

INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**Cultura & Mercado no Contexto Transnacional: Uma
Etnografia da Tecnologia Empresarial Odebrecht**

Alicia Ferreira Gonçalves

Tese de Doutorado em Ciências Sociais, apresentada ao
Departamento de Antropologia do Instituto de Filosofia e
Ciências Humanas sob a orientação do Prof.Dr. Guilherme
Raul Ruben

200407936

Este exemplar corresponde a versão final da tese defendida e aprovada em 16 / 12 / 2003

Banca Examinadora

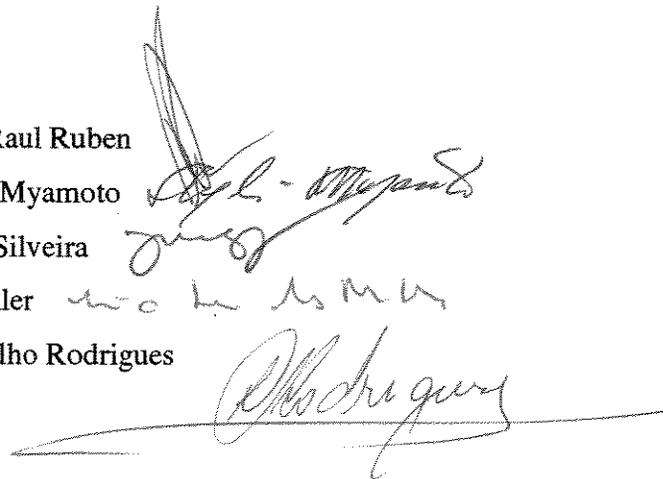
Prof. Dr. Guilherme Raul Ruben

Prof. Dr. Shiguenoli Myamoto

Prof. Dr José Maria Silveira

Prof. Dra. Lúcia Muller

Prof. Dra. Lea Carvalho Rodrigues



UNIDADE BC
Nº CHAMADA IF Unicamp
G586c
V _____ EX _____
TOMBO BC/ 58102
PROC 16.117-04
C _____ D 4
PREÇO 11,00
DATA 28/5/04
Nº CPD _____

CMO01982B4-0

Bibid: 317492

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP**

G586c **Gonçalves, Alicia Ferreira**
Cultura & mercado no contexto transnacional : uma etnografia da tecnologia empresarial Odebrecht / Alicia Ferreira Gonçalves. - - Campinas, SP : [s. n.], 2003.

Orientador: Guilherme Raul Ruben.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Construtora Norberto Odebrecht. 2. Antropologia social.
3. Etnologia. 4. Cultura. 5. Cultura organizacional. 6.
Administração de empresas. I. Ruben, Guilherme Raul, 1947-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Agradecimentos

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a algumas pessoas que contribuíram para a realização desta tese.

Ao meu orientador, professor e amigo Guilherme Raul Ruben pelo apoio moral e intelectual oferecido ao longo de mais de dez anos de convivência na Unicamp e por ter acreditado durante essa trajetória em meu trabalho intelectual.

Aos professores Bruno Speck e Sueli Kofes que participaram da minha banca de qualificação, pela orientação e sugestões direcionadas ao texto da qualificação que muito contribuíram para a realização da tese.

Ao meu querido amigo Alcides Gussi pela sua amizade e solidariedade durante todos esses anos e pelas várias leituras e sugestões que realizou sobre os textos preliminares desta tese e que foram de fundamental relevância nessa minha empreitada intelectual.

Ao meu amigo Luís Guilherme Ruas pela sua amizade, pelos “toques” sobre as relações de parentesco e por ter desenhado a figura que representa a linha de descendência dos Odebrecht.

A minha querida amiga Andréia Couto que durante todos esses anos me ofereceu a sua amizade, companheirismo e solidariedade que foram fundamentais para a minha trajetória acadêmica e pela formulação do *abstract* desta tese.

A minha querida amiga Lea Carvalho Rodrigues pela sua amizade, solidariedade e pelas suas leituras e sugestões realizadas sobre algumas versões preliminares deste trabalho.

Aos amigos e companheiros do Grupo de Estudos “Culturas Empresariais” da Unicamp pelo convívio, pela amizade e pelas discussões teóricas realizadas durante esses anos.

A Gilvani pela compreensão e pela gentileza e com que me atendeu quando solicitei o seu auxílio no IFCH.

Aos profissionais que atuam no setor de operações do Centro de Computação da Unicamp pelo grande auxílio e pela gentileza com que me atenderam na impressão da Tese.

Ao Dr. Marcio Polidoro, pelo seu expressivo apoio dentro da Odebrecht, por ter viabilizado este estudo etnográfico, por ter me fornecido os dados necessários à realização do trabalho de campo, por ter realizado os contatos necessários para que eu pudesse realizar

as entrevistas e, finalmente, por ter confiado em meu trabalho. Durante todos esses anos de diálogos e de negociação aprendi a admirar a pessoa e o profissional Marcio Polidoro.

A Rossana Chiarella pela gentileza com que me atendeu em todos esses anos em que solicitei o seu auxílio.

Ao Dr. Norberto Odebrecht por ter concedido gentilmente o seu valioso tempo em Salvador, ocasião em que pude compartilhar de suas memórias sobre a sua trajetória pessoal e a do Grupo Odebrecht, meus sinceros agradecimentos.

Ao Dr. Emílio Odebrecht e a Marcelo Odebrecht pela atenção concedida, pelas entrevistas, pela gentileza com que me receberam na Odebrecht e por terem acreditado em meu trabalho.

A Renato Baiardi com quem aprendi valiosas lições sobre a TEO, meus sinceros agradecimentos.

Ao Dr. Ciro Barbosa pelas entrevistas concedidas sobre a TEO e pelos dados que me forneceu ao longo da realização de trabalho de campo.

Ao Dr. Marco Cruz, a Jairo Flor e a Júlio Reis que me receberam na Odebrecht Peru e me prestaram o apoio necessário à realização da pesquisa de campo.

Aos profissionais da Odebrecht que atuam no Brasil e no Peru, pela gentileza com que dispuseram de seu valioso tempo e pela paciência que demonstraram ao me concederem as entrevistas.

A minha família pelo apoio moral e espiritual prestado durante essa trajetória.

A Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado de São Paulo pelo apoio financeiro concedido que foi de fundamental importância para a realização desta tese.

Ao meu filho Hector, pelo seu amor e pela sua companhia, a ele eu dedico esta tese.

Sumário

Lista de Siglas	vii
Lista de <i>sites</i>	xi
Lista de Figuras e Tabelas	xii
Resumo	xiii
Abstract	xiv
Introdução	01
Cultura & Mercado	13
Nação & Transnacional	26
A pesquisa de campo	34
1. As raízes étnicas da TEO (1850)	43
1.1 A Reunião Anual: Costa do Sauípe (dezembro - 2001)	44
1.2 O movimento de emigração	54
1.3 Etnia, cultura e gestão empresarial: Tecnologia Empresarial Odebrecht	73
2. Cultura & Mercado: Tecnologia Empresarial Odebrecht (1944 – 1999)	85
2.1 A gênese da CNO (1944)	93
2.1.1 A gênese da TEO: Descentralização, delegação e parceria	99
2.1.2 Articulações políticas e econômicas: Salvador (1944 – 1960)	108
2.2 Expansão, Consolidação e Diversificação (1968 - 1980)	115
2.2.1 Articulações políticas (1970)	120
2.2.1.1 As primeiras versões da TEO: “De que necessitamos” e “Pontos de referência”	125
2.3 A versão contemporânea: Sobreviver, Crescer e Perpetuar (1983)	136

3 Relatos empresariais contemporâneos: Brasil (2000 a 2003)	165
3.1 O Canteiro de obras e a Pequena Empresa	170
3.1.1. O Contrato Construban	171
3.1.2 Melhoramentos no km 22 da Anhangüera	177
3.1.3 O contrato da Linha cinco do Metrô de superfície	180
3.2 Relatos sobre a prática da TEO	188
3.3 Desenvolvimento de mercado, descentralização e articulações Políticas nos relatos empresariais contemporâneos	214
4 Relatos empresariais contemporâneos: Peru (2000)	235
4.1 Cultura, Mercado e Transnacionalização	237
4.2 A empresa sucursal Odebrecht – Peru	254
4.3 San Bartolo e San Juan	265
4.3.1 Antamina	275
4.4 O Desenvolvimento de mercado e a “imersão” na cultura local	292
4.4.1 O “custo do dinheiro” e assimetria no contexto transnacional	303
Considerações finais	313
Referências bibliográficas	318
Anexos	333

LISTA DE SIGLAS

ABEMI - Associação Brasileira de Engenharia e Montagem
AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil
ALCA – Área de Livre Comércio das Américas
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
ANEOR – Associação Nacional das Empresas Construtoras de Infra-estrutura de Transportes
APO – Administração por objetivos
BID - Banco Interamericano de Desarrollo
BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CACEX – Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil
CAF – Companhia Andina de Fomento
CAMEX – Câmara de Comércio Exterior
CAPECO – Camara Peruana de La Construcción
CBPO – Companhia Brasileira de Projetos e Obras
CCEX – Comitê de Crédito às exportações
CCR – Convênio de Pagamentos e Créditos Recíprocos
CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CEDAL – Centro de Asesoría Laboral del Perú
CEPES - Centro Peruano de Estudios Sociales
CEXIM – Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil
CFCE – Conselho Federal de Comércio Exterior
CIB – Confederação Industrial do Brasil
CIDH – Comissão Interamericana de Direitos Humanos
CMA - Compania Minera Antamina
CNO – Construtora Norberto Odebrecht
COPENE - Companhia Petroquímica do Nordeste S.A.
COPRI - Comisión de Promoción de la Inversión Privada
CPC - Companhia Petroquímica Camaçari

CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito
CPMI – Comissão Parlamentar Mista
CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
DC - Diretor de Contrato
DER – Departamento de Estrada e Rodagem
DERSA – Desenvolvimento Rodoviário S A
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-econômicos
DNER - Departamento Nacional de Estradas e Rodagens
DO – Desenvolvimento Organizacional
DP – Desenvolvimento de Pessoal
DP – Diretor Presidente
DPR - Departamento de Promoção Comercial
DS - Diretor Superintendente
E & C – Engenharia e Construção
EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica
EPCM - Engineering, Procurement, Construction and Management
ESOCITE – Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnologia
EUA – Estados Unidos da América
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEPASA – Ferrovia Paulista S.A.
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FIEBA – Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais
FIRGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FIRJ – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FITCM –Federación Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera
FMI – Fundo Monetário Internacional
FRN – Fundo Rodoviário Nacional
FTCCP - Federación de Trabajadores en Construcción civil del Perú

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
GEPETECO – Grupo de pesquisa em Educação, Trabalho e Cultura Organizacional
IEP - Instituto de Estudios Peruanos
IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
INEI - Instituto Nacional de Estatísticas
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO – International Organization Standardization
ITCQ – Instituto Brasileiro de Tecnologia e Qualidade na Construção
IUPERJ - Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro
JB – Jornal do Brasil
JIBIC - Japan International Bank for International Cooperation
JK – Juscelino Kubitschek
LE – Líder Empresarial
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
M.S.N.M. – Metros sobre o nível do mar
MRE – Ministério das Relações Exteriores
MRTA – Movimento Revolucionário Tupac Amaru
NMO – Núcleo de Memória Odebrecht
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OEA - Organização de Estados Americanos
OECE - Overseas Economic Cooperation Fund of Japan
OIT – Oficina Internacional Del Trabajo
OMC – Organização Mundial de Comércio
ONPE – Oficina Nacional de Processos Eleitorais
ONU – Organização das Nações Unidas
OPL – Odebrecht Perfurações Ltda
OSI – Odebrecht Serviços de Infra-estrutura
PA – Plano de Ação
PA – Programa de Ação
PAEN – Programa de ajuste estrutural neoliberal
PDV – Programa de Demissão Voluntária

PIB – Produto Interno Bruto
PND – Plano Nacional de Desenvolvimento
PND – Programa Nacional de Desestatização
PROEX – Programa de Financiamento às Exportações
PROMPERÚ - Comisión de Promoción del Perú
PRONAP - Programa Nacional de Agua Potable y Alcantarillado
PUC – Pontificia Universidade Católica
QUALIHAB – Programa de Qualidade na Construção Habitacional
SAB - Sistema Anhangüera - Bandeirantes
SECOM – Setor de Promoção Comercial
SEDAPAL - Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
SFH – Sistema Financeiro de Habitação
SIDA – Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
SIN - Servicio de Inteligencia Nacional
SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo
SINICESP - Sindicato da Indústria da Construção Pesada do Estado de São Paulo
SINICOM – Sindicato da Indústria da Construção Pesada
SL – Sendero Luminoso
SSMA - Saúde, Segurança e Meio ambiente no trabalho
SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TENENGE – Técnica Nacional de Engenharia
TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht
TI – Tecnologias de Informação
UFBA – Universidade Federal da Bahia
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo
UFF – Universidade Federal Fluminense
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas
WEF – Fórum Econômico Mundial

Lista de Sites

Adonde – www.adonde.com.pe

Banco do Brasil – www.bb.gov.br

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social- www.bndes.gov.br

Centro de Processamento e Documentação da Fundação Getúlio Vargas- www.cpdoc.fgv.br

Comisión de Promoción de la Inversión Privada – www.copri.gob.pe

Gazeta Mercantil - www.100maiores.com.br

La República – www.larepublica.com.pe

Ministério das Relações Exteriores – www.mre.gov.br

O Empreiteiro – www.construsite.com.br

Odebrecht – www.odebrecht.com.br

Valor Econômico – www.valoronline.com.br

_____. www.valoronline.com.br/grandesgrupos

Lista de figuras, gráficos e tabelas

Figura 1 – Linha de descendência dos Odebrecht a partir de Emil	63
Figura 2 – Macroestrutura do Grupo Odebrecht	149
Figura 3 – Grade Geracional	150
Figura 4 – Execução das obras de Prolongamento	176
Figura 5 – Traçado do Rodoanel	179
Figura 6 – Macroestrutura Odebrecht Peru	255
Figura 7 – Planta de tratamento de águas residuais de San Bartolo	268
Figura 8 - Estrada de acesso em Antamina	277
Gráfico 1 – Classificação por tipo de cliente	257

Resumo

Esta tese apresenta uma *descrição densa* dos processos econômicos nacionais e transnacionais realizados por uma empresa construtora que pertence a um Grupo privado nacional que atua no contexto transnacional: a Construtora Norberto Odebrecht (CNO) que integra o Grupo Odebrecht.

Neste estudo é enfocada a atuação da empresa construtora em dois países: Brasil e Peru. A empresa transnacional é considerada como um foco estratégico para a compreensão das mudanças em curso na sociedade contemporânea apreendidas nesta tese a partir de uma perspectiva latino-americana.

Devido a sua relevância para a economia latino-americana, particularmente, para a economia brasileira, o caso Odebrecht permite explorar analiticamente as duas indagações de natureza teórica que propõe este estudo: A primeira indagação é: quais são as conexões existentes entre a cultura e o mercado? E quais são as conexões existentes entre os fatores que se desenvolvem na esfera nacional e os fatores transnacionais?

Com a finalidade de desenvolver neste estudo as questões enunciadas acima adoto como foco empírico estratégico a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). A TEO é apreendida a partir da sua dimensão institucional que se explicita nos relatos da cúpula empresarial e nas publicações oficiais do Grupo e na sua dimensão empírica, nas práticas sociais concretas, que são apreendidas por meio dos relatos dos agentes empresariais que a praticam.

Visando construir uma descrição densa dos processos desenvolvidos pela construtora foram realizadas entrevistas, conversas informais, observações, coleta de dados nos escritórios e nos canteiros de obras da construtora nos dois países, paralelamente, foram realizadas visitas (a) e coleta de dados em vários órgãos envolvidos no campo das construtoras no Brasil e no Peru.

A experiência empírica da Odebrecht analisada nesta tese, a partir de uma perspectiva etnográfica explícita de que forma se articulam histórica e concretamente os fatores de ordem cultural e o mercado e os fatores nacionais e os transnacionais. Essas articulações se expressam na TEO que realiza a mediação entre a cultura e o mercado e os fatores nacionais e os transnacionais.

Abstract

This work presents a *thick description* of the national and transnational economics process building by a construction enterprise of a private national group that operates in a transnational context: the Norberto Odebrecht Build (NOB), belongs to Odebrecht Group.

In this study is focused the built enterprise operation in two countries, Brazil and Peru. In this thesis the transnational enterprise is considered as a strategic focus to understanding the changes in course in the contemporary society in a Latin American perspective.

In order to its significance to Latin American economy, mainly in relation to Brazilian economy, Odebrecht case allows to explore in an analytic way two theoretical questions of this work. The first question is about the connections between culture and market, and the other is the relation between the factors involved in a national sphere and the transnational.

The empirical focus is the Odebrecht Entrepreneur Technology (TEO), an Entrepreneur Culture and Management Technology, and it is viewed here in relation to its institutional dimension in the relates of the entrepreneur direction and official publications of the Group, and in the empirical way, in the social practices, viewed through the professionals relates.

The methodological way was based in a *thick description* about the developed process by the Group, as interviews, informal conversations, observations, field work collection (bureaus, building in the two countries), and visits and data collection in some organisms involved in this field, in Brazil and Peru.

The empirical experience of Odebrecht analyzed in this thesis, starting from an ethnographic perspective, shows as the cultural factors and market, and national and transnational factors are articulated.

Introdução

Aterrissei no aeroporto de Lima no mês de maio de 2000: um cenário conturbado da história política peruana. Maio foi o mês que antecedeu o segundo turno das eleições presidenciais que reelegeram Alberto Fujimori para exercer o seu terceiro mandato.

No primeiro turno das eleições, em abril de 2000, Fujimori, obteve 49.79% dos votos contra 49.39% de Alejandro Toledo. Toledo solicitou ao Jurado Nacional de Eleições a prorrogação do segundo turno que lhe foi negado. Ante essa negativa, Toledo se retirou do processo eleitoral e Fujimori participou como candidato único do segundo turno das eleições presidenciais.

No dia 28 de maio – aproximadamente 12 milhões de peruanos foram às urnas eleger seu novo presidente. O Engenheiro Alberto Fujimori ganhou seu terceiro mandato, com 51.20% de votos válidos, no entanto, a legitimidade do processo foi questionada interna e externamente.

Internamente a legitimidade do processo eleitoral foi questionada por vários movimentos sociais, partidos de oposição e por grande parte dos peruanos, afinal, foram 29,93% de votos nulos e 19% de absenteísmo. Externamente, o processo foi questionado pela Organização dos Estados Americanos (OEA), Comunidade Européia, Missão Carter e Organizações não-governamentais do mundo inteiro. Por conta desse cenário conturbado o clima político e social em Lima requereram atenção especial por parte dos peruanos, da oposição peruana, dos turistas e dos pesquisadores.¹

Permaneci no Peru durante trinta dias como pesquisadora para desenvolver parte da minha pesquisa de campo junto a uma *rede* de profissionais brasileiros que estava presente há mais de vinte anos em solo peruano. O meu foco específico foi compreender por meio das observações e das entrevistas com esses profissionais em seus locais de trabalho como essa *rede* que se formara inicialmente em solo brasileiro atuava em solo transnacional.

¹ Alberto Fujimori governou o Peru entre os anos de 1990 a 1995 e de 1995 a 2000. “En 1992 cerró el Congreso de la República, intervino el Poder Judicial, capturó a Abimael Guzmán y a Víctor Polay y fue reelegido en 1995 con el 64% de los votos.” Disponível em: <www.adonde.com.pe> . Acesso em: 27jul. 2003.

Esta tese apresenta uma descrição densa² dos processos econômicos nacionais e transnacionais realizados por uma empresa construtora que pertence a um Grupo privado nacional que atua no contexto transnacional: A Construtora Norberto Odebrecht (CNO) que integra o Grupo Odebrecht. Neste estudo, vou focar a atuação da empresa construtora em dois países: Brasil e Peru.³

A empresa transnacional é considerada neste estudo como um foco estratégico para a compreensão das mudanças em curso na sociedade contemporânea apreendidas a partir de uma perspectiva latino-americana.

As mudanças em curso no mundo contemporâneo estão configuradas por um conjunto de processos relacionados entre si: a intensificação da interdependência entre as economias nacionais, particularmente o movimento de *mundialização* do capital,⁴ a formação de blocos comerciais, como, a União Européia e o Mercosul, a alteração nas regras da concorrência intercapitalista, baseada atualmente em inovação tecnológica, trabalhadores qualificados, qualidade e variabilidade dos produtos, a adoção pelos Estados-nação de medidas denominadas neoliberais e a reestruturação produtiva nas organizações empresariais, que envolve a adoção de novas tecnologias, novos processos produtivos e novos modelos de gestão empresarial com ênfase no conhecimento como vantagem competitiva⁵.

² A respeito da noção de descrição densa consultar Geertz (1989). Esta noção será apresentada nesta introdução na parte que discorre sobre os procedimentos utilizados na pesquisa de campo.

³ Os Grupos nacionais privados de acordo com Bonelli (1998), apresentam as seguintes características: 1- controle familiar; 2- crescimento – medido pela participação dos grupos na economia a partir do final dos anos 80; 3- instabilidade – há uma volatilidade na estrutura desses grupos por tamanho nos anos 90; 4- relevância dos bancos e das empreiteiras entre os maiores em termos de patrimônio líquido; 5- participação dos grupos nos processos de privatização e concessões; 6- movimento de exportação de serviços, após a década de 80, e 7- papel dos fundos de pensão – desde o final dos anos 80 a importância do capital dos fundos de pensão em aplicações em investimentos diretos em empresas. De acordo com Bonelli, o Grupo Odebrecht é o quinto grupo privado nacional. Segundo classificação do jornal *Valor Econômico* no setor industrial o Primeiro Grupo é a Petrobrás, no setor financeiro é o Bradesco e no setor de serviços é a Eletrobrás, critério faturamento anual em 2001. Disponível em : <www.valoronline.com.br/grandesgrupos>. Acesso em: 27 dez.2002.

⁴ A esse respeito ver Chesnais (1996).

⁵ A respeito da relevância do conhecimento, como recurso estratégico das empresas e para o desenvolvimento econômico no contexto contemporâneo, Bell (1973) e Touraine (1969), constatavam a partir da experiência dos EUA e Europa sua importância para as sociedades *pós-industriais*. Castells reafirma sua importância ampliando o foco para os países da América Latina. De acordo com Castells (1997, p.43), nas sociedades contemporâneas, denominadas pelo autor de *sociedade em rede*, o conhecimento é fundamental no modo de desenvolvimento informacional, no qual, o paradigma tecnológico está baseado nas tecnologias de informação. Para o autor o que é específico no modo de desenvolvimento informacional é a ação do conhecimento sobre si mesmo, como principal fonte de produtividade.

O conjunto dos processos mencionados acima faz parte da estratégia de reorganização do capitalismo em escala mundial, neste sentido, são processos que se intensificam atualmente, mas que, no entanto, tem a sua origem no processo de formação do capitalismo.

Seguindo essa linha de argumentação, Ianni (1996, 1997 e 1998) e Mello (1999), dentre outros autores, relativizam a noção de que os processos contemporâneos seriam inéditos e sem precedentes, de acordo com os autores o que existe é um processo de intensificação das relações econômicas em escala planetária que tem início com a própria gênese do capitalismo.

Goody (1996) reafirma o mesmo argumento, retrocedendo alguns séculos na história e identificando no Império Chinês do século XIII uma espécie de capitalismo embrionário. Isto é, o autor argumenta em seu estudo que o comércio no Oriente encontrava-se bastante desenvolvido tanto domesticamente como externamente. China, por volta de 1730, exportava têxteis manufaturados, seda e tecido de algodão, para as regiões próximas. Esse intercâmbio comercial foi se ampliando sendo realizado com a Europa e América do Norte e do Sul, contudo, em 1833 as exportações chinesas entraram em declínio devido à competição com a produção industrial européia.

Chesnais (1996), afirma que o novo estilo da acumulação capitalista é determinado pelas novas formas de centralização de gigantescos capitais financeiros (os fundos mútuos e os fundos de pensão), cuja função é frutificar principalmente no interior da esfera financeira. Deste modo, são os fundos de pensão quem personifica o “novo capitalismo”:

Não é mais um Henry Ford ou um Carnegie, e sim o administrador praticamente anônimo (e que faz questão de permanecer anônimo) de um fundo de pensão com ativos financeiros de várias dezenas de bilhões de dólares, quem personifica o ‘novo capitalismo’ de fins de século XX”. Segundo o autor, é na produção que gera a riqueza, no entanto, é na esfera financeira que se comanda cada vez mais a repartição e a destinação social da riqueza (CHESNAIS, 1996,p.15).

Harvey (1993) afirma que: “no Ocidente, ainda vivemos uma sociedade em que a produção em função de lucros permanece como princípio organizador básico da vida econômica”, contudo, nos últimos anos o capitalismo está passando por um processo de reorganização, neste sentido, está surgindo um modo mais flexível de acumulação e um

novo ciclo de *compressão do tempo-espaço* na organização do capitalismo, isto é, novas formas de representar e experimentar o tempo e o espaço, definido pelo autor como:

Pretendo indicar com essa expressão processos que revolucionam as qualidades objetivas do tempo e do espaço a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes, radicalmente o modo como representamos o mundo para nós mesmos. Uso a palavra “compressão” por haver forte indícios de que a história do capitalismo tem se caracterizado pela aceleração do ritmo da vida, ao mesmo tempo em que venceu as barreiras espaciais em tal grau que por vezes o mundo parece encolher sobre nós (HARVEY, 1993, p.219).

O processo de concentração e acumulação capitalista não se realiza somente no plano nacional, mas, sobretudo, e cada vez mais, no plano transnacional, por meio da conquista e da ampliação estratégica de novos mercados externos realizadas pelas grandes empresas transnacionais com o apoio de seus respectivos Estados-nação.

Seguindo essa linha de argumentação, Coutinho (1994) afirma que a empresa transnacional emerge, no bojo do processo de mudanças, como um dos atores fundamentais para a sua compreensão, na medida em que a mesma está se tornando o mecanismo principal para a alocação de capital de investimento e para decisões sobre a localização da produção em grande parte do mundo. Coutinho argumenta que:

A grande empresa transnacional adquiriu essa condição, na medida em que suas decisões nos planos de investimento, do capital financeiro ou da comercialização podem afetar macroeconomicamente não apenas os países onde atuam suas filiais como também seus próprios países de origem. A implicação política desse fenômeno é que se criou uma nova interlocução, não mais entre Estados, mas entre Estados e grandes empresas (COUTINHO, 1994,p.11).

A tese de Coutinho é reafirmada no relato do ex-secretário executivo da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Segundo o entrevistado, que se referiu especificamente ao Brasil, o êxito do comércio exterior depende em grande parte das boas relações estabelecidas não somente entre os governos nacionais, mas, sobretudo, pelas boas relações estabelecidas entre as empresas transnacionais e os Estados-nação para os quais elas exportam ou desejam exportar.⁶

⁶ Entrevista realizada no dia 20 de março de 2003 em São Paulo.

A empresa escolhida como objeto de estudo desta tese é a Construtora Norberto Odebrecht (CNO) que pertence ao Grupo Odebrecht.⁷ De acordo com a classificação da Revista *O Empreiteiro*, a CNO atua nos seguintes segmentos: obras rodoviárias; usinas hidrelétricas; túneis; obras portuárias; obras ferroviárias; usinas nucleares; plataforma *offshore*; instalações petrolíferas e petroquímicas; pontes e viadutos; aeroportos; oleodutos – gasodutos; telecomunicações; metrô; linha de transmissão; obras de saneamento; edifícios residenciais; edifícios comerciais; condomínios horizontais; realiza incorporações, edificações para fábricas e *shopping centers*.⁸

A Odebrecht é um Grupo empresarial privado nacional, que tem sua origem na região Nordeste, na cidade de Salvador – Bahia. Atuou inicialmente no Negócio de E&C, com a fundação da CNO, pelo Engenheiro Norberto Odebrecht, em 1944. De 1944 a 1960 a construtora consolidou a sua posição na região Nordeste.

No final da década de 60, expandiu as suas atividades para a região Centro-Sul do país; no final da década de 70 diversificou as suas atividades, passando a atuar na área de química e petroquímica e iniciou o movimento de expansão das atividades de engenharia e construção (E&C) para além do espaço nacional: a sua “primeira aventura” fora do Brasil se desenvolveu no Peru.

Nesse período a construtora passou a atuar no ramo de perfuração para petróleo com a criação da Odebrecht Perfurações Ltda (OPL). Em 1988, desenvolveu suas atividades no Gabão, no Congo, e, na Índia. No setor petroquímico o Grupo adquiriu participação acionária na Companhia Petroquímica Camaçari (CPC). A seguir, foram adquiridas participações na Salgema, na Poliolefinas, na Unipar e em outras empresas, processo que culminou na criação da Odebrecht Química S. A.

Em 1980 o Grupo expandiu as suas atividades em E&C, por meio da aquisição da Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), fundada em 1931. Em 1981, foi criada a Odebrecht *holding* do grupo cujo objetivo é a preservação das concepções filosóficas e a

⁷ Nesta tese vou utilizar as duas denominações: Odebrecht e CNO como se fossem sinônimas. No negócio de E&C O Grupo Odebrecht é formado pela CBPO, pela Tenenge e pela CNO que é a empresa líder.

⁸ De acordo com a revista *O Empreiteiro*, do mês de julho de 2000, p.170. Somente a Andrade Gutierrez (5º lugar) com sede em Minas Gerais atua nos segmentos da Odebrecht – exceto em plataforma *offshore* e edifícios comerciais, as outras construtoras tem seu escopo de atuação reduzido. As construtoras que mais se aproximam em segmento de atuação são a Camargo Corrêa (3º lugar), CR Almeida (2º lugar) e Sutelpa (16º lugar).

definição do direcionamento *negocial*.⁹ Em 1986, a Tenenge Nacional Engenharia S. A. (TENENGE) foi incorporada ao Grupo. Em 1988, a Odebrecht passou a operar em automação industrial.

Na década de 90, a Odebrecht começou a atuar nos Estados Unidos e na Inglaterra, e consolidou sua presença na América Latina e na África. Com o programa brasileiro de privatizações, adquiriu o controle e se tornou gestora de empresas químicas e petroquímicas. Passou também a atuar com participações em empreendimentos, nas áreas de Infra-Estrutura e Serviços Públicos e Celulose.¹⁰

Em 2000 o Grupo estrategicamente focalizou as suas atividades em duas áreas negociais: E&C e Química e Petroquímica¹¹, iniciou o processo de implantação do Sistema de *Governança Corporativa* que envolveu, entre outros fatores, o processo de (re) configuração de suas áreas de atuação geopolítica e o processo sucessório, isto é, a transição da nova geração de profissionais: a terceira.¹² A empresa líder do Grupo Odebrecht no negócio de engenharia e construção (E&C) é a Construtora Norberto Odebrecht S.A. que controla a CBPO e a Tenenge. O Grupo no ano de 2002 tinha 28.606 integrantes: 21.566 no Brasil e 7.040 em outros países. Em 2002, a CNO contou com 12,7 mil integrantes no Brasil e 7 mil no exterior.¹³

A base de atuação estratégica do Grupo é o Brasil e os mercados prioritários América Latina e Angola. O critério de escolha de atuação da construtora é de natureza geopolítica – ou seja, os mercados considerados estratégicos pelo Grupo, são as regiões nas quais o Brasil tem uma influência geopolítica significativa¹⁴.

De acordo com Ferraz Filho (1981), são países que necessitam construir sua infraestrutura e que não formaram indústrias nacionais de construção capazes de atender a sua

⁹ *Negocial* é uma categoria *ênica* que significa “área de negócios”.

¹⁰ Disponível em: <www.Odebrecht.com.br>. Acesso em: 26 out.2003.

¹¹ Após a vitória no leilão da Copene em 2001 (em associação com o Grupo Mariani), o Grupo Odebrecht adquiriu 60% de participação na Braskem, cuja tendência, de acordo com a versão oficial do Grupo, é ser a primeira empresa na área de Petroquímica na América Latina.

¹² Governança Corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações. Está claro, desde logo, que este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, a densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia (RABELO e SILVEIRA, 1999).

¹³ Dados coletados do Relatório Anual Odebrecht, 2002. Disponível em: <www.Odebrecht.com.br/anual2002>.

¹⁴ Discurso de Emílio Odebrecht e Renato Baiardi na Reunião Anual de 2001 em Sauípe, da qual participei como observadora. Disponível também em CD. Essa noção está presente também no relato do ex-secretário executivo da CAMEX e no relato do profissional responsável pela área internacional do Grupo.

própria demanda em termos de construção civil. O Grupo no Negócio de E&C, está presente em catorze países, segundo *Relatório Anual Odebrecht* de 2002: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos (Miami/Flórida), México, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.¹⁵

O Grupo Odebrecht é um Grupo privado nacional significativo para a economia do país na medida em que: atua em várias áreas de negócios e em vários contextos nacionais. A Odebrecht é o 1º grupo do setor da construção civil e petroquímica no Brasil, 3º no segmento de construção civil dos países latino-americanos, está posicionada no 21º lugar no *ranking* mundial (em faturamento e contratos assinados) e é considerado o segundo Grupo exportador brasileiro (US\$1,473 bilhão). Isto significa, que o Grupo por meio de sua atuação nacional e transnacional insere o país no “jogo da globalização”.¹⁶

Segundo dados coletados no Centro de Informações da Gazeta Mercantil: “O resultado é mais expressivo se levarmos em conta que 19 das 20 empresas que lideram o *ranking* tem origem em países fortemente industrializados – Grã-Bretanha, Estados Unidos, França, Suécia, Alemanha, Japão e Itália. A única companhia baseada em um país periférico que está à frente da empreiteira brasileira é a Hyundai Engineering & Construction, da Coreia do Sul, que passou da 22ª posição para a 12ª colocação no ano passado”.

Devido a sua relevância para a economia latino-americana, em especial, para a economia brasileira, o caso Odebrecht permite explorar analiticamente as duas indagações de natureza teórica que propõe este estudo: A primeira indagação é: quais são as conexões

¹⁵O critério de definição de mercados baseado nas áreas de influência geopolítica brasileira, como mercados prioritários para o Grupo, demonstra claramente a articulações que se estabelecem entre os processos transnacionais realizados pelo Grupo e o Estado-nação, por meio do Ministério das Relações Exteriores. Essa articulação entre as empresas transnacionais e o Estado-nação será problematizada no capítulo quarto que descreve a experiência do Grupo no Peru.

¹⁶ Dados coletados do *Centro de Informações da Gazeta Mercantil* (1998 e 1999). Os dados da Gazeta foram extraídos de uma publicação tomada como referencia mundial no campo da construção: *Engineering News-Record*. Na lista da publicação norte-americana somente a Andrade Gutierrez é citada ocupando a 70ª posição no ranking mundial. A primeira exportadora brasileira é a EMBRAER, que depois de privatizada tornou-se líder mundial de mercado em uma indústria de alta tecnologia, tipicamente dominada pelos países membros da OCDE, segundo dados do Valor Econômico: Disponível em: <www.valoronline.com.br> Acesso em: 2 jan. 2003.

existentes entre a cultura e o mercado?¹⁷ E quais são as conexões existentes entre os fatores que se desenvolvem na esfera nacional e os fatores transnacionais?¹⁸

Com a finalidade de desenvolver neste estudo as duas questões enunciadas acima adoto como foco empírico estratégico a Tecnologia de Gestão e Cultura Empresarial – a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).¹⁹ Esta é composta por um conjunto de conceitos, princípios, e valores que, segundo o discurso empresarial, regula, normatiza, orienta e unifica os procedimentos dos negócios nos vários contextos sócio-culturais nos quais o Grupo atua.

A TEO é uma tecnologia de gestão e cultura empresarial formulada originalmente pelo fundador do Grupo na década de 40, a partir da sua própria experiência acumulada nos canteiros de obra no Brasil. Ao longo do tempo passou por várias modificações e foi publicada em várias versões nos anos de 1968, 1970, 1983 e 1991, com os seguintes títulos respectivamente: “De que necessitamos?”; “Pontos de Referência”; “Sobreviver, Crescer e Perpetuar” e “Educação pelo trabalho”.

As diversas publicações refletem diferentes fases do processo de institucionalização da TEO como uma tecnologia de gestão e cultura no universo empresarial Odebrecht. Neste sentido, ao longo dos cinquenta e nove anos de existência do Grupo, a linguagem da TEO foi sistematizada, (re) elaborada e sofisticada contando com a colaboração de profissionais da Odebrecht e de intelectuais do meio acadêmico.

Na publicação de 1983 a TEO incluiu alguns temas tais como: imagem e discurso institucional, responsabilidade social da empresa, segurança – saúde e meio ambiente – temas debatidos recentemente pela opinião pública e que constam das agendas de

¹⁷ O conceito de mercado que utilizo está inspirado nas formulações de campo de Bourdieu (1989 e 1992). Para este autor, o mercado é o espaço da concorrência estruturado por relações de poder. Cada campo engendra em seu próprio seio um conjunto de normas, regras, conceitos, valores e significados que norteiam as ações e as interações nesse espaço. Esse conjunto de conceitos e de valores informa, norteia e atribui significado às ações dos agentes que participam do referido campo. Neste sentido, o conceito de campo está intimamente articulado ao conceito de cultura. É relevante chamar a atenção para a dimensão processual da cultura, esses valores e conceitos são engendrados nas relações sociais e de poder construídas historicamente pelos agentes que estão inseridos no campo, no caso deste estudo, no campo construtor. Segundo o autor: “Cada campo prescreve seus valores, normas e regras, a partir das quais os atores pertencentes ao respectivo campo lutam para preservar ou ampliar os diversos tipos de capital que possuem.”

¹⁸ Transnacional é definido neste estudo de acordo com as formulações de Ruben (1995).

¹⁹ Do ponto de vista da cúpula empresarial e dos profissionais entrevistados nesta tese a TEO é a cultura oficial do Grupo Odebrecht.

discussões do meio político no final dos anos 70 e início dos anos 80 – coincidindo com o processo de abertura democrática no país.²⁰

O processo de institucionalização da TEO no universo empresarial Odebrecht intensificou-se no final dos anos 70, momento em que começou a ser difundida no Grupo Odebrecht por profissionais especialmente treinados para essa finalidade.

A empresa transnacional, representada neste estudo pela Odebrecht e o seu modelo de gestão e cultura empresarial (TEO) está vinculada à agenda de pesquisa do Grupo de estudos “Culturas Empresariais” da Unicamp coordenado pelo Professor Guilherme Ruben.²¹

Inspirando-se na noção de *estilo*, Ruben (1995) formula inicialmente a noção de *estilos de gestão empresarial* para propor como “novos” objetos de estudo antropológico, o empresário no sentido que lhe atribui Shumpeter (1982) e as culturas empresariais brasileiras.²² O processo de formação do Grupo de pesquisas ocorreu paralelo a um estudo realizado por Ruben em uma *joint-venture*.

No ano de 1987, Ruben realizou um estudo etnográfico em uma *joint-venture* argentino-brasileira do setor metalúrgico que durou três anos e meio, nos quais Ruben participou como observador privilegiado nos processos que se desenvolviam no espaço empresarial. A empresa estudada atuava no negócio de produção, importação e comercialização de equipamentos para cozinhas industriais, tendo como clientela hospitais, universidades, cadeias de restaurantes e demais estabelecimentos, públicos ou privados, que fornecem grandes quantidades de refeição em um curto período de tempo.

Apesar de haver na época condições favoráveis a alavancagem dos negócios, de acordo com Ruben (1995): mercado potencial promissor, *background* dos parceiros envolvidos na associação, o que representava um amplo conhecimento do setor, qualidade dos produtos lançados no mercado; competitividade da política dos preços praticada; *share of market* assegurado pela tradição dos parceiros argentinos e saúde financeira da empresa

²⁰ Institucionalização é uma categoria *êmica*, que se refere ao processo de formação, implementação, difusão e internalização da TEO no universo empresarial Odebrecht.

²¹ A TEO nas publicações do Grupo é definida como uma tecnologia de gestão e cultura empresarial, contudo, nesta tese vou me referir a TEO como um modelo de gestão empresarial, ao invés de tecnologia de gestão, termo que considero mais abrangente, portanto, mais pertinente.

²² A noção de estilos é utilizada por Cardoso de Oliveira (1995) que se inspira nas formulações de Granger (1974) sobre a *filosofia do estilo* e de Ricoeur (1987) sobre a noção de *excedente de sentido*.

nascente houve impedimentos de ordem cultural que contribuíram decisivamente para o fracasso da *joint-venture*.

De acordo com a etnografia realizada por Ruben, concepções construídas nas relações sociais e, portanto, construídas intersubjetivamente, sobre espaço, tempo, lazer, valor, trabalho feminino, sindicato e outros representavam pequenos e grandes desacordos cujas causas apresentavam-se opacas para os agentes envolvidos no negócio inviabilizando competitivamente a atuação da *joint-venture*.

Como desdobramento da pesquisa na *joint-venture* foi formado um Grupo de Estudos na UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas) vinculado ao IFCH (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas) com a finalidade de estudar as culturas empresariais. O grupo de estudos aglutinou pesquisadores de várias áreas do conhecimento, como antropologia, sociologia, economia e administração de empresas, cujo objetivo geral é identificar os elementos de natureza cultural que influenciam a gestão das empresas que atuam no país.²³

A premissa teórica básica que se constituiu como ponto de partida para a formação de um Grupo de Estudos em Culturas Empresariais é de que na esfera econômica dotada supostamente de uma autonomia e racionalidade própria, aspectos considerados residuais como cultura, nacionalidade e identidade são relevantes nos processos que ocorrem na economia, a exemplo dos processos de regionalização. Segundo Ruben (1995) “Apesar dos processos de mundialização da economia e da sociedade humana, categorias tais como região e nação – tidas por muitos autores como terminais – são ainda muito importantes para um estudo antropológico dos processos de regionalização da economia”.

Ruben propõe-se então a discutir essa tensão entre o global e o regional tomando como referente empírico a realidade organizacional. O autor afirma que, mesmo no universo da economia e da gestão, que em princípio seria regido por leis pretensamente universais, pode-se falar ainda de estilos regionais e nacionais de gestão (JAIME JR, 1996).

No ano de 1994 integrou-se ao Grupo de Estudos o Professor José Roberto Ferro da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e, ao mesmo tempo, houve um movimento de aproximação da Professora Livia Barbosa da Universidade Federal Fluminense (UFF) junto

²³ Para mais informações sobre o grupo de estudos “culturas empresariais”, consultar texto de Jaime Júnior (2001).

ao citado Grupo. A partir de então, houve todo um esforço institucional e intelectual para se criar um Projeto Temático.

O Projeto Temático denominado de “Culturas Empresariais Brasileiras: um estudo comparativo entre empresas públicas, privadas e multinacionais” foi aprovado pela FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e teve seu início no ano de 1995.²⁴

O supracitado Projeto teve como objetivo geral mapear os elementos de natureza cultural relacionados ao contexto brasileiro e que supostamente influenciariam a gestão dos negócios de empresas que atuam no Brasil.²⁵ Com a finalidade de se identificar os elementos de natureza cultural relacionadas ao contexto brasileiro foram realizadas etnografias das identidades transnacionais por Gussi (1997), da Zetax Tecnologia por Gonçalves (1998), do Programa de Demissão Voluntária (PDV) do Banco do Brasil desenvolvido por Rodrigues (2001), e das relações de gênero no universo fabril desenvolvido por Muniz (2001).

Os estudos acima realizados demonstram claramente como que a antropologia tem incorporado com êxito “novos” objetos de estudo, inspirando-se nos conceitos e nas metodologias clássicas da disciplina e atualizando-os em seus respectivos estudos, demonstrando deste modo, a atualidade e a relevância do “olhar” antropológico para o estudo de objetos considerados “não tradicionais” da disciplina, ao menos da antropologia que se pratica no Brasil como as organizações empresariais.²⁶

²⁴ Projeto Temático: *Culturas Empresariais Brasileira: um estudo comparativo entre empresas nacionais, públicas e multinacionais* financiado pela FAPESP (processo n° 1995/0439-2) e coordenado pelo Professor Livre-Docente Guilherme Raul Ruben vinculado ao Departamento de Antropologia da UNICAMP.

²⁵ O Projeto temático gerou ramificações e possibilitou a formação de grupos de pesquisas relacionados à temática na Unicamp e em outras universidades: Faculdade de Educação – Grupo de pesquisa em Educação, Trabalho e Cultura Organizacional (GEPETECO), coordenado pela Professora Clara Germano de Sá Gonçalves Nascimento, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) – “Relações de trabalho e culturas empresariais: estudo de empresas no Espírito Santo” – coordenado pela Professora Antonia Colbari. O Grupo de estudos culturas empresariais da Unicamp tem ao longo do tempo interagido com núcleos de estudos que abordam a temática a exemplo do “Núcleo de Estudos sobre Empresas e Organizações” vinculado ao Programa de pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio Grande do Sul, coordenado pela Professora Lucia Muller.

²⁶ Coloquei *novos* entre aspas, porque a antropologia norte-americana desde a década de 30, tem focado o seu interesse para o universo organizacional. A esse respeito ver, os estudos conduzidos William Lloyd Warner, sobre esses estudos consultar Warner & Low (1947) e Warner & Martin (1959). A utilização do conhecimento antropológico nos problemas relacionados à administração de empresas acontece inicialmente entre os anos de 1927 e 1933 nos EUA por ocasião dos estudos conduzidos por Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da Western Electric. Esses estudos foram influenciados pelo estrutural-funcionalismo inglês. Sobre as relações entre a antropologia e a administração de empresas cf. Jaime Júnior (1997).

Neste sentido, a TEO como o modelo de gestão e como a cultura empresarial da Odebrecht está inserida na agenda de pesquisas do Grupo de culturas empresariais e se constitui como uma dimensão empírica estratégica, na medida em que, me permitirá apreender ao longo deste estudo, as várias dimensões que compõem o universo empresarial em análise: gerencial, transnacional, política, econômica e cultural, me possibilitando, deste modo, desenvolver ao longo da narrativa etnográfica as duas questões que estão subjacentes a este estudo.

O argumento a ser desenvolvido em relação a primeira indagação é de que o mercado é construído historicamente pela articulação entre fatores de ordem econômica e cultural, a despeito da noção de uma “razão econômica” universal e da retórica do “livre-mercado” e do “livre-comércio”, que está presente no discurso contemporâneo neoliberal.

Neste sentido, a experiência da Odebrecht no mercado de construção me permitirá descrever por um lado, de que modo a formação de um mercado nacional para as construtoras foi mediada historicamente por uma lógica cultural, a partir da articulação dos interesses das grandes empreiteiras e do Estado brasileiro. E, por outro lado, como se reproduz atualmente essa mesma lógica na conquista e no desenvolvimento de novos mercados, nos espaços nacional e transnacional.

A primeira linha de argumentação a ser desenvolvida nesta tese está inspirada na interlocução teórica recorrente na Antropologia em torno das relações entre economia e cultura. A idéia central é a de que os processos econômicos realizados nas sociedades contemporâneas não estão descolados da dimensão cultural como afirmam Sahlins (1979), Douglas et al (1998 a e b), dentre outros atores. Polanyi (1980) demonstra que o próprio processo de formação do mercado foi mediado por fatores de ordem cultural, a despeito da retórica do *laissez-faire* que circulava na Inglaterra no século XIX.

Cultura & Mercado

Homo economicus is a male person, sometimes a homunculus inside each of us, sometimes a giant incorporating the whole of society or the world. Our pervasive microcosm to whose outlines all our explanations are required to fit a quintessential stranger; he has no family or friends, no personal history; his emotions are not like us; we don't understand his language, still less his purpose. The popular model of economic man is a rank outsider, but we model our questions about ourselves on the idea we have of him (DOUGLAS E NEY, 1998).

Polanyi (1980) afirma que a idéia de um mercado auto-regulável marca a origem da *grande transformação* e o nascimento da sociedade contemporânea fundamentada na economia de mercado:

A transformação implica numa mudança na motivação da ação por parte dos membros da sociedade: a motivação do lucro passa a substituir a motivação da subsistência. Todas as transações se transformam em transações monetárias e estas, por sua vez, exigem que seja introduzido um meio de intercâmbio em cada articulação da vida industrial. Todas as rendas devem derivar da venda de alguma coisa e, qualquer que seja a verdadeira fonte de renda de uma pessoa, ela deveria ser vista como resultante de uma venda. É isto o que significa o simples termo "sistema de mercado" pelo qual designamos o padrão institucional descrito. Mas a peculiaridade mais surpreendente do sistema repousa no fato de que, uma vez estabelecido, tem que se lhe permitir funcionar sem qualquer interferência externa. Os lucros não são mais garantidos e o mercador tem que auferir seus lucros no mercado. Os preços devem ter a liberdade de se auto-regularem. É justamente esse sistema auto-regulável de mercados o que queremos dizer com economia de mercado (POLANYI, 1980, p. 58).

O autor mostra como na própria gênese do mercado auto-regulado a sociedade inglesa criou instituições visando limitar os efeitos perversos desse mesmo mercado. Assim, o século XIX assistiu a um duplo movimento: a expansão da economia de mercado e um contra-movimento que limitava a expansão do mercado e protegia a sociedade. Sobre esse processo Polanyi afirma que:

Não havia nada natural em relação ao *laissez-faire*, os mercados livres jamais poderiam funcionar deixando apenas que as coisas seguissem o seu curso. Assim como as manufaturas de algodão – a indústria mais importante do livre comércio – foram criadas com ajudas de tarifas protetoras, de exportações subvencionadas e de subsídios diretos e indiretos dos salários, o próprio *laissez-faire* foi imposto pelo estado (...) Em outras palavras, se as necessidades do mercado auto-regulável provavam ser incompatíveis com as exigências do *laissez-faire*, o liberal econômico volta-se contra o *laissez-faire* e preferia – como qualquer antiliberal – os métodos assim chamados coletivistas de regulamentação e restrição. A lei dos sindicatos profissionais e a legislação antitruste surgiram em consequência dessa atitude. Não se poderia oferecer prova mais conclusiva da inevitabilidade dos métodos antiliberal ou “coletivista”, sob as condições da moderna sociedade industrial, do que o fato de que até mesmo os próprios liberais econômicos usavam regularmente tais métodos em áreas de importância decisiva de organização industrial (POLANYI, 1980, p.144 - 152).

Portanto, a idéia de um mercado auto-regulado que nasce no século XIX como princípio organizador da sociedade inglesa é uma utopia: “Nunca é demais enfatizar que o século dezenove foi o século da Inglaterra: a Revolução Industrial foi um acontecimento inglês. A economia de mercado, o livre comércio e o padrão-ouro foram inventos ingleses” (POLANYI, 1980, p.48).

Segundo o autor, há um falso pressuposto implícito no liberalismo econômico, o de que a economia da sociedade se baseia no auto-interesse de indivíduos livres que compram e vendem no mercado. A interlocução de Polanyi é com a teoria do *Homem Econômico*, abstração teórica da Ciência Econômica Liberal do século XIX. Para o autor:

A verdadeira crítica à sociedade de mercado não é pelo fato dela se basear na economia – num certo sentido, toda e qualquer sociedade tem que se basear nela – mas que a sua economia se baseava no auto-interesse. Uma tal organização de vida econômica é inteiramente antinatural, no sentido estritamente empírico de exceção. Os pensadores do século dezenove supunham que o Homem só visava o lucro em sua atividade econômica, que suas propensões materialistas induzi-lo-iam a escolher o menor, ao invés do maior esforço, na expectativa do pagamento pelo seu trabalho. Em resumo, que na sua atividade econômica ele tenderia a guiar-se por aquilo que eles descreviam como racionalidade econômica, e que todo comportamento em contrário seria o resultado de uma interferência externa. Decorria daí que os mercados eram instituições naturais, que surgiriam espontaneamente se apenas se deixassem os homens em paz. Nada era mais natural, portanto, do que um sistema econômico que consistia em mercados sob o controle único dos preços dos mercados, e uma sociedade humana baseada em tais mercados seria, assim, o objetivo de todo o progresso. Qualquer que fosse a desejabilidade ou indesejabilidade de um tal sociedade, sob o ponto de vista moral, sua praticabilidade – isto era axiomático – se fundamentava nas características imutáveis da raça (POLANYI, 1980, p.243 - 244).

Trata-se de uma interlocução teórica que se trava a partir de marcos teóricos distintos em torno da noção de uma razão universal que se encarna no comportamento maximizador do *Homem Econômico* que teria as suas ações orientadas pelo cálculo que mede os meios em relação aos fins, isto é, as ações do *Homem Econômico* seriam norteadas exclusivamente pela racionalidade econômica, que se tornaria predominante na visão evolucionista com o advento das sociedades denominadas de civilizadas representadas pela Europa do século XIX, em especial, a Inglaterra Vitoriana.

Assim, os economistas ingleses constroem como modelo típico-ideal o *Homo economicus* que encarnaria, segundo a Ciência Econômica clássica a razão universal, que justificaria deste modo, o liberalismo econômico que viria acompanhado do colonialismo praticado pelos países europeus.

O pensamento evolucionista se difunde pelas várias áreas do conhecimento, dentre elas, a antropológica. Morgan por exemplo, analisa os estágios de evolução humana a partir da produção material (do desenvolvimento tecnológico), deste modo, existiria segundo os supostos evolucionistas uma espécie humana idêntica que se desenvolveria em ritmos desiguais, deste modo, as várias sociedades estariam vivendo estágios distintos de desenvolvimento: da selvageria à barbárie e desta à civilização.²⁷

Neste sentido, de acordo com o critério tecnológico a Europa do século XIX, em especial a Inglaterra representaria o ápice do estágio evolutivo para onde as demais sociedades estariam predeterminadas a evoluir. Identificada a sociedade inglesa e suas instituições como o modelo de sociedade civilizada em oposição às sociedades primitivas ou atrasadas, era nela que todas as outras deveriam se espelhar. As sociedades primitivas deveriam se espelhar e copiar principalmente a instituição do mercado que seria guiado por uma racionalidade universal de natureza econômica, na qual os atores seriam orientados por uma razão utilitária que mede fins e meios em oposição à mentalidade primitiva, atrasada e arcaica, guiada na visão dos antropólogos evolucionistas pelo mito e pela magia.²⁸

²⁷ A obra de referência de Morgan é a *Sociedade Antiga* publicada em 1877. Uma das críticas mais contundentes ao evolucionismo é realizada por Leclerc (1973). Segundo o autor, houve uma relação de cumplicidade entre a ideologia implícita na antropologia evolucionista do século XIX e a prática do colonialismo europeu.

²⁸ Kuper (2002) observa que no raciocínio evolucionista as culturas dos povos primitivos são irracionais, arcaicas e atrasadas constituindo-se, portanto, em um empecilho ao progresso da humanidade e ao processo civilizador. O termo civilização como sinônimo da cultura pensada em termos universais, baseada no critério tecnológico foi empregado na França e Inglaterra no fim do século XVIII para descrever o processo

Portanto, a noção do *Homem econômico* desdobra-se, segundo Morelli (1993), na idéia de dois universos dicotômicos e autônomos: o universo da racionalidade instrumental predominante nas sociedades consideradas modernas em oposição ao universo simbólico tido como característico das sociedades denominadas de tradicionais.²⁹

A resposta dada ao argumento evolucionista por alguns antropólogos rebate a noção de uma razão universal que se encarnaria no comportamento do *Homem Econômico*, presente nas sociedades denominadas de civilizadas.

Criando o método etnográfico a partir do convívio prolongado junto às populações etnografadas, Malinowski responde ao argumento evolucionista refutando o mito do *Homem Econômico*. A convivência prolongada junto aos trobriandeses permitiu que o autor descobrisse que o homem primitivo não correspondia ao homem econômico, isto é:

Não era uma criatura eternamente preocupada em minimizar os seus custos e maximizar os seus benefícios, não era alguém que estivesse sempre procurando se apropriar das coisas, não era um ser para quem o trabalho e a produção de riqueza material constituísse a fonte principal de interesse, canalizando a maior parte do tempo e de energia disponíveis. Ao contrário, os trobriandeses “perdiam” tempo precioso enfeitando os celeiros de inhame e navegavam precariamente por distâncias significativas a fim de obter uns objetos “inúteis” que além de tudo seriam dados a outros navegantes tão logo estes por sua vez viessem bater à sua porta (MORELLI, 1993, p.3).

No estudo do cerimonial comercial intertribal denominado *Kula*, Malinowski demonstra que, nas sociedades denominadas de primitivas, existiria o pensamento racional. Contudo, a racionalidade presente naquelas sociedades teria que ser estudada nos termos de suas respectivas culturas.

progressivo de desenvolvimento humano, um movimento em direção ao refinamento e à ordem, por oposição à barbárie e à selvageria, e também foi empregado por oposição ao termo *kultur* formulado pela tradição idealista alemã que associa a cultura às esferas intelectual, artística e espiritual. Said (1985) afirma que a idéia que os povos europeus têm de si mesmos como “civilizados” e “superiores” sempre supôs a existência de outros povos a quem estigmatizaram como “incivilizados” e “inferiores”.

²⁹ A problemática da racionalidade é interna à disciplina Sociologia e foi estudada por Weber. O problema central estudado por Weber está relacionado ao processo de racionalização da sociedade que envolve a “evolução” das sociedades tradicionais para a sociedade considerada pelo autor de moderna. A problemática da racionalidade foi posteriormente reformulada em outros termos por Habermas (1987), na teoria da ação comunicativa. Habermas recupera de Weber as formulações teóricas acerca do processo de racionalização da sociedade, aponta as limitações da razão cognitivo-instrumental para analisar as sociedades contemporâneas, e, a partir daí formula o conceito de razão comunicativa e de sociedade articulado em duas esferas: sistema e mundo da vida. No sistema predominaria a razão instrumental e a lógica sistêmica, em que o mecanismo de coordenação da ação é o poder e o dinheiro e no mundo da vida, cujo mecanismo de coordenação da ação é a solidariedade, predominaria a razão comunicativa orientada para o entendimento.

Deste modo, não existiriam leis universais que determinariam os estágios de evolução, pelos quais todas as sociedades deveriam percorrer. Conseqüentemente, não era mais possível analisar as diversas sociedades de forma dicotômica, ou seja, não era mais possível ao antropólogo opor analiticamente sociedades primitivas às sociedades civilizadas. As primeiras não iriam “evoluir” necessariamente em direção a um modelo de sociedade considerado civilizado, ou seja, as primeiras não seriam as formas originais (elementares) das quais as segundas teriam derivado.

O que existiam eram sociedades com culturas particulares que se refletiriam em suas instituições criadas com a finalidade de satisfazer as necessidades humanas. As atividades “econômicas” entre os nativos (a produção, a troca e o consumo), não eram dirigidas de acordo com uma razão universal, mas estavam, sobretudo, socialmente organizadas e reguladas pelo costume: “Os elementos econômicos permeiam a vida tribal em todos os seus aspectos – social, costumeiro, legal e mágico-religioso -, que, por sua vez, controlam os elementos econômicos” (MALINOWSKI, 1986, p.83).

A teoria da cultura formulada por Malinowski envolve um diálogo e uma crítica às concepções evolucionista e difusionista. Deste modo, o autor pressupõe a racionalidade do comportamento nativo e a lógica particular que cada cultura encerra, neste sentido, os costumes e as instituições nativas não são aberrações ou irracionais, mas sim, são entendidas como respostas organizadas coletivamente às necessidades básicas de natureza biológica que seriam universais. Neste sentido, cada cultura elabora instituições econômicas, políticas, jurídicas e educativas, fornecendo respostas coletivas organizadas, que constituem, cada uma a seu modo, soluções originais que permitem atender a essas necessidades de natureza biológica, portanto universais.

Percorrendo o caminho inverso dos autores clássicos, antropólogos contemporâneos, como por exemplo, Sahlins (1979) e Douglas & Ney (1998), a partir de marcos teóricos distintos, demonstram como na sociedade capitalista e na instituição do mercado, como princípio organizador desta sociedade, a economia, esfera por excelência da racionalidade instrumental está articulada à fatores de ordem cultural.

Douglas et al (1998 a e b), discutem diretamente com a teoria da escolha racional formulada pela economia neoclássica, cuja concepção de Homem, é aquela herdada do pensamento econômico clássico, no qual o comportamento do agente individual (e nunca

um agente socializado) é informado pela racionalidade que mede meios e fins -, utilitarista e regida por princípios universais.

Segundo a economia neoclássica, a racionalidade subjacente ao comportamento do agente econômico estaria baseada na auto-referência, ou seja, o agente econômico sempre realizaria a sua escolha visando a satisfação de seu interesse imediato buscando sempre maximizar os seus resultados. Neste sentido, o pensamento neoclássico traz a tona uma versão atualizada do Homem Econômico.

Esta abstração teórica que nasce no pensamento econômico extrapola como modelo de Homem e de comportamento humano (guiado pela racionalidade econômica) a todas as esferas da vida social. Portanto, prosseguem Douglas et al (1998b) o pensamento Ocidental ainda concebe a pessoa ou as pessoas conforme as características que são atribuídas ao *Homem Econômico* pelas teorias clássica e neoclássica.

Ocorre que, segundo os autores, há um processo de naturalização subjacente à noção de Homem Econômico e, para sustentar o seu ponto de vista, recorrem à metáfora do microcosmo: “We proposed that Homo economicus is like the microcosms of ancient civilizations, in which the body of a human, the body politic, and the celestial bodies are moved by the same universal principles”. Deste modo, assim como haveria uma ordem natural, portanto, universal que regeria o funcionamento do universo, essa mesma ordem “natural” e universal regeria também o comportamento humano: “By microcosmic links between one branch of learning and another, economic man has become as natural as any other natural fact” (DOUGLAS ET AL, 1998b, p.43).

Desconstruindo a noção do Homem Econômico, Douglas et al afirmam que as escolhas dos agentes sociais (e nunca individuais) não se realizam somente a partir de seus respectivos auto-interesses na medida em que, as ações e interações na sociedade seriam norteadas por determinados valores e regras acordadas socialmente.³⁰

³⁰ Ocorre que, dentro da própria Ciência Econômica há uma crítica ao pensamento ortodoxo neoliberal, refiro-me à vertente neo-institucional em economia ou a nova economia institucional. A nova economia institucional é composta por duas correntes: a primeira corrente centra o foco de análise nas instituições de governança no nível microinstitucional e a segunda no ambiente institucional privilegiando o estudo das macroinstituições a obra de referência é a de Oliver Williamson publicada em 1985 “A instituição econômica do capitalismo”. A nova economia institucional reconhece que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico e não por intermédio de indivíduos livres que transacionam igualmente no mercado que se auto-regula. Pelo contrário os neo-institucionalistas reconhecem o papel fundamental das instituições na regulação das transações que se realizam no mercado. Instituição é definida por North (1990) como “restrições (normas) construídas pelos

Deste modo, não existiriam auto-interesses de natureza utilitária separados da ordem cultural, mesmo porque, conforme argumentam os autores é impossível separar a utilidade do simbólico, isto é, as coisas que nos são úteis possuem, não em si, mas, para nós que a consumimos um valor simbólico: “In fact, every single symbolizes, especially food, disinfectant sprays, furniture polish, bleaches, houses, clothes, soap, textiles, dyes, metals” (DOUGLAS ET AL, 1998b, p.47).

Antes de Douglas, Sahlins (1979) analisou o Ocidente em termos culturais, em especial o processo de produção capitalista concebido em si mesmo como um processo simbólico. O objetivo do autor foi demonstrar que a produção capitalista se realiza em função de um interesse utilitário mediado simbolicamente.

O autor afirma que é o valor social do filé ou da alcatra que informa o seu valor econômico e não somente a sua utilidade prática, assim como, não é a satisfação de necessidades biológicas que explica “por que as calças são produzidas para os homens e as saias para as mulheres, ou por que não comemos cães e, no entanto a carne do traseiro do novilho”.

Estudando os setores de vestuário e alimentação norte-americano o autor demonstra que os objetos produzidos pela sociedade capitalista não o são somente em função de sua utilidade prática, na medida em que são úteis aos consumidores, mas significativos, ou seja, o esquema simbólico sempre acompanha a utilidade, deste modo prossegue Sahlins, a verdadeira utilidade consiste em significação.

Contudo, em alguns trechos de cultura e razão prática Shalins parece conceber a cultura como uma esfera autônoma e que determina de forma mecânica a esfera econômica: o próprio processo de produção de mercadorias, reproduzindo deste modo, o pensamento

seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade)”. O enfoque neo-institucional é aplicado na economia, ciência política e na análise organizacional. Vários artigos contendo o enfoque neo-institucional foram publicados na revista *Administrative Science Quarterly*. Como exemplo cito três autores representativos desta tendência: Nee (1992) e Ingram & Inman (1996). Outro economista que rebate com fervor a lógica economicista subjacente à implementação de políticas públicas é Sen (2000), este autor estuda o problema da pobreza e fome na África e na Índia e defende a partir dos postulados do neoliberalismo uma concepção ampla de desenvolvimento que coloca os mecanismo de mercado a serviço das necessidades sociais, introduzindo, deste modo, uma preocupação ética na discussão econômica contemporânea.

dicotômico na abordagem da cultura como, por exemplo, aquele que opõe materialismo e idealismo e/ou cultura e razão prática, como por exemplo, no trecho transcrito abaixo:³¹

O problema é que a efetividade material, a praticabilidade, não existe em nenhum senso absoluto, mas somente na medida e na forma projetada por uma ordem cultural. Ao selecionar seus meios e fins materiais dentre todos os possíveis, bem como as relações nas quais são combinadas, a sociedade estabelece as interações e as intensidades produtivas, de uma maneira e medida apropriadas a todo sistema estrutural (SAHLINS, 1979, p.84).

Tentando transcender a dicotomia entre cultura e razão prática o autor confere uma autonomização ilusória à cultura, na medida em que afirma que a demanda por produtos industriais é ordenada pelo esquema significativo da cultura, reproduzindo, deste modo, o pensamento dicotômico.³²

No escopo desta pesquisa não se trata de opor a uma esfera econômica a cultura e, tampouco, adotar uma explicação culturalista afirmando que a cultura é uma esfera autônoma e que determina a atividade econômica.

Trata-se de descrever como se articulam cultura e mercado (sem procurar uma relação de causa e efeito), nos processos econômicos desenvolvidos pela CNO, no espaço nacional e transnacional. No espaço nacional trata-se de descrever como o mercado de obras públicas e privadas é construído historicamente a partir das conexões entre aspectos de ordem cultural e econômica. No espaço transnacional trata-se de demonstrar essas mesmas conexões descrevendo a estratégia da construtora na conquista de mercados externos a partir da sua articulação com o Estado-nação.

Para desenvolver o argumento de que a formação do mercado nacional e transnacional de obras públicas e privadas é mediada historicamente por fatores de ordem cultural recorro ao conceito de campo formulado por Bourdieu (1997).

³¹ Kuper (2002) nos informa que a discussão central que se travou no interior da antropologia cultural norte-americana girou em torno de uma concepção materialista de cultura defendida pelos evolucionistas e neo-evolucionistas esta última corrente ao qual se filiava o próprio Shalins e a corrente culturalista representada por Geertz e Scheneider.

³² Para uma análise crítica da abordagem cultural que Sahlins realizou nas suas fases neo-evolucionista e, posteriormente culturalista ver Kuper (2002): “O Shalins da primeira fase aspirava colocar em ordem a antropologia americana, introduzindo uma nova inspiração teórica baseada em Marx. O Shalins maduro tentou reparar as deficiências do modelo marxista recorrendo a Lévi-Strauss. Em outras palavras, na primeira parte de sua carreira Sahlins aceitou os argumentos contra o determinismo cultural. Em Paris, ele acatou, e desenvolveu, argumento contra o materialismo dialético” (KUPER, 2002, p.257).

Neste sentido, o mercado de obras públicas e privadas neste estudo é definido como o espaço da concorrência estruturado por relações de poder. Nesse espaço a atuação do agente empresarial é norteada por um conjunto de regras, normas, valores e significados que constituem as “regras do jogo”. São as “regras do jogo” que estruturam as relações sociais e de poder que se estabelecem em determinado campo econômico, como por exemplo, o campo das construtoras.

Bourdieu (1997) em seu artigo “O campo econômico” contrapõe aos argumentos e pressupostos da teoria econômica ou o ramo da disciplina que o autor denomina de ortodoxia econômica (a teoria dos contratos, teoria da antecipação racional e a teoria da racionalidade limitada) a teoria dos campos e a noção de *habitus* que estão intimamente relacionados em suas formulações teóricas.³³

O campo é um espaço social estruturado por relações sociais e de poder formado por agentes detentores de tipos de capital específicos. Cada campo prescreve seus valores, normas e regras, a partir das quais os atores pertencentes ao respectivo campo lutam para preservar ou ampliar os diversos tipos de capital que possuem. Para o autor,

O campo é um espaço social constituído de relações objetivas e históricas entre detentores de posições baseadas em determinadas espécies de capital (...) Cada campo prescreve valores particulares e possui princípios regulativos específicos O campo pode ser considerado como um espaço estruturado socialmente, no qual os agentes lutam para transformar ou preservar seus limites de acordo com a posição que eles ocupam nesse espaço. O campo é simultaneamente um espaço de conflitos e competição, cabe neste contexto a analogia com o campo de batalha, dentro do qual os participantes visam estabelecer total monopólio sobre as espécies de capital que possuem (BOURDIEU ET AL, 1992, p.16,17).

A interlocução teórica de Bourdieu (1989) quando reelabora o conceito de *habitus* é com duas correntes teóricas: A primeira corrente é o estruturalismo Levi-straussiano que atribui à ação dos agentes uma estrutura atemporal e universal que teria sua gênese no espírito humano, isto é, no estágio do pensamento inconsciente, e que depois se desdobrou

³³ Sobre a gênese do conceito de *habitus* e de *campo*, ver capítulo segundo de Bourdieu (1989). “- o *habitus*, como indica a palavra, é um conhecimento adquirido e também um haver, um capital (de um sujeito transcendental na tradição idealista) o *habitus*, a *hexis*, indica a disposição incorporada, quase postural -, mas sim de um agente em ação: tratava-se de chamar a atenção para o ‘primado da razão prática’ de que falava Fichte, retomando ao idealismo, como Marx sugeria nas Teses sobre Feuerbach, o ‘lado activo’ do conhecimento prático que a tradição materialista, sobretudo com a teoria do ‘reflexo’, tinha abandonado” (BOURDIEU, 1989, p.61). Existem três tipos de capital: econômico que se refere à renda, patrimônio e propriedade, social que são as redes de relações sociais e cultural que se referem ao conhecimento acumulado nas instituições de ensino.

no argumento de Althusser, para quem o agente seria simplesmente o suporte da estrutura. A segunda corrente é a teoria econômica e a noção do *Homem Econômico*, na versão atual denominada de individualismo metodológico. A proposta de Bourdieu et al (1992, p.16-17), é justamente a de transcender a dicotomia entre estrutura e ação recorrendo à noção de campo.

Bourdieu et al, (1992) definem o campo como um “espaço estruturado socialmente”, deste modo, os referidos autores adotam uma perspectiva estruturalista. Porém, não é a estrutura a-temporal e universal que se origina no espírito humano, no estágio do pensamento inconsciente no sentido Levi-straussiano. Para Bourdieu et al (op.cit.), a estrutura é histórica e é construída socialmente nas relações de poder estabelecidas em um determinado campo.

O autor rebate alguns pressupostos do pensamento ortodoxo econômico baseado em algumas de suas pesquisas, dentre elas, a pesquisa conduzida sobre o campo das habitações privadas na França, em que demonstra os determinantes de natureza estrutural que a ciência econômica desconsidera ou ignora e dentro dos quais o comportamento dos agentes econômicos se realiza.³⁴

Por exemplo, no caso da pesquisa empírica citada acima o autor adota como referência teórica a teoria dos campos que se torna no ato de fazer a pesquisa de campo um conceito operativo e a noção de *habitus*. Ao adotar este referencial teórico Bourdieu desloca o foco analítico do indivíduo e do comportamento individual para as relações que se estabelecem entre vários agentes que participam do campo, desloca, portanto, o foco da análise da ação e motivações individuais para a estrutura.

Neste sentido, a abordagem estruturalista não olha o que está por trás da ação, não enfoca a racionalidade do agente isolado, mas sim, as relações que se estabelecem entre diversos agentes que participam de um determinado campo e que possuem um sistema de disposições adquiridas historicamente, que é o *habitus*. O foco se desloca da racionalidade individual para o processo social e cultural. Estudando as relações que se estabeleciam entre compradores e vendedores de habitações privadas, Bourdieu (1997) explicita, a dimensão estrutural e demonstra a fraqueza da filosofia individualista microeconômica como modelo explicativo dos processos econômicos. O autor rebate, a partir da teoria dos

³⁴ Cf. Bourdieu (1990).

campos, a noção de agentes individuais livres, que tomam decisões sobre compra e venda no mercado baseados em uma racionalidade utilitarista e economicista.

Em primeiro lugar, o autor demonstra que o agente só existe como agente socializado e, portanto, com um conjunto de disposições sociais adquiridas historicamente. Em segundo lugar, esse agente socializado realiza as suas ações e as suas escolhas em um espaço social estruturado por relações de poder que constroem essas mesmas ações e escolhas. Em terceiro lugar, a correlação de forças presente no campo depende do tipo de capital detido pelos agentes partícipes do mesmo.

Neste sentido, os agentes econômicos, visando a manutenção e ampliação do capital que possuem, vão realizar as suas escolhas de investimentos, de determinação de preços, de inovação tecnológica, de campanha publicitária, de lançamento de novos produtos no mercado visando sempre a reprodução de sua posição no espaço da concorrência ou de ampliação de sua posição expandindo sempre a sua margem de atuação no mercado, e, na medida em que atua informado por essa lógica reproduz a estrutura do campo ao longo do tempo.

Finalmente, na medida em que, um determinado agente econômico, um empresário, por exemplo, detém uma posição hegemônica em um determinado mercado, detém também, um grande poder para determinar as “regras do jogo” – as normas, os valores, os princípios e os conceitos que norteiam as relações sociais no espaço da concorrência, como demonstra a experiência do Grupo Odebrecht. Deste modo, o caso Odebrecht permitirá demonstrar que as “regras do jogo” estruturam as relações sociais no campo construtor, ao mesmo tempo em que, (as regras) são estruturadas pelas relações sociais, como um movimento de mão-dupla.³⁵

Por outro lado, um empresário que detenha uma fatia menor nesse mesmo mercado vai sempre atuar visando expandir a participação de sua empresa em determinado ramo de negócios, ou seja, as suas ações e escolhas vão ser determinadas a alterar a estrutura do campo.

Portanto, a estrutura do campo vai ser desenhada de acordo com a posição ocupada pelos agentes econômicos e a posição e, conseqüentemente, o poder (de formular as regras

³⁵Outro exemplo é Antônio Hermírio de Moraes, a Votorantim tem um grande poder de determinar, por exemplo, os preços do cimento.

do jogo em um determinado campo) dos agentes está relacionada à intensidade do capital detido, em suas variadas formas: capital financeiro, capital cultural, capital tecnológico, capital jurídico, capital organizacional, capital comercial e capital simbólico.³⁶

Assim, é a posição ocupada pelos agentes econômicos na estrutura do campo que lhe confere poder para determinar em grande parte as “regras do jogo” a partir das quais se realiza a concorrência empresarial. Isto é, uma decisão de investimentos ou uma modificação de preços, todas as ações dos demais agentes, suas respectivas estratégias concorrenciais, são determinadas pelas “regras do jogo”, formuladas pelos e de acordo com os interesses daqueles agentes que ocupam uma posição hegemônica instaurando conseqüentemente um “espaço de possíveis” no campo.

Tomando como referência analítica e empírica o mercado das construtoras como o espaço da concorrência pretendo descrever no capítulo segundo desta tese, como se articulam ao longo do tempo cultura e mercado a partir da trajetória da CNO no campo das empresas de construção no Brasil. E, nos capítulos terceiro e quarto, descrever essa mesma articulação nos dias de hoje, a partir da noção *êmica* de desenvolver mercado como um dos princípios da TEO considerado de fundamental importância pelos atores.

Pensando a experiência Odebrecht a partir da noção de campo, pode-se argumentar que o comportamento dos agentes econômicos no campo da construção é norteado por determinadas regras, valores, normas e significados que estruturam as relações sociais estabelecidas no campo construtor. Ocorre, que essas regras, normas, valores e significados são construídas nas relações sociais e de poder estabelecidas entre os agentes econômicos e políticos que fazem parte do campo. A experiência da Odebrecht no campo construtor explícita em especial, a articulações dos interesses entre o Estado-nação e as grandes empresas de construção, como articulações que moldam as “regras do jogo” e uma “cultura de fazer negócios” no referido campo.³⁷

³⁶ Dentre as várias formas de capital, o autor, realça a relevância do capital financeiro, que diz respeito ao acesso da empresa ao mercado internacional de capitais que é segundo Bourdieu, a matriz direta ou indireta de recursos financeiros que por sua vez, é a condição principal da acumulação e da conservação de todas as outras espécies de capital.

³⁷ A noção de “interesse” que utilizo nesta tese não se refere apenas ao interesse econômico. O “interesse”, neste caso, está mediado por um esquema simbólico, envolvendo o poder, o prestígio e o *status*. Neste sentido, essa noção está inspirada nas formulações de Sahlins (1979) e de Douglas (1998). Para os autores não existe separação possível entre a esfera do interesse e a esfera simbólica. A própria utilidade segundo Sahlins consiste em significação, neste sentido, o esquema simbólico sempre acompanha o interesse utilitário.

Assim, o conceito de campo me permitirá descrever como o mercado de obras públicas e privadas foi formado a partir de determinadas “regras” e valores construídos historicamente a partir da articulação dos interesses das grandes empreiteiras e do Estado brasileiro a partir da década de 30. Essa articulação de interesses entre o Estado e as grandes construtoras viabilizou a formação (entre as décadas de 30 e o final da década de 70), de um mercado nacional dominado pelas grandes empreiteiras brasileiras.

No final da década de 70, essa mesma composição de interesses vai possibilitar a conquista de novos mercados no exterior. A conquista de novos mercados para as construtoras no exterior nos remete à segunda indagação desta tese: Quais são as conexões entre os processos transnacionais e os processos que se desenrolam na esfera nacional?

Nação & Transnacional

A segunda questão problematizada neste estudo está informada pelo pressuposto de que os processos transnacionais são realizados em articulação com os processos desenvolvidos no plano nacional. Neste sentido, a experiência da Odebrecht no Peru, me permitirá demonstrar a relevância dos fatores nacionais nos processos econômicos contemporâneos, a despeito, das teorias que anunciam: 1) a perda de relevância dos fatores nacionais na determinação dos rumos econômicos da nação e, 2) a desvinculação das empresas transnacionais de suas nações de origem.³⁸

O segundo pressuposto fundamenta-se no argumento de que os processos transnacionais não anulam os processos sociais associados à nação de origem, ao contrário, implicam um diálogo com a tradição nacional. Tal pressuposto está ligado ao conceito de transnacional formulado por Ruben (1995).

Refletindo sobre o papel do Estado-nação, das tradições culturais e das identidades latino-americanas Ruben formula o seu conceito de transnacional da seguinte forma:

Transnacional é tudo aquilo que acontece fora das fronteiras nacionais, sem que isso subentenda uma automática ruptura com a nação de origem. Deste modo, os processos transnacionais se definem pela realização fora das fronteiras de origem dos fatores de produção: capital, ciência, tecnologia, cultura e as forças vivas do trabalho, ou seja, os fatores de produção entram em operação fora das fronteiras nacionais, sem, no entanto, implicar uma ruptura com a nação de origem (RUBEN,1995, p.75).

A inovação, por exemplo, a possibilidade de realizar combinações novas, como um dos principais atributos do empresário inovador de que nos fala Schumpeter (1982) implica o diálogo com a tradição segundo Ruben (1995).³⁹

³⁸ Ortiz (1994), por exemplo, afirma que o processo de transnacionalização das empresas implica a ruptura com a nação de origem. Segundo o autor, “a irrelevância da nacionalidade das corporações acompanha o desenraizamento dos produtos”.

³⁹ Tradição no interior de uma proposta etnográfica de acordo com Ruben: “é uma tradição social, realizada e construída pelas mulheres e pelos homens como resultante das lutas e diferenças (...) Uma tradição plural, polifônica, multiétnica, em que deve ainda equacionar a diferença num sistema impregnado de hierarquia” (RUBEN, 1995, p.80).

As combinações novas resultam e simultaneamente representam uma ruptura com a tradição, com o coletivo – e hipotético – ponto central (recursos materiais, técnicas, formas, estilos). As combinações novas têm uma dívida e um compromisso com a tradição. Constituem um espaço que exprime com particular clareza de que modo a série cultural e a série do valor – dimensões inseparáveis de e em todo processo social – se manifestam historicamente em cada sociedade (RUBEN, 1995, p.77).

Segundo Ruben (1984), “idéias e práticas (como nação, nacionalidade ou pátria) se encontram presentes (e se refazem permanentemente) nos diversos setores sociais, étnicos, de classe, de poder e nos grupos sociais de qualquer natureza, sem esquecer os diversos processos de trabalho e de conhecimento”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Ruben (1995), me proponho nesta tese, a descrever como se articula os fatores associados à nação aos processos transnacionais realizados pela Odebrecht no Peru, demonstrar como a referência à nação está presente nas atividades transnacionais da construtora. Refiro-me especialmente, ao papel desempenhado pelo Estado-nação por meio da atuação do Ministério das Relações Exteriores (MRE) na promoção da Odebrecht no exterior e ao modelo de gestão e de cultura empresarial (TEO) engendrado em solo nacional que é replicado em solo transnacional.

A interlocução teórica subjacente ao tema da transnacionalidade gravita em torno das seguintes questões: a emergência empírica de processos que ocorrem para além das fronteiras nacionais anula os processos sociais associados à nação? Qual é o papel da nação nos processos transnacionais? Os processos contemporâneos estariam desvinculados das noções e práticas que tomam como referente a nação? Os processos contemporâneos estariam desvinculados das culturas e tradições que se engendraram em um espaço-tempo particular, como sugere Giddens (1997)?⁴⁰ Concordando com essa linha de indagação Almeida (1997) apresenta as seguintes questões: Qual a forma específica de questionamento do Estado neste momento atual da fase de transnacionalização do capitalismo? Em outros termos, como se questiona o Estado-nação hoje?

⁴⁰Um dos argumentos centrais das teses de Giddens (1997) sobre a modernização reflexiva está relacionada à natureza da tradição e do conhecimento nas sociedades contemporâneas. Giddens argumenta que nas sociedades atuais há uma problematização da tradição e uma mudança na natureza do conhecimento que hoje, torna-se reflexivo e universal devido às novas tecnologias de informação. Ou seja, a modernidade radicalizada caracteriza-se pela problematização da tradição e pelo monitoramento reflexivo da ação que orienta as relações sociais no contexto atual. Esta reflexividade contém em potencial elementos emancipatórios que podem, em última instância, transformar a sociedade.

Em torno desta temática pode-se perceber três blocos de argumentação. O primeiro bloco de argumentação se reflete nas falas de alguns autores mais entusiasmados com o neoliberalismo como Thurow (1997) e Ohmae (1991). Estes autores afirmam que o Estado-nação não deve intervir na esfera econômica e que o papel reservado ao Estado atualmente é o de assegurar à sua população produtos de qualidade, cada vez mais baratos e atuar em áreas sociais: educação, saúde e política de acesso às novas tecnologias.⁴¹

O segundo argumento afirma que os processos que extrapolam as fronteiras nacionais, denominados de globalização, limitam e colocam em questionamento a soberania nacional – princípio que define o Estado-nação.

Ianni (1996, 1997), nomeia a tais processos de mundialização, transnacionalização ou como enfatiza o próprio autor: “mais propriamente globalização”. Parece em um primeiro momento, para este autor, como sugere diversos de seus textos, que esses três conceitos são utilizados como sinônimos. No entanto, Ianni elege como o mais apropriado globalização, como categoria conceitual que com mais exatidão captaria a essência dos processos em curso⁴².

A categoria globalização, tal como a utiliza Ianni, implica o suposto de que os processos de mudança em curso não representam uma ruptura com a dinâmica econômica fundada na acumulação capitalista, ao contrário, representa um novo patamar de ordenamento da vida social, institucionalmente articulado em um plano supra-nacional baseado na lógica de acumulação capitalista. Neste sentido, não significa ruptura e sim continuidade.⁴³

⁴¹ Se o Brasil quiser um dia entrar para o grupo dos países mais ricos, como o Japão e os Estados Unidos, afirma Thurow, terá de, por cem anos consecutivos, apresentar um ritmo de crescimento econômico ininterrupto e superior ao das nações afluentes. Uma tarefa gigantesca que, para Thurow, deve contar com a “mão visível” do Estado não em áreas que não lhe dizem respeito, como o mundo empresarial, mas em setores que são de sua responsabilidade absoluta: garantia de escola; infra-estrutura e política de acesso à tecnologia (THUROW, 1997).

⁴² O termo global surge por volta da década de 60, com a publicação da *aldeia global* de McLuhan (1989), contudo, será por volta dos anos 80, que o conceito será reapropriado no âmbito acadêmico, pelas escolas americanas de administração de empresas, tais como: Harvard, Stanford e Columbia. A partir daí o termo ganha popularidade inicialmente na área de administração, em atividades de consultoria e posteriormente apropriado pelo discurso econômico e político em escala mundial, o termo passa a ser utilizado de acordo com Mello (1999), a partir da perspectiva do neoliberalismo.

⁴³ Harvey (1993) afirma que, a despeito das mudanças que estão ocorrendo nas diversas esferas da vida social, em especial no modo de acumulação capitalista, as regras do capitalismo continuam as mesmas, qual seja, aquelas que remetem ao processo de valorização do capital, o autor vale-se do conceito de *regime de acumulação* da escola de regulação.

Portanto, continua a ser a *acumulação do capital* (seu movimento de concentração/centralização) o *substrato básico* de todo o processo em andamento, o vetor de todo este novo *surto de mundialização* em curso. Assim como “a concentração e centralização” fundamentam o colonialismo e o imperialismo, são [estas também e primordialmente] indispensáveis à inteligência do globalismo” (MELLO, 1999, p.202).⁴⁴

A categoria globalismo utilizada por Ianni e Mello pressupõe duas idéias básicas: a natureza capitalista da globalização e um debilitamento, limitações, perda de autonomia, e talvez uma mudança no papel do Estado-nação e dos processos sociais que se desenrolam no espaço nacional, como o processo de formação de culturas, identidades e tradições.

No livro *A era do globalismo*, Ianni afirma que o Estado-nação torna-se paulatinamente anacrônico devido à dinâmica e à força das relações, processos e estruturas que se desenvolvem em escala mundial. Ianni diz:

Para a maioria dos cidadãos, seria extremamente perturbadora a idéia de que não somente as indústrias ou atividades, mas os próprios estados-nações estão se tornando anacrônicos (...) O estado-nação e a sua segurança são também potencialmente ameaçados pela nova divisão internacional da produção e do trabalho. A lógica de mercado global não presta atenção onde o produto é feito(...) Estas mudanças globais chamam a atenção para o problema da utilidade do próprio Estado-nação. O ator autônomo-chave em assuntos políticos e internacionais, nos últimos séculos, parece não só estar perdendo o seu controle e integridade, mas revela-se a unidade imprópria para manejar as novas circunstâncias (IANNI, 1997, p.108).

Mello (1999) embora não negue o papel desempenhado pelo “componente” nacional (tradições, línguas, símbolos), afirma que o Estado-nação desempenha um papel subalterno na era do globalismo se transformando em “província da sociedade global”.

Portanto, há o suposto de que o Estado perde a autonomia em seu próprio território nacional e quando se integra à globalização, a integração é subalterna aos interesses das estruturas mundiais de poder, a exemplo do Fundo Monetário Internacional (FMI).

⁴⁴ Nestas considerações Mello (1999, p.202), cita Ianni (1996, p.267). “O conceito de globalismo vem se conformando somente na fase mais recente do desenvolvimento do capitalismo (particularmente nas duas últimas décadas), associado (como idéia) à hipótese da emergência de um novo patamar de ordenamento da vida social, institucionalmente articulado em plano supra-nacional, em que o centro das atenções se volta para a constituição de uma realidade (relações, processos e estruturas) não mais simplesmente determinada (como no passado) pela expansão e/ou difusão horizontal/centrífuga de ações econômicas, políticas e culturais entre nações (sob impulso e primazia daquelas hegemônicas) – internacionalização -, mas configurada por meio de uma dinâmica progressivamente transversal/centrípeta de efetividade societal, plasmada em plano concretamente trans-nacional (global) de materialidade” (MELLO, 1999, p.197-198).

O terceiro bloco de argumentação em torno do tema da transnacionalização concorda com o segundo pressuposto enunciado neste estudo: o da relevância do Estado-nação nos processos contemporâneos. Segundo essa linha de raciocínio, o Estado-nação e os processos sociais associados a ele são relevantes nos processos globais em curso, a despeito das teorias que anunciam o fim ou a perda de autonomia do Estado na determinação dos rumos da política - econômica da nação.

Touraine (1993) afirma que o Estado-nação, além de se constituir como um ator relevante na determinação dos rumos econômicos da nação, faz uso dos valores culturais e tradicionais na construção de um projeto modernizador para o país, a exemplo do Japão e dos “Tigres asiáticos”. Segundo o autor, a nação é o ator principal da modernização na medida em que mobiliza o apelo a uma cultura nacional e a coloca à serviço da modernização. O nacionalismo prossegue o autor, é a mobilização do passado e da tradição a serviço do futuro e da modernidade.

Os estudos realizados pelo Grupo de Lisboa dirigido por Petrella (1996), identificam atualmente uma aliança dinâmica entre os Estados e as grandes empresas, no âmbito dos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), no Japão e no caso dos Tigres Asiáticos.

Petrella et al (op.cit.) analisam a aliança que se forjou nos últimos 20 anos entre a empresa (trans) nacional e o Estado-nação, ou entre poder político e econômico. Para os autores:

La novedad reside em el hecho de que, gracias entre otras cosas a la globalización, los Estados y las empresas han entrado em una nueva alianza dinámica. El Estado no se deja llevar; sigue activo – y muy activo, además, en el mundo tecnológico y económico; pero ya no es el líder (...) el Estado está asumiendo como su misión histórica la tarea de asegurar que ‘sus propios’ actores estratégicos, esto es, las multinacionales ‘locales’ (las únicas adecuadas y ‘armadas’ para operar la economía mundial), consigan llevar adelante la globalización de la economía “nacional” (PETRELLA ET AL 1996, p.111).

Nesses casos, a nação por meio da atuação do Estado-empresário torna-se um ator relevante nos processos que se realizam fora do espaço nacional. Ou seja, os governos nacionais apóiam as suas empresas na exportação de bens e serviços a outros mercados nacionais em duas frentes: uma ofensiva, fortalecendo a capacidade competitiva de suas

empresas e outra defensiva, dificultando a entrada de empresas estrangeiras em seu território nacional.

O argumento defendido pelo Grupo de Lisboa é que há uma estreita articulação entre desenvolvimento tecnológico, domínio dos mercados mundiais e desenvolvimento sócio – econômico duradouro. Nestes casos, há uma estratégia governamental articulada de desenvolvimento social no plano nacional e de desenvolvimento econômico no plano transnacional, como argumentam Petrella et al:

La legitimidad política y social del Estado, basada em su capacidad de garantizar al país un desarrollo socioeconómico duradero, está en juego. Por ello, el Estado tiene el mayor interés en intervenir en apoyo de sus ‘ propias’ empresas ‘ nacionales’ .Cosa que realiza planificando y desarrollando una política tecnológica, industrial y comercial. Su formulación difiere de un país a otro, pero en el seno de la OCDE obedece a la misma lógica y se inspira en el mismo principio: movilizar los recursos ‘nacionales’ disponibles en areas del éxito comercial a corto y medio plazo en los mercados ‘ mundiales’ de las empresas ‘nacionales’ (pequeñas, medianas y grandes multinacionales), y especialmente de las ‘mejores’, de las más fuertes (PETRELLA ET AL, 1996,p.116).

De acordo com as formulações desenvolvidas por Castells (1997) a economia global e informacional contemporânea guarda estreita conexão com as políticas dos Estados nacionais. A rápida mudança tecnológica, segundo o autor, combina a inovação empresarial com as estratégias deliberadas do governo para respaldar a investigação e desenvolver a tecnologia.⁴⁵

Castells (1997) afirma que a natureza da vinculação entre os Estados nacionais e as atividades empresariais atualmente é fundamentalmente política, na medida em que, os Estados agenciam e fomentam a competência econômica das transnacionais como ferramenta de estratégia política. .

Batista Jr afirma que: “Em geral, as empresas internacionais não se desgarram dos Estados nacionais dos países onde têm origem. Constituem, ao contrário, uma questão de política internacional para esses Estados”. Deste modo, o autor afirma que a

⁴⁵ Segundo Castells (1997) a nova economia é informacional porque a fonte fundamental de produtividade é a capacidade dos agentes econômicos de gerar, processar e aplicar com eficiência a informação baseada no conhecimento. A nova economia é global porque a produção, consumo e a circulação, assim como (capital, mão-de-obra, matéria prima, gestão, informação, tecnologia e mercados), estão organizados em escala global, de forma direta e através de uma rede de vínculos entre os agentes econômicos. A relação entre o aspecto global e informacional reside no fato de que a base tecnológica fornece as condições materiais indispensáveis para a articulação global da economia.

transnacionalidade atribuída às empresas é um “mito”. Segundo Batista Jr. cerca de 70% a 75% do valor adicionado nas grandes corporações dos países desenvolvidos é produzido na base nacional das empresas. Ou que apenas 10% a 30% da atividade tecnológica dessas empresas acontece em subsidiárias estrangeiras. A 3M, por exemplo, conta com 7 mil cientistas atuando na área de pesquisa e desenvolvimento nos EUA e apenas 130 cientistas atuando em Pesquisa e desenvolvimento nas empresas subsidiárias no Brasil.⁴⁶

O que ocorre concretamente é que as empresas que atuam no espaço transnacional o fazem a partir das articulações estabelecidas com os seus respectivos Estados-nação de origem. Nesta aliança dinâmica entre Estado e empresa, o que é fundamental é o fato de poder político e econômico andarem juntos em escala mundial. Ocorre que o agente que constrói esse poder econômico é a empresa por meio do desenho e desenvolvimento das tecnologias de vanguarda: semicondutores, materiais compostos, robôs, microinformática, tecnologias biológicas (DOREMUS et al, 1998).

Petrella et al (1996), Castell (1997) e Doremus et al (op.cit.), analisam a imbricação entre Estado-nação e as grandes empresas a partir da perspectiva dos países centrais – EUA, Alemanha e Japão e dos países do Leste Asiático.

Nessas regiões a atuação das potências econômicas desenhando uma política tecnológica, comercial e industrial pressupõe um determinado projeto de nação que combina competência econômica, tecnológica e desenvolvimento social, isto é, há uma estratégia governamental que combina desenvolvimento econômico e social no plano nacional e competitividade de suas empresas no plano transnacional.

Desse modo, no caso dos países “centrais” e do Leste Asiático, embora os processos, no cenário (trans) nacional, se realizem fora das fronteiras de origem, tais processos não implicam uma ruptura com a nação, ao contrário, tais processos que se realizam fora das fronteiras de origem, o fazem a partir das dimensões constitutivas dos processos sociais associados à nação.

A experiência contemporânea dessas economias demonstra que os processos transnacionais são processos que se realizam para além das fronteiras de origem, tendo como referência às dimensões econômica, jurídica, política, afetiva e cultural que configuram a(s) idéia(s) e práticas que tomam como referente a nação, tal como afirmam

⁴⁶ Artigo publicado na *Folha de São Paulo*, Opinião Econômica: “O mito da empresa transnacional”.

Doremus et al (1998). Portanto, a experiência dos países “centrais” e dos países do Leste Asiático demonstram a relevância do Estado-nação como um ator fundamental no processo de globalização econômica, a despeito da retórica do livre-comércio que circula atualmente nos universos acadêmicos, políticos e econômicos.

Neste sentido, a questão que se apresenta neste estudo é até que ponto este argumento se sustenta ou pode ser aplicado aos países da América-Latina?

A experiência da Odebrecht me permitirá descrever o entrelaçamento que existe entre os aspectos que remetem à nação e os aspectos que remetem aos fatores transnacionais, partindo da premissa de que os fatores de ordem nacional são fundamentais para a compreensão dos processos econômicos que extrapolam a nação de origem. Contudo, esse processo será analisado a partir da perspectiva dos países da América-latina, o que envolve problematizar a correlação de forças presente na arena do comércio mundial.⁴⁷

⁴⁷ Essa correlação de forças a que me refiro tem uma coerção estrutural e está presente no campo econômico mundial de que fala Bourdieu (1998). Segundo o autor que se refere ao citado campo: “É dominado por certas economias, isto é, pelos países mais ricos, e particularmente pelo país cuja moeda é utilizada como moeda internacional de reserva e que, com isso, dispõe, no interior desses mercados financeiros, de uma grande margem de liberdade. O mercado financeiro é um campo no qual os dominantes, os Estados Unidos nesse caso particular, ocupam uma posição tal qual podem definir em grande parte as regras do jogo” (BOURDIEU, 1998, p.53).

A pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada a partir de um enfoque etnográfico, cujo objetivo central, neste estudo, consistiu na construção de uma descrição densa dos processos econômicos nacionais e transnacionais realizados pela CNO.⁴⁸

A noção de descrição densa que utilizo está inspirada nas formulações de Geertz (1989). Geertz (1989), define etnografia como a prática de uma descrição densa que se desenvolve a partir de um determinado suposto teórico. No caso da descrição densa é a teoria interpretativa da cultura.⁴⁹ O eixo básico da proposta teórica do autor gira em torno do conceito de cultura.⁵⁰

Para Geertz (1989), a etnografia não se define apenas como um método de pesquisa, a etnografia é definida segundo o autor a partir do *esforço intelectual* envolvido no exercício etnográfico:

Em antropologia ou, de qualquer forma, em antropologia social, o que os praticantes fazem é a etnografia. E é justamente ao compreender o que é a etnografia, ou mais exatamente, o que é a prática da etnografia, é que se pode começar a entender o que representa a análise antropológica como forma de conhecimento. Devemos frisar, no entanto, que essa não é uma questão de métodos. Segundo a opinião dos livros-textos, praticar a etnografia é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário, e assim por diante. Mas não são essas coisas, as técnicas e os processos determinados, que definem o empreendimento. O que o define é o tipo de esforço intelectual que ele representa: um risco elaborado para uma “descrição densa”, tomando emprestada uma noção de Gilbert Ryle (GEERTZ, 1989,p.15).

⁴⁸ Existem várias definições para etnografia, Sperber (1982), por exemplo, afirma que a antropologia é teórica e explicativa, enquanto que, a etnografia é interpretativa. Para Jacobson (1991), a etnografia pode ser entendida como sendo constituída por um argumento e classificada de acordo com o marco teórico – conceitual subjacente ao exercício etnográfico, como por exemplo: etnografia estrutural, etnografia organizacional e etnografia simbólica. Marcus & Cushman(1982), afirmam que o trabalho de campo fixado dentro de um texto, marca o trabalho como etnográfico.

⁴⁹ Geertz (1989) no livro *A interpretação das culturas*, define o conceito de cultura como essencialmente *semiótico*, para o autor, a cultura seria um *contexto* - algo dentro do qual os acontecimentos, as instituições, os comportamentos e os processos podem ser descritos com densidade. Thompson (1990) realiza uma crítica ao conceito de cultura elaborado por Geertz. Segundo Thompson, Geertz utiliza de forma ambígua o conceito de cultura e desconsidera nessa definição as relações de poder que possuem um caráter estrutural.

⁵⁰ Geertz's basic premise for a different anthropology, and hence a different social science, begins with a reconsideration of the concept of culture(...).It is this concept of culture that is, for Geertz, the key to the analysis of cultures, each of which has its own unique configuration (Shankman, 1984,p.261).

Seguindo essa linha de raciocínio, o exercício etnográfico nesta tese envolve alguns procedimentos metodológicos, uma determinada forma de apreender o objeto de estudo e finalmente, uma determinada forma de apresentação ou organização do texto, que está inspirada na noção de descrição densa.

No contexto da teoria interpretativista formulada por Geertz, a antropologia também é uma ciência, porém uma ciência interpretativa –de acordo com Shankman (1984), Geertz é explícito, quando denomina a teoria interpretativa de ciência, mas, com algumas diferenças – a ciência interpretativa tem como objetivo apreender os significados: as estruturas significantes que tornam inteligíveis e/ ou informam os atos de nossos sujeitos.⁵¹

Portanto, para Geertz, a tarefa do antropólogo que opera a partir de uma teoria interpretativista é apreender as estruturas de significados que tornam inteligíveis, os comportamentos, as instituições e os processos. Neste sentido, a apreensão das estruturas conceituais de “nossos sujeitos”, envolve considerar na descrição densa as interpretações, “a fórmula que eles usam para definir o que lhes acontece”.

Assim, a descrição densa dos processos econômicos nacionais e transnacionais foi construída no texto etnográfico levando-se em consideração os diversos pontos de vista e as interpretações elaboradas pelos atores sobre a TEO, que por sua vez, explicitam as estruturas de significados que informam as ações e interações no universo empresarial Odebrecht. Segundo Geertz, a apreensão do ponto de vista nativo implica em:

Comprender conceptos que, para outro pueblo, son de experiencia próxima, y hacerlo de un modo lo suficientemente bueno como para colocarlos en conexión significativa con aquellos conceptos de experiencia distante con los que los teóricos acostumbran a captar los rasgos generales de la vida social, resulta sin duda una tarea al menos tan delicada, aunque un poco menos mágica, como ponerse en la piel del otro. La cuestión no estriba en situarse en cierta correspondencia interna de espíritu con los informantes. Ya que sin duda prefieren, como el resto de nosotros, hacer las cosas a su modo, no creo que les entusiasme demasiado un esfuerzo semejante. Más bien, la cuestión consiste en descifrar qué demonios creen ellos que son (GEERTZ, 1994,p.76).

Isto é, a percepção *êmica* dos processos econômicos apreendidos por intermédio da TEO, é um componente fundamental da descrição densa. Contudo, os vários pontos de

⁵¹ Geertz formula a sua teoria como um contraponto a algumas abordagens antropológicas da cultura. O autor se refere aos conceitos formulados que buscam por leis, regularidades e pelas relações mecânicas de causa e efeito entre a cultura e as instituições, a exemplo da teoria funcionalista da cultura.

vista, não são utilizados como “dados em si”, mas como dados significativos que me permitiram construir um “quadro de interpretação” dos processos econômicos efetuados pela Odebrecht.⁵²

Deste modo, com a finalidade de construir uma descrição densa do processo em estudo procurei apreender e compreender como os diversos atores envolvidos nesse processo, percebiam e agiam, em função dos significados atribuídos (por eles) a essas atividades.

Inspirada na noção de *descrição densa* a pesquisa de campo extrapolou seus limites para além das fronteiras da empresa, deste modo, tracei um trajeto de pesquisa do Brasil até o Peru, com a finalidade de se apreender os diversos pontos de vista acerca dos processos econômicos nacionais e trans-nacionais realizados pela Odebrecht.

Portanto, com a finalidade de desenvolver o estudo etnográfico na CNO e desenvolver as duas questões propostas neste estudo realizei a pesquisa de campo na Sede do Grupo situada em Salvador, em suas empresas construtoras localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro e visitei três canteiros de obras localizados em São Paulo, os dois primeiros relacionados ao contrato “Construban” e o terceiro relacionado a contrato da “Linha cinco do Metrô de superfície”. No Peru, a pesquisa de campo foi realizada na Odebrecht/Peru, localizada na cidade de Lima e em dois canteiros de obras, o primeiro situado na cidade de Lima, referente ao contrato San Juan e San Bartolo e o segundo situado no Departamento de Ancash referente ao contrato de Antamina.

Nesses locais coletei dados, identifiquei as publicações fornecidas pela empresa e realizei entrevistas qualitativas com profissionais que desenvolvem várias atividades nos diversos níveis hierárquicos da empresa. O tema geral que norteou as entrevistas foi: “a

⁵² De acordo com Kaplan e Manners (1981, p. 273 e 276), o termo *emic* em inglês significa a utilização na descrição etnográfica das categorias nativas. Os autores realizam no capítulo quarto, uma discussão sobre as relações entre as categorias *emic* e *etic*. Kaplan e Manners argumentam que: “as categorias cognitivas nativas são designadas para manter as pessoas funcionando na sua cultura. Pois, na maioria, elas são, como a língua que um povo usa, aceitas e usadas irrefletidamente. As categorias cognitivas do antropólogo (...) são destinadas a reproduzir a ‘realidade cultural’, mas a mantê-la compreensível numa estrutura comparativa. Assim sendo, o objetivo pelo qual a pesquisa e a descrição são feitas irá determinar se uma narrativa etnográfica está baseada em ‘categorias nativas (termos *emic*), nas categorias do antropólogo (termos *etic*) ou, como é quase sempre, em alguma combinação dos dois”. Nesta descrição etnográfica a proposta é considerar as categorias *êmicas* como dados significativos na construção de um “quadro de interpretação” que me permitirá explorar e desenvolver as duas questões que orientam tal descrição. O que significa relativizar a explicação *êmica*, a partir de um marco teórico-conceitual subjacente à descrição etnográfica. Utilizando como referência teórica, por exemplo, os conceitos de campo e de descrição densa.

prática da TEO no cenário nacional e transnacional”. Deste modo, solicitei aos entrevistados que descrevessem como eles praticavam a TEO em seus respectivos âmbitos de atuação.

O objetivo da realização das entrevistas qualitativas, no presente estudo, foi o de apreender e compreender: (i) o universo simbólico dos profissionais da organização em suas várias atividades: Homens de Linha e Homens de apoio, (ii) as várias interpretações e representações elaboradas pelos respectivos profissionais em relação a TEO, e (iii) a prática da TEO em vários níveis de atuação: Linha e Apoio.⁵³

Realizei entrevistas com profissionais que atuam nos diversos níveis hierárquicos: desde o trabalhador braçal (carpinteiro, eletricitista), mestre-de-obras até o diretor de contrato (DC) – que atua no âmbito da Pequena Empresa (DC e sua equipe). No escritório do Grupo em São Paulo entrevistei profissionais que atuam na execução das obras: *Homens de Linha* e os profissionais que atuam no apoio às obras: *Homens de apoio*.

Foram entrevistados no Brasil 16 profissionais que atuam na execução direta das obras: engenheiros, administradores, mestre-de-obras e eletricitistas. São profissionais que constituem a equipe do Diretor de Contratos das três obras visitadas.

Na Odebrecht, em São Paulo, foram entrevistados dois profissionais que atuam no Apoio – na área de Desenvolvimento de Pessoal, o Diretor do Conselho de Administração do Grupo, o Líder Empresarial do Negócio de E&C e o profissional responsável pela Área Internacional do Grupo no Negócio de E&C. Além das entrevistas foram realizadas várias reuniões de trabalho com o profissional responsável pela Comunicação Empresarial do Grupo. Nessas reuniões foram definidas em conjunto as obras a serem visitadas e os profissionais a serem entrevistados.

No escritório da Construtora Norberto Odebrecht (CNO) no Rio de Janeiro entrevistei o ex-líder do negócio de E&C e atual membro do Conselho de Administração do Grupo. Na sede em Salvador, realizei uma entrevista com o fundador do Grupo Norberto Odebrecht e com duas profissionais que atuam na área social, a Fundação Odebrecht. O universo feminino na área de E&C se restringiu a duas entrevistas realizadas em São Paulo. Entrevistei a engenheira responsável pela elaboração de propostas de licitação e uma agente

⁵³ Homens de linha são os profissionais responsáveis diretamente pela execução das obras, e, Homens de Apoio, prestam apoio à execução das obras. Esses conceitos serão desenvolvidos no capítulo segundo desta tese.

que atua na área de desenvolvimento de pessoal responsável pelo programa de recrutamento e seleção. No Brasil no âmbito empresarial, foram realizadas 27 entrevistas.

Nos dias 22 e 23 de Dezembro de 2001 participei acompanhada do orientador da tese, como observadora de uma reunião de integração do Grupo que ocorre anualmente: A Reunião Anual do Grupo realizada na Costa de Sauípe/Bahia. Participaram da Reunião alguns diretores de contratos, diretores superintendentes, membros do Conselho de Administração do Grupo, os Diretores das áreas de E&C e Química e Petroquímica, dentre outros profissionais. O objetivo da observação foi apreender o sentido que essas reuniões assumiam para o Grupo, eventos nos quais os atores envolvidos afirmam, (re) afirmam e reproduzem a identidade e a cultura oficial do Grupo.

No Peru, na esfera empresarial, a pesquisa de campo foi realizada em Lima e em dois canteiros de obras. Na Odebrecht-Peru, entrevistei o diretor superintendente da construtora, o engenheiro responsável pela implantação do sistema integrado de segurança no trabalho, meio-ambiente e qualidade de vida no trabalho e o profissional responsável pela gerência financeira e administrativa.

Nos canteiros de obras de San Juan e San Bartolo, realizei entrevistas com os diretores de contratos (DC's) e as suas respectivas equipes formadas por engenheiros, arquitetos, administradores, totalizando nove entrevistas. Além dessas entrevistas, foram entrevistados os trabalhadores que executam a obra: capatazes, eletricitas, e operadores totalizando treze entrevistas. Em Antamina foram realizadas sete entrevistas com a equipe do DC da obra. No total, foram realizadas 19 entrevistas na Odebrecht/Peru.

Além dessas entrevistas consultei vários depoimentos concedidos pelos profissionais do Grupo ao Núcleo de Memória Odebrecht (NMO). O Núcleo de Memória Odebrecht (NMO), é a área responsável pela memória social do Grupo Odebrecht, o NMO está localizado em Salvador. O NMO reúne documentos, fotos, imagens, vídeos, entrevistas de profissionais e agentes ligados ao Grupo que relatam a trajetória Odebrecht no campo da construção no Brasil.

Fora do âmbito empresarial realizei visitas, coleta de dados e entrevistas com vários atores envolvidos na atividade construtora no Brasil e Peru, visando apreender as diversas percepções construídas sobre os processos transnacionais realizados pela Odebrecht: Ex-secretário da CAMEX (São Paulo); funcionários do Banco do Brasil em Campinas e em

Lima; Sindicato das empresas construtoras em São Paulo; Embaixada brasileira no Peru, Federação dos trabalhadores de construção civil no Peru; Câmara Peruana de Construção; Ministério do Trabalho e da Economia e Finanças peruano; Organização Internacional do trabalho, Centro de Asesoría Laboral del Peru, Centro Peruano de Estudios Sociales, o Instituto *Cuanto* e o Instituto de Estudios Peruanos.

Paralelamente, coletei dados qualitativos e quantitativos em vários jornais e revistas especializadas na temática nos dois países: *clippings* da Gazeta Mercantil sobre o Grupo em estudo e sobre o setor de construção de 1996 a 2002, matérias editadas no Valor Econômico e CNN *on line*, Exame e a Revista *O Empreiteiro*. No Peru, consultei o jornal *Gestión*, *La Republica* e o site www.adonde.com.pe.

É importante citar que a realização da pesquisa na referida empresa só me foi possível na medida em que a direção da Odebrecht (por meio do profissional responsável pela área de Comunicação Empresarial), permitiu a pesquisa no Grupo – facilitando e disponibilizando o acesso aos dados empíricos e realizando reuniões periódicas para acordar as regras da realização da pesquisa de campo.

Ficou acertado que eu teria acesso aos dados e aos profissionais a serem entrevistados, desde o trabalhador operacional até o fundador do Grupo. Por outro lado, ficou acordado que eu disponibilizaria ao profissional responsável pela comunicação empresarial do Grupo o texto final da Tese de Doutorado.

A respeito das condições da realização da pesquisa de campo, é importante considerar que os acertos realizados sobre as “regras” da realização das entrevistas, da minha visita às instalações da Odebrecht no Brasil e no Peru e da coleta de material impresso sobre o Grupo, são sinais indicativos das mudanças pelas quais passa a disciplina, em especial, no que se refere à pesquisa de campo.

Ruben (1995), em sua pesquisa sobre a especificidade da antropologia praticada no Quebec, apontou para as mudanças na relação entre pesquisador e pesquisado no trabalho de campo. Nesse estudo, o autor afirma que as noções de distanciamento e estranhamento tão caros ao modo tradicional de se fazer antropologia, são problematizadas, além da própria noção de trabalho de campo que está sendo reformulada. Ruben (op.cit.) aponta para uma tendência que está se delineando: a “etnografia compartilhada” que se caracteriza inicialmente pela homogeneidade do universo semântico do sujeito e do objeto:

“Diferenciada pelo fato do trabalho de campo desenvolver-se numa situação em que os universos semânticos do sujeito e do objeto são comuns”.

No caso desta pesquisa, a despeito da homogeneidade entre os universos semânticos, ficou estabelecida implicitamente uma relação assimétrica, sendo o elo mais “forte” nessa correlação de forças, o agente-pesquisado, neste sentido, não podemos falar de uma etnografia compartilhada, mas de uma relação de diálogo (mesmo que assimétrico) entre a pesquisadora e pesquisado, o que também não nos permite acionar o conceito de “fusão de horizontes,” a que se refere Cardoso de Oliveira (1988).

Na medida em que, o agente-pesquisado, é um Grupo empresarial significativo para a economia desse país e se encontra situado em um campo econômico caracterizado estruturalmente pela sua proximidade com as altas instâncias do poder, ficou claro para mim, desde o início da pesquisa, a posição em que me encontrava no contexto da correlação de forças entre a pesquisadora e o pesquisado.

Tendo em mente essa relação assimétrica e os pré-requisitos para a realização da pesquisa na empresa, obtive por escrito a autorização para realizar a pesquisa de campo na Odebrecht e autorização para realizar as entrevistas, que foram transcritas e depois re-enviadas aos entrevistados para que pudessem realizar alterações e correções, e, foram enviados os relatórios parciais que descreviam o desenvolvimento da pesquisa ao profissional responsável pela comunicação empresarial. A identificação da empresa e de alguns profissionais entrevistados foi permitida de forma informal pela empresa.⁵⁴

Esse diálogo entre pesquisador e pesquisado durou os quatro anos de realização da pesquisa, ao longo deste período, ficou claro, a meu ver, que a legitimidade do trabalho acadêmico, e, por consequência, da interpretação etnográfica sobre a TEO estaria baseada na seriedade no trato do material coletado, na análise desse mesmo material e na coerência da argumentação desenvolvida ao longo do texto da tese. Ficou claro também que esta interpretação sobre a TEO poderia ser ou não contestada pela empresa, tanto quanto, pelos meus pares na academia.⁵⁵

⁵⁴ Solicitei por escrito a autorização para divulgar o nome da empresa e de alguns profissionais entrevistados, contudo, não houve condições para que esse documento fosse providenciado.

⁵⁵ A descrição densa envolve a interpretação (desvendar os significados) e a análise dos processos estudados, no processo de construção da descrição densa a interpretação envolve o esforço analítico que se realiza a partir de um marco teórico conceitual subjacente à descrição, a esse respeito consultar Jacobson (1991).

Esta Tese está organizada em uma parte introdutória, quatro capítulos e uma parte destinada às considerações finais. Na introdução descrevo o processo de construção do objeto de estudo desta tese, explicitando o objeto e o objetivo deste estudo, os pressupostos teóricos, as questões a serem exploradas e desenvolvidas e os procedimentos envolvidos na realização da pesquisa de campo.

No primeiro capítulo resgato o momento da imigração Alemã direcionada ao Sul do Brasil, com a finalidade de recuperar as raízes étnicas de um relato empresarial coeso e integrado sobre a TEO. Neste sentido, descrevo e contextualizo o marco inicial da trajetória dos Odebrecht no Brasil, que ocorre com o movimento migratório dos alemães para Vale do Itajaí. Realço neste contexto a experiência particular de Emil – o primeiro Odebrecht a emigrar para o Brasil – bisavô de Norberto Odebrecht: fundador do Grupo Odebrecht. Procuro no passado a gênese de um relato empresarial que se reproduz ao longo do tempo e que é acionado no presente etnográfico como um dispositivo discursivo que marca o contraste do Grupo Odebrecht em relação aos outros grupos empresariais do Brasil. Tais relatos são acionados em alguns eventos e situações significativas com a finalidade de se reafirmar a identidade e a cultura Odebrecht. Elegi para compor esse capítulo um evento e uma situação que considero exemplar: a Reunião Anual realizada pelo Grupo que abre esse capítulo e a pesquisa realizada com o fundador em Salvador no ano de 2002. Parto, portanto, desse marco contemporâneo para reconstituir as raízes étnicas da TEO.

No segundo capítulo descrevo o processo de institucionalização da TEO no universo empresarial, a partir de um enfoque histórico-cronológico. Este capítulo está dividido em três seções: na primeira seção, descrevo o momento da formação da TEO com a fundação da CNO em Salvador no ano de 1944 e a sua trajetória no mercado nordestino até o final da década de 60. Na segunda seção descrevo a trajetória da construtora no período que compreende o final dos anos 60, marcado pela expansão da construtora no mercado Centro-Sul do país até o final da década de 70, nessa época a Odebrecht publicou *De que necessitamos?* e *Pontos de Referência*. Na terceira seção descrevo o período que compreende aos anos 80 até final dos anos 90, período em que o Grupo iniciou o processo de expansão, de diversificação e de transnacionalização de suas atividades e se intensificou

o processo de institucionalização da TEO no universo Odebrecht, com as publicações: *Sobreviver, Crescer e Perpetuar e Educação pelo trabalho*.

No terceiro capítulo descrevo os relatos contemporâneos dos agentes empresariais que atuam no Brasil, sobre a prática da TEO. Neste capítulo confronto a versão oficial e normativa sobre a TEO com as práticas sociais concretas apreendidas nas representações construídas nesses relatos.

No quarto capítulo descrevo a experiência transnacional da construtora no Peru e os relatos elaborados pelos agentes empresariais sobre a prática da TEO em solo peruano. Nas considerações finais retomo as questões desenvolvidas ao longo desta tese.

1. As raízes étnicas da TEO (1850)

Habitamos um lugar que não se poderia imaginar melhor e mais belo, de maneira que ninguém dos nossos sente saudades da Alemanha...Vivemos todos os dias às mil maravilhas, como os príncipes e condes na Alemanha, pois vivemos num país que se assemelha ao paraíso...Aqui há escolas alemãs e portuguesas. Eu e meu irmão Jacó freqüentamos também a escola portuguesa e fizemos tanto progressos que sabemos falar corretamente. Já ensino português e alemão e ganho 800 florins, anualmente (MULLER PETER, 1826).

Neste capítulo recorro ao passado para buscar a gênese de um relato empresarial que se reproduz ao longo do tempo e que é acionado no presente como um *dispositivo discursivo* que marca o contraste do Grupo Odebrecht em relação aos outros grupos empresariais do Brasil.⁵⁶ Tais relatos são acionados em alguns eventos e situações significativas com a finalidade de se reafirmar a identidade e a cultura Odebrecht. Elegi para iniciar esse capítulo um evento e uma situação que considero exemplar: a Reunião Anual realizada pelo Grupo que abre esse capítulo e a pesquisa realizada com o fundador em Salvador no ano de 2002. Parto, portanto, desse marco contemporâneo para reconstituir as raízes étnicas da TEO.⁵⁷

⁵⁶ Cf. Hall (1998).

⁵⁷ Evento está inspirado nas formulações de Sahlins (1990): “O evento é a relação entre um acontecimento e a estrutura”. Neste sentido, “um evento transforma-se naquilo que lhe é dado como interpretação. Somente quando é apropriado por, e através do esquema cultural, é que adquire uma *significância* histórica” (SAHLINS, 1990, p.15).

1.1 A Reunião Anual: Costa do Sauípe (dezembro - 2001)

Recorro à Memória, à História e à Cultura que acumulei ao longo de minha vida e da vida da Organização (Norberto Odebrecht, Sauípe, 2001)

Nos dias 22 e 23 de dezembro de 2001 assisti a uma Reunião Anual do Grupo Odebrecht na Costa do Sauípe, um *resort* turístico localizado próximo a Salvador. Essa reunião ocorre anualmente e tem como finalidade apresentar oficialmente ao universo empresarial Odebrecht o conjunto das atividades e os resultados atingidos pelo Grupo ao longo do ano.

Na reunião em que participei como observadora, a Odebrecht reservou uma parte do *resort* para os participantes da reunião, os profissionais e seus familiares. No espaço destinado ao evento foi montado um *stand* que exibia algumas publicações, vídeos e um mural contendo as principais atividades desenvolvidas nas áreas de negócios em que o Grupo atua.

Estavam presentes nessa reunião, cerca de 400 profissionais: os membros do conselho consultivo, do conselho de administração, os líderes empresariais de E&C e de química e petroquímica, alguns diretores de contratos e os profissionais com mais de 25 anos de atuação no Grupo acompanhados de seus familiares.

Essa reunião teve um caráter significativo na medida em que se anunciou oficialmente a transição do comando do Grupo. Pela primeira vez na história do Grupo um Odebrecht não estaria na direção direta dos negócios. Emílio Odebrecht retirou-se da direção dos negócios para assumir a direção do conselho de administração da Odebrecht, nessa reunião, Pedro Novis foi anunciado oficialmente, o novo diretor presidente.⁵⁸

⁵⁸ Emílio Odebrecht é filho e o sucessor de Norberto Odebrecht na condução dos negócios. Nessa reunião, Emílio deixou o cargo de Diretor-presidente da Odebrecht que vinha acumulando desde 1998, com as funções de Presidente do Conselho. Cf. figura n.1 e a explicação da figura no anexo que representa a linha de descendência dos Odebrecht a partir de Emil. Pedro Novis iniciou a sua carreira na construtora como estagiário, é advogado pela UFBA, atuou na CNO como diretor de planejamento e organização a partir de

Na área de E&C a liderança foi transmitida de Renato Baiardi para Marcelo Odebrecht, que oficialmente foi anunciado o novo líder do negócio de E&C. Renato Baiardi assumiu como membro do conselho de administração.⁵⁹

Na área de Química e petroquímica o Grupo ressaltou o processo de aquisição do controle acionário da Copene-Petroquímica do Nordeste, em associação com o Grupo Mariani, atribuindo a liderança a um “profissional do mercado”, um “outsider”, atendendo as exigências do novo programa de governança corporativa recém-implementado.⁶⁰ Portanto, a liderança no negócio de química e petroquímica foi transferida de Álvaro Cunha, que passou a integrar o conselho de administração da Braskem para José Carlos Grubisich⁶¹.

Os temas centrais da reunião de 2001 foram: a transição de comando do Grupo, a focalização das atividades em duas áreas de negócios: E&C e química e petroquímica, a readequação da estrutura patrimonial do Grupo – a CNO de capital fechado e a Braskem de capital aberto, a implantação do novo modelo de governança corporativa e a visão do Grupo para 2010.

A solenidade de abertura se realizou no dia 22 de dezembro com um coquetel de abertura oferecido aos participantes. A solenidade de premiação se realizou em um auditório amplo e equipado com os recursos tecnológicos e visuais de última geração. Nesta solenidade foram entregues por Norberto, Emílio Odebrecht, Renato Baiardi e Álvaro

1978. Em 1981 foi diretor da CBPO, ano em que esta foi incorporada ao Grupo, exerceu esse papel por 16 anos. Em 1997, Pedro Novis passou a integrar o Conselho de Administração da Odebrecht. Nessa reunião foi empossado como Diretor-presidente da Odebrecht.

⁵⁹ Marcelo Odebrecht é neto de Norberto. Cf. figura n 1no presente capítulo, que representa a linha de descendência dos Odebrecht. Marcelo é engenheiro civil formado pela UFBA, tem pós-graduação em finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) e MBA cursado em Lausanne na Suíça no ano de 1996. Atuou na Odebrecht no negócio de E&C a partir de 1993, como gerente comercial, financeiro e materiais. Em 1995 passou a atuar na Inglaterra na SLP Engineering como gerente comercial. Em 1997 e 1998 atuou nos EUA como gerente de projetos. Em 1998, passou a ser responsável por investimentos e novos negócios na Odebrecht Química. Nessa reunião assumiu como LE do negócio de E&C.

⁶⁰ Segundo Rabelo e Silveira (1999), Governança Corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações. Está claro, desde logo, que este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, a densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia (RABELO E SILVEIRA, 1999).

⁶¹ A Braskem é a empresa líder no negócio de química e petroquímica, formada no ano de 2002. José Carlos Grubisich, é um “outsider”, um profissional “do mercado” e fez carreira internacional como executivo da Rhodia. A sua formação é na área de Engenharia Química.

Cunha medalhas comemorativas aos profissionais com mais de 25 anos de atuação no Grupo, a turma de 1976.⁶²

Foi uma cerimônia emocionante porque da perspectiva dos profissionais que estavam sendo homenageados e de seus familiares que assistiram ao evento, aquele momento significou o reconhecimento por parte da empresa de uma longa trajetória dedicada aos seus serviços. Da perspectiva empresarial, foi o momento de se premiar simbolicamente os profissionais que traçaram uma trajetória ascendente, e, que, portanto, corresponderam ao longo dos anos às expectativas empresariais. Por outro lado, foi o momento de se demonstrar publicamente a importância do ser humano, como um dos valores caros à cultura Odebrecht.⁶³

No dia seguinte, 23 de dezembro a reunião assumiu um caráter político-estratégico em que participaram somente os profissionais do Grupo. Nesse dia discursaram Norberto e Emílio Odebrecht, Renato Baiardi, Álvaro Cunha, Pedro Novis, Neylar Villar e Sergio Foguel. Os atores ressaltaram em seus discursos as atividades desenvolvidas, os resultados atingidos ao longo do ano em suas respectivas áreas e reafirmaram a relevância e o compromisso com os valores, conceitos e princípios que formam a TEO e que norteiam a prática empresarial.

Renato Baiardi e Álvaro Cunha realizaram um discurso emocionante de transição para uma platéia atenta, onde ressaltaram historicamente o legado de suas lideranças no negócio de E&C e de química e petroquímica respectivamente, passando “o bastão” para a nova liderança que assumia naquela data (Marcelo Odebrecht e José Carlos Grubisich).⁶⁴

Pedro Novis que assumia naquela data a direção da Odebrecht enfatizou em sua mensagem o compromisso com a reprodução da tradição, isto é, com a continuidade dos princípios, conceitos e valores expressos na TEO, como o “espírito de servir”, a “parceria” e a “partilha de resultados”.

No discurso empresarial a referência à nação foi um elemento importante, em que se ressaltou o papel da organização no desenvolvimento econômico do país, o conceito chave

⁶² Norberto Odebrecht, o fundador, se retirou da direção do Conselho de Administração da Odebrecht no ano de 1998, transferindo essa tarefa ao seu sucessor: Emílio Odebrecht. Atualmente desempenha o papel de Presidente de Honra da Odebrecht e Presidente da Fundação Odebrecht.

⁶³ Refiro-me à cultura reconhecida institucionalmente como sendo a cultura oficial do Grupo – a TEO.

⁶⁴ Renato Baiardi atua há 36 anos na Odebrecht e passou a atuar como Líder Empresarial do negócio de E&C no ano de 1984. A partir dessa reunião assumiu como membro do Conselho de Administração da Odebrecht.

que define o papel da organização nas sociedades onde atua é o de responsabilidade social. Neylar Villar responsável pela Fundação apresentou na reunião as atividades desenvolvidas pela Fundação Odebrecht.

Foi conferido destaque ao programa “protagonismo juvenil”, direcionado aos adolescentes situados em regiões carentes como o Nordeste brasileiro. A idéia central do programa é que o adolescente por meio da educação pelo trabalho pode transcender a situação de pobreza em que vive e alterar as suas próprias condições de existência e da comunidade a que pertence. Segundo Neylar, os programas implementados pela Fundação são norteados pela TEO.

Sergio Foguel apresentou a macroestrutura e o sistema de comunicação do Grupo. Emílio Odebrecht se despediu da direção da Odebrecht, passando o comando para Pedro Novis e apresentando a visão 2010 do Grupo, as possibilidades para a área de E&C e de química e petroquímica sob a responsabilidade da nova liderança que assume⁶⁵. Em sua fala salientou a responsabilidade social do Grupo, os focos estratégicos e a vocação da Braskem como empresa líder na América Latina em química e petroquímica.

Além do anúncio oficial das medidas implementadas na Odebrecht, nessa reunião foram transmitidos nos discursos realizados pelos profissionais do Grupo, alguns conceitos e valores que assumem um significado especial, na medida em que constituem os elementos que formam, da perspectiva *êmica*, a identidade e a cultura Odebrecht. Portanto, essas reuniões assumem uma relevância simbólica, na medida em que, são espaços privilegiados de reconstrução e reafirmação institucional da cultura e da identidade Odebrecht como um universo coeso e integrado norteado por determinados conceitos, princípios e valores⁶⁶.

Qual é a origem desse discurso integrado, monolítico e coeso sobre a TEO, que se expressou nos discursos realizados pelos atores na reunião?

Na fala de Norberto Odebrecht podemos identificar algumas pistas para responder a essa indagação. O fundador inicia a sua fala resgatando historicamente a origem do Grupo Odebrecht como firma individual no ano de 1944 em Salvador e os momentos significativos nessa trajetória, salientando a relevância da memória, da cultura e da tradição

⁶⁵ Foguel exercia até essa data o papel de agente responsável por planejamento e desenvolvimento da Odebrecht. Nessa reunião foi empossado como membro do Conselho de Administração da Odebrecht. Foguel foi um dos formuladores da TEO publicada em 1983.

⁶⁶ Juntamente com as reuniões anuais as publicações institucionais assumem esse papel, em especial, a revista Odebrecht Informa.

na construção de um Grupo empresarial moderno e competitivo e que insere a nação no “jogo da globalização”.

O argumento significativo de sua fala está na articulação entre a memória, a cultura e a tradição construída pelo fundador ao longo de 59 anos na Odebrecht e a sua formação familiar de origem protestante. O fundador atribui o êxito da Odebrecht a um modelo de gestão e de cultura empresarial (TEO) norteada basicamente por sua visão de mundo que está intimamente influenciada pelos valores protestantes recebidos em sua educação familiar, Norberto evoca em sua fala o período da sua infância e de sua adolescência:⁶⁷

Em meus primeiros anos de vida, permaneci sob os cuidados de minha mãe, da qual recebi uma educação prussiana, calcada na disciplina. Aos 15 anos de idade, minha casa ficava ao lado das Oficinas de Emílio Odebrecht & Cia, nas quais fui admitido como aprendiz. Tive como instrutores os Mestres-de-Obras formados por meu Pai, alguns deles já entrados na Terceira Idade, aos quais desde cedo aprendi a respeitar. Da disciplina que adquiri nas Oficinas, surgiu a confiança naqueles Homens pouco letrados, muitos deles analfabetos, mas que possuíam sentimento de dever e amor pelo trabalho bem-feito, no tempo certo. A disciplina gera o respeito, o qual – por sua vez – gera a confiança. E esta, à medida que se aprofunda, leva à amizade e à lealdade. Adolescente, meu sonho era tornar-me um deles.

Na fala transcrita acima Norberto salienta a importância da disciplina, do respeito, da lealdade, da confiança, da organização, da educação, da família, da ética do trabalho, da tradição do ofício, do saber empírico incorporado nos mestres, das gerações de profissionais que se sucedem no tempo como valores fundamentais e que norteiam a construção de um Grupo empresarial moderno que atua em escala transnacional, mas que, no entanto, finca suas raízes no Brasil. Deste modo, Norberto articula em sua fala a tradição protestante (re) significada em sua visão de mundo e a modernidade empresarial.⁶⁸

Para Norberto, é a disciplina, a organização, o saber empírico acumulado na atividade construtora, a confiança estabelecida entre mestre e engenheiro, a lealdade, enfim, todos os componentes que configuram uma ética do trabalho, que constroem um grupo empresarial moderno.⁶⁹

⁶⁷ O discurso de Norberto Odebrecht foi reproduzido no encarte especial da revista Odebrecht Informa nº104.

⁶⁸ Segundo Sahlins (1990), ao mesmo tempo em que a cultura se produz historicamente na ação ela é também passível de sofrer alterações. Na prática, os significados são reavaliados, porque como ele mesmo diz “os homens criativamente repensam seus esquemas conceituais”. Deste modo, ao longo do tempo os valores protestantes foram reavaliados e re-significados empiricamente por Norberto Odebrecht.

⁶⁹ Na fala do fundador o sentido da *ética do trabalho* é weberiano.

Assim, Norberto resgata em sua fala e nos textos da TEO, o papel da tradição, da memória e da cultura intimamente articuladas à história do Grupo para explicar a trajetória exitosa da construtora. De uma construtora de pequeno porte, local, atuando em uma região periférica do país, para a formação de um dos maiores Grupos empresariais do Brasil e da América Latina com uma expressiva atuação internacional, inclusive nos Estados Unidos.

A gênese “de tudo”, na fala de Norberto, está articulada à sua formação familiar. Nas entrelinhas podemos notar que o jovem Norberto aplica no local de trabalho a mesma disciplina e organização que a sua mãe aplicava no lar. Isto é, o jovem Norberto organiza as atividades nas oficinas de seu pai (primeiro como aprendiz) e depois em sua própria construtora aplicando os mesmos princípios e valores a partir dos quais a sua mãe organizava a vida doméstica.

Elegendo a geração como o princípio ordenador do processo de transição, o Grupo valoriza a tradição do ofício, a experiência, a sabedoria e o bom-senso acumulados pelos profissionais ao longo de sua trajetória profissional desenvolvida na Odebrecht. É esse saber empírico e a experiência acumulada no exercício da atividade construtora que os legitima para assumirem responsabilidades crescentes e postos de liderança na hierarquia da organização.

É nessa experiência profissional acumulada que a nova geração tem que se espelhar. Espelhando-se na experiência das gerações mais antigas, a nova geração tem a responsabilidade de renovar, a partir da criatividade, do arrojo, da agressividade e da impetuosidade a organização. Neste sentido, essa articulação entre arrojo e experiência que se realiza através da transição de gerações é um dos valores que constrói um grupo empresarial moderno e que participa do “jogo da globalização”.

Ao ressaltar em seu discurso os valores que configuram uma ética do trabalho, Norberto resgata a tradição protestante herdada de seus pais como um dos fatores fundamentais e a partir do qual se constrói uma identidade e uma cultura Odebrecht.

É, portanto, a partir dos valores protestantes transmitidos e re-significados pelo fundador em sua visão de mundo que começa a ser construído um relato empresarial coeso e integrado que daria origem, no ano de 1944, a TEO. É esse mesmo relato, no qual, se enfatiza a relevância da ética do trabalho, que é reproduzido atualmente pelos profissionais da Odebrecht em várias solenidades, nas entrevistas e nas publicações da empresa.

A reunião anual foi encerrada com um jantar de despedida, oferecido aos participantes à beira da piscina, regado com muito azeite, água de coco, óleo de dendê e vatapá preparado pela “tradicionalíssima baiana”, acompanhado do show de Daniela Mercury, lembrando a todos, em clima de festa, característico de Salvador, as raízes da CNO, antes de tudo, como uma construtora baiana, a despeito de no plano discursivo, durante as atividades desenvolvidas na reunião, serem enfatizados os valores que compõem uma ética do trabalho puritana.

Na entrevista que realizei com Norberto Odebrecht no ano seguinte à reunião, em julho de 2002, na sede do Grupo em Salvador, foi enfatizada, de forma recorrente, em sua fala a relevância dos valores protestantes na formulação da TEO, na criação da CNO e na condução dos negócios.⁷⁰

Norberto Odebrecht iniciou o seu relato evocando a memória de seu avô materno Richard Hinsch que emigrou para Blumenau em Santa Catarina. Richard Hinsch era médico, químico e exercia também a farmacologia chegando a patentear nos EUA um remédio infantil. Seu avô materno emigrou para o Brasil em virtude de sua posição liberal que confrontava com a reunificação bismarckiana. Richard Hinsch emigrou com a família, a esposa e sete filhos (quatro filhas e três filhos).

No ano de 1909, Richard Hinsch enviou suas filhas à Alemanha com a finalidade de ingressá-las na Universidade, na qual receberiam uma formação voltada à educação dos filhos. Em 1914 com a eclosão da primeira guerra mundial, Richard Hinsh, resgatou suas filhas do solo alemão, trazendo-as de volta ao Brasil.

Segundo o fundador do Grupo, a sua mãe recebeu uma formação prussiana fundamentada em três elementos: “ensinar os filhos a serem educados, na combinação de alimentos, e no trabalho”. Há indícios de que era habitual na Alemanha da época dentro do próprio sistema educacional, orientar a educação para três elementos: KKK, Kinder (crianças), Kuche (cozinha) e Kirchen (igreja). Após os cinco anos foi educado pelo Pastor Arnold de origem alemã que se fixou no Brasil, em Blumenau.

⁷⁰ Entrevista realizada com o fundador. A entrevista foi realizada na Sede do Grupo em Salvador no dia 17 de julho de 2002, estavam presentes alguns profissionais do Grupo e o orientador da tese.

Segundo o fundador, a educação familiar ficou sob a responsabilidade de sua mãe, enquanto que o pai se dedicou ao “ofício”, seu grande “talento”, era a formação técnica dos mestres-de-obras.

No relato à pesquisadora o fundador do Grupo descreve o conteúdo das aulas recebidas:

As aulas eram diárias e nos dois períodos (manhã e tarde), tendo como tema central: “o amor à natureza”. Foi educada no dia-a-dia, para observar as duas facetas da Bahia na época: a pobreza e a concentração de riquezas da elite do cacau: Nessa época o automóvel era sinal de ostentação, só havia quatro ou cinco automóveis em 1927 na Bahia. Nessa época eu falava, lia e escrevia em alemão gótico. Na época existiam colégios separados para meninos e meninas, no entanto, minha mãe queria que seu filho estudasse em um colégio misto – o que só ocorreu em 1928, com a fundação do Colégio Ipiranga em Salvador, fundado por Isaías Alves. Tive que realizar um teste de admissão, para meu ingresso no Colégio. Aprendi o português com a professora “Dona Ester”, após nove anos de idade.

No relato transcrito acima, Norberto contextualiza a sua formação protestante na Bahia de 1928, época em que foi inaugurado o colégio Ipiranga e quando o automóvel era raro e sinal de ostentação.

Neste sentido, o relato de Norberto Odebrecht oscilou em torno de dois grandes temas: o primeiro tema foi a influência da formação protestante na TEO e na condução dos negócios e o segundo estava relacionado às práticas vigentes no campo da construção. Para falar sobre as práticas na atividade construtora Norberto Odebrecht evocou o passado e descreveu a “mentalidade” da sociedade baiana dos anos 30, 40 e 50, como escravocrata, e, portanto, com uma concepção negativa do trabalho.

A essa concepção negativa do trabalho, o fundador, em seu relato, contrapôs uma ética do trabalho protestante como um valor fundamental da TEO e como elemento de contraste em relação ao conjunto dos valores que mediava a realização dos negócios na Bahia dos anos 30. Voltarei a essa linha de argumentação adiante.⁷¹

⁷¹ Na seção 1.3 deste capítulo retomo essa linha de argumentação baseada nos textos da TEO e na entrevista que realizei com Norberto Odebrecht.

Em vários eventos como, por exemplo, palestras, seminários e nas publicações do Grupo, o fundador reafirma a relevância da sua educação luterana recebida e re-significada ao longo de sua trajetória de vida e que se reflete na TEO.

Por exemplo, na parte II do livro *Educação pelo Trabalho* publicado em 1991, o fundador da empresa relata essa influência de natureza étnica que se reflete na TEO:

Nos anos 40, porém, ainda não haviam sido sistematizados e apresentados em forma de livro: eram, tão-somente, verdades intuitivas que absorvi através da educação familiar e que regulavam, de maneira inconsciente, minha conduta, na vida pessoal e empresarial (...) Somente aos 48 anos, marco fundamental em minha vida, tomei consciência de que, em minhas crenças e valores, havia uma coerência interna e de que o intuitivo e o racional estavam igualmente presentes, em equilíbrio dinâmico. Conscientizei-me, também, de que os modos de pensar e agir derivados de tais crenças e valores levavam a uma disciplina intelectual, que hoje denomino de Tecnologia Empresarial (ODEBRECHT, 1991, p.155).

Da mesma forma como foi enfatizado em seu discurso proferido na Reunião Anual em Salvador, podemos notar no relato acima reproduzido na TEO, que Norberto Odebrecht organizava as atividades na construtora segundo os mesmos princípios, crenças e valores a partir dos quais a sua mãe organizava a vida familiar.

Apesar de resgatar na entrevista a memória de seu avô materno, é a partir de seu bisavô paterno Emil, que a linhagem dos Odebrecht é evocada.⁷² Em várias publicações do Grupo é resgata a chegada de Emil Odebrecht ao Brasil no contexto da colonização alemã direcionada ao Vale do Itajaí, em Santa Catarina.

Portanto, contextualizo, a seguir, o movimento de emigração alemã para destacar o elemento étnico presente neste movimento e para demonstrar como esse elemento étnico, anos mais tarde, se articulará a um relato empresarial que explica e justifica no presente etnográfico, o sucesso empresarial a partir de um conjunto de valores que compõem uma ética do trabalho puritana.

Portanto, é significativo do ponto de vista das questões a serem exploradas nesta etnografia problematizar o elemento étnico, na trajetória dos Odebrecht, porque, este elemento no futuro (1945 - 2003), irá compor uma dimensão fundamental da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).

⁷² Cf. figura n.1, neste capítulo, que traça a descendência a partir de Emil.

As representações de Norberto Odebrecht, sobre a origem étnica, e, a associação desta com o êxito empresarial, são interpretadas neste estudo como um *dispositivo discursivo* que reflete a visão *êtnica*; trata-se, portanto, a meu ver, de uma relação suposta no nível do discurso, que pode ou não corresponder empiricamente.

Entretanto, o que importa problematizar neste estudo é como o fundador do Grupo resgata, aciona e constrói uma determinada representação sobre o étnico, mobilizando-o na construção de uma identidade empresarial de um grupo brasileiro que se pretende moderno e eficiente. Portanto, com a finalidade de construir um consenso e uma legitimidade (da validade) tanto no universo empresarial, como fora dele, em torno de determinados valores, normas e princípios que são apresentados (na) e que constituem a TEO.

1.2 O movimento de emigração

Seduzidos pelo sonho do Novo Mundo, muitos filhos desse povo atravessaram o Oceano e, tão logo chegados ao Brasil, sentiram a necessidade premente de ligar-se a um pedaço de chão e de entender uma Natureza bastante diversa, sujeita a suas próprias leis, muitas das quais incompreensíveis para aqueles que desconheciam o clima tropical (...) Por volta de 1860, Emil Odebrecht, na qualidade de agrimensor, percorria constantemente a região que estava sendo colonizada em Santa Catarina, traçando mapas e demarcando lotes (ODEBRECHT, 1999).

Os Odebrecht têm raízes na Pomerânia prussiana, hoje parte do *Land* (Estado) de Meclemburgo - Pomerânia Ocidental, da República Federal da Alemanha⁷³. “Estendendo-se numa planície suavemente ondulada e pontilhada por centenas de lagos, ao longo do litoral do Báltico, a Pomerânia compreendia até 1945 uma vasta área hoje pertencente à Polônia, a leste dos rios Oder e Neisse, até o Vístula. Ali se misturaram historicamente influências eslavas e escandinavas” (CASTRO, 1994, p.27).

Odebrecht é um nome alemão dos mais antigos, como Albrecht, Engelbrecht etc. No século VIII, apareceram as variantes Autbertus, Obertus e Audibert, este na França. Em Althochdeutsch (alemão antigo), Uodelbrecht significava grande proprietário de herança.

O patriarca comprovado, segundo Castro (op.cit.) é Paul Odebrecht, que se estabeleceu em *Greifswald* durante a Guerra dos Trinta Anos e construiu casa ao lado da Universidade. Deixou duas filhas e um filho, Andréas falecido em 1686, cuja lápide mortuária se encontra em frente ao altar-mor da igreja St.Jacobi, também conhecida como *Universitaaskirche*.

Emil Odebrecht, (bisavô de Norberto Odebrecht) nasceu no dia 29 de março de 1835 em Jakobshagen, distrito de Stettin, no reino da Prússia. Castro (1994) afirma que a Alemanha não existia como Estado unificado, o que só aconteceu em 1871, ao ser proclamado o *Deutsches Reich*, sob a égide da Prússia ultraconservadora e militarista.

O que havia então era um mosaico de estados, constituídos por quatro reinos, cinco grão-ducados, doze ducados e principados e três cidades livres (Hamburgo, Lübeck e

⁷³ Naquela época a Pomerânia era uma sociedade organizada por relações feudais.

Bremen), tendo como principal elemento aglutinador a língua alemã. A expressão Alemanha é, entretanto, comumente usada para designar esses estados de língua alemã. Contudo, é necessário questionar o que Castro quer dizer com “a língua alemã”, creio que o autor, refere-se à língua oficial alemã, aquela veiculada nas escolas alemãs.

De acordo com Willems (1980), os países de língua alemã apresentavam uma diferenciação lingüística que coincide, em geral, com a variação das culturas regionais e locais, que criaram dialetos. A criação de uma língua padrão não fez desaparecer os dialetos, apesar dos esforços das escolas públicas empenhadas em transmitir o idioma “oficial”.

Pode-se identificar o marco de origem dos Odebrecht no Brasil a partir do século XIX, quando Emil Odebrecht com a idade de 21 anos emigra para o Brasil, no surto de emigração alemã direcionada ao vale do Itajaí em Santa Catarina em 1850.⁷⁴

Sobre esse período Seyferth comenta:

A emigração de alemães em grande escala, no século XIX, coincidiu com o período de grandes crises que antecederam à unificação da Alemanha sob a hegemonia da Prússia, a partir de 1871. As causas dessa emigração são tanto políticas como econômicas, acrescentando-se a elas uma intensa propaganda por parte das Companhias de Colonização e de alguns países interessados em atrair imigrantes(...) O panorama da Alemanha no início do século XIX mostra um amontoado de pequenos Estados pobres e com sua economia baseada na agricultura. Três quartos da população alemã viviam em aldeias e pequenas cidades ligadas entre si por precárias vias de comunicação. Essa população estava dividida em três classes: a nobreza, a classe média educada e o povo (camponeses, artesãos, lojistas, servos e o proletariado). O comércio e a indústria eram regulados por velhas leis medievais (SEYFERTH, 1974, p.18-19).

A situação do campesinato alemão em sua terra natal, de acordo com Seyferth (1974), era precária, predominando péssimas condições de vida e laços feudais em algumas regiões a exemplo da Pomerânia. Somada às precárias condições de vida, os altos impostos

⁷⁴ No século XIX, quando ocorre o grosso das emigrações, a cultura alemã representa o cruzamento entre práticas muito antigas, guardadas na memória coletiva do seu povo, e inovações técnico-científicas e político-sociais na rota da modernidade (...) Assim, vamos considerar a transição do século XVIII para o século XIX, período em que a ordem político-social da Alemanha entrou em profunda crise, desafiada pelas liberdades napoleônicas e pelo progresso tecnológico que se manifestava na revolução industrial inglesa, culminando na era Bismarck e num Estado nacional unificado, que transformou o país na maior potência econômica européia do pré-I Guerra Mundial (RENAUX, 1995, p8).

cobrados pela nobreza e o fisco tornaram a vida na Alemanha inviável para alguns estratos sociais⁷⁵.

Da Revolução Industrial emergiu uma nova classe o *Lumpenproletariat* – proletariado andrajoso - composto de operários forçados a deixar suas aldeias pelas precárias condições de vida no campo. Nas fábricas, eram submetidos a jornadas e condições de trabalho desumanas, segundo Seyferth (1974).⁷⁶

As condições de vida do campesinato e do *Lumpenproletariat*, os movimentos nacionalistas liderados pelos liberais e a atuação dos comunistas culminaram na Revolução de 1848. Ano em que Marx e Engels lançaram em Londres o *Manifesto Comunista* que logo em seguida circulou na Alemanha. Os resultados da Revolução de 48 favoreceram a burguesia aliada à aristocracia, em detrimento dos interesses dos camponeses, dos liberais e do proletariado, conta Seyferth:⁷⁷

Olhando o conjunto da situação alemã no século XIX, pelo menos até 1871, temos vários pequenos Estados conturbados por uma série contínua de revoluções e guerras, com uma estrutura econômica mais ou menos instável. Nesse contexto os camponeses formam a maior parte dos grupos de emigrantes, juntamente com contingentes do Lumpenproletariat e liberais fugidos das revoluções de 1830 e 1848. Segundo estimativas não muito precisas, cerca de cinco milhões de alemães deixaram sua terra de origem durante o século XIX forçados pela precariedade político-econômica (SEYFERTH, 1974, p.27).

De acordo com o livro de Castro (1994), a onda emigratória pode ser explicada recorrendo-se ao contexto social, político e econômico da época: “O país vivia uma fase depressiva. A população penava sob um regime em que ainda predominavam os resquícios do feudalismo, com o seu cortejo de privilégios para uma minoria”.

⁷⁵ “Os imigrantes dos anos 1830-50 vinham do Sudoeste da Alemanha, de regiões definidas como tendo estrutura econômica agrícola em combinação com o artesanato rural e com pequenas indústrias domésticas. No período de 1860-65, provinham de regiões agrárias do Norte e do Leste. Do restante da Alemanha saíam, durante os anos de 1865-95, grupos sociais empobrecidos, juntamente com artesãos e pequenos empresários. A partir de 1880, a maioria dos emigrados passa a ser de procedência urbana” (ALENCASTRO E RENAUX, 1997, p. 318).

⁷⁶ As mudanças por que passou a sociedade alemã na época têm que ser contextualizadas no quadro das revoluções industrial inglesa (1689) e política francesa (1789). Marcando o início do modo de produção capitalista que se difunde a várias regiões da Europa e posteriormente nos países colonizados pela Inglaterra. Sobre o assunto consultar Hobsbawm (1982).

⁷⁷ A respeito das precárias condições de vida do proletariado no início da revolução industrial na Inglaterra, inclusive a exploração do trabalho infantil e feminino, consultar *O Capital*, especialmente capítulos: outra fonte de consulta pode ser o livro de Paul Mantoux (1962). Embora Marx e Mantoux retratem a situação do proletariado na Inglaterra, esse retrato com alguns de seus elementos podem ser imaginados para o caso alemão.

Segundo a versão de Renaux (1995), foi a dissolução do tecido social e tradicional, juntamente com as transformações econômicas e sociais os fatores determinantes da intensa emigração alemã, que atingiu seu auge de 1880 a 1890 - quando 1,2 milhões de pessoas deixaram o país. Essa cifra espelha segundo a autora, a violenta mudança econômica que transformou a Alemanha de Estado agrário em Estado industrial.⁷⁸ A esse respeito a autora comenta que:

Seria porém uma ótica por demais estreita supor que a imigração alemã tivesse sido movida exclusivamente por motivos econômicos. Razões políticas e religiosas também tiveram a sua parte no processo. Não será demais lembrar que uma cultura mais complexa aumenta os anseios dos indivíduos. Por isso, quando a insatisfação política e social e idéias mais cosmopolitas afrouxaram os laços com o berço, tomaram forma as projeções românticas da 'terra das possibilidades', da 'terra da liberdade'. Corporifica-se o ideal de um lugar onde cada qual pudesse ser dono de seu próprio pedaço de chão e vivesse segundo suas próprias convicções, sem temer castigos e sem ter de 'abaixar a cabeça frente a ninguém', como expressam em seus relatos os imigrantes (RENAUX, 1995, p.18).

O “pauperismo” que assolou a Alemanha no bojo do processo de industrialização alemã, definia uma situação na qual mesmo trabalhando incessantemente as pessoas não conseguiam garantir o seu sustento, os mais atingidos foram os pequenos camponeses, artesãos e trabalhadores. Para estes, a opção foi emigrar afirma Renaux (1995).

A imigração alemã no Brasil concentrou-se nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina durante o século XIX, se localizaram nas áreas de florestas, entre o litoral e o planalto, longe das regiões de grandes propriedades luso-brasileiras empenhadas na criação de gado.

Hering (1987) identifica duas ondas imigratórias para a região: antes de 1850 o ensaio de colonização alemã e açoriana e a colonização alemã a partir dessa data, direcionada ao Vale do Itajaí e ao Nordeste Catarinense. Em 1859, a Prússia promulgou o chamado “reescrito de Heydt”, que freava a imigração de seus súditos para o Brasil, alegando os maus tratos sofridos pelos imigrantes nas fazendas de café paulistas. Em 1871, a partir da unificação alemã a restrição passou a vigorar em toda a Alemanha. O governo imperial brasileiro promoveu, a partir de 1871, a imigração italiana.

⁷⁸ De 1890 em diante, “em lugar de exportar gente, a Alemanha passou a exportar mercadorias”, graças ao excelente desempenho de sua indústria. A partir de 1895 ela começou a absorver emigração de sua vizinhança (RENAUX, 1995).

As regiões colonizadas por alemães se caracterizaram principalmente pelo regime de pequenas propriedades policulturas de subsistência⁷⁹ e pelo fato de permanecerem **relativamente** isoladas, gozando de uma certa autonomia e realizando um comércio de pequena escala, não especializado⁸⁰ (SEYFERTH, 1974).

A política imigratória promovida pelo governo imperial dirigida ao Sul do país tinha como um de seus objetivos, o branqueamento da população do país e a diferenciação da atividade econômica dos colonos alemães em relação ao desenvolvimento econômico ocorrido na região Nordeste, a esse respeito Renaux comenta que:⁸¹

Determinados a consolidar a grande propriedade e a agricultura de exportação, os fazendeiros e o grande comércio buscavam angariar proletários de qualquer parte do mundo, de qualquer raça, para substituir, nas fazendas os escravos mortos, fugidos e os que deixavam vir da África. Preocupados, ao contrário, com o mapa social e cultural do país, a burocracia imperial e a intelectualidade tentavam fazer da imigração um instrumento de 'civilização', a qual, na época, referia-se ao embranquecimento do país. Desde logo, as duas correntes encaram de maneira radicalmente distinta a ação do Estado e a política imigrantista (RENAUX, 1997, p.293).

Neste sentido, Seyferth (1996) reforça o argumento de Renaux (op.cit.), e reafirma que a política imigratória promovida pelo governo imperial brasileiro após 1850, esteve inspirada nas teorias racistas vigentes na época e tinha como finalidade a ocupação do território, o branqueamento da população brasileira e a consolidação no Sul do país de uma atividade econômica fundada na pequena propriedade em oposição ao desenvolvimento

⁷⁹ A lavoura que garantiu essa subsistência foi basicamente a do milho e do aipim. Os produtos agrícolas destinavam-se a três finalidades: a alimentação, o trato dos animais e a indústria de transformação, que incluía bovinos, para leite, suínos, para carne, e aves, para carne e ovos. Criavam-se também eqüinos para tração (RENAUX, 1995).

⁸⁰ De acordo com Amaral (1950), o Vale do Itajaí era o principal centro econômico e cultural de Santa Catarina, era também o mais florescente e o principal núcleo da colonização alemã do Estado. "Sua área de cerca de quinze mil quilômetros quadrados, compreendendo as terras banhadas pelos afluentes e braços que formam o maior rio do litoral catarinense – o Itajaí-Assú, com os seus 196 kms de curso, se estende dos contrafortes das serras do Mar e Geral até o oceano, tendo por escoadouro de sua riqueza o porto de Itajaí, na cidade do mesmo nome, cujo fundador oficial foi Antonio de Menezes Vasconcelos Drumond". O primeiro plano oficial de colonização data de 1835, veio com a lei provincial de n 11 de 5 de maio desse ano e com ele tem o início da colonização alemã. (AMARAL, 1950, p.7). O grande impulso da colonização alemã do Vale do Itajaí se dá com Dr. Hermann Bruno Otto Blumenau, inaugurando-se com este evento o período da colonização alemã intensiva no Sul do Brasil.

⁸¹ "No reverso do debate sobre a imigração desenhava-se o debate sobre a nacionalidade. Repare-se ainda que essas discussões transcorriam em tempos de uma unificação dos Estados nacionais europeus, numa época em que a homogeneidade cultural, lingüística, comunitária apresentava-se como um trunfo indispensável para viabilizar as nações modernas" (ALENCASTRO E RENAU, 1997, p.295). a respeito da política de branqueamento da população promovida pelo governo consultar Correa (1998).

econômico realizado no Nordeste, baseado no trabalho escravo e na grande propriedade monocultora. O governo imperial concebia a política imigratória (europeus), como instrumento de civilização e via na escravidão e no regime da grande propriedade monocultora um entrave ao desenvolvimento econômico.⁸²

Os grandes fluxos migratórios - forçados e livres, dirigidos para o Brasil dividiram-se de acordo com Alencastro e Renaux (1997, p.314), da seguinte forma: “Cerca de 4 milhões de africanos foram deportados para a Colônia e o Império entre 1550 e 1850, enquanto, 5 milhões de europeus, levantinos e asiáticos entraram no território brasileiro entre 1850 e 1950”.

De acordo com o estudo realizado por Hering (1987), os principais núcleos de colonização, no Sul do país, foram Blumenau, Joinville e Brusque⁸³. Segundo a versão de Renaux (1995), de 1820 a 1924, 60 milhões de pessoas deixaram o continente europeu. Entre os alemães 80% a 90% se destinaram aos Estados Unidos e 1,5% a 3% vieram ao Brasil. De 1824 até 1880, eles vinham predominantemente de áreas rurais; depois, a maioria tinha origem urbana.

A imigração alemã resultou da iniciativa privada e governamental⁸⁴. Era do interesse da administração imperial povoar aquela região a fim de se abrir vias de comunicação entre o litoral e o planalto acompanhando o vale dos principais rios da região. As sociedades de colonização tinham interesses econômicos: a venda das terras em longo prazo, o financiamento das passagens e os empréstimos concedidos aos imigrantes davam

⁸² O Conde Gobineau, amigo e interlocutor de D. Pedro II, é um dos representantes desse pensamento. As suas teses estão apresentadas em seu livro “A diversidade moral e intelectual das raças”, publicado em 1856. Seyferth (1996), conta que o darwinismo social, principal doutrina racista vigente na passagem do século, afirmava que o progresso humano é um resultado da luta e da competição entre raças, vencendo os mais capazes (ou aptos) – no caso, os brancos, porque as demais raças, principalmente os negros, acabariam sucumbindo à seleção natural e social.

⁸³ Seyferth (1974) diz que a noção de colônia está intimamente relacionada à imigração alemã no Sul do país e refere-se ao conjunto de lotes de uma área previamente estabelecida pelo Governo, juntamente com o seu núcleo populacional mais denso a Vila. A vila servia como sede administrativa e local onde se realizavam os serviços religiosos, recreativos e o comércio. Com o mesmo termo os imigrantes e seus descendentes designaram a pequena propriedade agrícola de uma família.

⁸⁴ A iniciativa governamental fundou as colônias de São Leopoldo, Três Forquilhas e Ijuí, no Rio Grande do Sul, e Itajaí-Brusque, em Santa Catarina. Blumenau foi fundada pelo Doutor Hermann Blumenau, no entanto, posteriormente foi transformada em colônia oficial a pedido de seu fundador. A iniciativa privada fundou as colônias de D. Francisca (instalada pela *Hamburger Kolonisationsverein*) e Ibirama (instalada pela *Hanseatische Kolonisationsgesellschaft*). A grande leva de imigrantes alemães entraram no Brasil entre 1850 e o final do século.

um retorno considerado razoável às respectivas sociedades de colonização afirma Seyferth (1974).

Emil Odebrecht emigrou para o Brasil e participou ativamente do Plano de colonização idealizado pelo Doutor Blumenau⁸⁵ para Santa Catarina, exercendo a profissão de engenheiro-agrimensor e cartógrafo.⁸⁶ Como consta dos relatos abaixo:

As tarefas mais urgentes eram a medição e discriminação dos lotes de terra dos colonos nos respectivos núcleos, e a exploração de regiões ainda desconhecidas no alto Itajaí. Odebrecht começou a trabalhar fazendo medições e explorando áreas circundantes, nos rios Testo e Benedito (CASTRO, 1994, p.42).

De regresso da guerra do Paraguai, o engenheiro Emílio Odebrecht, rasga através a mata virgem, a picada que ligaria Blumenau e Curitiba, marginando o curso d'água. Abrira-se a ligação da colônia com o Braço Sul do Itajaí. Povoavam-se também as linhas dos rios do Texto e Encano e do trecho superior do Garcia (AMARAL, 1950, p.31).

Castro (1994) diz que não foram razões de ordem econômica que motivaram a vinda de Odebrecht, mas sim, o desejo de aventura e o desafio que representava a nova terra. Emil Odebrecht pertencia a uma camada social privilegiada: filho de um juiz de Direito no reino da Prússia.

Examinando a decisão de Emil por outro ângulo - complementar ao de Castro, podemos considerar também, a descrição do contexto político e econômico realizado por Seyferth (1974), e interpretar as razões da vinda de Emil para o Brasil como resultado de duas forças: de um lado, Emil pertencia à classe social denominada de liberais, cujos interesses não eram atendidos pelo sistema vigente, ou seja, os liberais nacionalistas se colocavam contra a ordem social vigente na época (o que torna a vida inviável naquela região para os liberais) e de outro lado, a atração exercida pela propaganda de colonização do Dr Blumenau e as possibilidades que se apresentavam na nova terra.

⁸⁵ Blumenau, nascido em 1819 em Hasselfede, ducado de Braunschweig, atual Land de Niedersachsen (Baixa Saxônia), era de profissão farmacêutico e químico, doutor em filosofia pela Universidade de Erlangen. Dando os primeiros passos no que seria a missão de sua vida, Blumenau entrou em contato com uma firma de Hamburgo que encaminhava emigrantes para a América do Sul, da qual foi nomeado procurador (...) Dirigiu ao presidente da província um minucioso projeto de colonização, em nome da companhia que representava, a qual, acentuava, 'não pretende apresentar o seu empreendimento como puramente filantrópico, esperando, contudo, aliviar a triste condição de muitas famílias alemãs honestas, porém indigentes'. Um dos artigos estipulava: 'Nunca poderão entrar escravos no serviço da Companhia, e nenhum proprietário de terras a ele concedidas pelo governo poderá ser ao mesmo tempo dono de escravos'. (CASTRO, 1994, p.16-17).

⁸⁶ Emil se formou na universidade de *Greifswald* na Prússia. Disponível em: <www.odebrecht.com.br>. Acesso em: 30 out.2003.

Segundo Cabral (1968), em 28 de agosto de 1852, foram vendidos os primeiros onze lotes de terras aos colonos alemães aliciados pelo Dr. Blumenau, na colônia situada sobre o Itajaí-Açu, à sua margem direita, junto à foz do rio Garcia, e que viria a constituir, com os anos, a maior e mais próspera das colônias alemãs de Santa Catarina, e que receberia desde o início o nome de seu fundador. Blumenau foi fundada na versão de Willems (1980), por prussianos oriundos da Pomerânia, de Holstein e Hanôver e alguns elementos de Brunswick e da Saxônia.

Emil fez parte das 17 famílias que iniciaram a colonização no Vale de Itajaí-Açu, a futura Blumenau⁸⁷.

Eram eles: Reinhold Gaertner, Paulo Kellner, e Francisco Sallentien (lavradores); Julio Ritscher (agrimensor); Guilherme Friedenreich (veterinário); Daniel Pfaffendorf (carpinteiro); Frederico Geier (marceneiro); Frederico Riemer (charuteiro); Erich Hoffmann (funileiro); André Kohlmann (ferreiro); e, finalmente, Andréas Boettcher (ferreiro). Vieram na sua maioria da Prússia, (Hannover, Schleswig), de Brunswwick e da Saxônia, aspirando liberdade e propriedade segundo Amaral (1950, p13).⁸⁸

A tradição em engenharia - no caso dos Odebrecht - remonta ao período da colonização germânica orientada ao vale do Itajaí. O primeiro Odebrecht a emigrar para o Brasil fez cursos de astronomia, geodésia, meteorologia e cartografia em Greifswald, com a finalidade de participar da formação de Blumenau, nas medições e demarcações da região- atuando como engenheiro- agrimensor e cartógrafo, conta Norberto Odebrecht em relato ao Núcleo de Memória Odebrecht (NMO):

Esse nome vem de uma família que trabalhava na Prússia, e imigrou o meu bisavô para o Brasil. Ele era engenheiro e veio dar apoio ao Doutor Blumenau, em Santa Catarina, onde ele fazia o levantamento da colônia, o levantamento dos rios, das definições geográficas necessárias ao desenvolvimento do Estado. Posteriormente ele trabalhou no Ministério de Viação e Obras Públicas, fazia o levantamento definindo os picos mais altos. Os picos mais altos do nosso país foram determinados por ele, a que latitudes precisas etc. Linhas telegráficas, ferrovias, locação, essa era a função dele. De Santa Catarina meu pai se transferiu para o Rio, foi educado pelo Emílio Baumgarten, e posteriormente para Recife,

⁸⁷De acordo com a versão de Tschudi (1988, p.48), Dr. Blumenau adquiriu parte de suas terras por compra e parte por doação, uma gleba de 20 léguas quadradas: "Lá, onde, o sul o riacho Garcia chega ao rio Itajaí, fundou ele a colônia Blumenau, em 1850. Os imigrantes foram instalados em uma área de 10.610km², com onze distritos, inclusive a sede, Blumenau. Ficou determinado o trabalho exclusivo na terra e proibido o braço escravo, conta Hering (1987, p.33).

⁸⁸ Além de colonos no sentido estrito do termo, vieram imigrantes que dominavam vários ofícios a fim de suprirem a demanda na nova terra, onde tudo estava por fazer.

onde eu então nasci. Essa é a história simples da família Odebrecht no Norte. E também só tem um ramo, quer dizer que sou eu. No Norte só existe um Odebrecht, porque tudo mais vive do Rio até Santa Catarina, onde está espalhada essa família Odebrecht (NMO, 1998).

De acordo com a versão de Castro (1994), seria incumbência do engenheiro e cartógrafo fazer o levantamento da bacia do Itajaí-Açu para jusante, até a barra do rio do Sul, a cerca de 140km da sede da colônia. Foi a sua primeira expedição importante.

Como podemos observar na figura 1, a descendência dos Odebrecht é traçada a partir de Emil Odebrecht nos relatos oficiais.⁸⁹ Em janeiro de 1864, Emil, com 29 anos de idade casou-se com Bertha Bichels, nascida em Hamburgo, filha de Heinrich Bichels – companheiro de expedição de Emil.⁹⁰ Da aliança estabelecida entre Emil e Bertha nasceram 15 filhos, na figura só aparecem os filhos e filhas mencionadas no estudo de Castro (1994), bem como seus cônjuges.⁹¹

Emil Odebrecht casou-se com uma filha de um companheiro de expedição que emigrou para o Brasil. Deste modo, a aliança foi estabelecida, em 1864, em função de dois critérios: a etnia e a tradição do ofício, sobressaindo-se o primeiro. Emil contraiu aliança dentro do “grupo étnico” e com a filha de um companheiro de ofício, embora, segundo os dados de Castro (1994), o pai de Bertha fosse originalmente do ramo do comércio.

Em novembro de 1864, nasceu o primogênito Edmund⁹². Edmund contraiu aliança com Cecília Altenburg⁹³, desta aliança nasceram 11 filhos, o segundo é Emílio Odebrecht, pai de Norberto Odebrecht fundador do Grupo Odebrecht, que deu continuidade à tradição em engenharia.⁹⁴

Na geração de Edmund Odebrecht, se agregam ao “clã” os ramos Altenburg e Baumgart, do mesmo grupo étnico e este último, do ramo de engenharia. Permanece o critério do grupo étnico e da tradição de ofício na escolha dos cônjuges.⁹⁵

⁸⁹ Ver página seguinte.

⁹⁰ Os dados foram extraídos do livro de Castro (1994).

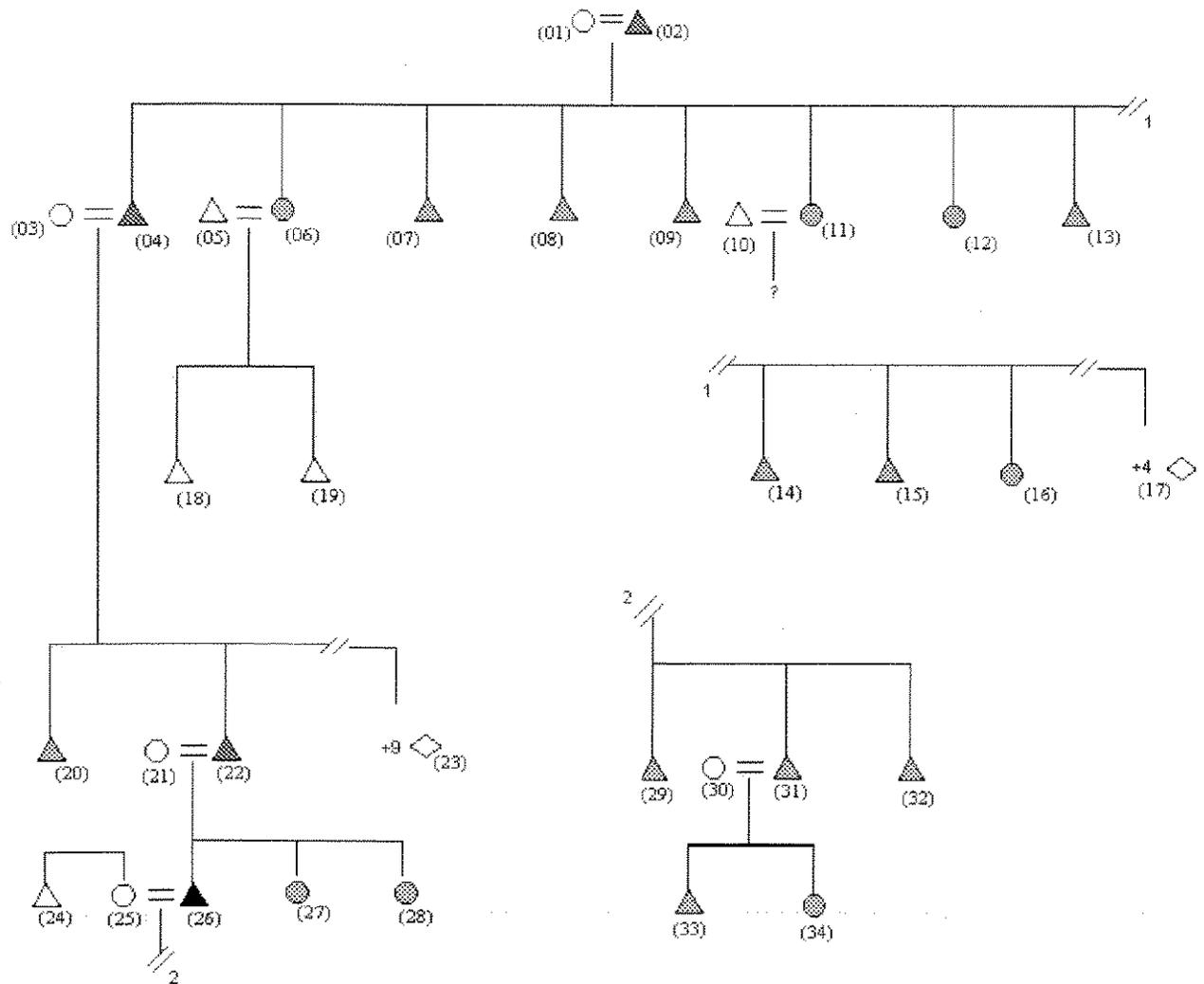
⁹¹ Emil está representado pelo n.2 e Bertha pelo n.1. Os filhos estão numerados de 4 a 9 e 11 a 17.

⁹² Edmund n.4.

⁹³ Cecília, n.3.

⁹⁴ Emílio, n.22 e Norberto n.26.

⁹⁵ Mathilde Odebrecht, n.6, contraiu aliança com Gustav Baumgart, n.5.



- ▲ Ego
- ▲ Descendência patrilinear Direta entre Genitor 0 e o Ego
- ▲ Descendentes patrilineares da família Odebrecht
- △ Não-descendentes - cônjuges
- Descendentes patrilineares da família Odebrecht
- Não-descendentes - cônjuges
- ◇ Familiares não-identificados

FIGURA 1: Aliança e Descendência dos Odebrecht a partir de Emil

FONTE: Elaborada pela autora, 2003.

Emílio Odebrecht contraiu aliança dentro do grupo étnico com Hertha Hinsch e migrou aos 20 anos para o Rio de Janeiro onde cursou a politécnica e trabalhou em uma construtora alemã, posteriormente migrou novamente para a região Nordeste, onde fundou a sua própria construtora.⁹⁶ Na geração seguinte a aliança ocorreria fora do grupo étnico, Norberto Odebrecht nasceu em Recife no ano de 1926 e casou-se com Yolanda Valladares, o critério para o estabelecimento de alianças se desloca do “grupo étnico” para os clãs locais, Yolanda pertence a uma das famílias tradicionais de Salvador.⁹⁷ Da aliança contraída nasceram três filhos: Norberto Júnior, Emílio e Eduardo.⁹⁸

A partir da geração de Norberto Odebrecht os “agregados” se incorporam à construtora e as mulheres não aparecem na liderança dos negócios da família, mas sim, os seus esposos. Como por exemplo, Francisco Valladares, irmão de Yolanda, que foi sócio de Norberto Odebrecht nos primórdios da CNO.⁹⁹

O sucessor de Norberto nos negócios é Emílio Odebrecht, que está preparando seu filho Marcelo Odebrecht para assumir no futuro a direção do Grupo.¹⁰⁰

Emil Odebrecht aposentou-se no ano de 1887 como engenheiro (do distrito da Repartição Geral dos Telégrafos), subordinado ao Ministério da Indústria, viação e obras públicas de Santa Catarina e faleceu a 5 de janeiro de 1912.

Adolf, o caçula dos varões formou-se em engenharia pela Escola Politécnica do Rio de Janeiro e dirigiu o levantamento topográfico na região do Tocantins e o Departamento de Telégrafos de Santa Catarina. Edmundo formou-se em mecânica e se converteu em comandante de navio, faleceu a bordo do navio que comandava a 25 de novembro de 1908, em alto-mar na costa do Ceará. O restante dos irmãos seguiu o ramo do comércio e da cerveja.

Outro ramo dos Odebrecht seguiu a tradição em engenharia - Mathilde filha de Emil casou-se com Gustav Baumgart, dando origem ao ramo Altenburg e Baumgart da

⁹⁶ Emílio, n.22 e Hertha, n.21.

⁹⁷ Yolanda Valladares, n.25.

⁹⁸ n.29, n.31 e n.32.

⁹⁹ Francisco Valladares, n.24.

¹⁰⁰ Emílio Odebrecht, n.31 e Marcelo Odebrecht, n.33.

família Odebrecht¹⁰¹. Tiveram dois filhos Emil e Rudolf Baumgart, o primeiro formado em engenharia pela Politécnica do Rio de Janeiro, foi o introdutor do concreto armado no Brasil, construíram o edifício do jornal *A noite*, na então capital da república, e a ponte sobre o *Rio do Peixe*, em Santa Catarina.¹⁰²

No ano de 1860 devido a dificuldades financeiras Blumenau vendeu sua colônia à administração pública: transação que se realizou por 120 contos de réis, conta Cabral (1968). O governo conservou Blumenau na diretoria da Colônia, com os vencimentos de quatro contos de réis anuais, dando prosseguimento, deste modo, à sua empreitada.

Seyferth (1974), Hering (1987) e Renaux (1995), ressaltam a especificidade da colonização alemã no Sul do Brasil. Essas colônias se desenvolveram relativamente isoladas durante várias décadas de imigrantes de outra procedência, o que possibilitou a formação de *núcleos culturais etnicamente homogêneos* e um processo específico de industrialização, baseada na indústria têxtil, responsável pela identidade econômica da região. Vejamos o que diz Renaux:

As famílias em questão, estavam integradas ao regime feudal, trabalhavam na propriedade de um senhor. Mas já admitiam uma organização nova, que só se realizava no além-mar, com a imigração. Em contraste com a Alemanha, o Brasil estava às vésperas de um novo regime político, a República. Havia liberdade religiosa, de formação partidária e sobretudo, de iniciativa. Em Santa Catarina, especialmente, onde o povoamento era mais escasso e o desenvolvimento mais tardio, não se manifestava o apego à estrutura tradicional existente no norte do país. Era possível pois, vir de encontro à modernidade, deixando a tradição para trás. O isolamento das famílias nos novos núcleos de colonização sulinos favoreceram esse aspecto. A germanidade foi preservada em outra esfera, cultural: na língua, na literatura, na música, no lazer, nos valores. Nessa, a Alemanha se prolongava, enquanto na vida corrente dos imigrantes os objetivos econômicos e políticos se integravam ao Brasil (RENAUX, 1995, p.78-79).

Contudo, é preciso relativizar a noção de homogeneidade étnica, de que fala Seyferth, à luz de autores como Weber (1994), Ruben (1987) e Hall (1998). Quando se fala em *núcleos culturais etnicamente homogêneos*, é preciso considerar que:¹⁰³ a Alemanha

¹⁰¹ Em carta datada de 1855, dirigida à Émile irmã de Julius Baumgarten, o mesmo, retratava as impressões na nova terra: “ Todos estão alegres e satisfeitos por terem escapado da miséria na Alemanha e as perspectivas de progredir são grandes. E, ‘veja bem’, até agora levei uma vida horrível, pior do que poderia levar na Alemanha, mas mesmo assim estou satisfeito. Não posso reclamar de nada, pois sou recompensado pelo sentimento de liberdade que me dá a terra que chamo minha” (RENAUX, 1995,p.43).

¹⁰² n.18 e 19.

¹⁰³ Homogeneidade que estava calcada na *Kultur- como construção da intelectualidade alemã*. A esse respeito consultar Elias (1997).

não existia como Estado unificado no auge da emigração alemã. O processo de unificação alemã envolveu uma boa dose de violência. Os imigrantes que colonizaram o Vale do Itajaí vieram de regiões etnicamente distintas, por exemplo, as raízes dos Odebrecht estão fincadas na antiga Pomerânia. Vejamos o que diz Willems (1980) a respeito:

Cada leva representa não somente um tipo de cultura local, mas também uma certa fase de transformação cujo ritmo acusa variações impressionantes de acordo com as condições regionais ou locais. É uma sociedade rural que se está secularizando, cujas comunidades se vêm articulando cada vez mais com os mercados urbanos, cujas manufaturas domésticas se desagregam ou se transformam com a industrialização crescente, cujos jovens estão sendo atraídos, em número cada vez maior, pelos centros industriais. É o próprio campo que se urbaniza, cujo estilo de vida sofre modificações profundas com a mobilidade crescente das populações. É o capitalismo, enfim, que penetra, baseado em técnicas científicas, os processos de produção agrícola. Assim, as diferenças entre os imigrantes rústicos repousam, de um lado, na feição estritamente local ou regional de sua cultura e, de outro lado, em fenômenos que derivam das antigas comunidades camponesas (WILLEMS, 1980, p.31).

A respeito do processo de construção da nação moderna, Hall argumenta que: “a maioria das nações modernas consiste em culturas diversas que somente foram unificadas por um processo prolongado de conquista violenta – isto é, pela supressão da diferença cultural (...) Por toda a Europa a história é repetida *ad nauseam* (...) Em segundo lugar, as nações são sempre compostas de diferentes classes sociais, grupos étnicos e de gênero” (HALL, 1998, p.46-47).

Hall (1998) lembra que a palavra nação remete a algo mais antigo e nebuloso – uma comunidade local, domicílio, família, condição de pertencimento. As identidades nacionais representavam precisamente o resultado da junção entre duas metades da equação nacional – oferecendo tanto a filiação política ao estado nacional, quanto a identificação com a cultura nacional. “Para colocar grosseiramente, não importa quão diferentes possam ser os seus membros em termos de classe, gênero ou raça, a cultura nacional procura unificá-los em uma identidade cultural, representá-los todos como pertencentes a uma mesma grande família nacional”. Deste modo, prossegue o autor:

Ao invés de pensarmos nas culturas nacionais como unificadas, deveríamos pensar nelas como constitutivas de um dispositivo discursivo que representa a diferença como unidade ou identidade. Elas são entrecruzadas por divisões e diferenças internas profundas, e ‘unificadas’ apenas através do exercício de formas diferentes de poder cultural (...) As identidades nacionais continuam a ser

representadas como sendo unificadas. Uma maneira de unificá-las tem sido representá-las como expressões da cultura subjacente de 'um povo'. Etnicidade é o termo que damos a aspectos culturais – linguagem, religião, costume, tradições, sentimentos por 'lugares' – compartilhados por uma população. É tentador, portanto tentar usar a etnicidade em sua forma 'fundante'. Mas no mundo moderno esta crença revela-se um mito. A Europa Ocidental não possui nações que sejam compostas de um único povo, uma única cultura ou etnicidade. As nações modernas são todas híbridas culturais (HALL, 1998, p.48).

O processo de constituição da nação e da nacionalidade ocorre concomitante à Revolução Francesa, inspirado pelas idéias de liberdade, fraternidade e justiça e no romantismo alemão. De acordo com Ruben, o processo de constituição das nacionalidades visa o estabelecimento de uma legislação sobre dois aspectos centrais para o capitalismo contemporâneo: “o controle político de um território – de um espaço econômico, e o controle político de uma população unida e relacionada pelo atributo comum de possuir a mesma nacionalidade” (RUBEN, 1987, p.30).

O romantismo alemão constituiu um movimento de vital importância na unificação da Alemanha, afirma Ruben: “Desprovido dos ideais políticos da Revolução Francesa e muito influenciado pelo idealismo, organizou-se como um movimento político para conseguir a unificação da Alemanha. A propriedade de uma cultura comum, que está intimamente ligada ao território do qual emana, e que se manifesta através da língua, foi exaltada e teorizada como o fundamento que permite a união. É, talvez, a primeira vez na história que o conceito de cultura é empregado manifestadamente como um instrumento de mobilização política” (RUBEN, 1987, p.29-30).

Tendo em mente as reflexões sobre a identidade nacional alemã no quadro da imigração alemã no ano de 1850 pode-se construir o argumento provisório de que, posteriormente, os colonos alemães, na nova terra, transplantaram como traço distintivo e identitário (calcados na “Kultur”- intimamente relacionada ao *ethos* protestante), em relação ao *outro* (aos nativos e aos outros imigrantes) - a noção de alemães, agora sim, como núcleo colonial etnicamente homogêneo.¹⁰⁴

¹⁰⁴ “Socialmente diferenciados e representando níveis sociais muito heterogêneos, os imigrantes alemães sofriam a ação niveladora das novas condições às quais tinham de ajustar-se. As necessidades de reorganização social criavam um novo sistema de obrigações e compensações recíprocas nascido, na grande maioria dos casos, da própria vontade de sobreviver. A relativa pobreza dos imigrantes já representava um elemento nivelador” (WILLEMS, 1980, p.170).

A esse respeito é relevante do meu ponto de vista, recuperar a noção de *grupos étnicos* para pensar o caso dos “nossos” colonos alemães. Weber (1994), caracteriza um grupo étnico como um grupo humano que em virtude de semelhanças no *habitus* externo ou nos costumes (não é o caso dos nossos colonos alemães antes de emigrarem); ou em ambos, ou em virtude de lembranças de colonização e migração, nutrem uma crença subjetiva na procedência comum, de tal modo que esta se torna importante para a propagação de relações comunitárias, sendo indiferente se existe ou não uma comunidade de sangue efetiva. Há o sentimento de uma comunidade étnica, e não uma comunidade de fato. A comunidade étnica para Weber é um dos elementos que facilita as relações comunitárias, baseadas na crença de uma “comunhão” étnica.¹⁰⁵

Portanto, em um primeiro momento, em torno do ano de 1850, com a chegada dos colonos alemães na nova terra, a etnia foi acionada pelos imigrantes de origem germânica como um grupo étnico, no sentido atribuído por Weber, para marcar o contraste entre os imigrantes de origem germânica em relação aos nativos e aos outros imigrantes de outras nacionalidades.

Contudo, é preciso considerar a dimensão processual da identidade étnica, como afirmam Poutignat e Streiff-Fenart: “Em outras palavras, a etnicidade é simultaneamente perene e contingente: perene, já que representa um dado subjacente, sempre suscetível de ser ativado e mobilizado; contingente, já que as condições e as formas de sua emergência são historicamente determinadas” (POUTIGNAT E STREIFF-FENART, 1998, p.140).

Além da dimensão processual é preciso considerar também a dimensão relacional dos grupos étnicos, na medida em que, a identidade étnica - como qualquer outro tipo de identidade coletiva, é construída na interação com outros grupos étnicos.¹⁰⁶

¹⁰⁵ “Ainda entre os helenos, toda nova estruturação da *pólis*, por mais arbitrária que fosse, levou a uma associação pessoal com pelo menos uma comunidade de culto e, muitas vezes, com um antepassado comum artificialmente criado. As doze tribos de Israel eram subdivisões da comunidade política que se revezavam a cada mês na execução de determinados serviços, do mesmo modo que as *phylai* helênicas e suas divisões. Mas também as últimas são consideradas comunidades da mesma origem étnica. Sem dúvida, a divisão originária pode ter-se baseado em diferenças políticas ou étnicas já existentes” (WEBER, 1994, p.270-271).

¹⁰⁶ No capítulo terceiro denominado “O que é um grupo étnico?”, Poutignat e Stereiff-Fenart, afirmam que: “O grupo étnico não é mais definido per se, mas como uma entidade que emerge da diferenciação cultural entre grupos que interagem em um contexto de relações interétnicas (...) Ao contrário da antiga concepção do grupo étnico como *isolat*, as teorias da etnicidade afirmam que o grupo étnico não pode se tornar uma categoria pertinente de agrupamento humano senão nas situações plurais” (POUTIGNAT E STEREIFF-FENART, 1998, p.82).

No caso Odebrecht, esse mesmo elemento étnico será acionado e (re) significado por Norberto Odebrecht em 1940, não mais no sentido de grupo étnico, mas sim, como dispositivo discursivo no sentido que lhe atribui Hall (1998). Como um dispositivo discursivo acionado com a finalidade de marcar o contraste entre o Grupo Odebrecht e os outros grupos empresariais do Brasil.

O argumento construído por Norberto Odebrecht em torno do elemento étnico para compor um relato empresarial sobre a TEO, finca suas raízes na tese do isolamento defendido por alguns autores, que articulam a etnia, o isolamento e o desenvolvimento econômico, é importante que se diga, “exitoso” no Sul do Brasil. Vamos ao argumento desenvolvido em torno do “isolamento” dos colonos alemães.

A tese do **isolamento** defendida por Seyferth (1974), Renaux (1995), Hering (1987), dentre outros autores, está baseada na tese de Weber sobre a “ética protestante e o espírito do capitalismo”. O argumento central de Weber é que um determinado tipo de capitalismo baseado no trabalho assalariado surge no Ocidente em virtude da relação entre um *ethos* (mentalidade econômica), de um sistema econômico e a ética racional do protestantismo ascético¹⁰⁷. Essa mentalidade econômica de que fala Weber teria aflorado no processo de colonização dos EUA e contribuído decisivamente para o desenvolvimento do capitalismo nessa região.

Inspirado nesse argumento os autores citados acima afirmam que devido ao processo de colonização no Sul do país, que atraiu imigrantes de origem européia que ficaram nos primeiros anos isolados em suas colônias, do contato com os nativos e com imigrantes de outras nacionalidades pôde aflorar nessa região do país um processo de desenvolvimento econômico “moderno” baseado na pequena propriedade em contraste com o desenvolvimento econômico do Nordeste considerado “atrasado”, baseado na mão-de-obra escrava, no latifúndio e na monocultura.

Hering (1987, p.180), conta que o desenvolvimento econômico do Vale do Itajaí obedeceu a uma dinâmica interna própria, entendida basicamente como a industrialização determinada pelo mercado e recursos gerados dentro da economia regional, tendo como peça-chave no processo a tradição da mão-de-obra européia e a liderança de

¹⁰⁷ Os representantes históricos do protestantismo ascético são: o Calvinismo, o Pietismo, o Metodismo e as seitas que derivaram do movimento Batista (WEBER, 2001, p.65).

empreendedores de mentalidade industrial. A autora usa como referencia teórica Schumpeter: “A teoria do desenvolvimento econômico”, quando pensa a noção de empreendedores.¹⁰⁸

De acordo com Willems (1980), a doutrina de Lutero transforma a concepção de trabalho, este passa a ser para o crente um dever religioso – uma *vocação*, tal como consta do discurso da TEO. Segundo o autor, a doutrina de Lutero ao lado de outros fatores contribuiu para que se formasse o que se entende de uma mentalidade capitalista entre os imigrantes.¹⁰⁹

De acordo com Hering (1987), os alemães trouxeram para Santa Catarina o que Sergio Buarque de Holanda caracteriza como próprio das populações nórdicas protestantes que, movida pela moral do trabalho, tinham como principio de disciplina a obediência, a ordem, o que teria estimulado a organização racional e a solidariedade entre seus interesses.

Os autores que defendem a tese do isolamento explicam o sucesso econômico no Sul do Brasil devido à imigração alemã, como uma mão-de-obra especializada que se contrasta com a mão-de-obra escrava que trabalhou na lavoura do açúcar no Nordeste, contrapõem a uma “ética do trabalho” puritana uma concepção católica negativa do trabalho ligada ao cativo e ao “espírito empreendedor” que foi transplantado da Europa contrapõem o espírito personalista das elites latifundiárias nordestinas.

Esses autores se apóiam no argumento presente em alguns autores, como Sergio Buarque de Holanda, que explica o atraso econômico brasileiro pela ausência de espíritos empreendedores, em especial, no Nordeste brasileiro.

Segundo Holanda (1956), o atraso econômico do Brasil, em especial, do Nordeste, é fruto do nosso processo de colonização ibérica e católica, da utilização da mão-de-obra escrava e de nossa cultura patriarcal e personalista.¹¹⁰

Para o autor, são esses fatores que impediram o surgimento de espíritos empreendedores capazes de promover um desenvolvimento econômico êxito, a exemplo

¹⁰⁸ Norberto Odebrecht utiliza na TEO o conceito de empresário inspirado em Schumpeter.

¹⁰⁹ Willems (1980), aponta em seu estudo as diferenças nas orientações profissionais entre os protestantes e católicos, na Alemanha e no Brasil - entre os teuto-brasileiros. De acordo com o autor, os protestantes na Alemanha detém grande concentração de capital em relação aos católicos. Entre os teuto-brasileiros, na versão de Willems (1980), populações predominantemente protestantes gozam, geralmente, da fama de ser mais próspera.

¹¹⁰ O autor está fortemente inspirado nas teses de Freire (1975). Segundo Freire, o desenvolvimento econômico, político e cultural do Brasil se realizou em torno do complexo: “casa grande e senzala”, caracterizado pela atividade agrícola monocultora, exportadora, escravocrata e patriarcal.

do que ocorreu nos Estados Unidos. Faltou segundo Holanda, que se inspira nas teses de Weber sobre o “espírito do capitalismo”, uma ética do trabalho puritana: “O que, sobretudo nos faltou para o bom êxito desta e de tantas outras formas de labor produtivo foi, seguramente, uma capacidade de livre e duradoura associação entre os elementos empreendedores do país” (HOLANDA, 1956, p.64).

Ao invés de espíritos empreendedores floresceu no país uma cultura personalista e patriarcal voltada à defesa dos interesses particulares das oligarquias rurais em detrimento dos interesses econômicos da nação brasileira. Seguindo essa linha de raciocínio, o autor, diz que no Brasil o tipo humano que aflorou foi o “aventureiro” em contraste com o “trabalhador” que aflorou na sociedade norte-americana.

O trabalhador, afirma Holanda (op.cit.) se guia pela ética do trabalho, tem uma visão de longo prazo, o acúmulo de bens é fruto de uma vida inteira de trabalho árduo e duro e de uma vida regrada, os trabalhadores prezam a estabilidade, a paz e a segurança pessoal. Já, o aventureiro se guia por uma ética imediatista, de ganho fácil obtido com o mínimo de sacrifício, as suas características são: a audácia, imprevidência, irresponsabilidade, instabilidade, vagabundagem, eles tem uma concepção espaçosa de mundo. Esse espírito de aventura teve influencia decisiva na vida nacional (HOLANDA,1956, p.39).

Considero pertinente ressaltar que o argumento weberiano sobre a gênese do capitalismo tem que ser relativizado, na medida em que, esse argumento é construído a partir de um suposto evolucionista, portanto, etnocêntrico. Segundo Goody (1996), o suposto evolucionista desdobra-se também em um suposto valorativo, na medida em que, o movimento de evolução das sociedades em direção à modernidade para Weber, representa sempre uma mudança qualitativa, sempre para melhor. Isto é, na medida em que, as sociedades se modernizariam estariam se tornando “melhores” e aprimorando as suas instituições.

Ocorre, que o suposto valorativo é construído sempre em oposição à outras sociedades que não se modernizaram “à la Ocidente.” Goody (1996), afirma que a visão etnocêntrica Ocidental embutida na teoria weberiana envolve um julgamento de valor em relação ao Oriente. Neste sentido, o argumento evolucionista de Weber é construído

desvalorizando os processos sociais que se realizam nas sociedades orientais, como, as suas instituições, cultura e tradição.

Contudo, o que importa para o argumento desta etnografia, não é a veracidade ou a não-veracidade dos argumentos weberianos, não é a tese de Weber sobre a origem do capitalismo que está sendo problematizada. O que é relevante, neste capítulo, do meu ponto de vista, em primeiro lugar, é a descrição do deslocamento dos Odebrecht para o Brasil, contextualizando este deslocamento no surto de imigração alemã direcionada ao Vale do Itajaí em 1850, e assim, identificar as raízes do discurso empresarial sobre etnia acionado por Norberto Odebrecht nos textos da TEO, nas reuniões, seminários, palestras e entrevistas concedidas em caráter oficial.

Em segundo lugar, é importante compreender como os imigrantes de origem germânica, segundo os autores citados neste capítulo, acionaram o elemento étnico e religioso para pensarem a si mesmos como um grupo étnico, e assim, justificarem a partir da etnia, o desenvolvimento econômico do Sul do Brasil. Anos mais tarde, Norberto Odebrecht evocaria esse mesmo elemento para construir um determinado discurso empresarial articulando religião, etnia e eficiência empresarial para marcar o contraste da construtora nascente em Salvador em relação aos valores predominantes naquela sociedade nos anos 30 e 40.

Neste sentido, Norberto Odebrecht reproduz em suas falas o mesmo argumento desenvolvido pelos autores que defendem a tese do isolamento dos colonos alemães. Isto é, Norberto resgata o elemento étnico articulado aos valores protestantes (disciplina, organização, solidariedade, confiança, cooperação, vocação e espírito empreendedor), para explicar e justificar a trajetória ascendente do Grupo Odebrecht e ao mesmo tempo contrapor esses valores (protestantes) aos valores da mentalidade patriarcal, característicos das oligarquias baianas do início do século.

1.3 Etnia, cultura e gestão empresarial: Tecnologia Empresarial Odebrecht

O fundador do Grupo constrói uma narrativa que conta a estória de origem da TEO, evocando em seus relatos e nos textos da TEO o momento da chegada de seu bisavô ao Sul do Brasil e o período da sua infância e juventude vividos na cidade de Salvador nas décadas de 20 e 30. Essa narrativa explica, justifica e legitima a validade dos princípios, valores e normas da TEO, a partir da tradição protestante herdada pelo fundador.¹¹¹ Vejamos como foi construída essa narrativa...

A rede de sociabilidade nas colônias germânicas girava em torno de três instituições: a família, a educação e a igreja. A educação nas colônias ficou sob a responsabilidade da iniciativa privada, isto é, dos próprios colonos alemães, que construíram as suas escolas e educaram seus filhos segundo os princípios protestantes, porque na época, não havia uma separação entre a esfera da educação, da família e da religião.

Seguindo a tradição, a família Odebrecht, nos anos 20, 30 e 40 em Salvador, reproduziu no seio familiar os mesmos princípios luteranos, assim, Norberto Odebrecht recebeu uma formação educacional de natureza luterana transmitida a ele por sua mãe até os cinco anos. Após essa idade começou a ser educado por seu preceptor: Pastor Arnold. Enquanto isso, seu pai se ocupava dos assuntos da oficina de construção que ficava ao lado da residência dos Odebrecht.

Segundo a narrativa que conta a estória da gênese da TEO, a herança luterana tem uma grande influência na formulação da TEO, na medida em que, os valores subjacentes à cultura empresarial Odebrecht estão inspirados em uma ética do trabalho puritana: “Devido à sua sólida formação luterana, para meus pais, qualquer tipo de trabalho era dignificante. Também, para eles, a parcimônia, a poupança e o uso produtivo do tempo sempre se inscreveram dentre as mais belas virtudes”(ODEBRECHT, 1991, p.95).

¹¹¹ O mesmo estilo discursivo presente na versão dos Odebrecht acerca de sua trajetória familiar e empresarial dentro da qual, o fundador salienta o elemento étnico foi identificado por Piscitelli (1999) entre Grupos familiares brasileiros e por Mocellin (1998 e 2002) em seu estudo sobre empresários de origem italiana do Nordeste do Rio Grande do Sul.

O fundador evoca em sua narrativa o período da sua infância e juventude na cidade de Salvador nas décadas de 30 e 40, uma sociedade “provinciana”, dominada por valores escravistas, em relação ao Sul e ao Sudeste.

Salvador, na época, era estruturada por uma hierarquia que colocava no “topo” a elite dos cacauicultores da região e os grandes senhores de engenho. “A aristocracia rural do Recôncavo desfrutava de sólida influência junto ao Governo quanto no que se referia à formação da opinião pública. Entre seus membros, ainda saudosos da escravidão, imperava a concepção de ser o trabalho manual, algo degradante, ‘impróprio’ para cavalheiros bem nascidos” (ODEBRECHT, 1991, p.88).

Essa concepção sobre o trabalho como algo negativo de que fala Norberto Odebrecht, está inspirada em uma visão herdada da mentalidade católica, na vertente escolástica, que norteou a catequese e o ensino no Brasil até o século XVIII. Na visão escolástica o trabalho seria uma atividade que depreciaria o ser humano, enquanto que, o ócio, atribuiria valor, a quem pudesse desfrutá-lo, a esse respeito Zanlorenzi diz que:

Assim, os que trabalham, ou seja, desempenham tarefas relacionadas à vida cotidiana, são associados à submissão, à indignidade, à degradação. A honra, a dignidade e a nobreza são atributos associados à posição social advinda da herança familiar e ao desempenho de tarefas tidas como heróicas ou façanhas (ZANLORENZI, 1998, p.45).

Por outro lado, o trabalho também esteve associado ao cativo, que evocava as imagens de submissão, subalternidade e de degradação. Assim, os contingentes de libertos preferiam viver na franja da sobrevivência e desempenhar atividades ocasionais do que se submeter aos moldes produtivos do latifúndio, que, mesmo após a abolição, reproduzia as relações de trabalho formatadas pela escravidão. “O trabalho, enquanto materialização, ao invés de dignificar o trabalhador, aproximava-o – em termos reais e simbólicos – das regras de submissão imperantes na condição cativa de existência, tendo, portanto, um valor de negatividade” (ZANLORENZI, 1998, p.46).

Na época, segundo, Norberto Odebrecht, as construções na Bahia, ficavam na maioria das vezes a cargo dos mestres-de-obras (italianos e portugueses), geralmente, profissionais de pouca instrução educacional, assim, a atividade construtora, era uma atividade considerada pela elite baiana de “menor” valor.

Na sociedade baiana, segundo o fundador, em oposição às atividades manuais, era apreciada a atividade intelectual, a profissão mais valorizada na época era o Direito:

Dentre os filhos desses poderosos, predominavam os bacharéis em Direito, de preferência formados na Europa, aos quais estavam reservados os cargos mais importantes do poder público. A engenharia, naquele tempo sinônimo de engenharia civil, era tida como profissão pouco nobre, destinada aos estrangeiros ou então aos filhos de imigrantes e de outras famílias consideradas de *baixa extração social* (ODEBRECHT, 1991,p.89).

Segundo Norberto, os valores escravistas e a visão negativa (da elite baiana) do trabalho como uma atividade “inferior” engendrou uma “sociedade da desconfiança” – na qual a desconfiança seria o princípio básico que ordenaria as relações sociais – inclusive no fazer negócios no país.¹¹²

Em oposição a essa “sociedade da desconfiança”, o autor propõe a construção de uma sociedade em que a confiança entre os homens seria o princípio ordenador das relações sociais. A sua tese sobre a sociedade da confiança estava influenciada por sua formação familiar que se diferenciava da educação familiar das elites baianas.

Em contraste com esse mundo de valores predominantes na sociedade baiana, a família Odebrecht reproduz os valores da religião luterana que adota, como fundamento básico, uma determinada ética do trabalho e o repúdio a qualquer desperdício de tempo, a qualquer tipo de vício e o estímulo à poupança. Deste modo, Norberto Odebrecht e seus irmãos aprenderam a falar primeiro o alemão e posteriormente o português, o próprio Dr. Norberto até aos nove anos só falava o alemão: “Para meus pais, educar era muito mais do que instruir, pois entendiam educação como sinônimo de formação – “Bildung”.(ODEBRECHT, 1991, p.95).¹¹³

O fundador do Grupo contrapõe ao discurso negativo sobre o trabalho reproduzido pelas elites agrárias da sociedade baiana dos anos 30, uma ética baseada na valorização do trabalho. O fundador reproduz a mesma argumentação presente no discurso puritano que

¹¹² Norberto Odebrecht baseia-se na obra de Peyrefitte (1995), para construir seu argumento sobre uma sociedade na qual a confiança seria o princípio ordenador das relações sociais em oposição a uma sociedade na qual o sentimento da desconfiança predominaria nas relações sociais.

¹¹³ Segundo o dicionário Langenscheidts Wörterbuch, o termo significa: formação, instrução, constituição (cultural e educacional) (ODEBRECHT, 1991, p.95).

remonta à origem do capitalismo na Inglaterra e o mesmo argumento dos autores analisados neste estudo que defendem a tese do isolamento dos colonos alemães em 1850.

Segundo Thompson (1987), essa ética de valorização do trabalho começou a ser construída no discurso puritano concomitante ao processo de desenvolvimento da sociedade capitalista.¹¹⁴ A ética de valorização do trabalho esteve acompanhada de um rígido código de conduta, que visava, disciplinar o comportamento da classe trabalhadora. Ao impor um rígido código de conduta, essa ética visava construir um determinado perfil de trabalhador que se adaptasse ao ritmo das fábricas, isto é, ao ritmo da acumulação e da expansão capitalista. A ética começou a ser propagada nos cultos de domingo para as famílias e nas escolas dominicais para as crianças.

Thompson (1987) demonstra que é próprio da lógica da dominação capitalista construir e impor no nível ideológico um conjunto de representações baseadas em um rígido código disciplinar, que orienta sobre o trabalho e o uso do tempo visando à extração da mais-valia, esse código disciplinar extrapola os limites fabris e penetra em todas as esferas da vida social, em especial, na esfera familiar.

Zanlorenzi (1998) argumenta que as elites no século XIX ao transplantarem para o Brasil, as idéias do positivismo, passaram a ver no trabalho, como um ideal social, causa e sintoma de progresso, de ordem e moralidade:

O não-trabalho – atitude nominada por vadiagem – era visto como uma ameaça social que deveria ser abominada, incluindo-se na categoria de ociosidade tanto mendigos como trabalhadores que assumiam atitudes que não se coadunavam com os critérios morais adotados como ideais: a assiduidade, a sobriedade, a presteza. (...) Negação ao trabalho, preguiça, vadiagem, são termos que sempre foram empregados para nominar a atitude do escravo, que trabalhava sob a força do senhor, e o liberto, acusado de trabalhar apenas na linha da sobrevivência. Esse imaginário que reafirma a incompetência tanto do escravo quanto dos homens livres, insere-se em um conjunto mais amplo de estratégias de dominação, que possibilitaram formular – na passagem da escravidão à liberdade – um projeto de formação de uma classe de libertos dependentes, submetidos tanto a pressões coercitivas, quanto a pressões ideológicas (ZANLORENZI, 1998, p.43-44).

Reproduzindo o discurso da elite industrial, baseado em uma ética de valorização do trabalho e articulando esse discurso à sua trajetória de vida, o fundador narra no texto da

¹¹⁴ Thompson (1987) descreve esse processo na sua obra: “A formação da classe operária inglesa”.

TEO que ele foi educado para “servir” e não “para ser servido” como orientava a mentalidade tradicional das oligarquias baianas da época. O fundador resgata esse princípio de sua experiência de vida e o reproduz como um princípio fundamental da TEO, nesse caso a missão do empresário é “servir” o cliente, atendê-lo, em todas as suas necessidades, desse modo, o empresário exerce a vocação para a qual foi chamado: A “arte de empresariar”, que está intimamente ligada à noção de vocação: “são raros os Homens com espírito, vocação e talento empresariais”.

Deste modo, o tipo ideal de empresário concebido na TEO deve possuir determinadas características pessoais: vocação, espírito, talento e exige uma significativa dose de sacrifício em prol da humanidade”.¹¹⁵

Como toda arte, a Tecnologia Empresarial exige alguns dons inatos e um conjunto de habilidades e conhecimentos. Este conjunto pode ser ensinado, mas, sobretudo, deve ser aprendido – ‘vendo, tratando e pelejando - pelo Homem que livremente optou ser empresário, colocando a sua criatividade, o seu tempo e as suas energias a serviço da produção de riquezas essenciais à humanidade (ODEBRECHT, 1983a, ii).

Na opinião de Norberto Odebrecht, o *espírito de servir* é o principal atributo do empresário que foi chamado a exercer a sua vocação. Ao “espírito de servir” o fundador opõe a noção de “ser servido”, situa, portanto, os valores protestantes em contraste com os valores das oligarquias rurais de Salvador “que se habituaram a serem servidas”. Norberto Odebrecht refere-se ao passado escravocrata brasileiro, ao latifúndio e às relações sociais que caracterizaram a oligarquia baiana no início do século XX:

Há quase cinquenta anos, eram muito mais visíveis, mesmo em nossa Capital, as marcas deixadas por três séculos de escravidão. O trabalho era visto como algo degradante e era inconcebível que os Jovens de boa família ganhassem a vida com seu próprio suor. Ainda nos anos 40, a sociedade baiana permanecia extremamente fechada, como nos tempos do Império. Muito ciosa de seus privilégios, distinguia os Seres Humanos apenas em função de seu nascimento e do montante da herança que haviam recebido (ODEBRECHT, 1986).

¹¹⁵ Weber (2001), afirma que a noção de vocação é oriunda do puritanismo inglês na vertente calvinista: “Isto porque todos, sem exceção recebem uma vocação da Providência Divina, vocação que deve ser por todos reconhecida e exercida. Essa vocação não é, como no luteranismo, um destino ao qual cada um se deva submeter, mas um mandamento de Deus a todos, para que trabalhem na Sua glorificação”.

Entretanto, como já mencionei acima, é preciso situar o discurso do fundador e compreender que o discurso acionado por Norberto Odebrecht, baseado na ética do trabalho, que para ele se traduz “no espírito de servir” é o discurso do próprio capitalismo, o qual também o acionava a elite industrial baiana referindo-se às oligarquias rurais de Salvador.

Para a elite industrial, a ética do trabalho colocaria o país definitivamente na trilha da modernidade, enquanto que, os valores tradicionais das oligarquias rurais nordestinas seriam os responsáveis pela reprodução de nosso atraso econômico. Como já foi mencionado acima, foi inspirado nesse pensamento que o governo imperial promoveu uma política imigratória que atraiu os alemães ao Sul do Brasil com a finalidade de promover o branqueamento da população e o desenvolvimento econômico da nação, enfim, tentaram fazer florescer no Sul o “espírito empreendedor” que não teria aflorado na região Nordeste do país.

Segundo Hasenbalg (1996), “o ideal do branqueamento tem sido interpretado como resultado da tensão existente entre as teorias racistas oriundas da Europa e dos Estados Unidos e assimiladas na região, e a realidade racial desses países, caracterizada pela forte presença de populações negras, indígenas e racialmente misturadas”.

O fundador do Grupo conta que posteriormente foi adquirindo a consciência de que a educação recebida no lar visava à transmissão e aquisição de uma determinada concepção de mundo, própria daqueles denominados de empresários em um contexto social caracterizado por valores paternalistas e senhoriais, responsáveis pelo atraso do país.

Devido a essa concepção de mundo ligada ao universo dos empresários, Norberto aplica na construtora nascente um modelo gerencial inovador para a época, baseado na descentralização, delegação, parceria e partilha de resultados tendo como valor básico a confiança nos seres humanos.

No relato transcrito abaixo podemos notar que Norberto Odebrecht organizava as atividades na construtora nascente segundo os mesmos princípios, crenças e valores, a partir das quais a sua mãe organizava a vida familiar. Portanto, valores como: “humildade”, “confiança”, “disciplina”, “organização”, “divisão de tarefas”, enfim, todos os valores que configuram uma ética do trabalho, são praticados na família Odebrecht e posteriormente transplantados por Norberto Odebrecht no universo empresarial:

Na rígida educação luterana que recebi, o exercício do amor materno sempre foi sinônimo de humildade, disciplina e trabalho. Para cada faixa etária, havia tarefas simples a serem cumpridas, apropriadas às forças e ao discernimento da criança, cada qual no tempo certo e dentro de um determinado padrão de qualidade. Arrumar a cama, limpar e lavar a casa, lavar e passar roupa, engraxar sapatos, cuidar do jardim, rachar e estocar lenha para o fogão: desde que comecei a me entender como gente, estas eram as obrigações das quais eu participava, ou executava sozinho, diariamente, ante de ter o direito de brincar. Como não possuía outro padrão de referência, trabalhar era para mim tão natural quanto comer, respirar ou andar. Desta maneira simples, aprendi – sem que disso estivesse consciente – que todo direito pressupõe um dever, para receber, depois, a justa retribuição. Aos 6/7 anos, pronto para ser alfabetizado, meu pai contratou – para tanto – o pastor responsável pelo razoável rebanho luterano que havia em Salvador, na segunda metade da década de 20 (ODEBRECHT, 1991, p.97).

Essa influência da visão de mundo de Norberto Odebrecht encarna-se a meu ver, na expressiva dimensão moralizante presente na TEO, baseado em uma determinada concepção de trabalho – trabalho como dever religioso no sentido weberiano, como vocação.

Em várias passagens dos textos da TEO identificam-se algumas “máximas orientadoras da ação” inspiradas na visão de mundo do fundador da empresa na qual se sobressai a sua herança protestante que remonta ao período da imigração germânica orientada ao Vale do Itajaí em Santa Catarina.

No capítulo I, da primeira publicação “De que necessitamos?”, intitulado: “Palavras e pensamentos para a meditação do ‘líder’”, está escrito: “o que funciona está certo”; “Não tem sentido correr quando se está no caminho errado”; “É preferível não ouvir histórias quando elas são mentirosas”.¹¹⁶ E, quanto às referências protestantes, está escrito: “O importante é a utilidade e integração do indivíduo no trabalho e na família”; “Aprende-se na casa paterna o sentimento de obrigação, a consciência do valor, do dever do trabalho, e o espírito de poupança – qualidades indispensáveis na conduta econômica da vida do indivíduo”; “Esses sentimentos, aliados à satisfação de ser útil, ao amor à profissão e à aversão à ostentação, ao jogo e à bebedeira são fatores decisivos ao sucesso do homem”; “Com a ostentação, o jogo e as bebedeiras, o menos que se prejudica é a perda do dinheiro. Maior é o tempo perdido, que poderia ser aplicado em coisas mais úteis. Também maior é o

¹¹⁶ ODEBRECHT, Norberto. *De que necessitamos?*. Salvador:AudiPlan, 1968.

que sofre saúde com o sono perdido e com as tensões nervosas. Mas o malefício desses vícios é que, em muitos casos, o viciado perde o que de mais valor tem a sua pessoa: o caráter, a personalidade”.

Portanto, o fundador aciona os valores protestantes em vários textos da TEO, nas reuniões do Grupo, nas entrevistas, nos seminários, nas palestras, para explicar, particularizar, contrastar e legitimar a trajetória da Odebrecht no campo construtor. Ou seja, para singularizar e diferenciar a trajetória do Grupo em relação à trajetória dos outros grupos empresariais privados do país. Originalmente a CNO era uma firma individual nascida em um espaço geográfico periférico e em um contexto social dominado por valores patriarcais, pelas práticas desleais vigentes no mundo dos negócios e responsáveis pelo atraso econômico brasileiro, diante desse cenário o único mecanismo de distinção, de contraste, de contraposição a esse universo social “fadado” ao fracasso, era a sua base familiar puritana.

Portanto, no caso Odebrecht, a etnia é acionada pelo fundador e reproduzida nas falas autorizadas como um discurso empresarial, como um dispositivo acionado para se construir significados que influenciam e organizam as ações e as concepções internas e externas ao universo empresarial.

Segundo o relato empresarial, foi graças aos valores familiares transplantados para o mundo dos negócios, em Salvador na década de 40, que a Odebrecht pode despontar como um dos grandes grupos empresariais do Brasil e da América Latina.

Deste modo, o traço distintivo do Grupo Odebrecht que lhe confere identidade e o contrasta (com outros grupos econômicos no Brasil) está de acordo com o texto da TEO, ancorado em valores sólidos – “a base que não muda nunca”, que de acordo com a minha interpretação está intimamente relacionada ao *ethos* protestante, (re) significado na visão de mundo de Norberto Odebrecht que o aciona como um dispositivo discursivo.¹¹⁷

Por intermédio deste dispositivo discursivo, o fundador marca o contraste entre a Odebrecht, que teria a sua estrutura organizacional descentralizada, flexível, ágil, eficiente e competitiva no mercado, em oposição às outras construtoras que atuariam de forma centralizada, burocratizada, emperrando, deste modo, a tomada ágil de decisões e a

¹¹⁷ “A base que não muda nunca”, é uma expressão de Ruy Babosa. Cf. Odebrecht (1998).

eficiência empresarial. Nas entrelinhas, podemos notar a relação que existe no discurso empresarial entre a eficiência, a competitividade e o elemento étnico.

A identidade Odebrecht neste caso é representada sempre em contraste com outras construtoras, há um suposto valorativo embutido nessas representações, onde as características da identidade do Grupo são realçadas e valorizadas, enquanto que, os atributos de outros grupos empresariais são implicitamente desvalorizados.

Esse dispositivo é um elemento que vai permanecer em todos os textos da TEO, contudo, com o passar dos anos assume um formato mais suave e sofisticado, sendo acionado pelo fundador nos textos da TEO, em várias publicações do grupo, e, em vários eventos, a exemplo das Reuniões Anuais realizadas pelo Grupo.

O discurso é reproduzido pela segunda geração expressa na figura de Emílio Odebrecht (filho de Norberto Odebrecht), como pude observar na Reunião Anual de 2001 em Sauípe, onde foi (re) afirmada a relevância da família, da educação pelo trabalho, da honestidade, da lisura e a ética do trabalho, que aparece na fala de Emílio Odebrecht: “Muito já se disse, quanto mais trabalho, mais sorte eu tenho”.

Ao mesmo tempo em que o fundador aciona o étnico como um dispositivo discursivo, legitima a validade de seus valores naturalizando a ética protestante e buscando o princípio de sua validade na “ordem natural das coisas”.

Da perspectiva *êmica*, a gênese da TEO é fruto de um momento de revelação como consta no prefácio da TEO “Sobreviver, crescer e perpetuar”, no qual Norberto Odebrecht (re) afirma a sua autoria expressa na combinação entre a intuição e a razão. Segundo a narrativa, aos 48 anos de idade, em um momento de “revelação”, o autor da TEO, toma consciência de que as suas atitudes e seu comportamento estavam norteados por um conjunto coerente de valores e crenças, que configuravam um modelo de gestão e cultura empresarial:

Até aos 48 anos, busquei, com maior ou menor agressividade, aquilo que acreditava possuir valor. A intuição e os condicionamentos governaram minhas ações. A lógica que presidia as decisões só se revelava depois, quando avaliava os meus erros e meus acertos. Ao alcançar a idade que se converteu para mim em marco fundamental, passei a ver a experiência e os condicionamentos adquiridos sob um prisma totalmente diverso. Começou a aflorar a consciência de que minhas crenças e valores possuíam uma coerência interna e que os modos de decidir e agir, associados a estas crenças e a estes valores, levavam a uma disciplina intelectual, que hoje denomino de Tecnologia Empresarial (ODEBRECHT, 1987, p.1).

Sob esta perspectiva, existe uma verdade transcendente que se exterioriza intuitivamente e que lhe possibilita encarná-la por meio da revelação em uma linguagem empresarial, posteriormente denominada – TEO.

É esta verdade transcendente e essencialista que confere a TEO, um caráter de universalidade intimamente articulado a uma determinada concepção de Homem que se humaniza somente por meio de uma ética do trabalho, Odebrecht (1998), afirma esse caráter de universalidade da TEO: “Nos últimos anos, no ofício de identificar novos talentos empresariais e de criar condições para o desenvolvimento destes talentos, pude comprovar na prática e convencer-me ainda mais da validade de convicções que não foram inventadas por mim, mas ensinadas pela vida.”

A fala acima sugere que os princípios, crenças e valores que compõem a TEO têm a sua validade em um outro plano, no plano das leis “naturais.” Assim como, as leis da física regem o funcionamento do universo, desenhando uma ordem natural das coisas, existiriam leis similares às da física que determinariam a existência humana. Portanto, a validade e a veracidade dos princípios, conceitos, crenças e valores da TEO encontram seu princípio de justificação no plano das leis naturais e não pelo fato de serem formulados por Norberto Odebrecht a partir de sua formação familiar protestante.

Neste ponto da argumentação creio ser pertinente resgatar as reflexões de Douglas sobre as instituições (1998), para pensar as representações *êmicas* sobre a TEO. Segundo a autora, a legitimação da ordem social e das instituições envolve necessariamente a naturalização das classificações sociais. Douglas afirma que:

É necessário existir uma analogia por meio da qual a estrutura social de um conjunto fundamental de relações sociais será encontrada ou no mundo físico ou no mundo sobrenatural ou na eternidade ou em qualquer outro lugar, contanto que não seja encarada como um arranjo socialmente elaborado. Quando a analogia é aplicada de um determinado conjunto de relações sociais a outro e vice-versa, e destes conjuntos à natureza, sua estrutura formal recorrente torna-se facilmente reconhecida e revestida de uma verdade que se autolegitima (DOUGLAS, 1998b, p.58).

Segundo uma lógica similar à da naturalização das classificações sociais, o fundador constrói um discurso essencialista sobre a gênese da TEO (que empiricamente é um processo social, que será analisado no capítulo seguinte), no qual o princípio de legitimação em torno de seus valores e princípios, situa-se no plano da natureza, das leis

naturais. Como conseqüência, a naturalização das classificações sociais, impede, que se busque o fundamento da legitimidade da TEO nas relações sociais e de poder que se estabelecem no universo empresarial.¹¹⁸

Contudo, como veremos no capítulo seguinte, essa tradição resgatada e (re) significada por Norberto Odebrecht, e, que se expressa na dimensão moralizante da TEO – sublinho novamente, como *dispositivo discursivo*, combinou-se com o novo – a inovação: ao aprendizado de se fazer negócios no Brasil no mercado de E&C. Ao plano discursivo que remete a uma ética do trabalho, se contrapuseram as práticas vigentes no campo construtor em Salvador na década de 40, permeada pelas relações pessoais, de amizade e pelas articulações políticas, que configuram uma prática empresarial que se reproduz até os dias de hoje e que permitiu de forma significativa a expansão dos negócios da construtora cujo ápice ocorreu durante o governo militar.¹¹⁹

Portanto, a gênese da TEO pode ser pensada como o resultado de uma combinação entre dois fatores: o fator biográfico e o fator histórico.¹²⁰ O fator biográfico remete a trajetória de Norberto Odebrecht, nessa trajetória estão presentes: o elemento étnico que remonta ao período da imigração alemã, a sua experiência empírica acumulada nos canteiros de obras da firma de seu pai entre as décadas de 30 e 40 e a sua formação intelectual construída na Universidade Federal da Bahia (UFBA), por volta de 1944, que foi

¹¹⁸ O mesmo processo de naturalização identificado por Douglas (1998b), está subjacente ao *ethos* protestante, só que no caso da ética protestante a naturalização remete ao plano divino. Há embutida na ética protestante uma determinada concepção de Homem que elimina e naturaliza as diferenças, como se as diferenças empíricas que existem entre os homens (capitalista e o trabalhador) fizessem parte da ordem natural das coisas, produto da providência divina. Weber demonstra como a ética protestante tem o efeito de escamotear as relações de poder que são estruturais no sistema capitalista. Ao tornar “invisível” aos olhos dos trabalhadores (proprietário da força-de-trabalho) e dos capitalistas (proprietários dos meios de produção e da propriedade), que a orientação para o acúmulo de riqueza e para a realização do valor (da mais-valia) subjacente à ascese religiosa, ocorre sempre, de acordo com a teoria marxista, explorando-se a força de trabalho. Para os fiéis, a orientação sistemática para o trabalho, para a poupança e o repúdio a qualquer espécie de vício, eram máximas que estavam na bíblia, e, que, portanto, deveriam ser seguidas sem questionamento.

¹¹⁹ Segundo Oliveira, o governo era o detentor do dinheiro, dos projetos e dos rumos políticos, para o autor, houve na época uma composição de interesses entre o governo, a sua proposta desenvolvimentista e as empresas de construção: “Conduzindo a economia segundo as conveniências do modelo de desenvolvimento, atraía e alimentava interesses paralelos e convergentes. Natural, portanto, que as empreiteiras e demais fornecedores de produtos e serviços tratassem de se compor com ele e aceitassem, sem restrições, as regras do jogo”(OLIVEIRA, 1998,p.21).

¹²⁰ Tenho em mente a noção de trajetória formulada por Bourdieu (1996). O autor explicita a dimensão estrutural que limita as trajetórias, que são definidas como: colocações e deslocamentos no espaço social, mais precisamente, “nos estados sucessivos da estrutura da distribuição das diferentes espécies de capital que estão colocados em jogo no campo considerado” (Bourdieu, 1996, p. 190).

posteriormente articulada ao Desenvolvimento Organizacional (DO) e à Administração por Objetivos (APO), na década de 60, como uma metodologia gerencial que inspirou significativamente a formulação da TEO.

O fator histórico relaciona-se às práticas e às concepções construídas historicamente no campo das construtoras que representam as ligações entre as empreiteiras e os agentes políticos como se fossem naturais, como se fizessem parte da “ordem natural das coisas”, da “cultura de se fazer negócios” nesse campo da economia brasileira desde a era colonial.¹²¹

No capítulo seguinte vou descrever o processo de institucionalização da TEO no universo empresarial Odebrecht, como um processo histórico, em que se combinam os valores protestantes (analisados neste capítulo), a metodologia gerencial denominada de Desenvolvimento Organizacional (DO) e as práticas vigentes no campo das construtoras.

¹²¹ O meu objetivo nesta tese não o de é realizar uma análise da percepção que a sociedade tem sobre essas práticas, mas sim de realizar uma descrição da TEO levando em consideração os vários pontos de vista sobre a mesma. No capítulo terceiro vou descrever como a própria TEO incorpora em seus princípios essa prática social considerada natural no campo da construção no Brasil e a legitima no universo empresarial Odebrecht.

2 Cultura & Mercado: Tecnologia Empresarial Odebrecht (1944 – 1999)

A trajetória do Grupo Odebrecht ganha inteligibilidade quando é contextualizada nos diversos momentos históricos em que o Estado-nação, articulado aos interesses da classe empresarial, elaborou Projetos de natureza nacional-desenvolvimentista no período que se iniciou, com o governo Vargas, nos anos 30, e teve seu ponto de inflexão, no final do governo militar, com a abertura democrática e o início da nova república.¹²²

Nesse marco histórico, a indústria construtora brasileira desempenhou um papel importante, na medida em que participou ativamente do processo decisório de definição de prioridades (de inversão estatal) na área de políticas públicas, em especial, no setor de infra-estrutura, ao mesmo tempo em que construiu essa mesma infra-estrutura necessária ao desenvolvimento econômico e social da nação. Realço nesse marco histórico a experiência da Odebrecht.

Assim, neste capítulo contextualizo a trajetória da CNO no campo construtor e o processo de institucionalização da TEO no universo Odebrecht no período que engloba os anos de 1944 a 1999.

O início da formação do campo das construtoras no Brasil pode ser identificado com a chegada da expedição de Tomé de Souza na futura cidade de Salvador no ano de 1549. Nessa época:

Luiz Dias, Diogo Peres, Pedro Goes e Pedro de Carvalhais são os primeiros nomes que avultam na história da engenharia e da construção no Brasil. Eles integravam a comitiva do governador-geral Tomé de Souza, que aqui desembarcou, em março de 1549, com a incumbência da Coroa portuguesa, para fundar na colina, defronte da baía de Todos os Santos, a cidade de Salvador. Luís Dias, considerado o mais hábil dentre aqueles profissionais, olhou o entorno, morros, mar e mata abundante e sentiu que a tarefa não seria das mais fáceis. O embrião da futura capital teria que nascer praticamente do nada e, o que é pior, obedecendo a um cronograma de obras extremamente apertado, pois ainda em dezembro daquele ano o núcleo urbano teria de estar funcionando. Com o mestre-de-obras português Luiz Dias, identificado na literatura especializada como o primeiro engenheiro a trabalhar no Brasil, o País deu os primeiros passos para desenhar o que no futuro ficou autenticado como engenharia brasileira (O EMPREITEIRO, 2000, p 16).

¹²² Consultar no anexo a formação do campo das construtoras e a trajetória da Odebrecht.

Como vimos na descrição acima, além da administração portuguesa, os grandes proprietários rurais que utilizavam a mão-de-obra escrava na construção de edificações necessitavam dos serviços de construção, para tanto, gradativamente ao desenvolvimento do Brasil colônia, foram trazidos de Portugal profissionais ligados à atividade construtora:

Com relação às edificações institucionais e mesmo às obras de infra-estrutura nas “cidades reais”, observa-se que, desde o início da colonização, já se fazem presentes engenheiros (geralmente militares), arquitetos e mestres-de-obras enviados por Portugal e colocados à disposição dos governantes regionais. Aqueles, em número reduzido no início do período, gradativamente aumentavam, à medida que crescia a importância da Colônia para a metrópole e em que se desenvolvia a economia e as cidades (CHAVES, 1985, p.81).

Posteriormente, a atividade mineradora demandou a construção de núcleos urbanos no interior do país incrementando, deste modo, as atividades de construção que iriam se incrementar com a vinda da família real para o Brasil, o movimento de independência, e a abertura dos portos. O conjunto destes fatores, segundo Chaves (1985) delineou a gênese da demanda estatizada pelos serviços de construção.

A economia exportadora cafeeira demandou a construção de uma infra-estrutura para o escoamento do produto brasileiro aos portos, neste sentido, a construção de estradas de ferro era considerada prioritária para o progresso da província. Quem primeiro pensou em expandir esse meio de transporte foi o Padre Diogo Antônio Feijó, em 1832. A idéia ganhou corpo e, em 1855, o governo imperial concederia ao marquês de Monte Alegre, José da Costa Carvalho, ao marquês de São Vicente, José Antônio Pimenta Bueno, e ao barão de Mauá, Irineu Evangelista de Souza, a autorização para construir e explorar a estrada de ferro cujo trecho deveria estender-se a São João do Rio Claro. Foi na gestão do presidente provincial Francisco Diogo Pereira de Vasconcelos que a São Paulo Railway (SPR), constituída em Londres, obteria a concessão para fazer a ligação de Santos a Jundiaí. A primeira estrada de ferro construída no Brasil foi iniciativa do empresário Irineu Evangelista de Souza, uma linha de 15 km inicialmente que partia da baía de Guanabara até o contraforte da serra de Petrópolis.

Em 1858 foi construída a ferrovia Pedro II sob o comando de Cristiano Ottoni e a Santos-Jundiaí, ambas construídas por construtoras inglesas, entre os anos de 1860 a 1867.

No ano de 1872, o engenheiro Antônio Rebouças construiu a ligação Curitiba-Paranaguá (O EMPREITEIRO, 2000, p.17).

Na época o capital cafeeiro era de origem privada nacional e internacional. De acordo com Ferraz Filho (1981) as primeiras companhias de estradas de ferro do país contrataram companhias empreiteiras britânicas para a execução integral da obras. Foi assim com a estrada de Mauá, com a Santos-Jundiaí, com a Bahia - São Francisco e com Recife - São Francisco. Essas empreiteiras por sua vez sub-contrataram com outras americanas e mesmo com brasileiras para as atividades mais simples.

O início da formação das primeiras construtoras nacionais pode ser identificado no começo do século XIX com os engenheiros que adquiriram *know-how* na construção de estradas de ferro, e que, posteriormente fundaram a sua própria construtora como nos relata Chaves:

Dois exemplos: o engenheiro José Mendes Júnior após ter trabalhado 6 anos como engenheiro de obras da Estrada de Ferro Central do Brasil, fundou, em 1928, uma firma de terraplenagem, passando a preparar os leitos ferroviários; os engenheiros Francisco Azevedo e Francisco Palma Travassos, ambos formados pela Escola Politécnica da USP, também trabalharam para a Noroeste como engenheiros da companhia e fundaram, em 1922, a Azevedo & Travassos (...) Um aspecto de grande importância a ser ressaltado é que as obras de edificações recebiam forte impacto do movimento de construção de ferrovias, portos e barragens pelas empresas estrangeiras, significando, por exemplo, a introdução de novos materiais e equipamentos importados e a introdução de novas técnicas construtivas (CHAVES, 1985, p.93).

De acordo com o relato de Oliveira (2000, p.16) o país no começo de século vivia um novo momento de expansão: o crescimento acelerado da urbanização na região Sudeste demandou a construção de uma infra-estrutura para atender principalmente as elites “reivindicando luz, água e esgoto, mais conforto para as moradias e casas senhoriais, espaços para atividades de lazer e cultura com os barões do café, depois os industriais, exigindo melhor infra-estrutura urbana e transporte rodoviário e ferroviário para escoar produtos até armazéns portuários”.

A construção de estradas rodoviárias ainda no século XIX constituiu outro canal de demanda para a atividade construtora no Brasil. Segundo a revista *O Empreiteiro*:

A primeira estrada de rodagem construída no Brasil foi a União Indústria, ligando Petrópolis a Juiz de Fora. Data do começo do século a abertura da São Paulo-Jundiaí (...) O maior volume de obras rodoviárias brasileiras, deu-se, entretanto, a

partir da década de 20, com Washington Luís no governo do estado de São Paulo, quando se projetou a ligação São Paulo-Rio de Janeiro-Mato Grosso e Paraná (...) a expansão rodoviária continuou, ainda com maior força quando Washington Luís assumiu a presidência da República para cumprir o mandato de 1926 a 1930. É dele a célebre frase: 'Governar é abrir estradas'. Posteriormente, quando ele regulamentou a lei 1835-C, que inspirou a legislação rodoviária brasileira, a palavra engenharia ganhou a conotação e a força de um programa político (O EMPREITEIRO, 2000, p.17).

As incipientes atividades industriais necessitavam a expansão da oferta da energia elétrica no país. A quase totalidade das hidrelétricas construídas era de origem privada e a presença de capitais estrangeiros era predominante.

Entretanto, na década de 40, a partir do sonho nacionalista de Delmiro Gouveia, ficou reservado às grandes construtoras a execução das usinas hidrelétricas: "O governo federal tomou a decisão de aproveitar as famosas quedas de Paulo Afonso, no Rio São Francisco, na divisa dos estados de Bahia e Alagoas, para ali iniciar a construção de Paulo Afonso I" (O EMPREITEIRO, 2000, p.18).

A primeira hidrelétrica de porte construída no país foi a Usina de Parnaíba, inaugurada em 23 de setembro de 1901 pela construtora canadense *Light*. A Usina de Parnaíba fornecia energia elétrica para a cidade de São Paulo, alimentava as linhas de bonde, as ligações dos consumidores e garantia a iluminação pública.

Até a década de 30 as características da atividade construtora eram as seguintes: 1) tanto a demanda como o financiamento das construções era de origem privada e internacional; 2) as obras a serem construídas eram ferrovias, portos e barragens com a finalidade de atender às necessidades do incipiente processo de industrialização brasileiro, e 3) as empresas nacionais da época eram de porte reduzido, desprovidas de estrutura administrativa, carente de *know-how* próprio, com reduzidos equipamentos e por isso, a parcela mais rentável e dinâmica do setor era dominada por empresas estrangeiras de serviços públicos, como a *Light*, ou, ainda, por empresas construtoras estrangeiras, como *Hugo Cooper* ou a *Cristiani & Nielsen*, que executavam obras sob contratação do governo ou de outras empresas particulares.

A hegemonia do capital nacional no campo construtor começou a ser construído, com a intensificação da estatização da demanda na década de 30, a partir do momento histórico em que se aprofundou a intervenção do Estado na economia.

Bresser Pereira (1974) e Leopoldi (2000) identificam o marco da elaboração de um projeto de caráter nacional-desenvolvimentista nos anos 30, com a era Vargas, quando declina o modelo econômico brasileiro primário-exportador baseado nas exportações do café e tem início uma nova fase no desenvolvimento econômico do país: a da industrialização nascente, cujo modelo é o da industrialização por substituição de importações.

Nesse período houve uma centralização do poder do Estado e a elaboração de uma proposta de modernização do país, que se realizou, por meio de órgãos governamentais criados para essa finalidade.¹²³

Uma das áreas privilegiadas na proposta modernizadora foi a de infra-estrutura. Neste contexto histórico foram criadas as condições político-institucionais para a formação de uma indústria “genuinamente” nacional de construção porque:

Até então as obras de infra-estrutura eram executadas diretamente por particulares, empresas privadas que contratavam os serviços das firmas de engenharia-geralmente estrangeiras - para a construção de pequenas barragens, ramais ferroviários, estradas de terra, obras de saneamento e fornecimento de água. Nesse caso, a natureza da demanda por construção pesada era privada e representada pela autoconstrução à cargo de empresas (CAMARGOS, 1993, p. 41).

Segundo Chaves (1985), há duas hipóteses que explicam a gênese do campo nacional de construção: na primeira hipótese, a engenharia nacional teria se originado a partir das corporações de ofício (após a sua extinção). A segunda hipótese sugere que a engenharia nacional teve sua origem por meio de profissionais (engenheiros brasileiros), que adquiriram conhecimento técnico no exterior de onde retornavam ao Brasil para criarem as suas respectivas construtoras (pequenas empreiteiras), e também, por meio de associações de engenheiros que se nacionalizaram.¹²⁴

Um dos principais efeitos da intervenção direta do Estado na economia foi a estatização da demanda no setor construtor que passou a ter como principal cliente as

¹²³ No plano político, a Revolução de 1930 produziu um movimento de centralização que transferiu o poder dos estados da federação para o governo central, o qual passou a assumir papel crescente na sociedade e na economia. No plano econômico, teve lugar um intenso movimento de industrialização e urbanização que, nos anos 50, se fez acompanhar de políticas deliberadas de desenvolvimento. O processo de modernização envolveu um Estado capaz de agir sobre setores da economia e a criação de diferentes órgãos para a implementação das novas políticas. Disponível em: <www.cpdcc.fgv.br>. Acesso em: 23 mai. 2003.

¹²⁴ No capítulo segundo, a autora analisa a trajetória do setor como movimento reflexo da formação do capitalismo no Brasil. A autora demonstra no segundo capítulo, as interações entre movimento geral do capitalismo, da política econômica e a evolução de setores da economia.

administrações estaduais, municipais e federal. A estatização da demanda determinou de forma decisiva a hegemonia do capital privado nacional na medida em que o Estado ao regular o funcionamento do campo das construtoras via legislação criou uma reserva de mercado destinado às construtoras nacionais. De acordo com o estudo realizado por Camargos (1993):

A estatização da demanda ao instituir as condições econômicas e institucionais que permitiram a efetiva criação de um mercado para a construção pesada, possibilitou a hegemonia do capital privado nacional no setor, definindo assim a sua estrutura de capital (...) No contexto da economia brasileira, a construção pesada figura entre os raros casos de setor oligopolizado cujo controle das empresas se encontra inteiramente nas mãos de brasileiros natos(...) mesmo diante da existência no Brasil, desde a década de 20, de grandes construtoras estrangeiras como a Christiani Nielsen e a Morrison Knudsen (CAMARGOS, 1993, p. 45).

A partir da década de 30 até meados da década de 50 começou a se configurar no Brasil com mais intensidade a identidade do que mais tarde viria a ser reconhecida como a “engenharia nacional”. O crescimento acelerado da engenharia nacional ocorreu na virada dos anos 40 e 50, quando o Estado assumiu o papel de principal responsável pela construção da infra-estrutura nacional, neste sentido,

Não restam dúvidas, assim, que a virada dos anos 40/50 foi um marco de fundamental importância na trajetória evolutiva da Indústria da Construção, na medida em que se criava efetivamente um mercado de dimensões consideráveis e porque se definia agora, de forma explícita, a ação do Estado no comando da demanda; estava, pois praticamente selada a imbricação Estado-Indústria da Construção, que irá se tornar mais forte quando do Programa de Metas e se estenderá a todo setor, nos anos 60, com a criação do Sistema Financeiro de Habitação (CHAVES, 1985, p.109).

Entre as décadas de 30 e 50 o Estado criou vários órgãos que se responsabilizaram diretamente pela construção da infra-estrutura nacional, como por exemplo, o Departamento Nacional de Estradas e Rodagens (DNER) criado em 1937.

O DNER se transformou em autarquia e ganhou a sua autonomia financeira por intermédio da Lei Joppert, que instituiu o Fundo Rodoviário Nacional (FRN) formado com recursos oriundos do imposto federal sobre combustíveis líquidos e lubrificantes

minerais.¹²⁵ A Lei Joppert permitiu a implantação de uma política de transportes, já prevista pelo Plano Rodoviário Nacional, ao vincular recursos a uma estrutura operacional.¹²⁶ Em 1948 e 1949 o DNER era o grande construtor como podemos notar no relato transcrito abaixo:

Eu tinha no trecho que construí nesta época pequenas empreiteiras trabalhando sob meu comando. Enquanto o DNER dispunha de dezenas de tratores pesados, caminhões, escavadeiras, o maior entre os empreiteiros privados que participaram da obra possuía um tratorzinho D-7 e umas cem carrocinhas puxadas à burro. Este era o tipo de empreiteiro brasileiro em construção rodoviária. Eles começaram assim. Depois, naturalmente estimulados pela política do DNER, que foi uma política estimulada pelo próprio governo, foram crescendo (FERRAZ FILHO,1981, p.47)

Segundo Camargos (1993) a reestruturação administrativa do DNER significou a criação de um espaço político-institucional, com capacidade para implementar decisões, espaço no qual se realizaram as articulações entre as firmas de engenharia recém fundadas e o governo, interessado em concretizar a sua política rodoviária. Portanto, entre os anos de 45 a 55 foram definidas as condições básicas que levaram à efetiva formação de um campo de engenharia nacional. Essas condições envolveram a criação de mecanismos financeiros e estruturas institucionais, a exemplo do citado DNER, o que significou em última instância, segundo Camargos (1993), a transferência massiva da poupança pública para um único setor da economia nacional.

Portanto, a política rodoviária praticada pelo DNER possibilitou que as construtoras se capitalizassem, acumulassem capacitação tecnológica, equipamentos, se mecanizassem e atuassem em consórcios tornando-se mais produtivas e eficientes, ao mesmo tempo em que, se criou um espaço político próprio de representação dos interesses dos empreiteiros. Camargos relata a experiência da Andrade Gutierrez no governo JK, que:

Ao se incorporar ao programa rodoviário de Juscelino em Minas Gerais, a Andrade Gutierrez deu um importante passo para se tornar uma grande firma de engenharia, com a importação de seu primeiro trator. Até então, a empreiteira trabalhava no esquema das carrocinhas de terra puxadas a burro, em serviços de terraplenagem. O primeiro projeto rodoviário de porte executado pela Andrade

¹²⁵ Decreto-lei 8464 de 27 de dezembro de 1945, cf. Ferraz Filho (1981).

¹²⁶ Decreto-lei 15903 de 20 de março de 1944, cf. Ferraz Filho (1981).

Gutierrez foi a construção de uma estrada ligando a região do sul de Minas Gerais próximo a cidade de Passos, no mesmo estado, ao norte de São Paulo (CAMARGOS,1993, p.75).

É durante esse período histórico situado entre as décadas de 40 e 50 que Norberto Odebrecht fundou no ano de 1944 a Construtora Norberto Odebrecht na cidade de Salvador. Paralelo à fundação da CNO começou a se consolidar no país um campo nacional de construtoras, caracterizado pela hegemonia das construtoras de São Paulo e de Minas Gerais que atuavam na região Centro-Sul. Este período foi caracterizado por uma forte intervenção estatal na economia respaldada pela ideologia nacional-desenvolvimentista dos governos Vargas e Juscelino Kubitschek.

2.1 A gênese da CNO (1944)

Nasci no Recife, em 1920. Alguns anos depois, atenuada a fase febril de construções em Pernambuco, minha família mudou-se para Salvador, onde se radicou. A Bahia, no início deste século, era uma autêntica província, e Salvador, uma pequena cidade submetida aos então hegemônicos interesses do mundo rural. A rigor, a Capital baiana não passava de um entreposto comercial, cuja vida era regulada por uma pequena elite: os grandes atacadistas, dedicados aos negócios de importação e exportação; os banqueiros, voltados para financiar o comércio, a agricultura e o governo; e os fazendeiros, aí incluídos os ricos cacauicultores, assim como antiga aristocracia rural do Recôncavo, na qual se destacavam os senhores de engenho (Norberto Odebrecht, 1998).

Em 1º de agosto de 1944 foi criada a firma individual Norberto Odebrecht, na cidade de Salvador. No ano seguinte foi criada a Construtora Norberto Odebrecht Ltda, que construiu o Edifício Cruz, primeira sede da empresa. Em 1954 a CNO passaria a ser uma sociedade anônima.

O nascimento da CNO coincidiu com o momento histórico em que Salvador, entre as décadas de 30 e 40, transformou-se totalmente e aos poucos, foi se incorporando a lógica do capitalismo industrial brasileiro, a despeito de, ainda nessa época, conservar uma estrutura produtiva herdada dos séculos anteriores, baseada em atividades subsidiárias e de suporte ao setor agro-exportador, no comércio, em algumas atividades de serviços, e, em poucas unidades têxteis e de transformação de produtos agrícolas regionais.

Na década de 40, foi construída a Hidrelétrica de São Francisco, na região Nordeste, inserida no projeto de divisão inter-regional do trabalho. Segundo Zanlorenzi (1998), “A população cresceu 34,67%, chegando a 392.890 habitantes em 1950, sendo que mais de 70% desse aumento foi decorrente do processo migratório, pois os fluxos de migrantes que antes se dirigiam para a região cacauzeira, passaram a ter como destino a capital, já que aí surgiam algumas perspectivas de emprego para essa força de trabalho”, Norberto Odebrecht (1998) conta que: “Na década de 40, a Bahia era servida, no segmento de obras de grande porte, por Construtoras com sede no Sudeste do país ou no exterior.

Quanto às obras de pequeno porte, eram realizadas por Pessoas Físicas, algumas delas organizadas como firmas individuais”.

Nesta fase, a CNO era uma pequena empreiteira local, focada no Negócio de E&C na cidade de Salvador. Neste momento a CNO contava com apenas dois engenheiros recém-formados na UFBA e os mestres-de-obras que trabalhavam na extinta firma de Emílio Odebrecht e que passam a trabalhar com Norberto Odebrecht.¹²⁷

A despeito de a CNO ser criada no ano de 1944, os relatos empresariais adotam como marco inicial da trajetória do Grupo o ano de 1918 quando Emílio Odebrecht (pai de Norberto Odebrecht),¹²⁸ migrou para o Recife e associou-se com o Engenheiro Isaac Magalhães de Albuquerque Gondim, criando a Isaac Gondim & Odebrecht Ltda.¹²⁹

Em 1918, como foi descrito na seção anterior, não tinha se configurado um campo nacional para as empresas construtoras, pois, a maior parte das obras estava a cargo de empresas estrangeiras. Contudo, devido à situação econômica deflagrada pela I Guerra Mundial, ocorreu o surto de desenvolvimento da agroindústria açucareira do Nordeste, surgindo possibilidades de exportação do açúcar para o exterior.

Deste modo, as demandas por obras públicas no Nordeste, possibilitadas pelas exportações da cana-de-açúcar, aliadas à capacitação técnica na área de construção detida por Emílio Odebrecht e seu sócio, potencializaram a formação da construtora Isaac Gondim & Odebrecht Ltda, como relata o fundador da CNO¹³⁰:

Em 1918, devido à liberação da exportação do açúcar, meu pai mudou-se para Recife, onde nasci em 9 de outubro de 1920. Ele representava a Construtora Riedlinger nos estados de Pernambuco e Alagoas. Em 2 de dezembro de 1919, criou, com um amigo, a empresa Isaac Gondim e Odebrecht Ltda (...) com a proibição da exportação do açúcar e a redução do ritmo das construções em Pernambuco, meu pai transfere-se para Salvador em 1926 (NMO, 1998).

Ao término da Primeira Guerra Mundial, ocorreu um grande surto de modernização na agroindústria açucareira do Nordeste brasileiro, especialmente

¹²⁷ Emílio Odebrecht, pai de Norberto Odebrecht.

¹²⁸ Cf. figura 1, capítulo primeiro.

¹²⁹ Os relatos empresariais são as falas ou os relatos “autorizados” pelo Grupo Odebrecht para a divulgação nos textos da TEO, na mídia ou nas entrevistas realizadas pela pesquisadora, representam, portanto, a versão *ênica*. Esses relatos falam sobre a trajetória do Grupo Odebrecht, as atividades desenvolvidas e sobre a TEO.

¹³⁰ Isaac Gondim era um judeu de origem alemã, engenheiro que atuava para uma empresa pública e que se tornara amigo e sócio de Emílio Odebrecht. Após o fim da sociedade Isaac Gondim dedicou-se às atividades intelectuais que segundo Dr. Norberto era a sua real vocação. As trajetórias de Isaac Gondim e Emílio Odebrecht se cruzaram em Pernambuco. Isaac Gondim era engenheiro e fiscalizava as obras públicas (1919/1920).

nos Estados de Pernambuco e Alagoas. Através da modernização, foi estabelecida a competitividade internacional e iniciado um período de vigoroso aumento das exportações do açúcar produzido nos dois Estados (...) As grandes usinas, muito mais produtivas, substituíam os antigos engenhos bangüês, e novas pontes, estradas, armazéns e portos precisavam ser construídos, para escoar a produção de açúcar que crescia sem cessar (ODEBRECHT, 1991, p.45 e 87).

Logo após a construção do escritório da *The Pernambuco Tramways and power Co*, a economia açucareira entrou em colapso inviabilizando, segundo o discurso empresarial, a sociedade que findou em 1923. No mesmo ano, Emílio Odebrecht fundou a Emílio Odebrecht & Cia com sede em Recife. Em 1926, Emílio fundou uma filial em Salvador, em um período de crescimento econômico regional devido à exportação de cacau e fumo. Na época, a Emílio & Cia tinha filiais na capital baiana, em Blumenau, João Pessoa e Maceió:

Vivia-se na Bahia, naquela época, a chamada “era da fermentação edificatória”. Em 1924, o Estado possuía 765km de estradas; quatro anos depois já eram 3.431km. Nesse período, a Emílio Odebrecht & Cia. Respondeu por várias obras: a Ponte sobre o rio Cachoeira em Itabuna, a primeira de concreto armado na Bahia; o Edifício Magalhães, de Magalhães & Cia, em 1928; o Palácio da Saúde e da Assistência; a sede da Cia de navegação Baiana; a Catedral de Petrolina (PE); o Hospital das Clínicas (estruturas) da Universidade Federal da Bahia (projetos estruturais); o Hospital Santa Terezinha (atual Otávio Mangabeira) e o Edifício da Secretaria da Segurança Pública (ODEBRECHT INFORMA, 2002).

Em 1939 foi deflagrada a Segunda Guerra Mundial. Com a guerra, tornaram-se escassos os materiais de construção, vindos principalmente da Alemanha, da Inglaterra e da Bélgica. Os preços desses materiais subiram vertiginosamente, e não se admitia a aplicação da “teoria da imprevisão”, conta Norberto Odebrecht, que cursava o segundo ano de Engenharia na Escola Politécnica da Bahia¹³¹.

Devido a esse fato, a firma de Emílio Odebrecht encontrou-se em uma situação de endividamento. Assim, no início da década de 40, Norberto Odebrecht aos 23 anos de idade optou em dar continuidade à tradição assumindo os negócios do pai e concluindo as obras em andamento, entre 1941 a 1943, período correspondente aos três últimos anos do curso de Engenharia. Segundo Norberto Odebrecht, em 11 de dezembro de 1943, data de sua

¹³¹ Segundo a teoria da imprevisão, os preços dos contratos de construção das obras não podiam ser reajustados.

formatura, tinha concluído e entregue todas as obras contratadas pela Emílio Odebrecht & Cia.¹³²

Nesse exato momento de seu relato, quando o ainda estudante de engenharia civil da UFBA, Norberto, entrega as obras concluídas para os clientes da extinta firma de seu pai, começa a ser formulada uma narrativa que explica a gênese da CNO e da TEO.

O relato oficial da gênese da CNO e da TEO, que são inseparáveis, construído pelo fundador apresenta algumas características das narrativas míticas que explicam “as origens”.¹³³ Essa narrativa de caráter mítico, construído pelo fundador, é reproduzida nas várias versões da TEO, nas entrevistas e nos rituais de integração realizados pelo Grupo, a exemplo das reuniões anuais.

Quando digo que a estória de origem da TEO relatada oficialmente, assume um caráter de narrativa mítica – construída pelo fundador, desejo, enfatizar que essa estória narra acontecimentos que se referem ao passado: a origem da CNO, no entanto, essa estória se reproduz ao longo do tempo e assume um caráter explicativo, ou seja, explica a organização presente do universo empresarial Odebrecht.¹³⁴

Além de explicar a organização social, a narrativa justifica e legitima, a partir de eventos passados, a presente organização social da CNO. Ou seja, há um princípio de legitimação da “ordem social” incorporada na própria narrativa mítica. Vejamos, como foi construída pelo fundador a narrativa que explica a gênese da CNO.

A narrativa remete ao momento da fundação da construtora em um contexto adverso: o da falência da firma construtora de seu pai em um mercado dominado por grandes construtoras estrangeiras, localizadas em uma região considerada periférica, o

¹³² Emílio Odebrecht (pai) retornou à Santa Catarina onde fundou uma indústria de fécula. No ano de 1950, Emílio, a convite do filho, retornou a Salvador para assessorar a CNO (Odebrecht Informa, 2002).

¹³³ Chauí (2000) afirma que o mito fundador, “impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa nunca, que se conserva perenemente presente e, por isso mesmo, não permite o trabalho de diferença temporal e da compreensão do presente enquanto tal”. A fundação “se refere a um momento passado imaginário, tido como instante originário que se mantém vivo e presente no curso do tempo, isto é, a fundação visa algo como perene (quase eterno) que traveja e sustenta o corpo temporal e lhe dá sentido. A fundação pretende situar-se além do tempo, fora da história, num presente que não cessa nunca sob a multiplicidade de formas ou aspectos que pode tomar”.

¹³⁴ Existem várias definições de mito, para L. Strauss (1989), o mito é um meio de acesso às categorias inconscientes – às operações lógico-mentais realizadas pelo espírito – por meio do mito o antropólogo ganha acesso à estrutura elaborada pelo espírito no plano inconsciente, em qualquer lugar do tempo e do espaço. No caso Odebrecht, a estória que conta a gênese da CNO, é construída pelo fundador do Grupo, a partir de um problema e de uma solução encontrada para resolver esse problema, o que interessa para análise, são as características dessa narrativa que remete ao passado, como princípio explicativo e legitimador da organização social do universo Odebrecht.

Nordeste. Esse contexto adverso apresenta uma questão a ser solucionada: continuar ou romper com a tradição em engenharia? A narrativa que explica a origem da CNO, começa a ser construída a partir dessa questão apresentada a Norberto Odebrecht.

Deste modo, a narrativa mítica de origem da CNO remonta ao período em que Norberto Odebrecht desistiu da medicina, para seguir a tradição em engenharia. Segundo Norberto: “Isso começou aos 14 anos. Aos 14, fui compreendendo que meu sonho de ser médico não deveria ser, porque desde menino tinha vontade de ser médico, na idade de 6, 7 anos. E aí foi decidido que não, que eu tinha que acompanhar. Aí fui ser pedreiro, carpinteiro, ferreiro, armador. Fui ser tudo”.

Segundo o relato, o “jovem” Norberto, aprendeu todos os ofícios “in loco”, isto é, nas obras. Naquela época, o local de trabalho, situava-se próximo ao local de residência, uma espécie de depósito, uma oficina para fabricar equipamentos e ferramentas. Norberto aprendeu todos os ofícios ligados à atividade construtora, contando com o apoio dos mestres-de-obras, formados por seu pai, dentre eles o mestre José Vital, já falecido.

Por ocasião da falência da firma de seu pai, Norberto, optou em dar continuidade a tradição, concluindo as obras em andamento. No ano de 1943, todas as obras tinham sido executadas e entregues. Segundo os relatos empresariais, Norberto Odebrecht herdou um imenso passivo da extinta firma de seu pai. Nesse sentido, a única via possível identificada para dar continuidade aos negócios da família foi a realização de pactos econômicos e políticos com os detentores do capital e com os clientes da região.

A narrativa explica e justifica deste modo, uma prática vigente no campo da construção: a articulação de interesses entre agentes econômicos e políticos. A solução identificada por Norberto, para saldar as dívidas da extinta firma de seu pai e ao mesmo tempo, para dar continuidade à tradição em engenharia, fazia parte da lógica que regulava o funcionamento do incipiente campo das construtoras no país: a composição de interesses entre agentes públicos e privados.

Tendo em mente a continuidade da tradição em engenharia, o jovem Norberto realizou um pacto político com os credores, um pacto econômico com os clientes e um pacto social com os mestres de obras. A partir desse momento da narrativa, o fundador, explica também a gênese da TEO. Da mesma forma que a narrativa sobre a origem da CNO

foi construída a partir de um problema posto ao fundador, a narrativa de origem da TEO partiu também de um problema básico: o da sobrevivência da construtora nascente.

Norberto Odebrecht conta que: “Estabeleci com os credores um pacto político, transformando-os em meus aliados na conquista e satisfação dos clientes (...) Com os clientes, firmei um pacto econômico, transformando-os em sócios da produtividade nos respectivos canteiros, beneficiando-os com custos e prazos menores”.¹³⁵

O pacto social na construtora nascente consistiu na implantação de uma estrutura gerencial descentralizada. Assim, foram aplicadas a descentralização e a delegação planejada, como medidas gerenciais que “transformaram” seus mestres-de-obras em “parceiros”, delegando-lhes autonomia para a condução das obras e instituindo a partilha dos resultados.

Deste modo, a questão imediata da sobrevivência foi equacionada por meio da realização de articulações – “pactos” político-econômicos e medidas gerenciais que influenciaram de forma positiva as relações sociais (relações entre o fundador, os engenheiros e os mestres-de-obras) na recém fundada construtora.¹³⁶

É relevante observar a estratégia de sobrevivência empresarial elaborada pelo fundador do Grupo quando criou a empresa construtora em Salvador, no ano de 1944. Essa estratégia envolveu a atuação do agente empresarial em duas esferas: (i) esfera micro-organizacional: nos canteiros de obras, com a implantação de práticas gerenciais inovadoras na empresa nascente (descentralização, parceria e partilha de resultados) e no constante investimento na capacitação técnica (incorporada nos mestres de obras treinados por seu pai) e (ii) esfera macro-política, quando a CNO estabeleceu articulações políticas e econômicas com os seus clientes e credores.

Devido a essas práticas empresariais, a CNO pôde despontar como uma das grandes construtoras regionais ao longo da década de 40 e 50, inicialmente no Nordeste e posteriormente como uma das grandes construtoras nacionais atuando também na região Centro-Sul do país.

¹³⁵ Depoimento à pesquisadora.

¹³⁶ De acordo com uma profissional do Grupo: “a grande sacada de Dr. Norberto na época foi a de ter a consciência de que ele estava lidando com gente”.

2.1.1 A gênese da TEO: Descentralização, Delegação e Parceria

A narrativa que conta a estória da gênese da TEO foi construída, pelo fundador, a partir de um problema básico que se apresentava na década de 40: como garantir a sobrevivência empresarial? A solução para o problema, o fundador identificou na descentralização das atividades produtivas, na parceria, na partilha de resultados, nos valores e nas crenças inspirados na tradição protestante. Como foi descrito no capítulo anterior, Norberto Odebrecht afirma e reafirma que a sua formação familiar teve uma influência significativa na formação da TEO.

O fundador do Grupo conta que posteriormente foi adquirindo a consciência de que a educação recebida no lar visava à transmissão e aquisição de uma determinada concepção de mundo, própria daqueles denominados de empresários. A mentalidade empresarial a que se refere o fundador é composta pelos seguintes valores: “no exercício de servir”, no exercício da “humildade”, “disciplina”, “respeito”, “confiança” e do “trabalho”.

O relato sugere que Norberto Odebrecht organizava as atividades na construtora segundo os mesmos princípios e valores que a sua mãe organizava a vida familiar, segundo uma ética orientada para o trabalho, isto é, o fundador reproduziu na construtora nascente a mesma organização e os mesmos valores a partir dos quais era organizada a sua vida familiar.

Inspirado nessa ética e nessa concepção de mundo ligada ao universo dos empresários, Norberto Odebrecht aplicou na construtora nascente um modelo gerencial inovador para a época, baseado na descentralização, delegação, parceria e partilha de resultados tendo como valor básico a confiança nos seres humanos.

De acordo com o modelo gerencial implantado pelo fundador da empresa, a delegação de poderes e a parceria supõem um pré-requisito fundamental: a confiança como ordenadora das relações sociais no âmbito empresarial, segundo Norberto Odebrecht.

A confiança é um aspecto do caráter, situado no plano dos valores. Deste modo, tendo a confiança como valor básico, a Odebrecht seria a única empresa descentralizada, que permitiria o atendimento imediato (*in loco*) das necessidades do cliente, em qualquer espaço geográfico. Neste caso a Odebrecht contrapor-se-ia às outras construtoras que

atuariam de forma centralizada dificultando, deste modo, o atendimento ágil das necessidades dos clientes tanto no Brasil como no exterior.

Ao lado da formação familiar, a formação intelectual, segundo o fundador, exerceu influência na formação da TEO. Norberto Odebrecht conta que implantou na construtora nascente um modelo de gestão alternativo e inovador em relação ao modelo de gestão predominante na maioria das empresas do mundo, baseado nas teorias de Taylor e Ford, a denominada “administração científica do trabalho”, caracterizada pela divisão entre trabalho manual e mental (concepção), fragmentação das atividades e centralização das decisões.¹³⁷

Sua decisão em descentralizar as atividades e decisões na construtora estava baseada na necessidade de sobrevivência empresarial, porque:.....

Só havia uma forma de liderar aqueles experimentados trabalhadores: a) dotar de sinergia o conjunto que formavam, b)incentivar a todos, tornando cada um deles mais produtivo do que, individualmente, poderia sê-lo; e c)recompensá-los e assegurar-lhes, no momento adequado, uma aposentadoria digna e tranqüila (ODEBRECHT, 1991, p.127).

Assim, com 23 anos, em plena primeira idade produtiva, passei a lidar com homens muito mais velhos, de segunda e terceira idades, dotados de sólido caráter, de grande disciplina no trabalho e com amplo domínio da tecnologia construtiva. Só havia uma maneira de liderar aqueles homens: incentivá-los, tornando-os mais produtivos do que poderiam ser individualmente, e criando dessa forma condições para a recompensa. Isso foi resolvido, na prática, por meio da divisão do trabalho, da descentralização e da parceria, sendo estabelecido com os homens um autêntico pacto social pelo qual: a) o jovem empresário assumia o encargo de manter o relacionamento com os Clientes, fornecedores e banqueiros, visando à conquista de novos Clientes e obras; e b) cada mestre tornava-se responsável por uma obra (Cliente), com inteira liberdade para constituir sua equipe e obter os resultados previamente pactuados, que seriam compartilhados entre o mestre e sua equipe e o empresário (NMO, 1998).

¹³⁷Frederick Taylor foi o grande teórico da administração científica, engenheiro norte-americano tinha preocupação excessiva pela organização, planejamento, controle na produção, hierarquia e tempo. “Frederick Taylor era um técnico, cuja primeira atividade profissional fora a de mestre em uma fábrica. Em 1884 torna-se mecânico –chefe da Midvale steel e passa a conduzir experiências destinadas a aumentar a produtividade do trabalho. No ano de 1903, Taylor publica um livro intitulado Administração de Oficinas, para três anos mais tarde, tornar-se um profissional de destaque como presidente da Associação americana de Engenheiros. Em 1911 publica o seu livro mais importante intitulado Princípios de Administração Científica” (Motta, 1986, p.7). Os princípios centrais da gerência científica são: a separação entre o planejamento/concepção (dos que pensam a produção) e execução (do trabalho manual na produção); a desqualificação do trabalhador (expropriação do saber operário e apropriação desse saber nas mãos do capitalista), e a divisão e especialização das tarefas em suas unidades mínimas – decorrente do estudo “científico” dos tempos e movimentos – convertendo os trabalhadores em meros autômatos, adaptando-os ao ritmo das máquinas’

Como demonstram os relatos acima, a teoria aprendida na faculdade e a experiência empírica acumulada por Norberto Odebrecht nos canteiros de obras de seu pai, o levaram a constatar na prática, as limitações do modelo taylorista-fordista aplicado na atividade construtora.

Se, por um lado, a teoria aprendida na faculdade não fornecia respostas aos problemas práticos surgidos no dia-a-dia nos canteiros de obras, por outro lado, tampouco, oferecia respostas aos anseios dos trabalhadores, aos aspectos intersubjetivos presentes nos canteiros de obras, dentre eles, as percepções, as representações, as expectativas, as necessidades, a motivação, o desafio e a confiança dos mestres-de-obras.¹³⁸ Deste modo, a questão apresentada ao fundador era como motivar e como criar uma identidade de interesses entre o patrão e os empregados na “jovem construtora”.¹³⁹

A solução encontrada para criar uma identidade de interesses na construtora foi “transformar” os mestres-de-obras em “parceiros”, a partir desse momento Norberto Odebrecht formula os passos iniciais do que viria a ser a TEO, incorporando também, o aspecto intersubjetivo das relações de trabalho quando descentraliza as atividades na construtora, delegando autonomia aos mestres-de-obras e praticando a partilha dos resultados.

Os mestres-de-obras, na sua maioria analfabetos, eram, (e ainda são) agentes fundamentais para a construtora relata-me Norberto Odebrecht em depoimento:

Na época se construía uma ponte com 4 ou 5 carpinteiros, como por exemplo, a Ponte Mapelle (ferroviária), construção liderada pelo mestre Nazário (assinava com três cruces) e Crispim (apontador)”. Esses mestres tinham a idade de 25 a 30 anos na época e eram armadores, carpinteiros oriundos de Petrolina e Ilhéus, em 1926. Nessa data, Dr. Emílio Odebrecht (pai), constrói a Ponte de Itabuna, de concreto armado. A partir de 1947/48, os mestres foram substituídos pelos engenheiros, no entanto, ainda hoje desempenham um papel fundamental na atividade construtora.

O modelo gerencial praticado na construtora estava baseado em alguns princípios e valores: descentralização das atividades construtoras, delegação de poderes planejada,

¹³⁸Intersubjetividade é uma subjetividade compartilhada coletivamente, difere de subjetividade como um domínio particular no qual os atores (a partir da totalidade de suas respectivas vivências) têm um acesso privilegiado, ver Habermas (1987, p.171).

¹³⁹Mesmo porque, como afirmam Fleury e Vargas (1983), em alguns processos produtivos, dentre eles a construção, é inviável a aplicação de todos os princípios do taylorismo-fordismo na íntegra concebidos originalmente nos EUA para os estabelecimentos fabris.

autonomia dos profissionais (mestres-de-obras) e partilha dos resultados, adotando como valor básico: a confiança no ser humano. Tais princípios de acordo com os entrevistados são praticados até os dias de hoje no Grupo Odebrecht e constituem a essência da TEO. Segundo os entrevistados, não são questionados esses princípios, mas a forma de praticá-los, que se transforma ao longo do tempo.

No modelo gerencial praticado na construtora nascente, cada mestre-de-obras era responsável por um contrato, desde o início da obra até a sua finalização e entrega para o cliente, e, durante esse processo, tinha autonomia para tomar decisões relativas ao contrato sem ter que consultar o dono da empresa. As decisões tomadas tinham que estar alinhadas à política da construtora nascente, como podemos notar no depoimento de Norberto Odebrecht: “Então, eu discutia com eles, dois, três, quatro dias e noites a fio, quando eu percebia que eles estavam dominando projetos e contratos, dava a liberdade a eles com a responsabilidade de cumprir o contrato”.

Essa autonomia e confiança, de que fala Norberto Odebrecht, não são dadas *a priori*, foram construídas ao longo do tempo, na relação entre os mestres e o Dr. Norberto Odebrecht, na empresa nascente em Salvador, segundo o fundador: eram “homens de confiança” – mestre de obras do Dr. Norberto Odebrecht, Homens de “caráter”, formados por seu pai, oriundos em sua maioria de Alagoas.

Na década de 40, a TEO começou a ser institucionalizada e transmitida oralmente na empresa nascente durante as reuniões que ele realizava no próprio canteiro com os mestres- de- obras e engenheiros, “eram conversas em torno da fogueira”:

Os assuntos surgidos nessas conversas evocavam a memória dos mais velhos, levando-os a contar histórias ou a relatar casos pitorescos vividos pela comunidade. Desta maneira, os mais jovens – às vezes sem disto se dar conta – absorviam a cultura e os modos de pensar e agir próprios de seu povo (ODEBRECHT, 1991, p.75).

Eram transmitidos princípios, conceitos e valores guiados pela intuição do fundador do Grupo: noções de descentralização e delegação planejada, ou seja, como conquistar e dominar as necessidades do cliente em todas as fases construtivas; os valores morais que deveriam fazer parte do caráter dos mestres de obras, tais como: honestidade, integridade, fidelidade, dedicação ao trabalho e, por fim, o repúdio a qualquer tipo de vício. Nessas

reuniões, segundo o fundador do Grupo, eram abordadas essas temáticas a partir de histórias, de casos vivenciados por ele e por seu pai, que ele transmitia oralmente aos mestres de obras.

Norberto Odebrecht, na narrativa que explica a gênese da CNO e da TEO, salienta, o papel fundamental desempenhado pelos mestres-de-obras na sobrevivência e no crescimento da CNO. A CNO até então, era uma construtora de pequeno porte e atuava com dois ou três engenheiros recém-formados, contando, com Norberto Odebrecht, assim, o conhecimento empírico acumulado pelos mestres na atividade construtora foi fundamental para a conquista e manutenção de novos clientes. Portanto, a aceitação e a adesão dos mestres às práticas implementadas na construtora foi de vital importância.

Roberto Campos que atuou na construtora desde as suas origens comenta em depoimento ao NMO, sobre a relevância dos mestres-de-obras para a CNO:

Atender o cliente e quem atendia os clientes para ele, eram os mestres-de-obras, que tinham mais prestígio do que qualquer diretor. Olha, se eu recebesse dois telefonemas: um do mestre-de-obras, outro de um diretor atendia o mestre-de-obras primeiro, me dizia ele, você está certo. O mestre-de-obras ligava para a minha pensão, no pensionato onde eu morava, fim de semana: “Eu estou precisando disso, de bate-estaca.” E eu ia providenciar. E na segunda-feira eu dizia: “Olha, eu tomei isso, não é a minha área mas eu fiz por isso e por isso.” “Fez muito bem.” Daí fui me aproximando dele, terminei trabalhando junto dele. As coisas foram evoluindo, trabalhei numa seção de estudos e mergulhei realmente de alma porque fazer uma proposta para mim era um mundo novo, era projetos (NMO, 1998).

Segundo a fala acima as prioridades na construtora eram as demandas do mestre-de-obras, o que explicita a relevância da vivência, da experiência empírica e da tradição do ofício incorporado nesses profissionais nos canteiros de obras.

Segundo Norberto Odebrecht, os mestres-de-obras lhe ensinaram muitas coisas que eles aprenderam na vida em suas andanças pelos canteiros de obras, pois, a maioria era analfabeta. O jovem Norberto constatou um descompasso: “Entre o saber acadêmico e o saber dos mestres de obras, sendo este último fundamental, para a sobrevivência da construtora, pois, estava baseado na criatividade dos mestres”.

Norberto Odebrecht em depoimento à pesquisadora relata um caso acontecido com o jovem Norberto nos anos 30, que explicita a relevância do saber empírico e da tradição do ofício incorporado nos mestres de obras. Norberto iniciou o relato dizendo:¹⁴⁰

Vou lhe contar o caso de um analfabeto. Assinava com três cruzeiros. Talvez fosse o mais competente dos meus mestres. Eu era estudante e estava sendo executada a Ponte de Mapele. Mapele Passagem, na rede ferroviária aqui do Nordeste. Essa ponte atravessava um braço de mar e a Estacas Frank tinha cravado as estacas sobre água e a empreitada vencida pela Emílio Odebrecht – estou me referindo ainda a época de estudante ainda – a Emílio Odebrecht e Cia. contratou os blocos de amarração sob a estaca, os pegões e a superestrutura – e o lançamento dos trilhos para poder dar passagem ao trem. Eu estava organizando com ele o problema dos blocos, e todo concreto era feito sobre água, com saveiros que nós juntamos, fazíamos um estrado em cima, as betoneiras, o material vinha e nós fazíamos o concreto, tudo sobre água, acompanhando os pegões. Diretamente os barcos vinham, porque os barcos traziam pedra e areia do Rio Cachoeira, tudo vinha sobre água. Então nossos cargueiros descarregavam em cima da plataforma para executar isso. Mas o problema é que nós tínhamos ali uma camada de lodo de mais de 14 metros, que variava, indo a 30 e tantos metros de lodo, independente da lâmina d'água. E eu comecei a me preocupar com o problema do escoramento da superestrutura. Como escorar a superestrutura? E eu dizia: “Mestre Nazário, ainda não consegui resolver o problema do nosso escoramento. Como escorar a superestrutura?” Ele disse: “O senhor vire de costas, olhe lá para uma sede de uma fazenda que está decadente...” Era uma fazenda em Mapele que tinha uma coleção de palmeiras imperiais belíssimas, mas estava tudo em decadência, as palmeiras também já se percebia que estavam chegando no fim da vida delas, e ele disse: “O senhor está vendo aquelas palmeiras?” Eu digo: “Estou.” Ele disse: “Me dê dez palmeiras daquelas e se esqueça do problema do escoramento”. Eu digo: “Como eu vou me esquecer?” Disse: “Se o senhor me dá as palmeiras, o diâmetro delas que é de um metro e tanto, elas suportam esse vão de nove metros que são nossos vãos. Eu corto elas com nove metros, só preciso de duas peças de nove metros.” As palmeiras davam três peças cada uma. “Se esquece do lodo, se esquece de tudo. Na oscilação das marés eu tiro essas palmeiras, transfiro, coloco no pegão. Quando a maré vaza, ela assenta, eu faço o escoramento. E eu estou com o problema resolvido. E vou transferindo de um para outro. O senhor não vai gastar praticamente dinheiro, a não ser as doze palmeiras.” Eu arranjei as palmeiras, me esqueci do problema e eu comecei a respeitar a experiência e a sabedoria daqueles homens. Eram esses os exemplos. E assim eram inúmeros. Mas se eu contar isso, como eu disse, não termina. E então, isso que eu digo, então é preciso ter muita experiência de vida para dar isso. Parece tão simples, não é, isso? Mas eu era assistido por um professor da Escola Politécnica, ele também não tinha solução, a não ser escorar pelo lodo. Só isso.

Nesse depoimento Norberto Odebrecht demonstra a relevância da experiência empírica acumulada ao longo dos anos pelos mestres no exercício da atividade construtora. Diante de um impasse em uma das obras de seu pai, colocado por um problema que

¹⁴⁰ Esse mesmo relato está registrado no NMO.

necessitava de uma solução de engenharia, o jovem Norberto, recorre ao saber acadêmico, isto é, ao conhecimento especializado incorporado nos professores de engenharia do curso da UFBA.

Ocorre, que a solução para o problema concreto, localizado e empírico, não estava no saber acadêmico de natureza universal, a solução, estava, incorporada na criatividade dos mestres de obras, no bom-senso, na sabedoria, na vivência e na experiência empírica que nasce do contato direto com a realidade, acumulada durante anos no exercício da atividade construtora. A esse respeito considero pertinente resgatar as reflexões de Giddens sobre o conhecimento especialista que se constrói na academia.

Para Giddens (1997), o conhecimento especializado está, em princípio desprovido de vinculações locais: “Ou seja, a especialização é mutável, desincorporadora, porque se baseia em princípios impessoais, que podem ser determinados e desenvolvidos independentemente do contexto” e o conhecimento local, consiste em informação reincorporada, derivada de sistemas abstratos de um ou de outro tipo. Contudo, a prática dos mestres-de-obras da CNO, demonstra que a reincorporação do conhecimento especialista, no caso, engenharia civil, é mediada pelas experiências vivenciadas localmente pelos mestres-de-obras, reforçando deste modo, o argumento de Santos. Santos (1995), afirma a necessidade de articulação entre o conhecimento especialista e o conhecimento local, para o autor, o conhecimento especialista para ser apropriado localmente, tem que se articular necessariamente ao saber empírico construído em bases locais.

Os relatos do fundador do Grupo a respeito dos mestres de obra valorizam o saber empírico, acumulado pelos mestres ao longo do tempo, em relação ao saber acadêmico. Ao valorizar o saber empírico construído nos canteiros de obras, Norberto Odebrecht, valoriza a tradição do ofício, a criatividade, a experiência de vida dos mestres, os anos acumulados na atividade de construção, é essa vivência nos canteiros que legitima na prática o saber empírico dos mestres.

O fundador não desconsidera o saber acadêmico, contudo, tem a consciência, da natureza abstrata e universal desse conhecimento, e, portanto, tem a consciência também, que para ser operacionalizado em situações específicas, o saber acadêmico, tem que ser

articulado ao saber empírico dos mestres de obras, seguindo essa lógica, o fundador investiu em capacitação tecnológica.¹⁴¹

Paralelo à descentralização Norberto Odebrecht investiu, desde os primórdios da CNO em capacitação tecnológica, tradição herdada dos tempos de seu bisavô. De acordo com os relatos empresariais Emil, bisavô de Norberto, retornou à Alemanha para adquirir conhecimentos técnicos que lhe permitissem atuar como engenheiro agrimensor e topógrafo na Colônia Blumenau, ofício que exerceu durante toda a sua vida.¹⁴²

Na geração seguinte, a tradição em engenharia foi mantida por meio do estabelecimento de alianças entre os Odebrecht e os Baumgart.¹⁴³ Emílio Odebrecht, pai de Norberto, tornou-se discípulo de Emílio Baumgart, pioneiro no uso do concreto armado no país. “Através da prática adquirida no canteiro de obras, Emílio Odebrecht foi dominando esta tecnologia, ao mesmo tempo em que aperfeiçoava o que é certo, foi uma de suas maiores virtudes: saber formar excelentes operários, contramestres e mestres” (ODEBRECHT, 1991, p.87).

Segundo o fundador do Grupo, os ativos que herdou de seu pai, foram os mestres de obras, muitos deles, de origem germânica, que trabalhavam em outra construtora e que posteriormente foram trabalhar na firma de Emílio Odebrecht. Na época, a força técnica estava nos mestres que até hoje desempenham um papel fundamental no canteiro de obras. O jovem engenheiro responsável pela execução das obras tem que conquistar o respeito do mestre, que é decisivo para o seu êxito no início de sua trajetória profissional. Em 1947 e 1948 os mestres foram substituídos pelos engenheiros.

Anos mais tarde, o próprio fundador iria investir em capacitação tecnológica, ao contratar Otto Shaepi, como profissional responsável pela área técnica da construtora nascente. Por outro lado, ao implantar a descentralização, Norberto Odebrecht, percebeu desde cedo o imenso potencial técnico incorporado nos mestres-de-obras, treinados na firma de seu pai, além de manter intercâmbios constantes com engenheiros alemães que tinham trabalhado para Emílio Odebrecht & Cia.

¹⁴¹ Santos (1995), afirma a necessidade de articulação entre o conhecimento especialista e o conhecimento local. O autor argumenta que é a partir das articulações entre esses dois tipos de conhecimento que se pode construir uma sociedade mais justa.

¹⁴² Cf. Castro (1994).

¹⁴³ Cf. figura 1, capítulo primeiro.

Portanto, o fundador do Grupo investiu, desde o início, em capacitação tecnológica, contratando profissionais especialistas de que a empresa necessitava, deste modo, a construtora estava capacitada tecnologicamente para executar qualquer tipo de obra, inclusive, as de “risco técnico”, foi uma decisão estratégica, como conta Roberto Campos, em depoimento ao NMO:¹⁴⁴

Não, a Construtora Norberto Odebrecht fazia o que de modo geral o que os outros talvez não soubessem ou não quisessem: obras de risco técnico. Tipo: implantar aquele prédio das Duas Américas na Rua Chile para buscar rocha 23 metros de profundidade e tal, na beira de um penhasco, essas coisas na época eram difíceis. Mataripe queria fazer obra num cais, não sabia como e chamava a gente. Eram obras mais difíceis, ele tinha uma equipe de alemães que trabalharam com o pai dele e que conheciam bem engenharia. No fundo ele foi um coordenador, engenheiro, ele nasceu engenheiro, aprendeu engenharia na mesa com o pai, na infância e na vida, o pai era engenheiro. No fundo ele sabia que os mestres sabiam muito mais fazer as obras do que ele. Ele coordenava isso, estimulava, premiava e tinha a coragem de ir buscar os contratos, os financiamentos, os suprimentos principais, nada mais. E discutia muito com o mestre, com os superintendentes depois assim chamados, sejam brasileiros ou alemães, discutia tudo, até que ele sabia, estar consciente, perfeitamente sabendo como fazer a obra aí ele ia para o interior (NMO, 1998).

Como vimos no relato acima desde a fundação da CNO, a construtora se capacitou tecnologicamente, contratando, investindo e mantendo contatos com profissionais especializados em executar qualquer tipo de obra, em especial, obras de grande porte e complexidade técnica.

Contudo, o êxito da CNO, não se deve somente ao modelo gerencial descentralizado, à sua crescente capacitação tecnológica e à influência dos valores protestantes, como sugerem os relatos empresariais. Obviamente que todos esses fatores contribuíram para a consolidação de uma construtora de grande porte que hoje atua no espaço nacional e transnacional.

Entretanto, devemos considerar na trajetória exitosa da CNO: de construtora de pequeno porte atuando em uma região periférica em relação ao núcleo do desenvolvimento do capitalismo industrial brasileiro para uma construtora de grande porte e com atuação nacional no final da década de 50, a realização de articulações políticas e econômicas, ou na linguagem *êmica*, “pactos políticos” e “pactos econômicos”, que remontam ao período de sua fundação.

¹⁴⁴ Os relatos do Roberto Campos foram extraídos do NMO.

2.1.2 Articulações políticas e econômicas: Salvador (1944 – 1960)

A formação da CNO em 44 tornou-se possível, sobretudo, pelos pactos políticos e econômicos realizados pelo jovem engenheiro nos anos 30, 40 e 50 em Salvador. O fundador relata que aos 14 anos, quando começou a trabalhar com o pai nas obras, já observara “in loco”, as dificuldades enfrentadas no negócio de construção em Pernambuco, no surto do desenvolvimento da região por volta de 1926. Naquela época, o “fazer negócios” na área de E&C já envolvia relações com a esfera estatal, por exemplo, a burocracia, foi apontada como um dos elementos que dificultava o “fazer negócios no país”. Aliado ao problema burocrático, Norberto Odebrecht adoece e fica impossibilitado de se locomover.

Norberto Odebrecht diz em relato à pesquisadora que adoece e fica impossibilitado de se levantar da cama por 37 dias, percebendo, a partir dessa experiência pessoal, os limites da centralização (esse mesmo relato está registrado na TEO): “Em 1944, foi criada a firma individual Norberto Odebrecht e, pouco depois, acometido de paratifo, o proprietário da Firma passou 37 dias acamado e mais dez em recuperação” (ODEBRECHT, 1998, p.232-233).

Contudo, a despeito de sua doença, as obras precisavam ser “tocadas”, portanto, com a finalidade de evitar a paralisação das obras contratadas, o fundador descentraliza as atividades, delega poderes e atribui responsabilidades aos seus pares:

Entretanto, as obras careciam de suprimentos e de serviços de apoio, assim como os Clientes, Mestres e Fornecedores necessitavam de comunicação que somente o empresário poderia fornecer (...) Consciente dessas necessidades, recorri a dois jovens estudantes da Escola Politécnica da Bahia, Francisco Valladares e Otto Schaeppi. Ao primeiro confiei as tarefas de natureza administrativa, legal me tributária; ao segundo, a tarefa de restabelecer a comunicação entre o empresário – impedido de sair de casa – e os Clientes, Mestres e Fornecedores das obras em andamento (ODEBRECHT, 1998, p.232).

Segundo a narrativa, a partir desse momento, o fundador optou em descentralizar e delegar poderes aos seus profissionais, de acordo com o fundador:

O Dr. Valladares tornou-se responsável pela atividade diplomática (político-estratégica) junto aos clientes. A Otto Schaeppi, deleguei a tomada de decisões na área técnica. E, a Boaventura Cruz deleguei a atividade de tesouraria – uma

espécie de “diretoria financeira”, e, a Valter Caymi Gomes ainda estudante foi atribuída a “área jurídica”, era especialista também em formar equipes. Além disso, a firma contava com mestres-de-obras qualificados, cada qual senhor do seu respectivo canteiro (ODEBRECHT, 1998, p.232).

Os relatos acima descrevem o momento em que o fundador atribuiu responsabilidades aos seus pares, criando assim, a diretoria administrativa, a diretoria técnica, a diretoria jurídica e a diretoria responsável pelas articulações com os clientes, mestres e fornecedores.¹⁴⁵

Desde essa época, ficaram configuradas as relações políticas da CNO com os credores (Banco da Bahia e o Banco Econômico) e com os clientes (administração pública). Foi-lhe recomendado na época a “eliminação” dos passivos trabalhistas e fiscais. Deste modo, Norberto Odebrecht, nunca foi herdeiro de Emílio Odebrecht.

A firma de seu pai tinha como principal credor o banqueiro Fernando de Góes. A fim de negociar a dívida, Norberto, em março de 1944, realizou o seguinte acordo: “Asumia todo o passivo da empresa e o conseqüente compromisso de pagar todas as dívidas e passava a contar com o apoio necessário para conquistar e satisfazer os novos Clientes”. (ODEBRECHT, 1991, p.115).

Ao longo da década de 40 e 50 de credor, o banqueiro Fernando de Góes, passou a ser um dos principais clientes da CNO. Além das ligações com Fernando de Góes, Norberto Odebrecht menciona as suas interlocuções com Miguel Camon, que se iniciaram quando era aluno da Escola Politécnica da Bahia: “Miguel Calmon representava os interesses dos acionistas do Banco Econômico e da Aliança da Bahia e Fernando de Góes representava o Banco da Bahia, a Seguros da Bahia e a Magalhães S. A”. Norberto evoca o período em que era,

Aluno da Escola Politécnica, cedo travei conhecimento com Miguel Calmon, figura notável, bem-sucedido como Empresário, Professor e Homem Público. Os Jovens de minha época viam em Miguel Calmon um exemplo a seguir: tanto pelo brilhantismo com que conquistou sua cátedra na severa Escola Politécnica, quanto pelo seu papel à frente do Banco Econômico. A esse Homem deve ser creditado o mérito da transformação do Banco Econômico em instituição bancária de âmbito nacional. Fernando de Góes, Empresário brilhante, era o Homem ao qual Clemente Mariani havia delegado a direção do Banco da Bahia. Em 1942, ao assumir a direção geral do Banco, este possuía apenas uma agência.

¹⁴⁵ A versão do fundador nas entrevistas corresponde à versão registrada na TEO.

Em 1960, o Banco da Bahia, ainda sob sua direção, tinha uma rede de 200 agências e escritórios espalhados em todo o Brasil e se encontrava entre os sete maiores bancos do País (ODEBRECHT, 1986).

Nesse contexto, engendrou-se, de acordo com o relato do fundador, uma “cultura” flexível, ágil, diferenciada, que consolida a confiança na Construtora de Norberto Odebrecht. Os avalistas eram o Banco da Bahia e o Banco Econômico. Segundo Odebrecht:

O relacionamento pessoal, àquela época, era um pré-requisito indispensável para a conquista de um novo Cliente. Tão logo criada a Armazéns Gerais União S.A., à qual já me referi, esta Empresa abriu concorrência para realização das obras civis. Tratava-se de um projeto novo à época: os Armazéns foram concebidos com a cobertura em cascas de concreto armado. Duas Empresas concorreram: a poderosa Christiani Nielsen e a firma individual Norberto Odebrecht. Como nosso preço era menor, os três líderes dos Armazéns Gerais União S.A. resolveram pagar para ver como se saía o Jovem Empresário (ODEBRECHT, 1986).

É relevante notar como, nas falas acima, se explicitam o modo como as relações pessoais e políticas foram fundamentais para o “jovem Norberto” honrar os compromissos da extinta firma de Emílio Odebrecht, para a conquista de novos clientes, e, conseqüentemente, para a sobrevivência e crescimento da CNO na região Nordeste entre as décadas de 40 e 50.

Essas relações pessoais e políticas são naturalizadas na fala do fundador, portanto, percebidas como “naturais” no “fazer negócios” no campo construtor, e não, como uma prática construída socialmente no campo da construção, em função da articulação de interesses dos agentes políticos e econômicos, como demonstra de forma bastante clara, a experiência da Odebrecht.

Por exemplo, as construções dos Armazéns Gerais União, produto da união entre os principais Grupos Econômicos da Bahia (Banco da Bahia e Banco Econômico), foram atribuídas à jovem construtora, que ganhou a disputa com uma construtora de grande porte, a *Christiani Nielsen*, e, assim, sucessivamente, a jovem construtora foi ampliando a sua carteira de clientes.

É importante notar que a aproximação da jovem construtora com os agentes econômicos de Salvador teve início quando Norberto se comprometeu a saldar os compromissos da extinta firma de seu pai e dar continuidade à tradição em engenharia

fundando a CNO, neste sentido, a construção das obras dos Armazéns Gerais, pode ser considerada fruto dessa aproximação. Além da realização de articulações com os agentes econômicos, Norberto Odebrecht estabeleceu ligações com as administrações estaduais, que se tornaram um dos principais clientes da CNO.

Em seus relatos, o fundador cita alguns exemplos, considerados emblemáticos: Fernando de Góes, Miguel Calmon, Octavio Mangabeira e Juracy de Magalhães. Em meados da década de 50, a construtora foi responsável por várias obras da administração pública. Sob o governo de Juracy de Magalhães a CNO construiu a avenida do Contorno em Salvador.

Sobre as articulações políticas realizadas naquela época Norberto relata:

O domínio do cliente envolvia relações com a esfera estatal (principal cliente). Por exemplo, no governo de Juracy de Magalhães, na década de 50, foram se estabelecendo relações de confiança entre a construtora e seus clientes. Devido a essa relação de confiança, a construtora, “ajudava” o governo na definição das obras a serem realizadas pelo Estado.

Na gestão do governador Octávio Mangabeira, a CNO executou várias obras: “Graças à confiança de um número crescente de Clientes, a Construtora foi crescendo e começou a realizar, a partir da gestão de Octávio Mangabeira, importantes obras para o Governo da Bahia” (ODEBRECHT, 1986).

Octávio Mangabeira estabeleceu como prioridades de seu programa de governo o fomento às atividades produtivas na capital e no interior, a transformação do patrimônio histórico-cultural em fonte de geração de riquezas por meio da atividade turística. Norberto relata, no texto da TEO, as transformações pelas quais passava a Bahia:

Ao mesmo tempo em que o hotel era construído, Salvador mudava de face, pois, data do Governo Mangabeira o início da conquista dos vales, a abertura de novas artérias e a construção de rodovias à beira de nossas praias. E datam, também, do mesmo Governo o Fórum Rui Barbosa, a Estação do Aeroporto e outras obras de vulto, tanto na Capital como no Interior. Os bancos financiavam as novas estradas nas ricas regiões do Sul e Sudoeste, em zonas desassistidas e lugares inacessíveis. Esse processo de comunicação permitia o ressurgimento e estímulo das lavouras de café e algodão, permitia desenvolvimento de novas lavouras como o sisal e a mamona, bem como, a expansão do gado leiteiro e o surgimento da indústria de laticínios (ODEBRECHT, 1986).

Surge nessa época um dos princípios básicos da TEO, que continuam vigentes até hoje, de acordo com as falas autorizadas: “A TEO é um processo, que envolve o domínio do cliente e de suas respectivas necessidades. Esse processo envolve um alinhamento cultural, o estabelecimento de relações de confiança entre os vários atores ligados à atividade construtora”. As “relações de confiança” de que fala Norberto Odebrecht, constituem na prática, as articulações políticas realizadas pela construtora, isto é, o processo de aproximação da CNO com os agentes políticos e econômicos que são os clientes “em potencial” da construtora.

Mas, ao mesmo tempo, são articulações que configuram uma cultura de negócios que norteia as relações sociais no campo das construtoras. Norberto Odebrecht ao incorporar na TEO e institucionalizar e legitimar essa prática comum no mercado de obras públicas realiza a mediação entre a cultura e o mercado.

A expansão das atividades da CNO entre as décadas de 40 e 50 se realizou nos governos de Octávio Mangabeira e Juracy Magalhães, tendo como financiadores e avalistas os Bancos Econômico e da Bahia, que na época financiavam o Estado. Norberto afirma que:

A Bahia inteira estava em obras que mudavam a face do Estado. E todas estas obras contavam com o decisivo apoio financeiro do Banco Econômico e do Banco da Bahia. A expansão e o desenvolvimento desses bancos permitiam esse apoio decisivo ao Estado, nos vários financiamentos em forma de adiantamentos da Receita Pública para execução de obras na Capital e nos municípios (ODEBRECHT, 1986).

Houve naquele momento, uma imbricação de interesses entre agentes econômicos e políticos, porque segundo o fundador, os banqueiros financiavam o Estado. Deste modo, para sobreviver em um mercado dominado pelas construtoras estrangeiras e construtoras nacionais de grande porte, a CNO teve que articular os seus interesses (como construtora) aos interesses dos detentores de crédito e dos agentes políticos.

Portanto, Norberto Odebrecht agiu em concordância com as “regras do jogo” e com os valores vigentes no campo construtor, e, uma dessas regras era a articulação junto às várias instâncias do poder político e econômico da cidade de Salvador.

É importante salientar que a realização de pactos políticos e econômicos estava inserida na lógica que ordenava e ordena até hoje o funcionamento do campo das construtoras no Brasil. Não se tratou, portanto, de uma escolha voluntária, subjetiva, arbitrária e pessoal de Norberto Odebrecht, mas sim, de uma escolha que se coadunava com a dinâmica presente no campo das construtoras. Agindo de acordo com a lógica de funcionamento do campo construtor, Norberto Odebrecht ajudou a construir e, ao mesmo tempo, reproduziu ao longo do tempo “as regras do jogo” vigentes, em um período que marcou o nascimento de um campo nacional de construtoras no país.

É a partir das “regras do jogo”, ou seja, das regras e dos valores vigentes no campo construtor que se identifica, a meu ver, uma dimensão cultural que informa o “fazer negócios” no mercado de construção de obras públicas e privadas no Brasil.

Neste sentido, a experiência da Odebrecht no campo construtor demonstra como a dimensão cultural, ou seja, o conjunto de valores, conceitos, noções e significados, informou a prática dos agentes econômicos e políticos no negócio de E&C. Esta dimensão foi construída historicamente pela articulação entre os interesses do Estado brasileiro a partir da era Vargas e dos vários segmentos industriais, dentre eles, a Engenharia Nacional – da qual a CNO é uma representante significativa.

A política empresarial da CNO expressava a meu ver, a visão de mundo do fundador da construtora, não do sujeito isolado (*Homo Economicus*), como sugere a *teoria da escolha racional*, mas sim, do sujeito socializado, filho do seu tempo. Portanto, essa política foi formulada de acordo com a sua formação familiar-protestante, que remonta à época de seu bisavô, com a sua formação em engenharia adquirida na Escola Politécnica da Bahia, e, com as práticas vigentes no campo construtor, isto é, estavam de acordo com o “fazer negócios no Brasil” na área de E&C. Portanto, as escolhas realizadas pelo jovem Norberto não estavam deslocadas de determinadas relações sociais e de poder que na época, limitaram e nortearam tais escolhas.¹⁴⁶

A gênese da TEO se constituiu em paralelo à criação da CNO, estando ambas, intimamente vinculadas à biografia de seu fundador. Neste sentido, a gênese da TEO é fruto

¹⁴⁶ A experiência do Grupo Odebrecht confirma empiricamente os argumentos de Douglas et al (1998a). Às limitações da teoria da escolha racional os autores propõem um enfoque cultural, que resgata as pessoas desaparecidas, ocultas “missing persons”, ausentes na teoria da escolha racional.

de dois fatores relacionados: o primeiro elemento é o biográfico que remete à formação familiar de natureza luterana que o fundador evoca em seus relatos, na sua formação intelectual, na capacitação tecnológica acumulada ao longo do tempo que remonta à época de seu bisavô, o que lhe permitiu dar continuidade à tradição em engenharia. O segundo elemento é o histórico que remete ao campo das construtoras nas décadas de 30, 40 e 50, a estrutura do campo das construtoras tal como estava configurado em Salvador lhe permitiu, como construtora de pequeno porte, duas alternativas: centralizar ou descentralizar.

A sua escolha foi, como construtora de pequeno porte, descentralizar as suas atividades e delegar poderes. Na medida em que a sobrevivência da empresa nascente dependia de uma carteira significativa de clientes, a opção foi delegar poderes aos seus mestres, para que cada um se tornasse responsável direto pela obra, e, desta maneira, fosse possível à construtora acumular, em um curto período de tempo, uma carteira de clientes que lhe possibilitasse, em princípio, a sobrevivência da empreiteira, e, posteriormente, o seu crescimento para além do seu espaço natal de atuação.

2.2 Expansão, Consolidação e Diversificação (1968 -1980)

O Plano de Metas de JK representou um marco significativo na história da engenharia nacional, na medida em que, definiu cinco setores básicos de investimentos para os quais foram canalizados 93% dos recursos públicos e privados: energia, transporte e indústria de base o que possibilitou a dinamização do setor construtor em três grandes segmentos de atuação da engenharia: construção pesada (transporte rodoviário e energia), a montagem industrial e as edificações. Segundo Chaves:

O Programa de Metas, porquanto representou em termos de implantação da base industrial no Brasil, pode ser colocado como grande marco de consolidação e desenvolvimento da Indústria da Construção (particularmente de seus subsetores de construção pesada e montagem industrial), uma vez que passavam a estar consolidados o planejamento estatal e a articulação que se confirmou ente o Estado e o setor, ambos apoiados em bases financeiras estabelecidas. Esse é o movimento dos mais significativas transformações vividas pela indústria, tanto a nível de seu desempenho mas, sobretudo, a nível de sua forma de organização (CHAVES, 1985, p.135).

No contexto da implementação do Programa de Metas, a empresa cresceu e encerrou a década de 50 com a necessidade de se expandir para além dos limites da Bahia. A partir dessa data, o crescimento da construtora na região deveu-se em grande parte à implantação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), que possibilitou à construtora a execução de obras civis e de dezenas de fábricas que se instalaram na região.

A construção da hidrelétrica de São Francisco na década de 40 preparou terreno para as mudanças pelas quais passaria Salvador em direção à industrialização. Na década de 50 teve início a exploração de petróleo pela Petrobrás acompanhada da construção da rodovia Rio-Bahia. Zanlorenzi conta que:

É nessa década que a cidade vai incorporando aspectos da modernização, como demonstra a imprensa em maio de 1950, que noticia a inauguração das Lojas Americanas e o “notável progresso na indústria panificadora da cidade”, com a instalação de fornos elétricos em três padarias. Dois meses depois os jornais noticiam que “A Bahia começa a produzir gasolina: acesos do forno da Refinaria de Mataripe” (ZANLORENZI, 1998, p.69).

É a partir da instalação da Petrobrás na região que a Bahia se insere na economia nacional, dentro dos moldes da divisão inter-regional do trabalho. Na década de 60 foi implantado o Centro Industrial de Aratu (CIA), com incentivos financeiros e fiscais da SUDENE, e, na década seguinte seria instalado o Pólo Petroquímico.

Junto com a criação de indústrias complementares, em especial nos setores metalúrgico e químico, também se ampliaram o terciário e a indústria de construção civil, e o setor público multiplicou os investimentos, destinados à montagem de uma necessária infra-estrutura de suporte à industrialização e ao processo de urbanização que se acelerava (ZANLORENZI, 1998, p.72).

Entretanto, no final da década de 60, os investimentos da SUDENE, diminuíram, fator que determinou a expansão da CNO em direção a novos mercados. A primeira expansão foi em direção ao Norte e o principal cliente era o governo federal relata Roberto Campos, em depoimento ao NMO, que ressalta a dimensão política da inserção da construtora em outros mercados:

Aí era o Governo Federal. Por exemplo, em 63 nós contratamos uma barragem de contenção do rio, a Barragem de Pedras, foi a maior obra naquela época já executada no Nordeste. No Rio de Contas, perto de Jequié, uma obra de 330 mil metros cúbicos de concreto com 45 metros de altura no coroamento, então um *canyon* de um rio de pedras, era uma barragem de contenção que depois foi feita uma usina lá, usina geradora já por outra empresa.

A expansão da CNO nesse período ocorreu em paralelo ao processo de consolidação tecnológica e econômica das grandes empreiteiras nacionais no período de 1950 até 1970. Chaves (1985), afirma que nesse período ocorreu a expansão das atividades das grandes construtoras para além de seu espaço “natal” de atuação:

Esse movimento, se por um lado poderia ser entendido como um processo inicial de “seleção” daquelas que iriam se colocar como as líderes de engenharia nacional, por outro, não impediu que empresas (geralmente locais) menores se ligassem à dinâmica das (futuras) maiores, agindo como subcontratadas para tarefas mais simples (CHAVES, 1985, p.114).

Segundo Chaves (1985), a partir de 1967, com a retomada das inversões públicas, com o crescimento da renda familiar (sobretudo da classe média, favorecida pelo processo) e com a criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), o setor cresceu a taxas bastante

elevadas (10,2% em 1968 e 16,6% em 1969), recuperando a vitalidade setorial, o que se manteria até 1980.

A retomada das inversões públicas ocorreu após um período de estagnação que se inicia no governo Jânio Quadros até o golpe de 1964. O governo Castelo Branco e os demais retomaram o referencial desenvolvimentista associado na época às noções de segurança nacional, ordem interna e ao combate ao comunismo, nesse cenário, o crescimento industrial foi colocado no centro das políticas de desenvolvimento brasileiro. Sobre esse momento Leopoldi argumenta que:

Estimula-se, através de incentivos, a formação da grande empresa nacional pública ou privada (com estrutura de holding) nas áreas de construção civil, bens de capital, siderurgia, eletricidade, telecomunicações, petróleo, petroquímica, mineração e armamento. Criam-se condições para o fortalecimento do setor financeiro local, com o favorecimento à fusão dos pequenos bancos regionais. Forma-se então um sistema bancário nacional altamente concentrado, com forte presença dos bancos estatais. Cria-se a base de um mercado de capitais. Ao mesmo tempo, com o controle da inflação e a indexação da moeda, propicia-se a formação de uma poupança interna para alimentar o mercado de construção civil. O setor privado estrangeiro continua a contar com uma política de reserva de mercado que visa à proteção de setores oligopolizados existentes antes de 1964, como automóveis, alimentos, produtos farmacêuticos, cigarros e equipamentos pesados (LEOPOLDI, 2000, p.290-291).

Durante essa época ocorreu a implementação de vários planos de desenvolvimento (PND) pelos governos militares desembocando no denominado “milagre brasileiro”, caracterizado por índices crescentes de desenvolvimento: de 1968 a 1974, a taxa média de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) foi de 11,3%, e o incremento industrial chegou a 12,6% no mesmo período. A participação da indústria no PIB girou em torno de 40%, deixando a agricultura muito para trás, com apenas 11,2% (LEOPOLDI, 2000).

Camargos (1993) identifica nesse período, final da década de 60 e ao longo da década de 70, as condições político-econômicas propícias à consolidação das construtoras, como um dos setores do empresariado brasileiro que mais se beneficiaram da transferência da poupança pública para a realização das grandes obras de infra-estrutura do país: energia, transportes, saneamento e produção de insumos industriais básicos, construções justificadas pelo projeto nacional desenvolvimentista vigente na época.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Motta (1979), analisa o período da consolidação da classe industrial nesse período e concebe as propostas nacional-desenvolvimentista como ideologia (falsa consciência). Segundo Motta, a hegemonia ideológica da

Segundo Oliveira (1998): “O Produto Interno Bruto crescera 10% no ano anterior e as exportações ficaram 300 milhões de dólares acima das importações. A construção civil registrava um índice de crescimento anual da ordem de 15%. E a inflação não era mais um ‘bicho de sete cabeças’. Havia caído para 20,1%. Nem mais, nem menos”.

Nesta época, Oliveira (op.cit.) conta que a indústria automobilística cresceu 25% ao ano e nas grandes cidades mais de 80% das famílias podiam adquirir um aparelho eletrônico, conquistas que beneficiaram a classe média. Contudo, a desigualdade social começou a se tornar mais visível devido à ausência de investimentos estatais em infraestrutura básica para as camadas mais desfavorecidas – a massa de favelados se espalhava na periferia das grandes cidades.

Diante desse cenário, a CNO encontrou um ambiente mais que propício à expansão de suas atividades em direção à região Centro-Sul do país por meio de sua inserção no mercado barrageiro (na década de 80 a CNO construiu Correntina, Pedras e Pedras do Cavalo), adquirindo competência tecnológica para todo tipo de obra, dentre elas: emissários submarinos e usinas nucleares:

Desde o final dos anos 60, a SUDENE havia reduzido o seu nível de investimentos e a Construtora identificou que a continuidade do seu crescimento dependia da conquista de mercados no Centro-Sul. Impedida de ingressar no fechado “clube” das Empresas construtoras de barragens, a Construtora Norberto Odebrecht especializou-se em obras de tecnologia especial, tais como, Emissários Submarinos, Pontes com Fundações Profundas, Aeroportos, Usinas Nucleares e Siderúrgicas (ODEBRECHT, 1986).

No início dos anos 70, a Odebrecht foi conquistando espaço nas áreas mais desenvolvidas do Brasil, embora com extrema dificuldade devido: em primeiro lugar, à necessidade de dominar diversas e complexas tecnologias especiais; em segundo lugar, ao fato de que adquirir experiência custa tempo, energia e dinheiro; e, em terceiro lugar, à circunstância de que os passivos gerados pela atuação em uma escala muito mais ampla tinham de ser administrados com o caixa disponível e este – com frequência – revelava-se insuficiente (ODEBRECHT, 1991, p.269).

burguesia industrial é clara, na medida em que, domina os aparelhos ideológicos do Estado: a escola, a imprensa, o rádio, a televisão, os partidos políticos, as associações profissionais e culturais e os tribunais.

Norberto Odebrecht refere-se às dificuldades que a construtora encontrou no campo tecnológico e financeiro para expandir as suas atividades, ou seja, para minar “às barreiras à entrada”, em um mercado concentrado e dominado pelas grandes empreiteiras de São Paulo e de Minas Gerais.

Segundo Campos, que na época foi um dos diretores, a CNO “pagou para ver”. A conquista de novos espaços na região Centro-Sul do Brasil, foi realizada aplicando-se o modelo gerencial descentralizado, a TEO e por intermédio do processo de capacitação tecnológica, possibilitando que a CNO executasse qualquer tipo de obra, “obras de risco técnico”. A CNO nesta época incorporou outras empresas construtoras especialistas em tecnologias específicas, a exemplo da CBPO especializada na construção de barragens e da TENENGE especializada em montagem industrial.¹⁴⁸

Camargos (1993), afirma que: “os programas de desenvolvimento da década de 70 colocaram a construção pesada como um todo diante de um desafio, ao implementarem projetos de alta complexidade técnica e grande escala construtiva”.

Ao se capacitar tecnologicamente a CNO obteve o certificado de “competência gerencial” exigido nas concorrências, de que fala Campos em seu relato ao NMO. “Porque a década de 70 tinha essas obras todas que ninguém sabia fazer e ia fazer quem melhor competência gerencial tivesse. E não tenha dúvida que a Odebrecht se preparou do ponto de vista de administração, de gerenciamento, de criatividade, de solução dos problemas de engenharia como ninguém”.

Além da descentralização, da crescente capacitação técnica da construtora em obras de grande porte e complexidade foi necessário que a CNO realizasse articulações no nível político-institucional para a sua inserção no mercado Centro-Sul.¹⁴⁹

¹⁴⁸ O processo de capacitação tecnológica foi analisado na seção anterior.

¹⁴⁹ Hidrelétricas, usinas nucleares dentre outras.

2.2.1 Articulações políticas (1970)

Além dos fatores mencionados acima, a inserção da Odebrecht em novos mercados, se realizou a partir de articulações estabelecidas pela construtora com os agentes políticos. Roberto Campos comentado sobre a conquista de novos mercados, explicita a dimensão política presente na conquista de novos mercados, apontando para a estrutura e para a correlação de forças existentes no campo das construtoras:

Os donos da casa não deixavam, então, a mãe da gente, os atestados da gente, a alma da gente, isso tudo era triturado e amassado. As obras eram organizadas para ver quem ganhava e quem não ganhava. E nós é claro, estávamos de fora. E aí eu me lembrei de Felipe II que quando foi firmado o Tratado de Tordesilhas ele disse: “Quero saber quem foi esse Deus que dividiu o mundo entre Espanha e Portugal, deixando a mim, Felipe II de fora.” Então, nós pagamos para ver quem dividiu o Brasil com as empresas do sul podres de rica e as do norte podres de pobre. Pagamos e ganhamos. Ganhamos como? Com um esforço total da Empresa, todos os colegas diretores, eu já era diretor na época, compreenderam que essa era uma luta de vida e morte. Todo mundo se dedicava, sem hora, sem fronteira, sem domingo, sem horário para que nós nos firmássemos no Sul e tivéssemos as oportunidades que os mineiros e paulistas tiveram que contrataram as grandes hidrelétricas do país. Que não havendo tecnologia no país na época, foi dado de presente a quem mais competência tivesse. E isso me inspirou a mudar um projeto do Decreto Lei 200 que tinha no artigo 17 que um dos critérios para avaliar o histórico era a competência gerencial da empresa. Que depois os sulistas me derrubaram adiante, tiraram. Mas enquanto eles não cassaram nós fizemos uma média louca de organização ganhando as obras por demonstração de competência. Porque ninguém nunca tinha feito. Na década de 70 o Brasil ia fazer as obras que ninguém tinha experiência: usina nuclear ninguém tinha feito, pontes com fundação profunda além de 70 metros ninguém tinha feito, universidades modernas ninguém tinha feito, metrô nunca tinham feitos, pontes com 150 metros de vão livre ninguém tinha feito. Então, todos eram iguais, eram todos igualmente competentes ou analfabetos. O que definiria era a competência gerencial dessas empresas, a capacidade de realizar. E aí foi a grande briga, abre espaço de qualquer jeito. Ganhamos no Rio. Fiz sede da Petrobras, Universidade da Estado da Guanabara na época, hoje Estado do Rio e Aeroporto do Galeão. Morremos e ressuscitamos, e ali foi o nosso calvário na época. Esse foi um momento de expansão (NMO, 1998).

Campos, em seu relato explicita a dimensão política, isto é, a correlação de forças inerente ao campo das construtoras no país entre o final da década de 60 e o início da década de 70. O mercado de obras públicas era um mercado fechado e dominado por grandes empreiteiras mineiras e sulistas, “os donos da casa”, nos dizeres de Campos, como a Cetenco, a Camargo Corrêa, a Mendes Júnior e a Andrade Gutierrez.

Neste sentido, o grande desafio posto à construtora baiana era minar as barreiras à entrada nesse mercado. Afinal, questiona Campos: “Quero saber quem foi esse Deus que dividiu o mundo entre Espanha e Portugal, deixando a mim, Felipe II de fora? Então, nós pagamos para ver quem dividiu o Brasil com as empresas do sul podres de rica e as do norte podres de pobre. Pagamos e ganhamos”.

Campos, no relato acima, questiona a própria estrutura do campo construtor na época, configurada pela hegemonia das construtoras de São Paulo e de Minas Gerais. Campos coloca em cheque a estrutura do campo e altera como agente da CNO (segundo as “regras do jogo” que regula as relações sociais no campo), a correlação de forças existentes. No relato abaixo, Campos, referiu-se ao Decreto-lei 200, artigo 17, que definia a necessidade do certificado de competência gerencial para se participar das licitações:

Na verdade estudava Direito Administrativo, lia aquilo profundamente, conhecia contrato, conhecia a concorrência, **alterei leis de concorrência nesse país, influenciei, eu só não, junto com outras pessoas, com outras entidades, mas eu tinha um conhecimento, se me permite a modéstia ainda tenho de como é que isso funciona.** E daí mudavam os contratos, inflação e correção de contratos e correção monetária de contratos, correção de dívidas, reajustamentos, foi o que eu fiz ao longo da vida. E com orgulho que eu agora estou gravando, nunca tive um caso perdido, sorte, não é competência, é sorte, em grande parte é competência sim mas em grande parte sorte. Eu tinha um veio de enxergar qual era o caminho a fazer. Porque às vezes você tem o direito, tem a razão, tem tudo isso mas o cliente não quer. E você não vai brigar porque na próxima obra ele lhe tira o couro. Então, você tinha que ter habilidade de respeitar o cliente, a sabedoria de colocar as coisas humildemente mas com segurança e ter o apoio jurídico para isso. E aí fiz o meu relacionamento com os grandes mestres do direito, e me orgulho de ter todos os livros do Professor Ari Lopes Meireles com dedicatória, todos (grifo meu, NMO, 1998).

Segundo Campos, a brecha encontrada para participar das concorrências, foi por meio do certificado de “competência gerencial”, que exerceu uma influência significativa para que a CNO ganhasse os contratos. A CNO recorrendo ao Decreto 200, artigo 17, pôde participar e ganhar várias concorrências, como, a construção do edifício sede da Petrobrás e do aeroporto do Galeão.

Além de gestões no nível institucional (das leis de licitação), a inserção no mercado de construção na região Centro-sul do país dependeu também, em grande parte, de conhecimentos e articulações na esfera política, afinal naquela região a CNO era apenas “mais uma” construtora disputando esse espaço e como afirma um profissional que atuou na área internacional:

Envolvia uma inter-relação com o governo federal brasileiro de dimensão dramaticamente diferente do que era a Construtora Norberto Odebrecht, do Nordeste, até 1970, 71. E eu tinha o conhecimento com essas autoridades todas, tratava eles todos de “você”. Durante muito tempo os ministros que circularam aí eram pessoas próximas. Isso eu achava que eu tinha a oferecer a ele, esse relacionamento. Por outro lado, já se pensava que algum dia a Odebrecht ia para o exterior, e eu tinha essa vivência de exterior. Não só de exportação e importação como de ter até freqüentado reuniões com delegação brasileira, e ter escrito artigos sobre taxas de câmbio e publicado na Alemanha. Então, eu achei que tinha dois pontos fortes a oferecer. O Norberto aceitou e me convidou (NMO, 1998)

Como demonstra o relato acima, as conexões políticas foram necessárias ao Grupo na sua estratégia de diversificação e expansão em direção à região Centro-sul do país.

O agente empresarial, no caso, apresentava um perfil que o tornava um ator privilegiado para realizar essas interlocuções políticas no final da década de 60. Filho de imigrantes espanhóis nasceu no ano de 1930 em Salvador, na Bahia onde cursou economia, na época trabalhava com importação e exportação. Ganhou uma bolsa de pós-graduação e foi estudar nos Estados Unidos. Viajou à Europa, assistiu ao Festival da Juventude em Praga e conheceu alguns intelectuais na Universidade de Moscou. Sua atuação transnacional iniciou-se quando era Presidente da Comissão de exportação de fumo e cacau na Bahia. Nessa ocasião conheceu o Oeste africano.

Suas conexões com agentes do governo ocorrem quando trava relações com o Sr. Miguel Calmon e quando este assume o Ministério da Fazenda do governo João Goulart. O então Ministro da Fazenda em exercício o convida para assumir o posto de Chefe de Gabinete nos anos de 1962 a 1963, ocasião em que conheceu a estrutura do governo federal e travou interlocuções na esfera governamental.¹⁵⁰

Devido ao conhecimento da máquina estatal, de suas conexões políticas e de sua experiência na área internacional foi convidado a atuar na CNO. Na época, era necessário à atividade construtora em seu novo mercado de atuação conhecer como as autoridades políticas “raciocinavam”, conta o profissional que:

¹⁵⁰ Norberto Odebrecht já conhecia Miguel Calmon na época em que cursava a UFBA.

Eu já conhecia o governo, como ele raciocina de dentro para fora. Então, o que alguns empresários que trabalhavam para clientes privados recebiam com surpresa, eu já sabia como era, como as autoridades públicas raciocinam (...) Eles dormem muito tranqüilos. Se o processo não envolve uma responsabilidade dele por ação ou omissão, ele está tranqüilo. A outra parte que se vire. No entanto o empresário que está com a folha de pagamento, que chega sexta-feira e tem que pagar, esse passa muitas noites com insônia. Essa é a diferença entre ser empresário e político. Em compensação, o político tem que tratar com o varejo do eleitor (NMO, 1998).

Na trajetória do referido agente empresarial identificam-se vários ingredientes que o tornaram apto a realizar as interlocuções políticas necessárias para que a Odebrecht se inserisse no mercado de construção da região Centro-sul: conhecimento e articulações na esfera do governo além da experiência internacional, tendo em vista a futura transnacionalização das atividades de construção.

A migração de profissionais que atuam em empresas estatais para as empresas privadas, como ocorreu, no caso da Odebrecht, é um fato comum no campo da construção. Marques (1998) explica esse fato pela permeabilidade do Estado. O autor afirma que, existem áreas de “sombra”, de superposição entre o aparelho do Estado e o setor privado.¹⁵¹

Nessas áreas de “sombra”, circula a comunidade de profissionais envolvidos com o setor de obras públicas, essa comunidade, por sua vez, configura uma rede de relações ligando as empreiteiras, os órgãos estatais e os profissionais. Neste sentido, é por intermédio dessa rede de profissionais que se constroem as articulações entre agentes políticos e econômicos no campo de construção. Vejamos o que diz Marques a esse respeito:

Assim, as relações entre as empreiteiras, os órgãos estatais e as classes políticas sempre foram muito íntimas e complexas, sendo comuns os exemplos de relação direta dos empreiteiros com os próprios chefes do executivo. Essas relações ocorrem em rede de vínculos não apenas profissionais ou de negócios, mas também afetivos, políticos e familiares (MARQUES, 1998, p. 134).

Segundo Marques (1998), existe uma rede de relações estabelecidas entre a comunidade de profissionais envolvidos no setor de obras públicas por meio da qual

¹⁵¹ Marques (1998) no capítulo cinco analisa o padrão de vitórias no setor de saneamento básico no Rio de Janeiro. Os principais atores dessas redes são as empresas públicas e as empreiteiras.

circulam informações, trocas, favores e contribuições ligando a esfera pública e a esfera privada. O autor demonstra que o padrão de vitórias das empreiteiras em licitações também pode ser explicado pela rede de relações pessoais do setor e de seus contatos, portanto, o mercado de obras públicas é estruturado pela *rede*.

Um dos fatores que determina o padrão de vitórias, segundo Marques (op.cit.) é a ocupação privilegiada de determinadas posições especiais na rede da comunidade, que garante a certas empresas acesso privilegiado a informações. Neste sentido, afirma o autor, “a igualdade jurídica entre licitantes é uma ficção abstrata que quase não tem relação alguma com a forma pela qual opera o mercado de obras públicas”.

No momento histórico de expansão das atividades da CNO em direção ao mercado Centro-Sul do país, no final da década de 60, foi publicada a primeira versão da TEO, “De que necessitamos?” E no ano de 1970, a segunda versão, “Pontos de referência”. Essas duas publicações já enunciavam de forma embrionária a concepção oficial do Grupo sobre a sua cultura empresarial, como um universo simbólico monolítico, homogêneo e integrado, que teria que ser difundido, internalizado e praticado no universo empresarial Odebrecht.¹⁵²

¹⁵² Sobre as diversas abordagens do conceito de cultura de empresa ver Pépin (1998).

2.2.1.1 As primeiras versões da TEO: “De que necessitamos” e “Pontos de Referência”

Entre os anos de 1968 e 1970, foram publicadas as duas primeiras versões da TEO. “De que necessitamos?”, cujo objetivo era, apresentar as “necessidades” da Organização para “sobreviver” no mercado de E&C. De uma empresa regional a Odebrecht teria que se lançar à conquista de novos mercados em outras regiões do país. Na publicação está escrito que:¹⁵³

Durante a década de 60, a Organização havia conquistado uma presença muito sólida em toda a Região Nordeste, graças – especialmente – à sua participação no esforço de industrialização liderado pela SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste, órgão do Governo Federal responsável por uma radical mudança de percepções, atitudes e comportamentos acerca dos problemas regionais. Ao final daquela década, as obras realizadas sob a égide da SUDENE começaram a rarear, mostrando que a sobrevivência e o crescimento da Organização dependiam da conquista de novos Clientes nas demais regiões do País (...) **Para tanto, de que necessitávamos?** (ODEBRECHT, 1991, p.7)

No ano de 1970 foi publicado “Pontos de Referência” que tinha como proposta ser um guia de ação para se construir a grande empresa nacional.¹⁵⁴

O objetivo específico da publicação *Pontos de Referência* era transmitir conceitos, perspectivas, modelos de comportamento administrativo (não o comportamento em si; apenas referências...). Pontos de referência visava ser referência ao pensamento e ação dos empresários.¹⁵⁵

As duas versões apresentam de forma complementar as reflexões iniciais do Grupo (da cúpula empresarial) sobre o seu modelo de gestão e a sua cultura empresarial, que

¹⁵³ “De que necessitamos?” Está dividida em seis capítulos.

¹⁵⁴ A publicação divide-se em duas partes com nove e sete capítulos respectivamente. A primeira parte apresenta o tipo-ideal de executivo – como deve ser o seu comportamento e as suas funções, além de apresentar algumas considerações teóricas sobre a metodologia D. O. e da APO. Pontos de referência teve a sua primeira edição no ano de 1970, para a tese consulto a terceira edição publicada em 1993. A redação da citada publicação contou com a colaboração de Roberto Campos – ex-Conselheiro Consultivo da Organização e de Pedro Novis, atual Diretor Presidente do Grupo.

¹⁵⁵ “Finalmente, com nosso livro ‘Pontos de Referência’, estamos dando o cumprimento ao que afirmáramos em ‘De que necessitamos?’: ‘Conscientes de que, para alcançarmos esses objetivos, é preciso aproximar de uma referência a mentalidade de todos’ (ODEBRECHT, 1993, p.19).

seriam aprofundadas e sistematizadas na terceira publicação, a de 1983: “Sobreviver, crescer e perpetuar”.

Os textos de 68 e de 70 apresentam uma dimensão moralizante baseada na visão de mundo do fundador da empresa, que reflete a sua herança protestante, os princípios básicos da TEO (engendrados na década de 40), descentralização, delegação e parceria, articulados nessas publicações a uma terminologia teórica inspirada na abordagem do D.O. e da Administração por Objetivos (APO), com referência a dois instrumentos de gestão que são utilizados até os dias atuais: o plano de ação e o programa de ação.

Além dessas abordagens, os textos apresentam a concepção biológica-organicista das organizações e uma noção homogênea, coesa e integrativa da cultura empresarial, que lembra bastante a definição formulada por Schein (1985)¹⁵⁶.

Segundo Schein (1985), a cultura organizacional é formada por um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente para ser considerados válidos e ensinados como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. Para este autor o papel do líder empresarial é fundamental na formação das culturas, porque, os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar na sociedade.

Na definição do autor, o papel do líder na formação e na mudança da cultura empresarial é fundamental. Schein (op.cit.) define o conceito de cultura organizacional baseado em suas experiências como consultor de empresas, portanto, tem uma visão pragmática e de intervenção na realidade organizacional por meio da manipulação da cultura, concebida pelo autor, como uma variável externa e autônoma. Voltarei a essa discussão logo adiante.

A dimensão moralizante presente nas publicações de 68 e 70 reflete a visão de mundo de Norberto Odebrecht, reflete, portanto, a sua educação familiar baseada nos valores protestantes, como foi descrito no primeiro capítulo desta tese. Nos textos são

¹⁵⁶ Geralmente a corrente francesa que estuda a cultura nas empresas, utiliza o termo cultura organizacional, enquanto que, a corrente norte-americana utiliza o termo cultura empresarial. Nesta tese utilizo os dois termos como sinônimos.

apresentadas “máximas” orientadoras da ação, a partir das quais, os profissionais deveriam nortear o seu comportamento na construtora e na esfera familiar.¹⁵⁷

Na publicação de 1983, essas “máximas” são apresentadas de forma articulada com a noção de “educação pelo trabalho”, contudo, percebe-se ainda a influência da educação familiar recebida pelo fundador. Assim, para que os integrantes do Grupo pratiquem a essência da TEO que é o “espírito de servir” é necessária a educação do homem pelo trabalho: “...pois, aquele que desde a infância acostumou-se a executar tarefas bem definidas, em prazos determinados, com o propósito de alcançar resultados previstos, é um homem pronto para antever a eclosão de crises, identificar suas causas e superá-las rapidamente” (ODEBRECHT, 1983, p.1).

Na segunda fase do processo de institucionalização da TEO, temos várias pistas de como a empresa pensava a si mesma no final da década de 60. A publicação de 1968 traz alguns princípios, conceitos, valores e orientações práticas para a conquista de novos clientes em outras regiões do país, sendo a preocupação central a sobrevivência empresarial. Por meio da metáfora organicista a empresa via a si mesma como um organismo cuja principal questão era a sobrevivência e depois seu crescimento por meio da expansão de suas atividades no território nacional, tal visão implicava na idéia de batalha, da conquista e de adaptação do organismo ao meio-ambiente pelo mais apto.¹⁵⁸

O público-alvo das publicações é o denominado executivo ou empresário do Grupo Odebrecht. Segundo a publicação de 70, o executivo ou o empresário Odebrecht deve possuir determinadas características, consideradas adequadas do ponto de vista da empresa. O tipo-ideal de executivo, na década de 70, imaginado pela Odebrecht, apresentava o seguinte perfil: o profissional tem que desenvolver uma grande dedicação ao trabalho, ter persistência, ser criativo, ter necessidade de realização, ter autonomia, ter tolerância em relação à ambigüidade, dentre outras características.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Cf. capítulo primeiro, pg.78. E os dois primeiros capítulos da publicação de 1968.

¹⁵⁸ O termo institucionalização é um termo “êmico”, e significa a difusão, a aceitação e a prática da TEO no universo empresarial. Refere-se ao processo de incorporação da TEO como a cultura oficial do Grupo.

¹⁵⁹ A noção de empresário enunciada na publicação “Educação pelo trabalho” de 1991, é do empresário inovador de Schumpeter: “estudado e caracterizado por Joseph Schumpeter quando define a necessidade do ‘empresário inovador’, capaz de entender a vida como um desafio, procurando novas formas de produção, criar novas formas de riqueza” (ODEBRECHT, 1993, p.23).

É um perfil de profissional que se distancia do trabalhador imaginado por Frederick Taylor (motivado exclusivamente pela ânsia do lucro) e se aproxima do perfil que se articula a APO, formulada por Drucker (1993).¹⁶⁰

A APO tal como está enunciada em “Pontos de Referência” diz que as pessoas devem trabalhar com metas prefixadas definidas democraticamente no local de trabalho, a supervisão das atividades deve ser democrática, racional e programada e os prazos devem ser orientados por cronogramas racionais e não por pressão esperada. O executante (trabalhador) deve ter acesso e participar do planejamento, ocorrendo o mesmo com o controle. A criatividade dos profissionais deve ser orientada para melhorar aquelas metas que são realmente grandes e vitais e não apenas fazer melhoramentos secundários, além disso, o trabalho deve ser de natureza variada e ter amplitude.¹⁶¹

A APO está baseada na criatividade dos profissionais, na negociação e na definição conjunta de objetivos (metas) no local de trabalho, o que envolve uma determinada idéia de democracia no local de trabalho, como podemos notar no texto abaixo:

A administração por objetivos pode ser descrita como um método de administração através do qual superior e subordinado identificam as áreas de maior responsabilidade (prioritárias), nas quais o subordinado irá trabalhar, determinam alguns padrões para o bom ou mau – desempenho e medem os resultados em confronto com os padrões estabelecidos (ODEBRECHT, 1993, p.70).

Os instrumentos de aplicação da APO no caso da Odebrecht são o Plano de ação e o Programa de ação (PA) que deverá ser negociado entre líder e liderado. Como veremos no capítulo seguinte, o PA segundo os entrevistados, é o documento mais importante para os profissionais que atuam na execução das obras, o diretor de contrato (DC) e a sua equipe.

¹⁶⁰ Frederick Taylor era um técnico, cuja primeira atividade profissional fora a de mestre em uma fábrica. Em 1884 torna-se mecânico –chefe da Midvale steel e passa a conduzir experiências destinadas a aumentar a produtividade do trabalho. No ano de 1903, Taylor publica um livro intitulado Administração de Oficinas, para três anos mais tarde, tornar-se um profissional de destaque como presidente da Associação americana de Engenheiros. Em 1911, publicou o seu livro mais importante intitulado “Princípios de Administração Científica” (Motta, 1986, p.7). Segundo Taylor, o Homem é um ser movido por valores econômicos e utilitaristas, é pragmático – calcula meios e fins. É uma agente maximizador de suas decisões. Procura maximizar a sua ação (seus ganhos) com o menor esforço possível.

¹⁶¹ No capítulo sexto da publicação de 1970, está exposta a abordagem organizacional que inspira a segunda versão da TEO: o DO e a APO.

De fato, no programa de ação realizado pelo DC e a sua equipe, há um processo de negociação em torno das metas econômicas e não econômicas a serem atingidas em uma determinada obra. No PA estão descritas todas as etapas que serão realizadas para executar determinado contrato, o orçamento e a partilha de resultados – a parcela dos resultados econômicos que cabe ao DC e a sua equipe.

A APO está articulada à metodologia gerencial denominada de Desenvolvimento Organizacional (DO). O DO parte do pressuposto de que existe uma correlação entre o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional.

As raízes do D.O. remontam ao ano de 1920, quando a teoria da administração busca fornecer respostas aos problemas de produtividade enfrentados pelos industriais que aplicavam nas unidades produtivas, métodos de gestão baseados no modelo taylorista-fordista.

A partir dos experimentos realizados em *Hawthorne* conduzidos por Elton Mayo, se configura a Escola de Relações Humanas, que incorpora os conhecimentos produzidos em ciências humanas (sociologia, antropologia, psicologia) e os aplica aos problemas de gestão organizacional. ¹⁶²Sobre essa Escola Jaime e Serva comentam que:

Estes trabalhos ficaram conhecidos como Experimento de Hawthorne ou Estudo de Hawthorne e vieram a consubstanciar uma nova escola de pensamento no campo da administração: a Escola de Relações Humanas. A nova escola ficou caracterizada como um movimento de contraposição à Corrente da Administração Científica, que tinha no engenheiro norte-americano Frederick Taylor e no também engenheiro francês Henri Fayol seus principais expoentes. Se os trabalhos dos representantes da Corrente da Administração Científica demonstravam uma preocupação preponderante com os padrões de produtividade no cenário de uma industrialização ascendente, aqueles desenvolvidos por Elton Mayo e sua equipe buscavam compreender a influência do grupo primário no comportamento do operário e o papel desempenhado pelas relações informais na organização do trabalho. O contexto em que Mayo e sua equipe escrevem pode ser caracterizado como um mal-estar da industrialização, gerado pela crise de 1929 (JAIME E SERVA, s/d/p, p.1).

Assim como, nos estudos realizados por Taylor, nos trabalhos liderados por Mayo, há uma preocupação final em desvendar os aspectos que elevam a produtividade do trabalhador. A originalidade da contribuição aportada por essa escola, que segue ao fim e

¹⁶² A respeito das relações entre Antropologia e Administração consultar Jaime Júnior (1997).

ao cabo a mesma linha paradigmática, foi mostrar a importância das dimensões psicossociais onde Taylor havia privilegiado aspectos técnicos (AKTOUF, 1993).

Segundo Serva (1990), o DO reflete também o imaginário político norte-americano no final da década de 30, centrado na noção de democracia, essa noção foi transplantada para o universo organizacional como variável chave para a eficácia organizacional.

De acordo com o estudo realizado pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ) e pelo (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa) CEBRAE (1978), a fim de atingir seus objetivos formais o D.O. propõe que o trabalho seja expressivamente realizado, que as pessoas sejam tratadas como adultos e não como crianças, que seja permitida, e até mesmo encorajada, a interação entre as pessoas – seus ‘selves’ emocionais e racionais; haja o máximo de envolvimento possível das pessoas, nas decisões que as afetarão; que a confiança e o respeito mútuo sejam incentivados; o conflito – que é inevitável – seja confrontado e administrado; e, a colaboração seja estimulada, com vistas aos objetivos de trabalho e para que as competições destrutivas sejam minimizadas.

A idéia central é a da integração e da identidade de interesses entre trabalhador e empresa, onde os esforços de todos convergiriam para o sucesso empresarial. O estilo gerencial é caracterizado pela abertura, democracia, humanismo e confiança mútua.

Segundo os relatos empresariais, a confiança é o valor básico da TEO até os dias de hoje, quando foi realçada no discurso de Emílio Odebrecht, na Reunião Anual em Sauípe no ano de 2001. No caso Odebrecht a confiança tem muito a ver com a fidelidade e a lealdade dos profissionais aos princípios da TEO e aos líderes empresariais, a confiança é construída nas relações entre os líderes e os liderados.¹⁶³

Há um suposto evolucionista nesta abordagem: as organizações, assim como as pessoas, evoluíram de um estágio menos desenvolvido a um estágio mais desenvolvido. As noções centrais são: integração, mudança, desenvolvimento e adaptação, como mostra o estudo realizado pelo IUPERJ e CEBRAE:

A concepção sistêmica (a organização é vista como um sistema complexo e humano com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores), o ambiente é visto em constante transformação e a organização precisa acompanhar o ritmo acelerado das mudanças ambientais para assegurar a

¹⁶³ Na seção 2.1.1. realizei uma descrição das relações estabelecidas entre o fundador do Grupo e os mestres de obras, na década de 40, que demonstra como a confiança é construídas nas relações sociais.

sua sobrevivência então, a palavra chave é a adaptabilidade. A organização é um sistema aberto caracterizado pela exigência de adaptabilidade. O caminho para a adaptabilidade é a mudança organizacional planejada (IUPERJ e CEBRAE, 1978).

A organização é percebida nesta metodologia gerencial como um sistema complexo que possui uma cultura e um sistema de valores próprio e que necessita se adaptar a um meio-ambiente que está em constante transformação. O êxito das organizações, a sobrevivência empresarial, segundo essa visão, depende da capacidade de adaptação. A adaptação organizacional envolve intervenções planejadas nos procedimentos de gestão, a partir de algumas noções oriundas das ciências do comportamento.

Bennis (1972) afirma que o conceito de cultura organizacional é muito importante para a compreensão dessa metodologia.¹⁶⁴ A mudança planejada pressupõe intervenções na cultura das organizações. A idéia básica é de que influenciando na cultura organizacional, mediante intervenções nos relacionamentos interpessoais e intergrupais, pode-se produzir um avanço cultural, conduzindo a organização na direção dos sistemas orgânicos, alcançando a eficiência e a saúde organizacionais (SERVA, 1990, p.69).

De acordo com o estudo realizado pelo IUPERJ e CEBRAE (1978), o DO parte da idéia de que os membros de uma organização podem administrar de forma colaborativa a cultura desta organização no sentido de que as metas e os objetivos organizacionais sejam atingidos, essa concepção de cultura está inspirada nas teorias funcionalistas e estrutural-funcionalistas formuladas pelas Ciências Sociais, preocupadas com a manutenção e a reprodução da ordem social.

A concepção de cultura empresarial explícita na TEO nas publicações de 68 e 70 e que vai permanecer nas publicações posteriores está fortemente inspirada nas noções básicas do DO, tais como, negociação, consenso, coesão e integração.

Segundo Odebrecht (1993, p.7), *Pontos de referência*, em pouco tempo, tornou-se uma “bíblia” para os moços, e – não raro – peça obrigatória na bagagem daqueles que queriam entregar-se à reflexão, nas longas horas livres impostas pelos meios de transporte ou depois de um intenso dia de trabalho nos canteiros de obras. Portanto, a cultura empresarial é concebida oficialmente como um universo simbólico, homogêneo,

¹⁶⁴ A cultura organizacional é concebida por este autor como um modo de vida, um sistema de crenças e de valores, uma forma de interação e de relacionamento.

monolítico, coeso e integrado articulado à visão de mundo do fundador. Deste modo, essa concepção de cultura empresarial explícita na TEO pressupõe o consenso em torno de suas normas e valores.

O recurso às analogias comparando a TEO à “bíblia” na narrativa do fundador da empresa em 1970, e, posteriormente a comparação de determinados profissionais encarregados de disseminar a TEO no Grupo, com o “pastor” no presente etnográfico que aparece nas entrevistas demonstram a concepção da TEO como uma cultura empresarial ou organizacional (nos textos aparecem as duas terminologias) homogênea, coesa e integrada baseada em especial, na visão de mundo do fundador e que deve ser difundida, internalizada e reproduzida pelos profissionais do Grupo. Esta linha de raciocínio é suavizada nas duas últimas publicações de Norberto Odebrecht, substituída pela noção de uma cultura que deve ser “ajustada”.

Com relação à concepção oficial de cultura empresarial que está explícita na TEO e está na maioria dos relatos autorizados, é importante sublinhar, que apresenta a dimensão normativa proposta pela cúpula empresarial. Como já foi observado, essa noção de cultura está inspirada na visão de mundo de Norberto Odebrecht articulada ao DO.

Segundo essa concepção, a cultura empresarial é algo que a empresa tem e pode ser construída pela cúpula empresarial ou pelos líderes à *la Schein*. De acordo com essa visão, a cultura é uma variável independente das relações sociais, neste caso, a cultura é concebida como mais uma ferramenta de gestão, portanto, pode ser gerenciada e transformada para que as metas organizacionais sejam atingidas.

Há um pressuposto implícito a essa abordagem de cultura empresarial, que diz que as empresas podem evoluir de um estágio inferior para um estágio superior, por meio de decisões conscientes dos dirigentes da empresa que envolve a intervenção na cultura.

A intervenção na cultura tem como objetivo fazer a organização passar de uma cultura A (sempre identificada pelos diagnósticos organizacionais) para uma cultura B (aquela almejada pelo processo de mudança).

Essa concepção de cultura inspirada na metodologia gerencial DO expressa a ideologia do próprio mundo capitalista. Segundo o estudo realizado pelo IUPERJ e pelo

CEBRAE (1978), as concepções de mundo, de homem e de organização implícitas ao DO estão coerentes com o projeto capitalista.¹⁶⁵

Empiricamente resta problematizar se a TEO consegue de fato, criar uma identidade de interesses no seio da organização?

Os questionamentos em torno dessa abordagem de cultura de empresa estão relacionados ao fato de refletirem a visão da cúpula empresarial que apresenta uma noção consensual, isto é, a cultura da direção é apresentada como se fosse compartilhada por toda a empresa, ignorando possíveis valores alternativos presentes na organização. Em função de seu aspecto pragmático, essa abordagem é legitimada como válida por sua instrumentalidade e não pelo seu valor de verdade: “O importante não é criar uma imagem da ‘verdadeira’ natureza da organização, mas uma imagem que permita atingir a eficácia e a performance” (PÉPIN, 1998, p.279). Além desses fatores, as noções de conflito, hierarquia e poder são completamente ocultadas dessa abordagem, dando a impressão, que as organizações são universos totalmente harmônicos e integrados.

No nível do discurso e no plano normativo (das regras) essa noção de cultura se sustenta, resta indagar, se esta cultura, como uma variável autônoma – é praticada nos diversos níveis hierárquicos da organização. De uma determinada perspectiva antropológica, a cultura não pode ser considerada uma variável externa e independente das relações sociais, a cultura é um processo dinâmico construído nas relações sociais e de poder subjacentes à várias esferas da vida social, incluindo o universo empresarial.¹⁶⁶

Smircich (1983) afirma que a cultura também pode ser vista como algo que a organização “é”. Sob esta perspectiva, a cultura não é mais uma variável, mas sim um instrumental epistemológico a sustentar os estudos dos fenômenos organizacionais. Trata-se de uma metáfora capaz de dar ao mundo social um *status* mais concreto.

No Brasil, o DO foi introduzido na década de 60 por consultores que tiveram formação em educação laboratorial nos Estados Unidos, alguns deles fundaram laboratórios de sensibilidade na Bahia, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, como João Eurico Matta e

¹⁶⁵ Consultar cap.4 do referido estudo.

¹⁶⁶ Na antropologia existem várias definições de cultura, neste texto me refiro especialmente ao conceito formulado por Geertz na “teoria interpretativista da cultura”.

Fela Moscovici, autores que relataram os eventos laboratoriais no país¹⁶⁷. Sobre esse movimento Serva nos diz que:

Outros especialistas que muito concorreram para a importação dessa metodologia foram alguns dos profissionais agraciados com bolsas de estudos em universidades americanas, que viriam a ser os primeiros docentes das escolas de administração brasileiras. Estes profissionais realizaram seus estágios nos Estados Unidos no período do surgimento e expansão do Desenvolvimento Organizacional – início dos anos 60. Desde então, os princípios norteadores dessa metodologia tem tido grande penetração em nosso país, consubstanciando o que aqui denominamos de “nova concepção gerencial” (SERVA, 1990).

É justamente no contexto de transplante do D.O. para o Brasil, que esta metodologia foi reformulada, sistematizada e sofisticada, por Foguel e Souza (1980) como inspiração teórica significativa que informou a terceira versão do texto da TEO, publicada no ano de 1983: Sobreviver, Crescer e Perpetuar, representando o grande marco na trajetória de institucionalização (terceira fase) da TEO no universo empresarial Odebrecht.

Segundo o fundador do Grupo, Sergio Foguel e Souza desempenharam um papel fundamental na sistematização e reformulação da TEO entre o final dos anos 70 e início dos anos 80. O fundador na TEO relata o momento da aproximação da Odebrecht com Foguel e Souza:

Em 1976-1977 adquirimos a INCREMENTA, Empresa de Consultoria em Administração, liderada por Sergio Foguel e contando com Jovens de grande Talento. Sergio Foguel, atualmente um dos nossos Diretores, e sua equipe foram contratados para que, após os necessários ajustes culturais, nos apoiassem na recuperação e reimplantação da Tecnologia Empresarial Odebrecht, que foi grandemente prejudicada com a ida da Construtora para o Centro-Sul e pela contratação de Recursos Humanos procedentes de outras Empresas com culturas substancialmente distintas da nossa (ODEBRECHT, 1986).

¹⁶⁷ “Na década de 30 os principais agentes sociais precursores do processo importador foram o IDORT no setor privado, e o DASP no setor público. A partir da década de 50, a institucionalização da importação de metodologias se estabelece definitivamente com a criação das escolas superiores de administração, a partir de então, uma intensa e diversificada rede de agentes sociais (escolas, empresas de treinamento, empresas de consultoria, editoras, professores, consultores, instrutores, etc...) se cria e se expande impulsionados por alguns fatos históricos tal como a sanção da lei n° 6.297 em dezembro de 1975. Essa rede possui claros interesses econômicos ligados estreitamente ao capital, que a esta altura já imprimia ao país um acelerado processo de modernização calcado nos padrões dos países do Primeiro Mundo mas, como uma feição nitidamente periférica e dependente. Assim, a modernização implicou a valorização e a importação do modus vivendi daquelas nações, o qual, por sua vez, implicou também a importação do seu modus operandi” (SERVA, 1992, p. 204-205).

Ambos tiveram formação nos EUA – em centros difusores da metodologia DO. Os citados autores difundiram o DO em universidades e em organizações brasileiras públicas e privadas – atuando como professores e consultores organizacionais.

Foguel tem formação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é Fellow (pesquisador associado, adjunto) do Massachusetts Institute of Technology, Mestre em Ciências Administrativas pela University of Califórnia. Atuou como professor no programa de pós-graduação da UFBA e na Escola de administração de empresas da Bahia e como consultor de empresas públicas e privadas.

Atualmente, integra o Conselho de Administração do Grupo Odebrecht e fez parte da Comissão que elaborou a terceira edição revisada de *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. Foguel e Souza preenchem todos os requisitos apontados por Serva para serem caracterizados agentes importadores por excelência dessa metodologia produzida nos EUA, no entanto, transplantada no Brasil de acordo com as especificidades sócio-culturais do país e de acordo com as especificidades de cada organização na qual atuaram como consultores.

Carlos César Souza graduou-se na UFBA em administração e obteve o título de Mestre em Administração pela Vanderbilt University, posteriormente, atuou como professor da UFBA e consultor de empresas. Carlos Souza atuou como assessor do Diretor Presidente no início da década de 80.¹⁶⁸

Souza e Foguel atuando como docentes e consultores, foram agentes difusores do D.O., publicaram livros e artigos sobre o assunto a partir da experiência empírica com organizações públicas e privadas no Brasil. E, finalmente, implantaram na Odebrecht as orientações teóricas desenvolvidas na publicação de 1980: *Desenvolvimento e Deterioração Organizacional*, incorporando temas contemporâneos na agenda de discussões empresariais como responsabilidade social da empresa e sucessão.

¹⁶⁸Esse processo de transplante do conhecimento teórico para a prática, orientando o comportamento dos agentes, é denominado por Giddens (1990 e 1997) de reflexividade do conhecimento. A ação e interação no contexto contemporâneo não seriam mais guiadas pela tradição (verdade formular), mas sim, pelo conhecimento reflexivo (sujeito a críticas e a revisões constantes).

2.3 A versão contemporânea: Sobreviver, Crescer e Perpetuar (1983)

Garantida a **sobrevivência**, será possível promover o **crescimento saudável**; isto é, **orgânico, harmônico e equilibrado**, por meio do **permanente reinvestimento** dos **resultados** disponíveis em seu Caixa e da **integração** de **sucessivas gerações** de **novos e melhores Empresários**. Sucessivas gerações graças às quais a Organização continuará a trilhar o rumo da perpetuidade (ODEBRECHT, 1998, p.19).

Segundo Camargos (1993) os programas de desenvolvimento da década de 70 colocaram a construção pesada como setor econômico diante de um desafio ao implementarem projetos de alta complexidade técnica e grande escala construtiva. Ademais, incrementaram a capitalização das grades empreiteiras, permitindo-as iniciarem o processo de diversificação de suas atividades. É interessante notar que os ramos da atividade econômica em que essas firmas passaram a atuar se encontram fortemente vinculados aos espaços de intervenção do Estado no sistema produtivo, tais como a mineração e a petroquímica.

Nesse contexto, as construtoras nacionais se consolidaram como grandes empresas, no plano financeiro, tecnológico e administrativo, tendo como palco a execução dos projetos de investimentos em energia elétrica, transporte e em dois novos setores: comunicações e transportes.

O ano de 1973 representou um divisor de águas para o campo das construtoras no Brasil. A crise do petróleo e os anos 70 já anunciavam um desaquecimento do setor de construção devido à diminuição de investimento estatal em obras de infra-estrutura, neste contexto, as construtoras visando sustentar as suas respectivas taxas de crescimento iniciaram o processo de diversificação e de transnacionalização de suas atividades dentre elas, a Odebrecht.

Nesta fase, o Grupo Odebrecht não constituiu uma exceção à regra realizando o processo de transnacionalização e diversificação de suas atividades.¹⁶⁹ De uma empresa regional, nacional e focada no Negócio de E&C passou a ser uma empresa que atua no âmbito transnacional e em várias áreas “negociais”: E&C, química e petroquímica, papel e celulose e infra-estrutura.

Em 1970, o Grupo adquiriu capacitação gerencial e tecnológica nas áreas de perfuração de petróleo e indústria química atuando em Portugal, Angola e Inglaterra. No Brasil, a CNO participou do programa de prospecção submarina de petróleo com a construção da Usina Angra I e com a ampliação do Complexo Siderúrgico de Usiminas.

Nesta época, a CNO realizou a construção do Aeroporto do Galeão, o Edifício-sede da Petrobrás e a Universidade do Estado da Guanabara, dentre outras obras, como aparece no relato abaixo:

A grande mudança sofrida pela empresa e com a qual me deparei após o período de minha doença foi, no entanto, a sua expansão em direção ao Sul do país. Tínhamos conquistado obras importantes, nesse ínterim, tais como o Aeroporto do Galeão e a Usina Nuclear de Angra dos Reis, no Rio de Janeiro, a Ponte Colombo Salles, em Santa Catarina, e o III Alto Forno da Usiminas, em Minas Gerais, todas fora do âmbito regional em que até então nos movíamos. Isso significava que a Odebrecht começava de fato a consolidar-se como uma grande empresa nacional (BAIARDI, 1997, p.95).

Acompanhando a performance da construtora, a revista especializada *O Empreiteiro* no ano de 1974, elegeu Norberto Odebrecht o “Homem de Construção do ano”.

No final dos anos 70 o contratante histórico das obras de construção estava falido, sem poder econômico para investir em obras de infra-estrutura, por outro lado, no final dos anos 80 o mundo havia mudado, com a derrota do socialismo real parecia que o caminho estava inexoravelmente aberto ao modelo econômico de mercado, ao neoliberalismo.

A década de 80 foi extremamente difícil para o país e para o setor da construção devido ao segundo choque do petróleo, a dívida externa que girava em torno de 80 bilhões de dólares, à inflação que atingiu 110% e à maxidesvalorização da moeda em torno de 30%

¹⁶⁹ A esse respeito ver estudo de Ferraz Filho (1981).

adotada pelo ministro do planejamento Delfim Netto, além destes fatores havia o “fantasma” da concorrência externa.

De fato, argumenta Chaves (1985) a entrada dos anos 80 marca a explicitação e a efetivação do processo recessivo, pela implementação de medidas contracionistas em vários níveis, destacando-se aqui o corte dos gastos públicos, o que se traduziu no adiamento de obras programadas, no retardo de obras em andamento e nos atrasos de pagamentos de etapas já concluídas.

Nesse período a construtora passou a atuar no ramo de perfuração para petróleo com a criação da Odebrecht Perfurações Ltda (OPL), em 1988 desenvolveu suas atividades no Gabão, no Congo, e, na Índia. No setor petroquímico o Grupo adquiriu participação acionária na Companhia Petroquímica Camaçari (CPC), Salgema, Poliolefinas, PPH, Unipar e em outras empresas, formando futuramente a Odebrecht Química S A.

Em 1980, o Grupo expandiu suas atividades em E&C, por meio da aquisição da Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), fundada em 1931. Em 1981, foi criada a Odebrecht *holding* do grupo cujo objetivo é a preservação das concepções filosóficas e a definição do direcionamento negocial.¹⁷⁰ Na segunda metade da década de 80, a Tenenge Nacional Engenharia S A foi incorporada ao Grupo.¹⁷¹ Em 1988, a Odebrecht adquiriu a CMW Equipamentos S A e passou a operar em automação industrial.

E, na avenida da transnacionalização – definida por Ferraz Filho (1981) como o movimento das grandes empresas de engenharia em direção ao exterior,¹⁷² o Grupo iniciou a sua atuação no Peru, com a construção da hidrelétrica Charcani V em Arequipa, localizada na região Sul, como conta o Diretor da área internacional:¹⁷³

Fomos para o Peru dentro de um planejamento estratégico de longo prazo, entendemos que o nosso primeiro estágio no campo da internacionalização deveria ocorrer numa região que fosse mais próxima e que proporcionasse algum tipo de identificação no campo da cultura, em consequência da facilidade do

¹⁷⁰ Para consultar um resumo da trajetória da CBPO, fundada pelo Engenheiro Oscar Americano nos anos 30, com sede em São Paulo capital, ver capítulo 21° de *Educação pelo trabalho*.

¹⁷¹ Sobre a trajetória da Tenenge consultar capítulo 21° de *Educação pelo Trabalho*. Esta empresa foi fundada em 12 de abril de 1955 na capital paulista pelos engenheiros Antônio Maurício Rocha e José Diniz de Souza, especializados em montagem industrial.

¹⁷² Sobre esse assunto consultar excelente estudo de Ferraz Filho (1981). Este autor, afirma que transnacionalização é o movimento de expansão das empresas brasileiras em direção ao exterior. Diz respeito, portanto, à exportação dos serviços de Engenharia.

¹⁷³ Gazeta Mercantil, Informações eletrônicas, 1998.

espanhol. Nunca nos arrependemos de iniciar a trajetória no Peru, que, ao longo de todos esses anos, tem sido uma excelente escola, não para a CNO como para toda a Odebrecht.

A terceira fase do processo de institucionalização da TEO se realiza em um novo ciclo por que passa a sociedade brasileira. Final do governo dos militares, início do processo de redemocratização do país, a difusão de uma nova base tecnológica: a microeletrônica, reestruturação produtiva nas empresas, alteração na natureza da concorrência intercapitalista e redefinição do papel do Estado na sociedade em relação ao mercado e ao denominado terceiro setor, fator que teve como consequência a adoção por parte da maioria dos países do mundo Ocidental do modelo denominado de neoliberal.

Seguindo as orientações do modelo neoliberal foi aplicado um conjunto de reformas orientadas para e pelo mercado: *market-oriented reforms*. O programa “Muda Brasil” anunciava o corte drástico do gasto público, o limite de crédito e financiamento, a privatização das estatais, a desnacionalização dos recursos naturais, a abertura de mercado, e a desregulamentação dos fluxos de capitais:

Global economic restructuring is a complex process of institutional change taking place simultaneously and interdependently, at the national and international levels. In both levels this process is strongly affected by changing “objective conditions”, but the ultimate determinant of it are the decisions through which the “erosion” of old institutions are officially noticed and new ones are put in their place. Though private actors (firms, unions...) may be, in most cases, at the origins of such moves, in the national sphere the definition of a new set of rules implies at least the endorsement by the state, under the form of laws, judicial rulings, decrees, or even regulations laid down, as a matter of administrative routine, by sections of the governmental apparatus; in the international realm such changes are typically brought about in the course of negotiations which always involve private groups, but are conducted by states and/or supranational institutions (IMF and World Bank, for instance) constituted by states, where the decision power lies in the last resort. Global economic restructuring, therefore, requires from the analyst the outline of a scheme capable of overcoming traditional academic boundaries and allowing for an integrated grasp of international and domestic process (VELASCO E CRUZ, 1997).

O conjunto articulado dessas mudanças implicou em um (re) ordenamento nas regras do jogo no campo das indústrias de construção no Brasil. Nesse reordenamento merece destaque o papel de dois agentes: o cliente privado e a presença do capital financeiro internacional nos investimentos no setor.

Durante a década de 80, ocorreu mais intensamente a difusão da TEO direcionada aos profissionais que integram o Grupo, em especial, os DC’s e os engenheiros recém-

contratados. Para tanto, baseado nas premissas metodológicas do Desenvolvimento Organizacional, o Grupo qualificou alguns profissionais que atuam na área de “desenvolvimento de pessoal” da construtora para difundirem a TEO no universo Odebrecht.

A política de qualificação de profissionais para se tornarem agentes difusores da TEO estava coerente com a concepção de cultura empresarial subjacente ao Desenvolvimento Organizacional e que também está presente na própria TEO, como foi discutido no final da seção anterior. Segundo esta metodologia gerencial, cada empresa possui, cria e desenvolve uma cultura própria, passível de ser administrada pela cúpula empresarial por intermédio de políticas específicas instituídas para essa finalidade. Uma delas, é justamente, treinar agentes para serem difusores da “nova cultura” que se quer disseminar no universo organizacional. O suposto é que a cultura pode ser transformada: de uma cultura A para uma cultura B, mais adequada aos propósitos organizacionais.¹⁷⁴

Como resposta às mudanças em curso na sociedade, no campo das construtoras e no seio do próprio Grupo a TEO é (re) formulada e (re) significada e a referência teórica significativa que inspira essa nova versão da TEO publicado em 1983, é o livro de Foguel e Souza: *Desenvolvimento e Deterioração Organizacional*.

A terceira edição em língua portuguesa de *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*, que é a consultada para esta etnografia conta com uma Comissão responsável pelas revisões e contribuições realizadas a citada edição, formada por profissionais do Grupo: Álvaro Cunha, Gilberto Sá, João Paiva Chaves, Renato Baiardi, Sergio Foguel e Victor Gradin. A terceira edição está organizada em 3 volumes, divididos em 6 partes e 25 capítulos. Os agentes que participaram da comissão responsável pelas revisões são membros do conselho de administração do Grupo, à exceção de João Paiva Chaves que atua na área de Desenvolvimento de novas oportunidades e representação.

¹⁷⁴ O DO, por sua vez, deixa transparecer que uma educação planejada (administração da cultura) é capaz de propiciar uma nova cultura, mais propícia à realização dos objetivos organizacionais. Percebe-se uma analogia em tal processo, na utilização do vocabulário funcionalista: o aprendizado tende a ocorrer de forma ‘consciente’ para alguns, e, por ‘condicionamento’ para outros. Isto explica o desenvolvimento e treinamento de líderes e indivíduos que compõem as camadas médias, assumindo o papel de agente de mudanças no interior da organização, ao mesmo tempo em que novos valores no comportamento de seus liderados serão introduzidos pelo processo de imitação ou habituação. Desta maneira, a mudança na cultura é logicamente possível, na medida em que ocorra uma variação num determinado modo de conduta, legitimada pelo grupo dos liderados. Essa legitimação podendo ocorrer, ou em função de uma liderança natural, ou em função de uma hierarquia predeterminada na estrutura organizacional (IUPERJ e CEBRAE, 1978, p. 118).

A terceira fase do processo de institucionalização da TEO se iniciou nos anos 80, com duas publicações *Sobreviver, Crescer e Perpetuar* de 1983 e *Educação pelo Trabalho* de 1991.¹⁷⁵ Versões que atualizam o suposto administrativo subjacente às publicações anteriores: a metodologia gerencial denominada DO, entretanto, reformulada nessas publicações, a partir das reflexões teóricas desenvolvidas por Foguel e Souza (1980).¹⁷⁶

Permanece presente na versão de 1983 a analogia com os seres vivos para pensar a organização que decorre de um suposto evolucionista e organicista, os princípios, conceitos e ferramentas gerenciais baseados no D.O. e a concepção de uma cultura empresarial homogênea, coesa e integrativa, inspirada na visão de mundo do fundador do Grupo. A novidade agregada à essa versão é a introdução de temas que circulam na agenda nacional de debates, como, sucessão e responsabilidade social da empresa.¹⁷⁷

Na versão de 1983 a organização é pensada a partir da metáfora biológica-organicista, ou seja, como um organismo vivo que possui um ciclo vital. Assim, as organizações tais como os organismos vivos, teriam sua dinâmica regida por um ciclo vital, que se inicia com o nascimento, a seguir com a sobrevivência, crescimento e, no caso, Odebrecht com a perpetuidade, desafiando as leis da natureza.¹⁷⁸

No entanto, nas publicações de 68 e 70, a evolução organizacional pressupunha a adaptação do organismo ao meio ambiente, porque, como já foi mencionado anteriormente,

¹⁷⁵Atualmente são essas as duas versões e as publicações realizadas a partir de 1983: *Influenciar e ser Influenciado* (5v) da TEO que servem como referência do modelo de gestão e cultura empresarial aos profissionais do Grupo Odebrecht. Realizo uma leitura seletiva do texto de 1983 “Sobreviver, crescer e perpetuar”, porque esta publicação, a meu ver, apresenta os conceitos, princípios e valores que exprimem o pensamento empresarial contemporâneo, que se reproduz nas outras duas publicações. Recorrerei às outras publicações na medida em que for necessário para complementar a análise da versão da TEO, “Sobreviver, crescer e perpetuar”.

¹⁷⁶No ano de 1991, Norberto Odebrecht publicou *Educação pelo Trabalho* com a finalidade de complementar a publicação anterior e sublinhar a relevância da institucionalização do Sistema Educacional Odebrecht, ou seja, a educação pelo trabalho, com a finalidade de formar continuamente novas gerações de empresários, aptos a atuarem em coerência com a TEO. O exercício da educação pelo trabalho, que é a formação de novos empresários, deve ocorrer no âmbito da pequena-empresa, no canteiro de obras.

¹⁷⁷No capítulo 2, da publicação de 1983, são apresentados os cinco conceitos essenciais que devem balizar o Negócio de E&C: descentralização, delegação planejada, tarefa empresarial, resultados e a responsabilidade social da empresa. A novidade é o conceito de responsabilidade social da empresa inspirada especialmente na metodologia DO reformulada por Foguel e Souza (1980).

¹⁷⁸A utilização de metáforas para pensar as organizações como um fenômeno multifacetado é o recurso utilizado por Morgan (1996). Deste modo, as organizações são pensadas como: máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas de governos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e como instrumentos de dominação. No capítulo terceiro, Morgan observa as organizações como organismos que possuem um ciclo vital (nascimento, sobrevivência, crescimento, desenvolvimento e morte).

na década de 60, o que estava em jogo era a consolidação da empreiteira em bases locais, na região Nordeste, e, no final da década, sua sobrevivência por meio da conquista de novos mercados em outras regiões do país.

Nesse caso, a sobrevivência da organização Odebrecht, envolvia as seguintes noções: adaptação, aptidão, batalha, competição e seleção natural, onde quem sobreviveria seria o organismo (a organização empresarial) com maiores condições de adaptação a um determinado meio-ambiente (mercado). Há, portanto, um suposto *darwinista* nessa formulação inicial, sendo que o conceito de adaptação envolvia em tese uma postura reativa por parte da organização. Contudo, como está descrito na seção 2.2, na prática, a construtora adotou uma postura “agressiva” de inserção no mercado Centro-Sul do país.

Na versão de 1983, há uma reformulação na metáfora biológica-organicista acionada no texto. Há em primeiro plano a noção de que a tarefa primordial para a organização é a sobrevivência, em seguida, o crescimento harmônico e integrado e, por fim, como “sonho”, a perpetuidade – que seria assegurada sempre pelas novas gerações de empresários formados por meio da educação pelo trabalho.

O início do ciclo vital é a sobrevivência que se assegura por meio da produtividade, da imagem, da rentabilidade, liquidez, e, sobretudo, por meio da conquista de novos clientes. “Gerar resultados líquidos, disponíveis no Caixa e suficientes para financiar o crescimento” (ODEBRECHT, 1998, p.100), a sobrevivência é assegurada pelos Dc’s, na conquista de novos contratos e execução dos mesmos. A segunda etapa é o crescimento orgânico e sadio – por meio da expansão das atividades do Grupo no cenário nacional e trans-nacional.

O crescimento orgânico e sadio difere de inchamento que conduz à deterioração. *Crescimento* pressupõe a identificação de novas gerações de empresários-parceiros responsáveis pela condução do negócio (conquista de novos contratos e execução dos mesmos). Esse empresário-parceiro ou Líder da Pequena Empresa liga-se por laços de confiança, lealdade, respeito, disciplina e amizade no seio da organização, o que significa a “internalização” da TEO.

A *perpetuidade* de acordo com o texto da TEO publicado em 1983 é um sonho. “Sonho de quem possa sentir-se satisfeito pelo fato de contribuir para a formação de sucessivas gerações de novos e melhores Empresários” (ODEBRECHT, 1998, p.101).

A perpetuidade é assegurada pelas futuras gerações de empresários, como aparece no trecho da TEO transcrito abaixo:

Deve ser missão das Pessoas de Primeira, Segunda e Terceira Idades que integram a Organização Odebrecht, em qualquer lugar do mundo ao qual as conduza o espírito de servir. É preciso ficar claro que a responsabilidade social dos Integrantes da Organização consiste em promover a contínua geração de riquezas morais e materiais, em benefício do Cliente, dos Usuários, das Comunidades nas quais estão inseridos, bem como dos Acionistas e deles mesmos. Isso só ocorrerá na medida em que for assegurada a produtividade, a liquidez, a imagem e a conseqüente rentabilidade da Organização; ou seja, sua sobrevivência. Garantida a sobrevivência, será possível promover o crescimento saudável; isto é, orgânico, harmônico e equilibrado, por meio do permanente reinvestimento dos resultados disponíveis em seu Caixa e da integração de sucessivas gerações de novos e melhores empresários. Sucessivas gerações graças às quais a Organização continuará a trilhar o rumo da perpetuidade (ODEBRECHT, 1998, p.19)

A noção de perpetuidade foi introduzida na versão de 1983 e está intimamente ligada ao tema da sucessão, que circula atualmente na agenda nacional de debates no ramo dos negócios.¹⁷⁹

O tema da sucessão das empresas familiares é abordado no livro de Foguel e Souza (1980) e seus argumentos a respeito do processo sucessório estão refletidos no princípio “geracional” exposto na TEO. Segundo os autores, muitos fracassos devem-se ao fato de o fundador e a cúpula não saber lidar com o problema sucessório. De acordo com os autores, raríssimas empresas no Brasil conseguem efetuar uma transição saudável de uma geração de proprietários para a seguinte.

Segundo Norberto Odebrecht, desde os 47/48 anos de idade, quando publica *De que necessitamos*; O tema da sucessão torna-se preocupação central e vem sendo administrada de forma “ordenada e planejada”: “Tal sucessão está ocorrendo de maneira previsível e ordenada, com os Líderes de Terceira Idade abrindo espaço para os de Segunda Idade e estes, por seu turno, criando oportunidades para o desenvolvimento daqueles que, na Primeira Idade, demonstrem potencial de liderança” (ODEBRECHT, 1991, p.487).

Segundo reportagem da revista *Exame*, Norberto Odebrecht, nos anos 60, criou uma empresa patrimonial e doou as suas ações aos filhos com usufruto para ela e a mulher:

¹⁷⁹ A reportagem de capa da revista *Exame* nº12, 11, jun.2003, aborda o tema da sucessão nas empresas familiares, apresentando na reportagem as experiências de planejamento sucessório nos grupos familiares como Pão-de-acúcar, Votorantim, Gerdau, Odebrecht entre outros.

“Quando os filhos se casaram e formaram novos núcleos familiares, ocorreu uma mudança formal. Cada ramo criou uma empresa, que passou a deter 20% da *holding* Kieppe Participações, controladora da Odebrecht”.¹⁸⁰

Emílio Odebrecht está no comando do Conselho de Administração e a direção do Grupo está sob o comando de Pedro Novis, que ingressou na Odebrecht em 1968 como *trainee*. A fim de evitar conflitos de sucessão e garantir a perpetuidade do Grupo foi criada a regra de que se Emílio Odebrecht vir a falecer, será nomeado em 24 horas um sucessor dentro do núcleo familiar, evitando deste modo, um vazio no poder.

Contudo, é preciso diferenciar os distintos níveis sucessórios: a sucessão no controle do Grupo que deve sempre estar nas mãos do núcleo familiar, a sucessão na direção dos negócios que a partir do ano 2000, passa a ser conduzido por um profissional e a sucessão em postos - chave da organização, que abarca os diversos níveis hierárquicos, neste último caso, a perpetuidade, no caso Odebrecht, se realiza por meio dos ciclos sucessórios, ou seja, das novas gerações de profissionais que se integram à organização e traçam uma trajetória de carreira ascendente.

E, o caminho para a formação de novas gerações de empresários, deve se realizar, segundo os relatos empresariais, por meio da “educação pelo trabalho”, que é o tema central da publicação de 1991.

Outro tema agregado à versão de 1983 é o da responsabilidade social da empresa que também circula na agenda nacional de debates no ramo dos negócios. O raciocínio central em torno desse tema, tal como aparece na TEO, está baseado nas formulações de Foguel e Souza (1980) os autores afirmam que o desafio principal dos líderes é compatibilizar os objetivos da organização, os objetivos da sociedade e os objetivos dos indivíduos que integram as organizações.

Por outro lado, essa é uma reivindicação da própria sociedade, chamando a atenção dos empresários para as temáticas locais que se apresentam nos diversos contextos em que desenvolvem as suas atividades. Sobre esse tema os autores argumentam que:

¹⁸⁰ Exame n° 12, 11,jun,2003. Reportagem de capa “Em busca da eternidade. O que os controladores dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios”.

Com efeito nos últimos anos tem aumentado consideravelmente a pressão da opinião pública sobre as organizações, com relação à responsabilidade social dessas últimas. Inúmeros casos podem ser citados, entre os quais se destacam as criações de: entidades de proteção aos consumidores; movimentos comunitários para impedir as instalações de certas indústrias; sociedades ecológicas ou de secretarias de meio ambiente na estrutura de diversos governos estaduais; limitações adicionais à livre atuação das organizações por intermédio da legislação, entre outras. Como resultado da busca de novas formas de convivência, muitas organizações tiveram de proceder a modificações em pelo menos algumas de suas prioridades e até mesmo em seus objetivos, em função de políticas governamentais e pressões da opinião pública. Da mesma forma, alguns indivíduos passam a adotar critérios de seletividade quanto ao tipo de organização em que desejam trabalhar, recusando-se a ingressar naquelas cuja razão de ser ou filosofia de atuação seja conflitiva com seus valores pessoais. (...) A busca de compatibilização entre os três tipos de objetivos – organizacionais, individuais e sociais – transparece na legislação emergente em países do Mercado Comum Europeu e especialmente na Escandinávia, na qual se prevê, por exemplo, atribuir a formulação de políticas das empresas privadas a comitês compostos de representantes dos proprietários, dos empregados e, em certos casos, da comunidade (FOGUELE SOUZA, 1980, p.33).

A Odebrecht criou na década de 60, a Fundação Odebrecht direcionada para a realização de programas de cunho social. Os programas sociais implementados pela Fundação são inspirados no conjunto de princípios e valores que compõem a TEO:

Criada em 1965, a Fundação Odebrecht é uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida pelas empresas do Grupo Odebrecht. Seu objetivo é promover a educação dos jovens para a vida, estimulando sua participação como sujeito ativo, bem como sua postura autônoma, solidária e produtiva diante da comunidade. Para atingir esta meta, a Fundação investe na realização de programas educacionais e no aperfeiçoamento de políticas e ações desenvolvidas nos diferentes setores da sociedade brasileira. Na década de 1990, as ações desenvolvidas pela Fundação Odebrecht beneficiaram cerca de 500 mil adolescentes e 12 mil educadores em todo o país.¹⁸¹

A Fundação realiza investimentos em programas educacionais, dentre eles, destaca-se o programa denominado “protagonismo juvenil”, criado em 1988. O foco central desse programa é investir e promover através da “educação pelo trabalho” o adolescente que vive em regiões consideradas pobres. Assim, esse adolescente é visto como agente de conhecimento capaz, por meio de sua atuação, de alterar as condições econômicas, políticas e sociais no contexto em que vive, a ponto de criar as condições propícias ao desenvolvimento sustentável daquela região, e, deste modo, quebrar o ciclo de reprodução das desigualdades sociais.

¹⁸¹ «www.odebrecht.com.br».

O pressuposto é de que o caminho para a construção de uma sociedade democrática e justa passa necessariamente pelo investimento na educação dos adolescentes:

Essa opção de escolher a educação do adolescente como foco se enquadrava na filosofia da Odebrecht, sempre preocupada com a formação das novas gerações de empresários. Da mesma forma, a Fundação passou a se dedicar à formação das novas gerações de cidadãos. A referência da TEO, baseou também a escolha pelo campo da educação, entendida na Organização como a base para todo o desenvolvimento profissional, pessoal e social dos indivíduos.¹⁸²

A idéia básica do programa é estimular e desenvolver nos jovens o potencial latente de serem autores de seus próprios destinos e co-autores de uma sociedade mais justa e solidária. Para tanto, são desenvolvidas atividades nas quais os jovens participam ativamente em suas próprias comunidades, como agentes multiplicadores de informações, conhecimentos, valores, e, de uma nova visão de mundo.

Como já foi mencionado, o tema da responsabilidade social, circula na agenda nacional e internacional de discussões e extrapola os limites do universo dos negócios, tornando-se tema de interesse da opinião pública. No Brasil, os grandes grupos econômicos atuam por meio das Fundações em áreas sociais como um mecanismo acionado para se criar uma determinada imagem empresarial perante a opinião pública ligada às localidades onde desenvolvem as suas atividades, além da finalidade social propriamente contida em seus programas sócio-educacionais.

À exceção dos temas da sucessão empresarial e da responsabilidade social das empresas, que são agregados à versão de 1983, permanecem na TEO os conceitos e princípios já enunciados nas versões anteriores inspirados no D.O. e a concepção de uma cultura empresarial essencialmente homogênea, coesa e integrativa baseada na visão de mundo do fundador do Grupo.

Contudo, a metodologia gerencial denominada de Desenvolvimento Organizacional que inspira a versão da TEO, publicada em 1983, é reformulada a partir de uma perspectiva crítica opondo à idéia de desenvolvimento organizacional a de deterioração organizacional – como uma lei imanente à vida das organizações. Entra em cena a noção de deterioração organizacional introduzida por Foguel e Souza (1980). Deste modo, as organizações devem

¹⁸² «www.fundacaodebrecht.org.br».

considerar os elementos que causam os fracassos e se antecipar a eles, o que envolve o abandono da postura reativa e a adoção de uma postura pró-ativa.

O conceito básico do Desenvolvimento Organizacional, de acordo com Foguel e Souza (1980), é a de desenvolvimento que se realiza por meio de um processo de aprendizagem. Há uma correlação entre o desenvolvimento dos indivíduos, o desenvolvimento da sociedade e o desenvolvimento das organizações, ou seja, as pessoas assim como as sociedades e as organizações se desenvolvem por meio de um processo de aprendizagem cumulativo e linear: de um estágio anterior para um estágio posterior (é um desenvolvimento qualitativo, sempre para melhor).

A aprendizagem ocorre por meio das experiências individuais, organizacionais e sociais, ou seja, há um potencial de aprendizado embutido nas experiências ocorridas em estágios anteriores. É um processo evolutivo para melhor, cumulativo e de crescente complexificação que envolve a autoconsciência e a auto-renovação.¹⁸³

Contudo, o desenvolvimento organizacional pressupõe um projeto de mudança planejado baseado na identificação das forças de desenvolvimento e forças de deterioração presentes nas organizações. Os autores chamam a atenção para as forças de deterioração que atingem as organizações, responsáveis pelos fracassos. Os fracassos organizacionais devem-se à incapacidade endógena de lidar com os problemas organizacionais no nível de complexidade que os próprios problemas exigem.¹⁸⁴

De acordo com a terceira versão da TEO, o Negócio de E&C é representado como uma Linha – *a Linha do Negócio*. Deste modo, a estrutura organizacional é horizontalizada, na qual a cadeia de comando inicia-se no cliente que precisa ser satisfeito a partir do “espírito de servir”, princípio que deve orientar a atuação dos agentes empresariais.¹⁸⁵

¹⁸³ É a mesma idéia de Habermas (1987) na teoria da *ação comunicativa*: A comunicação não distorcida envolve um processo de aprendizado das sociedades. E tal aprendizado está baseado no modelo construído por Piaget.

¹⁸⁴ Foguel e Souza inspiram-se em Bennis (1976). Principalmente nas idéias de saúde organizacional (cap.3), aplicada ao comportamento humano dentro das organizações, mudança organizacional planejada (parte II), e nos supostos evolucionistas, cientificista, organicista e universalista que ancoram a teoria de Bennis. “A razão principal da convergência do comportamento organizacional e da saúde mental é, basicamente, muito simples. As duas normas, a da ciência e da sistematização do trabalho psicoterapêutico, têm a mesma finalidade e metodologia: perceber a realidade, interna e externa, e examinar corajosamente a posição destas realidades para agir com inteligência. Acredita-se, aqui, que o que o paciente lucra e pode utilizar após o tratamento é a metodologia científica, a capacidade de encarar os fatos e usar os métodos hipotéticos e experimentais – o espírito de investigação – para compreender a experiência” (BENNIS, 1976, p.59).

¹⁸⁵ Sobre a noção de “espírito de servir”, cf. primeiro capítulo, seção 1.3.

A *Linha do Negócio* horizontalizada e descentralizada é um dos símbolos que o Grupo aciona a fim de marcar o contraste entre a Odebrecht e as outras construtoras que atuam, de acordo com a versão êmica, de forma centralizada, burocrática e hierarquizada.

Na *Linha do Negócio* existem duas espécies de profissionais: *Homens de Linha* e *Homens de Apoio*. Os *Homens de Linha* geralmente são engenheiros de formação e estão envolvidos diretamente com o Negócio de execução de obras, enquanto que, *Homens de Apoio* prestam apoio nas áreas contábil, financeiro, administrativo, jurídico, de recursos humanos e outras necessárias à execução do Negócio.

O negócio de execução dos serviços de E&C é realizado pelas terceira e quarta gerações de profissionais – os diretores de contratos e as suas respectivas equipes (formadas por profissionais da quarta geração, recém-ingressados na organização). Cabe a essa geração de profissionais a responsabilidade de assegurar a sobrevivência da construtora, por meio da manutenção e ampliação de uma carteira de clientes sempre renovada. Essa geração de profissionais atua na execução direta das obras, nos canteiros.

A figura 2 representa a concepção do Negócio como uma linha horizontal, na qual a cadeia de comando (hierarquia) inicia-se no cliente até chegar no acionista. Na figura estão representadas as duas áreas de negócios: E&C e Química & Petroquímica. Em contato direto com o cliente está posicionado o “empresário-parceiro”, que é o diretor de contrato (DC) responsável direto pela execução da obra.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Ver página seguinte.

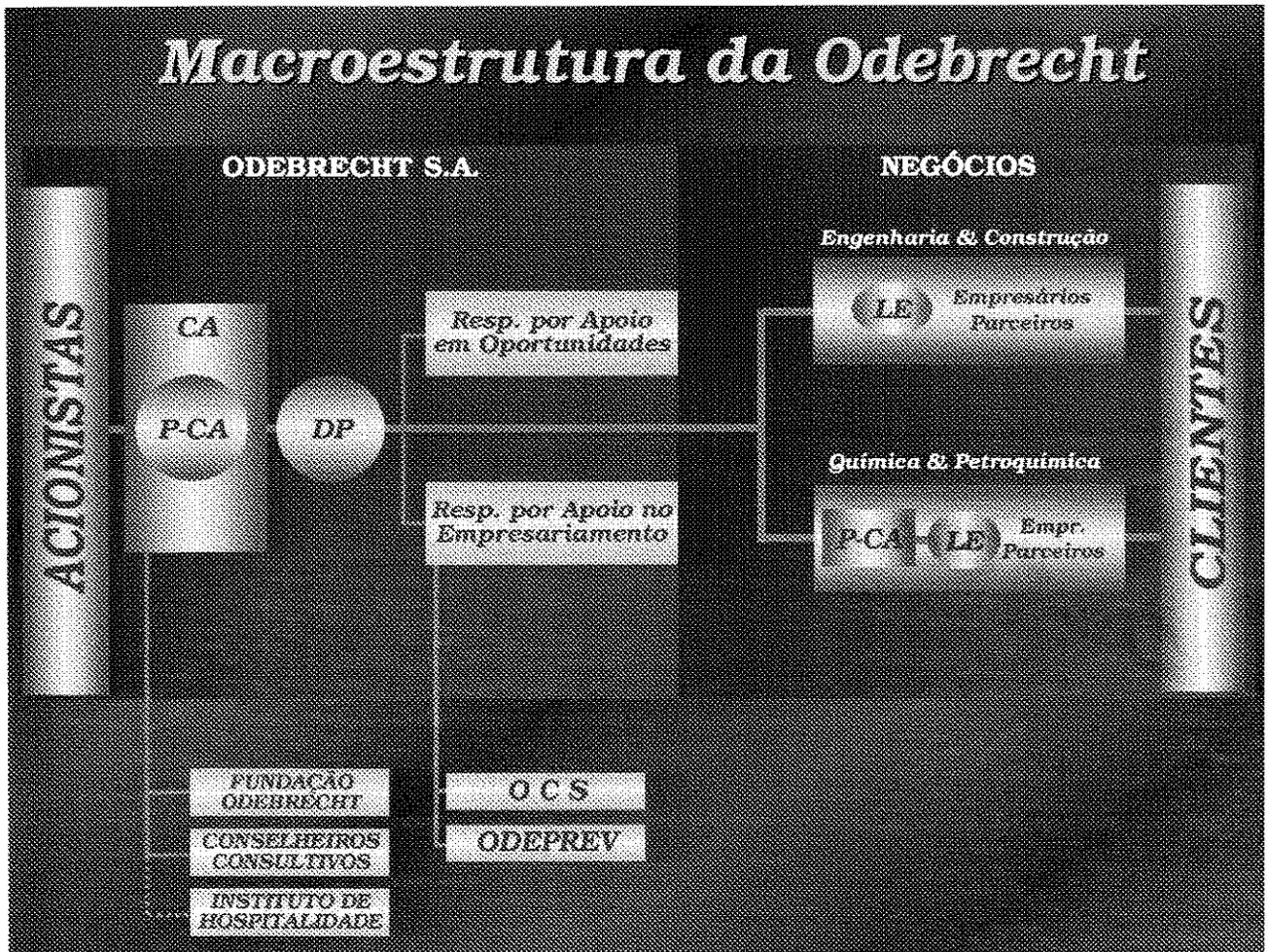


FIGURA 2 - Macroestrutura do Grupo Odebrecht

FONTE – Odebrecht, 2001

O empresário-parceiro se reporta diretamente ao seu líder que é o diretor superintendente (DS), que por sua vez, se reporta ao líder empresarial (LE). A partir de 2002, Marcelo Odebrecht é o líder de E&C e José Carlos Grubisich é o líder de química e petroquímica. A posição de comando acima dos líderes empresariais está ocupada por Pedro Novis, Diretor-presidente da Odebrecht. Acima de Pedro Novis está o Conselho de Administração.

O negócio de E&C no Grupo Odebrecht é realizado a partir de vários princípios que constam nos relatos dos agentes entrevistados e no texto da TEO: *Sobreviver, Crescer*

e *Perpetuar* (versão de 1983) e *Educação Pelo Trabalho* (versão de 1991). Entretanto, há do meu ponto de vista, um princípio mais amplo que ordena a atuação do Grupo, dos quais os demais derivam: o Princípio *Geracional* representado pela tabela abaixo¹⁸⁷.

NÍVEL GERACIONAL	NÍVEIS DECISÓRIOS	UNIDADE	CONCENTRAÇÃO PRINCIPAL
Primeira Geração 1940/1950	Conselho Consultivo	Confederação Grandes Empresas	Perpetuidade (guardiã da tradição)
Segunda Geração 1965	Político estratégico	Confederação Grandes Empresas	Perpetuidade
Terceira Geração 1980	Estratégico - empresarial	Grande Empresa	Crescimento
Quarta Geração 1990	Empresarial – operacional	Pequena Empresa	Sobrevivência

FIGURA 3 - Grade Geracional

FONTE – Elaborado pela autora a partir de Odebrecht, 1998, p.154.

Na Linha do Negócio que une o cliente e o acionista existem quatro gerações de profissionais, que desempenham papéis específicos no negócio de E&C, segundo a sua posição na grade geracional. A quarta geração de profissionais está sendo capacitada e formada de acordo com os valores, regras e normas da TEO para substituir a geração precedente e assumir futuramente postos de lideranças.

Cada geração de profissionais tem suas respectivas atribuições e desempenham papéis sociais que variam de acordo com a trajetória traçada pelo profissional no Grupo, o que significa que os papéis sociais são atribuídos em conformidade com o grau de vivência e experiência acumulada pelo profissional ao longo dos anos em que atua na construtora. A primeira geração de profissionais iniciou a sua trajetória no Grupo com a fundação da CNO, ao longo das décadas de 40 e 50. Segundo Odebrecht:

¹⁸⁷ Ver especialmente, capítulo quarto da primeira parte de N.Odebrecht (1991).

A terceira idade, constituída por Seres Humanos experimentados pela vida, envelhecendo de maneira produtiva e digna, realizados como cidadãos, profissionais e chefes de família, e possuidores de um patrimônio material adequado para assegurar, a si mesmos e aos seus, a indispensável tranqüilidade. São ainda possuidores de uma sabedoria prática que devem transmitir aos demais, através da liderança, do tempo, da presença e do exemplo. Em virtude de sua vivência e pelo fato de estarem impregnados da cultura da organização, devem desempenhar papel de relevo na educação das gerações mais novas (ODEBRECHT, 1991, p.64).

O acúmulo de vivência e experiência profissional no negócio de E&C pelos profissionais da primeira geração do Grupo envolve um grau qualitativamente maior de sabedoria, conhecimento e “bom senso”, aspectos valorizados para essa geração em relação ao conhecimento estritamente técnico e ao saber acadêmico. Em virtude de sua trajetória profissional traçada no Grupo, eles constituem uma espécie de “sábios” e conselheiros que detêm sua autoridade e respeito na comunidade em função de sua experiência profissional, do tempo vivenciado no Grupo e de seu exemplo de vida que está informada pela tradição, que se baseia na *verdade formular* a exemplo do próprio Norberto Odebrecht, de Piero Marianetti, de Francisco Valladares, de Roberto Campos e dos Mestres que fundaram a CNO. Para essa geração:

A tradição é honrada, o passado, assim como símbolos porque é uma forma de perpetuar as experiências de gerações passadas, ou seja, a tradição monitorava a ação com a reorganização espaço-temporal. A tradição não é inteiramente estática porque é reformulada pelas novas gerações. Tradição é marcada por uma delimitação espacial e um marco temporal correspondente à determinação espacial. A tradição organiza a experiência e a ação dentro de um marco temporal (...) A Tradição está ligada à memória, organização do passado em relação ao presente, o passado é constantemente construído socialmente. Desse modo, a memória é processo ativo, social, que não pode ser apenas identificado com a lembrança. Finalmente, todas as tradições têm um conteúdo normativo ou moral que lhes proporciona um caráter de vinculação. Sua natureza moral está intimamente relacionada aos processos interpretativos por meio dos quais o passado e o presente são conectados. A tradição representa não apenas o que é feito em uma sociedade, mas o que “deve ser” feito (GIDDENS, 1997, p.84).

Deste modo, a autoridade, a legitimidade e o poder desse “conselho de sábios”, que na macroestrutura do Grupo é o conselho consultivo, estão relacionados à “tradição que se apóia fundamentalmente na *verdade formular*, que de acordo com Giddens (1997)

não é passível de constatação, revisão ou crítica. A *verdade formular* tem *guardiães*, cuja função é a manutenção e a reprodução da tradição e a iniciação das novas gerações na liderança do grupo, para assumirem postos de comando no universo empresarial.¹⁸⁸

A autoridade desse “conselho”, na linguagem da TEO “Conselho Consultivo”, tem a sua gênese no acesso privilegiado à verdade formular inscrita na tradição: “Sabedoria é o termo característico a ser aqui aplicado. A pessoa detentora do saber ou sábia é o repositório da tradição, cujas qualidades especiais originam-se daquele longo aprendizado que cria habilidades e estados de graça”(GIDDENS, 1997, p.104).

Contudo, há uma tensão no sentido de que embora a verdade formular não seja passível de constatação, revisão ou crítica, por outro lado, em alguns momentos a tradição é questionada pelas novas gerações que ingressam no Grupo, no capítulo seguinte retornarei a essa questão.

A respeito da legitimidade inscrita na tradição as observações de Prandi (2001) sobre as concepções de saber e de tempo nas religiões afro-brasileiras são pertinentes para se pensar a base da legitimidade da primeira geração de profissionais no universo empresarial, em que o saber é legitimado pelo tempo e pelas experiências vividas. Segundo Prandi: “Aprende-se à medida que se faz, que se vive. Com o passar do tempo, os mais velhos vão acumulando um conhecimento a que o jovem só terá acesso quando tiver passado pelas mesmas experiências”.

A autoridade da primeira geração segundo a versão oficial, não decorre de sua posição na hierarquia da organização, mas sim, pelo tempo passado dentro dela, o que lhe possibilitou passar por determinadas experiências profissionais, a que a nova geração não teve acesso, a despeito de todo o conhecimento teórico e técnico adquirido na universidade.

A primeira geração de profissionais é a guardiã da tradição e da cultura construída ao longo dos quase sessenta anos de existência do Grupo, “a base que não muda nunca”, neste sentido, a sua responsabilidade é com a continuidade da tradição, “iniciando” as novas gerações no universo simbólico da TEO. Os profissionais que pertencem à primeira geração atualmente fazem parte do conselho consultivo do Grupo.

¹⁸⁸ O argumento de Giddens (1997), é de que estamos vivendo em um momento caracterizado pela radicalização da modernidade que se torna reflexiva. Assim, as ações e interações na sociedade são informadas pelo conhecimento reflexivo sujeito à revisões e críticas constantes, ao mesmo tempo, há um movimento de abandono da tradição baseada na *verdade formular* (não sujeita à revisões e críticas) como eixo ordenador das ações e interações sociais atualmente.

Está em curso a transição de gerações, a primeira geração é a do próprio fundador e de seus pares, que está sendo substituída na condução dos negócios pela segunda geração que é a de Emílio Odebrecht, Renato Baiardi, Francisco Valladares dentre outros.

A Segunda geração é formada pelo Conselho de Administração do Grupo e atua no âmbito político-estratégico decidindo sobre os rumos que o Grupo irá tomar em cada *área negocial*, atualmente Norberto Odebrecht é Presidente de Honra do Grupo e Emílio Odebrecht é o presidente do Conselho de Administração.¹⁸⁹

A terceira geração é composta pelos líderes empresariais que atuam no âmbito estratégico empresarial, a exemplo de Marcelo Odebrecht, neto do fundador, que assumiu no ano de 2002 a liderança no negócio de E&C. Contudo, a contratação de José Carlos Grubisich para assumir a liderança no negócio de Química e Petroquímica, sinaliza a chegada de “novos tempos”, que coloca em cheque a “tradição”. De acordo com os relatos empresariais trata-se de um profissional do “mercado”, um “outsider” que se incorpora ao Grupo para atender justamente as exigências do Novo Sistema de Governança.¹⁹⁰

A quarta geração é composta de jovens empresários que irão se desenvolver pela educação pelo trabalho e atuam no âmbito empresarial – operacional desenvolvendo mercado e executando as obras, o público-alvo da TEO é o “jovem de talento”, ou seja, o profissional que se situa na quarta geração.

Grün (1999) estudando os conflitos geracionais nos locais de trabalho, afirma que influenciadas pelos critérios de eficiência norte-americanos difundidos em solo brasileiro, no final dos anos setenta e início dos anos oitenta, as empresas brasileiras tendem a valorizar o conhecimento técnico incorporado nas gerações mais novas, desvalorizando nesse processo, as experiências empíricas e a vivência profissional acumuladas pelas gerações mais velhas. Esse movimento tem início com a implantação dos processos de reestruturação organizacional e introdução de inovações tecnológicas e

¹⁸⁹ Norberto Odebrecht deixou a Presidência do Grupo no ano de 1988, atualmente é Presidente de Honra do Grupo e Presidente da Fundação Odebrecht.

¹⁹⁰ Cf. rodapé n.11. Segundo Baiardi: “O Sistema de governança corporativa permite a autonomia entre o Conselho de Administração e o Presidente da Odebrecht, é um processo de profissionalização que responde às exigências do mercado atualmente”.

organizacionais. A partir desse momento há uma tensão entre as gerações mais antigas e os novos profissionais.¹⁹¹

O conflito é fruto segundo Grün (op.cit.), de duas visões de mundo que se contrastam. A visão de mundo dos profissionais que representam a nova geração: “os lobos jovens”, está informada por um individualismo extremo que reflete com êxito a perspectiva neoliberal, para essa geração o mercado de forma impessoal e racional é que premia as pessoas de acordo com a sua capacidade. O foco para essa geração é o mercado e não a empresa. A sua ascensão profissional é traçada em relação ao mercado, neste sentido, quanto mais qualificação acumular, mais chances vai ter para se inserir com êxito no mercado de trabalho.

Em contraste com essa visão de mundo, a geração mais velha valoriza a vivência profissional acumulada em uma única empresa, para essa geração há uma identificação significativa entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais, há, portanto, uma ligação estreita entre as esferas privada e profissional: “Este, preso às malhas das organizações, só se sente existindo dentro e através delas.” É um perfil de profissional que se aproxima do “Homem-organização”, aquele profissional moldado pela organização para servir fielmente a ela “em troca de uma carreira ascensional programada, lenta, mas garantida” (GRÜN, 1999).¹⁹²

Norberto Odebrecht quando elege a geração como princípio ordenador das relações sociais no Grupo, resgata a relevância da tradição do ofício, da experiência profissional acumulada ao longo do tempo, da sabedoria e do “bom-senso” da primeira geração para a competitividade dos negócios no cenário contemporâneo.

Assim, as relações sociais na Odebrecht não se configuram como relações entre empregados e patrões, mas sim, são relações entre gerações, em que a legitimidade dos profissionais que estão em posições de comando decorre da sabedoria, do “bom-senso” e da experiência profissional acumulada durante a trajetória profissional. Neste sentido, Odebrecht articula a tradição e o mercado, pondo ênfase na tradição como um elemento fundamental para o êxito dos negócios em tempos da economia “globalizada”.

¹⁹¹ O estudo do autor é realizado com os executivos. Segundo Grün (1999): “No plano simbólico, toda ética construída nas carreiras autodidatas é posta em xeque no conflito que opõe polarmente a técnica dos novos executivos contra a lealdade dos antigos funcionários”.

¹⁹² Homem-organização é um perfil traçado por Whyte Jr (1956), apud. Grün (1999).

Portanto, seu discurso “caminha na contra-mão da história” e se opõe ao pensamento “neoliberal” predominante no universo empresarial brasileiro contemporâneo que valoriza a liderança jovem – o general de 40 anos e o principal atributo dessa geração: a contemporaneidade tecnológica (GRÜN, 1999).

Segundo alguns relatos empresariais, os Homens-chave do Grupo iniciaram suas trajetórias profissionais na CNO, percorrendo todo um trajeto de iniciação e rituais de passagens: atuando desde muito jovens em várias áreas na empresa construtora, submetendo-se inclusive à autoridade do mestre de obras nos canteiros, gradativamente foram conquistando postos de comandos e assumindo responsabilidades crescentes. A analogia da carreira profissional com a carreira iniciática de que fala Prandi é relevante:

Na carreira iniciática, cada etapa corresponde, evidentemente, ao compromisso de novas obrigações e ao alcance de novos privilégios. A passagem de uma etapa para outra não é determinada pelo tempo escalar, nem poderia, mas por aquilo que realmente o iniciado é capaz de fazer. Mais uma vez, o que conta é a experiência. Ser mais velho é saber certo, fazer mais e melhor. Muitas das diferentes atribuições profissionais, talvez as mais importantes, são herdadas, passadas de pai para filho, de mãe para filha, numa clara reafirmação de que a vida é repetição (PRANDI, 2001, p.1).

O exemplo paradigmático é o Engenheiro Renato Baiardi que ingressou na CNO no ano de 1967 (quando cursava o terceiro ano de engenharia na UFBA) e que atuou inicialmente nos canteiros de obras. Renato em seu livro relata o momento de sua admissão na construtora:

Entrei naquele dia, 13 de fevereiro de 1967, e fui trabalhar no Departamento Técnico, tendo contato – pela primeira vez – com uma empresa de Engenharia. Era também meu primeiro emprego na vida (...) Na Odebrecht, comecei por aprender a fazer levantamentos, a orçar uma obra, a ver como era planejada. O mais interessante é que na época, havia um manual com os preços das obras! Nós não fazíamos a composição dos preços, mas sim, o levantamento dos volumes, pois os preços já estavam estabelecidos no manual (BAIARDI, 1997, p.52-53).

Na época, Baiardi estava com 24 anos e cursava a faculdade de engenharia na UFBA e conta em relato à pesquisadora que: “fui trabalhar com o Dr. Norberto em Salvador, em 1967. Estou a 35 anos na Odebrecht”. Segundo o entrevistado foi seu único emprego. Perguntei-lhe se nunca havia pensado na possibilidade de sair da Odebrecht, e,

ele me respondeu: “porque eu vou sair de um lugar que me proporciona realização profissional e pessoal, em termos de poder, autodesenvolvimento e satisfação pessoal?”¹⁹³

Como naquela época não havia programa de *trainee*, Renato foi “iniciado” no ofício pelos mestres-de-obras, Pedro Sampaio e Bonifácio. Renato Baiardi se integrou à Odebrecht, por meio de um primo, que já trabalhava na empresa desde 1952, como Gerente de Contrato, o Engenheiro Piero Marianetti.

A sua primeira obra como encarregado foi uma ponte, que deu prejuízo. A obra teve um custo de 11 milhões e foi orçada em 9 milhões, houve um prejuízo de dois milhões. A esse respeito Baiardi conta que: “Aí Dr. Norberto disse-me: sua formação me custou 2 milhões”.

Ainda atuando como estagiário e cursando os últimos anos de faculdade, o suposto “jovem de talento” recebeu a “delegação de poderes planejada” para a execução de duas pontes, como responsável direto, sem a intermediação de nenhum líder, Renato conta que: “Na ocasião, recebi dele uma carta, cuja essência era a seguinte: Ao estudante Renato Baiardi. De agora em diante você estará respondendo ao Diretor-Presidente e torna-se, portanto, responsável por todos os seus atos. Devolver com o seu acordo”.

Gradativamente, ao longo de sua trajetória na CNO, assumiu o comando na execução de várias obras, no ano de 1978 assumiu a diretoria regional da construtora. Em 1984 assumiu o posto de líder empresarial (LE) que exerceu durante 14 anos, e no ano de 2002 assumiu como membro do Conselho de Administração da Odebrecht S/A.¹⁹⁴ O engenheiro situa-se na segunda geração de profissionais, ao lado de Emílio Odebrecht, Pedro Novis e seus coetâneos como relata em seu livro:

...sei que existem ciclos na vida profissional de uma empresa. Se penso nas gerações que aqui se sucedem, posso situar-me na segunda – a de Emílio e seus pares -, aquela que se seguiu, no tempo, à do próprio Dr. Norberto. Existe uma terceira geração, espalhadas pelos países em que a Odebrecht atualmente desenvolve seus projetos e até mesmo uma quarta, formadas pelos jovens que já estão chegando. Dentro em pouco, a minha própria geração estará fechando seu ciclo, e é justamente a consciência desse fato que me leva a abrir o espaço necessário ao crescimento dos novos. Somente assim, nossa saída não abrirá na Odebrecht uma lacuna impreenchível: os que virão, moldados à nossa filosofia, darão continuidade ao projeto da Empresa (BAIARDI, 1997, p.72).

¹⁹³ Entrevista realizada no dia 03 de maio de 2002, no Rio de Janeiro, na CNO.

¹⁹⁴ Um pouco da trajetória profissional de Renato Baiardi está contada em seu livro: “25 anos em 24 horas”.

Baiardi teve uma convivência muito intensa com Norberto Odebrecht, que era o seu “líder” imediato, neste sentido, teve a oportunidade de aprender a TEO “vendo” o fundador do Grupo praticá-la. Para Baiardi, a TEO é uma marca peculiar da Odebrecht, dentre as construtoras, a gestão que mais se aproxima é a da Andrade Gutierrez. O ponto central da TEO para Baiardi é a formação de “novos empresários” recém-saídos da universidade. A TEO capacita esses jovens para assumirem responsabilidades crescentes e tomar decisões “corretas” e rápidas no canteiro de obras. É um processo de tomadas decisões cada vez mais complexas, como conta Baiardi:

A formação de novos empresários exige capacidade de tomar decisões – este é o ponto fundamental, o empresário, o Gerente de Contrato tem que ser alguém capaz de tomar decisões, e ao longo do tempo, ele vai tomando decisões mais complexas e mais difíceis, quando a experiência empírica, vai lhe dando, maturidade profissional e emocional para tomar decisões cada vez mais complexas e difíceis, isto com o passar do tempo, graças ao treinamento *on-the-job*.

Esse perfil de profissional não se encontra pronto no mercado tem que ser formado a partir da experiência empírica é por essa razão, que a primeira e a segunda geração valorizam o saber empírico. Neste caso as atribuições dos engenheiros extrapolam a execução de uma obra e são bem mais complexas, os DC’s assumem parte dos riscos do negócio que assume. Como diz Baiardi: “É a delegação planejada, você delega aos jovens empresários responsabilidades maiores que ele pode arcar, joga ele na fogueira, esperando que ele não se queime”.

Por outro lado, o entrevistado afirmou que “ele age como se fosse dono sem ser”, se referindo ao DC, “o DR Norberto inventou um programa em que o DC age como se fosse dono do negócio, sem ser”, ele é o dono do negócio, mas não da propriedade do capital”.

A TEO é altamente seletiva porque ela seleciona os melhores “perfis” e elimina as pessoas que não se adaptam às exigências da empresa. Sobre esse aspecto da TEO Baiardi conta que:

A TEO é elitista profissional: seleciona e elimina. Seleciona os profissionais mais competentes e elimina os que não se adaptam a TEO. O DC tem autonomia para tocar um contrato, o negócio é dele, no entanto, é o conjunto de sucessos e os insucessos, que vão determinar a sua inclusão e permanência ou eliminação em última instância o poder é do liderado, em vários âmbitos. O profissional é avaliado de várias formas: na negociação da partilha, na conquista do contrato e

nas decisões que são tomadas ao longo do processo – pelo seu sucesso ou insucessos.

A outra faceta da TEO como vimos é o alto grau de exigência da empresa em relação ao profissional, como se observa no relato o DC é avaliado pelos seus líderes de várias formas e em vários momentos, este age como se fosse dono, no sentido de assumir riscos crescentes no seu contrato, neste caso, se ele tem êxito, ele galga posições de comando crescentes, por outro lado, se ocorre o insucesso, ele pode ser até eliminado. A autonomia envolve também que o DC assuma parcelas crescentes dos riscos do contrato. Como afirmou Baiardi: “Eu costumo dizer que aqui, nós pegamos as pessoas e as jogamos na fogueira, esperando que elas não se queimem”, neste caso, decisão “é colocar nos ombros dele uma responsabilidade maior que ele pode ter”.

Com a finalidade de formar o perfil demandado pela empresa foi formulado em julho de 2002, o Programa de Desenvolvimento Educacional da Odebrecht, que complementar as orientações contidas na publicação “educação pelo trabalho”, agregando a esta um aporte teórico-conceitual sistematizado e institucionalizado dentro do Grupo. O Programa terá a duração de nove meses e destina-se aos jovens ingressantes de até três anos de Odebrecht, a quarta geração.

A quarta geração é composta por: “jovens de talento, recém-saídos da educação familiar e em busca de sua realização pessoal, profissional e material. Esses jovens de talento são, ao mesmo tempo, os sujeitos e os objetos prioritários da educação pelo trabalho, por intermédio da qual irão desenvolver a sabedoria necessária para aplicar, na prática, o conhecimento por eles adquirido no lar e na escola” (ODEBRECHT, 1991, p.63).

Nos textos da TEO, o negócio de execução é conduzido pela terceira geração de profissionais a quem é atribuída a tarefa de garantir a sobrevivência do Grupo: os empresários-parceiros ou diretores de contratos a quem cabe desenvolver o mercado de E&C nas esferas nacional e transnacional. Contudo, levando em conta a transição de gerações, a tarefa de sobrevivência é delegada a partir de 2000, aos profissionais que se integraram ao Grupo na década de 90, a quarta geração.

Com a finalidade de reproduzir a tradição, a TEO elege como seu público-alvo o DC e a sua equipe, ou seja, as novas gerações de profissionais, que necessitam, segundo o discurso empresarial, serem formadas de acordo com os princípios e os valores da TEO. O

suposto é de que os profissionais que pertencem a segunda e primeira gerações já têm a TEO internalizada e são formadores em potencial das gerações mais novas.

Em vários trechos da publicação de 1991, como por exemplo, no trecho transcrito abaixo, é destacada a relevância e a necessidade de se adotar no seio do Grupo uma linguagem única (TEO), para que se possa ter o consenso em torno de determinados valores, normas, regras e símbolos em uma organização que na época estava se (trans) nacionalizando:

A eficácia e a eficiência da informação dependem, também, da existência de uma linguagem única, inteligível por todos, na Odebrecht, a despeito do lugar que ocupem na “geografia da Organização” ou na “geografia do Mundo”. A linguagem única é indispensável a qualquer organização que pretenda ser internacional. Essa linguagem única tem como paradigma a usada no livro Sobreviver, Crescer e Perpetuar, nos volumes I e II de Influenciar e ser Influenciado e no presente livro, bem como nos documentos que doravante serão aprovados ou reti-ratificados no âmbito do Conselho de Administração da Odebrecht S/A (ODEBRECHT, 1991, p.512).

Os textos da TEO e os relatos empresariais demonstram que a cultura empresarial no universo Odebrecht é concebida como um universo monolítico, homogêneo, harmônico e integrado formado por um conjunto de crenças, valores, normas, regras, conceitos e princípios criados a partir da visão de mundo do fundador do Grupo, ou seja, a ênfase na autoria é reafirmada constantemente nos textos publicados da TEO, embora, se reconheça a participação de outros profissionais como colaboradores em várias publicações.

O que merece destaque nessa concepção de cultura empresarial é a noção de integração e consenso em torno de determinados princípios gerenciais e de determinados valores e significados de como “deve ser” o exercício da atividade construtora. Se há consenso, essa cultura deve ser difundida aos profissionais, em especial, aos novos profissionais integrados ao Grupo: “Os acionistas desejam que, hoje e sempre, a Organização Odebrecht seja administrada por Pessoas de Conhecimento¹⁹⁵ que compartilhem as mesmas Concepções Filosóficas e propósitos empresariais” (ODEBRECHT, 1998, p.25).

¹⁹⁵ A noção de pessoas de conhecimento está inspirada nas formulações de Drucker (1993): “...hoje, o recurso controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento, ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviço”.

Portanto, segundo a visão *êmica*, a cultura tem que ser difundida, ser compreendida, aceita, internalizada, e, obviamente, praticada, como aparece na terceira edição de *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. “Os Princípios Fundamentais e Conceitos Essenciais aqui enunciados são a essência das Concepções Filosóficas da Organização Odebrecht (...) Compreender, aceitar e praticar o que se expõe nesses dois capítulos iniciais é dever e direito de todo Integrante da Organização”:¹⁹⁶ Odebrecht afirma que:

Para que os Líderes de Pequenas Empresas, atuais e em potencial, assim como suas respectivas Equipes, possam bem exercer essa arte, é indispensável que dominem e pratiquem a Tecnologia Empresarial Odebrecht (...) a universalidade das concepções Filosóficas da Organização Odebrecht, que permite aos Empresários da Organização aplicá-las, localmente, a serviço do Cliente, em Comunidades com culturas as mais diversas (ODEBRECHT, 1998, p.20).

Os valores, os princípios e os conceitos que compõem a TEO, segundo o discurso empresarial são, a humildade, simplicidade, disciplina, respeito, lealdade, o “espírito de servir”, a descentralização, delegação planejada, parceria e a partilha dos resultados, elementos que configuram a *marca Odebrecht*: “A grande empresa com espírito de pequena empresa”, “leve, ágil, enxuta e flexível, voltada a satisfazer as necessidades específicas de cada Cliente com humildade e simplicidade” (ODEBRECHT, 1998, p.15).

Deste modo, a TEO se propõe a ser da perspectiva empresarial um elemento aglutinador e de consenso, em torno de um modelo gerencial inspirado no DO e na APO e de uma cultura constituída por um conjunto de normas, procedimentos, valores e significados articulados a visão de mundo de seu autor.

Por isso, a ênfase na dimensão filosófica da TEO, no sentido de que, seus valores e princípios teriam origem em uma filosofia de vida, baseada em uma concepção de Homem, estreitamente vinculado à uma “ética do trabalho”, que se humaniza e se integra à sociedade por meio da atividade do trabalho, que a meu ver, reflete significativamente a visão de mundo e a trajetória de vida de Norberto Odebrecht.

O consenso em torno dos valores e princípios que formam a TEO ocorre por meio de sua institucionalização no universo Odebrecht, isto é, pela disseminação, aceitação, internalização e pela prática da TEO por parte dos profissionais, como podemos observar no trecho da publicação de 1983, em sua terceira edição transcrito abaixo:

¹⁹⁶ Por isso, na década de 80, o Grupo qualificou profissionais destinados a difundir a TEO na Odebrecht.

Sempre que as Concepções Filosóficas e as correspondentes atitudes e comportamento são **institucionalizados**, isto é, passam a integrar o **espírito** das Pessoas e a inspirar o relacionamento entre elas, são sadios os seus procedimentos no cotidiano da Organização. Nessas condições, a **institucionalização** é o instrumento que assegura a perenidade de Concepções Filosóficas, de atitudes e de comportamentos, transmitindo-os de geração em geração. A institucionalização nos termos acima, facilita o **ciclo sucessório** e a **perpetuidade** da Organização (grifo meu ODEBRECHT 1991, p.310).

A categoria *ênica* institucionalização remete ao processo de naturalização da TEO, nesse sentido, a legitimidade dos princípios, conceitos e valores que formam a TEO está baseada na sua institucionalização, e, não nas relações sociais e de poder que se estabelecem na organização.

A institucionalização da TEO se realiza na medida em que, os integrantes da organização, independentes de suas respectivas posições na hierarquia compreendam, aceitem, internalizem e pratiquem a TEO. Ou seja, é preciso estabelecer um consenso em torno de seus princípios, conceitos, valores e normas, é tal consenso, que permite em tese, a existência de um universo empresarial coeso e integrado, no qual seus integrantes estariam supostamente mobilizados em direção aos mesmos objetivos, a despeito das relações hierárquicas inerentes ao universo empresarial. Mas, qualquer consenso, assim como qualquer ordem social, necessita de um princípio de legitimação.

Por exemplo, Giddens (1997) afirma que nas sociedades tradicionais o consenso é legitimado pela própria tradição, isto é, pela “verdade formular” que não é passível de contestação, revisão ou crítica, enquanto que na sociedade onde a modernidade se radicaliza o consenso, se é que ainda podemos falar de um único consenso, se funda no conhecimento reflexivo, sempre sujeito a revisões e críticas, neste sentido, seria melhor falar em consenso(s) provisório (s) no plural.

Em que plano a TEO busca seu princípio de legitimação?

A TEO busca se legitimar no plano das leis naturais, portanto, em uma determinada noção de verdade que se autolegitima. Deste modo, a TEO adota como princípio estabilizador da coesão social a analogia com uma suposta verdade transcendente que faria parte “desde sempre” da ordem natural das coisas, como diz Norberto Odebrecht:¹⁹⁷

¹⁹⁷ Essa argumentação foi desenvolvida no capítulo anterior, cf. seção 1.3.

Até aos 48 anos, busquei, com maior ou menor agressividade, aquilo que acreditava possuir valor. A intuição e os condicionamentos governaram minhas ações. A lógica que presidia as decisões só se revelava depois, quando avaliava os meus erros e meus acertos. Ao alcançar a idade que se converteu para mim em marco fundamental, passei a ver a experiência e os condicionamentos adquiridos sob um prisma totalmente diverso. Começou a aflorar a consciência de que minhas crenças e valores possuíam uma coerência interna e que os modos de decidir e agir, associados a estas crenças e a estes valores, levavam a uma disciplina intelectual, que hoje denomino de Tecnologia Empresarial (ODEBRECHT, 1987, p.1).

Sob esta perspectiva, existe uma verdade transcendente que se exterioriza intuitivamente e que lhe possibilita encarná-la por meio da revelação em uma linguagem empresarial, posteriormente denominada TEO. É esta verdade transcendente e essencialista que confere a TEO um caráter de universalidade, naturalidade, veracidade, intimamente articulada a uma determinada concepção de Homem que se humaniza somente por meio de uma ética ligada ao trabalho.

O processo de naturalização subjacente a TEO, aparentemente, faz com que as relações sociais e de poder que permeiam a atividade de engenharia e construção tanto no universo empresarial (relações capital e trabalho) como fora dele – no campo das construtoras, estejam submersas, quando são acionados os conceitos de empresário-parceiro, partilha de resultados, autonomia e delegação.¹⁹⁸

Portanto, quando as relações sociais na CNO são concebidas como relações entre parceiros e quando se pratica a partilha de resultados, ficam descaracterizadas ao menos no plano discursivo, as relações entre capital e trabalho, os conflitos, as relações de poder, o que se evidencia são a harmonia, a definição conjunta de objetivos (sempre direcionados à eficiência empresarial, ou seja, a maximização dos resultados) e a identidade de interesses entre patrão e empregado, ou seja, o consenso. Neste sentido, seus princípios, conceitos e valores configuram uma visão de mundo dos negócios essencialmente integrativa, homogênea e coesa.

A TEO passa por um processo de naturalização das classificações sociais, quando encontra seu princípio de legitimidade no plano das leis naturais, e, em uma noção de

¹⁹⁸ Bourdieu (1989) chama a atenção para as condições sociais nos quais os símbolos são produzidos, neste ponto, identifica a gênese dessa produção nas relações de poder que permeiam a sociedade capitalista. Assim, os símbolos são produzidos de acordo com os interesses de classe e funcionam como instrumento de comunicação e consenso na medida em que, são acionados como instrumentos de imposição e legitimação de uma ordem social estruturada por relações de dominação, que legitima a hierarquia (as distinções).

verdade que se autolegitima, Deste modo, considero pertinente recorrer à noção de instituições elaborada por Douglas (1998 a e b), para pensar a construção da legitimidade da TEO. Para Mary Douglas (1998b), toda instituição a fim de adquirir legitimidade precisa de uma fórmula que encontre sua correção na razão e na natureza – que é o processo cognitivo de toda ordem social. Instituição é definida por Douglas como qualquer agrupamento social legitimado, que encontra seu princípio estabilizador na naturalização das classificações sociais:

É necessário existir uma analogia por meio da qual a estrutura social de um conjunto fundamental de relações sociais será encontrada ou no mundo físico ou no mundo sobrenatural ou na eternidade ou em qualquer outro lugar, contanto que não seja encarada como um arranjo socialmente elaborado. Quando a analogia é aplicada de um determinado conjunto de relações sociais a outro e vice-versa, e destes conjuntos à natureza, sua estrutura formal recorrente torna-se facilmente reconhecida e revestida de uma verdade que se autolegitima (DOUGLAS, 1998b, p.58).

Do ponto de vista da cúpula empresarial, isto é, nas falas autorizadas pelo Grupo, a TEO é acionada nas representações como um elemento fundamental de coesão, integração e consenso, em relação a determinadas normas, princípios, conceitos, procedimentos gerenciais e valores que normatizam o exercício da atividade construtora.

Ocorre que a TEO apresenta no plano discursivo uma proposta normativa de modelo de gestão e cultura empresarial. Deste modo, “**diz como deve ser**”, a partir da cúpula empresarial, o exercício da atividade construtora tanto no apoio como na linha. Até que ponto a prática cotidiana dos agentes corresponde à teoria? Como os agentes envolvidos na atividade construtora percebem, representam, (re) significam e agem em relação à proposta normativa sugerida nos textos da TEO, na versão de 1983, que é o texto de referência atual? Como os profissionais que atuam no Peru representam e praticam a TEO nos canteiros de obras?

Com a finalidade de responder as indagações acima, entrevistei profissionais que pertencem à segunda, terceira e quarta gerações, além de Norberto Odebrecht que se situa na primeira. Os relatos empresariais da primeira e da segunda geração foram analisados no presente capítulo, como relatos que expressam a versão oficial da TEO, a normativa.

Os relatos empresariais indicam que os profissionais percebem, (re) significam e agem em relação a TEO de acordo com a posição que ocupam na “grade geracional” da

organização. Neste sentido, cada geração de profissionais salienta uma dimensão da TEO considerada a mais estratégica, portanto, mais significativa.¹⁹⁹

Os profissionais situados na primeira e na segunda geração são os “guardiões da tradição”, a TEO foi moldada de acordo com a sua visão de mundo. Para os profissionais da primeira geração, cujo porta-voz é Norberto Odebrecht, a dimensão mais significativa da TEO está no plano dos valores protestantes, como uma filosofia de vida, articulados à sua trajetória pessoal. A segunda geração incorporou a TEO sem nenhum questionamento, pode se afirmar que durante esse período (1944 a 1970) houve uma transmissão direta da TEO pelo próprio fundador e seus pares aos profissionais da segunda geração, essa transmissão foi realizada por meio da prática da TEO na atividade de E&C, onde os profissionais da segunda geração mimeticamente absorveram a TEO, reproduzindo-a no cotidiano.

A responsabilidade dessa geração que ocupa atualmente as posições estratégicas no Grupo é com a reprodução e a transmissão da cultura empresarial às novas gerações, ou seja, com o processo de institucionalização da TEO no universo Odebrecht.

Para os profissionais situados na segunda geração a dimensão estratégica da TEO é o princípio da descentralização, na medida em que, permite o “empresariamento”, ou seja, a capacidade de os profissionais da Odebrecht “empresariar um negócio”, de tomarem decisões estratégicas de forma descentralizada, de correrem riscos, de serem ousados e agressivos a partir de uma determinada mentalidade empresarial. Segundo essa abordagem, a capacidade competitiva e o diferencial da TEO estão na descentralização e no “empresariamento” do negócio em vários contextos sócio-culturais.

Para os profissionais que se situam na terceira e quarta geração: Os Diretores de Contrato e as suas respectivas equipes, o plano e o programa de ação, são os documentos mais importantes na empresa, é por intermédio do PA que a TEO é praticada. Nas entrevistas esses profissionais me relataram a prática da TEO, mencionando essas duas ferramentas gerenciais: o programa e o plano de ação. A partir da década de 80 o Grupo qualificou alguns profissionais para serem agentes difusores da TEO, nesse contexto, a TEO é transmitida por meio de publicações, na internet, intranet, em seminários e discussões realizados nos programas de *trainee*. Os relatos contemporâneos dos diretores de contrato sobre a TEO são o tema do próximo capítulo.

¹⁹⁹ Cf. figura n. 3 neste capítulo.

3 Relatos empresariais contemporâneos: Brasil (2000 - 2003)

Os relatos contemporâneos sobre a TEO e os contratos examinados nesta tese estão contextualizados no marco de um Estado denominado de neoliberal e do reordenamento nas “regras do jogo” no campo das construtoras no Brasil. As novidades no campo são: a intensificação da demanda privada e a emergência de um novo ator – o mercado internacional de capitais que emerge como o grande financiador dos serviços de E&C, como demonstra o contrato Antamina examinado nesta tese.

Historicamente, os recursos para as obras de infra-estrutura no Brasil, eram oriundos exclusivamente do Estado, entretanto, atualmente uma parcela significativa desses recursos vem dos financiadores nacionais e estrangeiros, envolvendo o mercado de capitais – atrelado ao que Bourdieu (1998) denomina: “o campo econômico mundial” dominado pelas economias “fortes” do globo²⁰⁰.

Contudo, a despeito da retórica neoliberal, que prega o “Estado mínimo” e do aumento da participação da iniciativa privada na demanda por obras de construção por conta do processo de privatizações e concessões, o Estado continua desempenhando papel fundamental no sentido de criar um ambiente competitivo favorável à atração de capitais externos e no sentido de criar um marco legal favorável à atuação dos empreendimentos privados.

Atualmente, segundo o LE, 50% dos clientes da CNO são públicos e 50% são privados. As concessões de estradas, por exemplo, são um grande cliente privado das construtoras. Marcelo Odebrecht reafirma a relevância do Estado nos negócios de E&C:²⁰¹

No entanto, mesmo o cliente sendo público, o Estado desempenha papel relevante (e sempre desempenhará), no sentido de elaboração de leis, regular, arbitrar os processos de privatização e concessões de serviços-públicos, determinar prioridades, no campo da infra-estrutura.

²⁰⁰ “Esse mercado financeiro é dominado por certas economias, isto é, pelos países mais ricos, e particularmente pelo país cuja moeda é utilizada como moeda internacional de reserva e que, com isso, dispõe, no interior desses mercados financeiros, de uma grande margem de liberdade. O mercado financeiro é um campo no qual os dominantes, os Estados Unidos nesse caso particular, ocupam uma posição tal que podem definir em grande parte as regras do jogo” (BOURDIEU, 1998, p.53).

²⁰¹ Entrevista realizada em São Paulo, no dia 20/05/2000.

Concomitante ao reordenamento das “regras do jogo” no campo construtor está havendo um acirramento da competição entre as grandes construtoras nacionais e estrangeiras que atuam no país, ameaçando a hegemonia das construtoras nacionais. Hegemonia construída entre os anos 30 e 70 no marco de um Estado nacional-desenvolvimentista, como foi descrito no capítulo segundo. Neste sentido, o desafio posto às construtoras nacionais é como manter a sua posição hegemônica no campo construtor em um novo cenário quando se alteram as regras da concorrência.

Os grandes grupos nacionais que atuam no segmento da construção no Brasil empreendem esforços para se adaptar às exigências de um mercado competitivo e ameaçado pela atuação crescente de empresas estrangeiras que captam recursos de fontes externas.

Segundo a revista Exame de 2000, os dez maiores Grupos de acordo com sua posição de liderança no mercado são: Norberto Odebrecht, Andrade Gutierrez, CBPO, Camargo Corrêa, OAS, C.R. Almeida, Queiroz Galvão, Constram, Enterpa e Tenenge. NO ano de 2001 a mesma revista apresenta essa classificação por liderança no mercado²⁰²: Norberto Odebrecht, Camargo Corrêa, C.R. Almeida, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão, Schahin, Concreto de Engemix, Techint, Via Engenharia e Constran. Segundo Baiardi no discurso que realizou na reunião anual de 2001, a Odebrecht está nos últimos dez anos na liderança do mercado.²⁰³

Na opinião do Engenheiro Renato Baiardi, em entrevista a revista *O Empreiteiro*: “Nos últimos seis anos, o mercado da engenharia e construção no Brasil, vem sendo

²⁰² Exame. As 500 maiores empresas do Brasil. Melhores e Maiores, 2001.

²⁰³ A edição do ano de 2000 da *Exame: Maiores e Melhores* apresenta novamente a CNO, como a primeira empresa de construção no critério Liderança de Mercado; já de acordo com o critério Crescimento (aumento de vendas no ano, já descontada a inflação), esta empresa aparece em 10º lugar e finalmente, no critério Investimento no imobilizado a CNO aparece em 3º lugar. O indicador investimento no imobilizado significa os investimentos realizados pela empresa e representa um bom indicador da expansão dos negócios da empresa. Isto é, apresenta o valor que está sendo aplicado pela empresa na modernização e/ou ampliação de sua fábrica, o que é também indicador de geração de empregos, direta ou indiretamente. *Exame Maiores e Melhores*, julho, 2000, p.57 e 59. É importante notar que as publicações especializadas classificam as empresas a partir de vários indicadores, no indicador de lucro líquido para o ano de 1998 a Odebrecht com a sua marca CNO, aparece em quinto lugar. Utilizando-se outro indicador: variação lucro líquido moeda local a Odebrecht – consolidado (com suas três marcas: CNO, Tenenge e CBPO) aparece em primeiro lugar das construtoras no Brasil, de acordo com a classificação da Gazeta Mercantil: www.100maiores.com.br.

redesenhado, em função da redução da presença do Estado na produção e da abertura da economia brasileira à concorrência internacional”.²⁰⁴

A grande demanda dos empresários do segmento de construção está relacionada às fontes de captação de recursos, que inexistem no Brasil em condições favoráveis e uma política setorial sustentada. O custo do financiamento configura um dos elementos do denominado “custo Brasil”, os empresários do setor reivindicam do Estado a “isonomia competitiva”, ou seja, condições simétricas de concorrência, o que envolve a criação de linhas de créditos em condições semelhantes das existentes em outros países. Assim, segundo o discurso empresarial, trata-se de se criar as condições institucionais para que as empresas brasileiras sejam competitivas vis-à-vis às empresas estrangeiras.

Grande parte das empresas que atuam na área de Engenharia está se reestruturando visando atender às novas exigências do mercado. A busca da certificação ISO 9000 é uma amostra deste fator – mercado.

Foram criados programas que visam estimular a qualidade: Instituto Brasileiro de Tecnologia e Qualidade na construção (ITQC), Programa Qualidade na Construção Habitacional (Qualihab). Além disso, ações individuais estão sendo tomadas como é o caso da Gafisa, que em 1991 criou o programa de tecnologia de Gestão da Produção, balizado em metodologias e instrumentos gerenciais que permitem o controle da evolução física e cronológica das obras, assim como o gerenciamento das operações e da aplicação de mão-de-obra dos empreiteiros.

A fim de atenderem às demandas do mercado, a maioria dos grandes grupos nacionais está introduzindo novas tecnologias (inclusive através de *joint-ventures*); novos métodos de gestão da produção e do trabalho, visando atender os requisitos de produtividade, qualidade e prazos de entregas e oferecendo um conjunto de serviços (soluções) integrados na área de engenharia, como é o caso da Odebrecht e Camargo Corrêa.

Acompanhando as mudanças no mercado de E&C o Grupo Odebrecht no ano de 2000 estrategicamente focalizou as suas atividades em duas áreas negociais: E&C (de capital fechado) e Química & Petroquímica (de capital aberto) iniciando o processo de implantação do Sistema de *Governança Corporativa*, que envolve, entre outras coisas, o

²⁰⁴ *O Empreiteiro, 2000. Publicação Especial.*

processo de (re) configuração de suas áreas de atuação geopolítica e o processo sucessório. Emílio Odebrecht, na Reunião Anual em 2001 comenta sobre esse processo: ²⁰⁵

Concebido e formulado ao longo de 2000 e 2001, o Sistema de Governança da Odebrecht tem como propósitos a adequação do Grupo aos novos desafios decorrentes da dimensão e complexidade dos negócios, concentrados nas áreas de Engenharia e Construção e Química e Petroquímica, e a adoção de práticas adequadas ao relacionamento responsável com o mercado de capitais.

Segundo Rabelo e Silveira (1999), Governança Corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações. Está claro, desde logo, que este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, a densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia, a esse respeito comentam:

Poder-se-ia, então, colocar como objetivos básicos de um sistema de governança a maximização dos incentivos para investimentos que aumentem valor – ao mesmo tempo em que reduzam a busca ineficiente de poder – e a minimização da ineficiência na barganha ex-post (...) Uma das funções dos mecanismos de governança é assegurar fluxos significativos de capital para o financiamento das corporações. A decisão de oferecer financiamento às empresas está condicionada à capacidade destes investidores de fazerem valer seus direitos sobre os fluxos de caixa prometidos em contrapartida ao investimento (Rabelo e Silveira, s/d/p, p.3-4)

Segundo os autores:

Quando adquire equity de uma empresa, qual a garantia que o investidor tem de que a gestão da empresa será feita de tal modo a maximizar os fluxos de caixa assegurados pela sua posse? Qual sua capacidade de intervir ou litigar em circunstâncias nas quais ele acredite que a gestão da empresa não está indo ao encontro dos seus interesses? Do mesmo modo, o fornecedor de crédito precisa saber qual a sua capacidade de apoderar-se do colateral oferecido em garantia ao empréstimo, no caso da empresa não honrar os pagamentos dos fluxos de caixa contratados. Os mecanismos de governança corporativa são, portanto, instituições econômicas e legais de proteção aos direitos de certos investidores. Tais mecanismos são fundamentais para garantir condições favoráveis de financiamento às corporações (Rabelo e Silveira, s/d/p. 4).

²⁰⁵ Em 2001, o peso da construção já não representou mais do que 35% da receita do Grupo, estimada em mais de R\$10 bilhões. A área Petroquímica respondeu por essa diferença, segundo dados da Gazeta Mercantil – Centro de informações, 07/01/2002.

A Governança está relacionada à captação de recursos externos, do financiamento externo ou a redução do seu custo que depende da credibilidade das promessas feitas aos investidores de utilizar este capital de um modo particular ou de pagar de acordo com regras contratualmente estabelecidas. Neste sentido, as estruturas de governança, são fundamentais, para o bom desempenho das corporações, afirmam os autores.

Um dos agentes financiadores de serviços de infra-estrutura e das exportações é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que nos últimos anos implantou um programa de financiamento específico para as empresas que adotam o sistema de governança corporativa. São várias as exigências do programa, como por exemplo, a implantação de um programa de sucessão empresarial e o veto ao acúmulo dos cargos de Diretor do Grupo e Diretor do Conselho de Administração pela mesma pessoa.

O processo de implantação do Sistema de Governança no Grupo Odebrecht demonstra que o citado “campo” não é uma entidade isolada e autônoma, no sentido de que empiricamente sua dinâmica é influenciada pelas regras de mercado ditadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelos financiadores externos.

De acordo com Coutinho (1995): “a capacidade competitiva se estabelece no contexto de um ambiente competidor e próximo às regras de livre mercado”. Ora, a capacidade competitiva implica a tomada de decisões pelo agente empresarial. Resta problematizar os condicionantes “estruturais” desta tomada de decisões, que remete também ao mercado de capitais de que fala Bourdieu (1998).

É, portanto, no marco de um Estado “neoliberal” que a Odebrecht realizou no Brasil os dois contratos examinados nesta tese. Esses contratos estavam inseridos no plano de governo de Marcio Covas e depois no de seu sucessor Alckim.

Os canteiros de obras que visitei no Brasil estavam localizados em São Paulo capital, na região de Santa Bárbara D'Oeste e no km 26 da rodovia Anhanguera.

3.1 O Canteiro de obras e a Pequena Empresa

Na área *negocial* de Engenharia & Construção, a Odebrecht é constituída de três marcas ou empresas com CGC próprios: Tenenge, CNO e CBPO. Portanto, para fins de obtenção de contrato, juridicamente ela atua sempre com uma de suas três marcas. No Estado de São Paulo geralmente a Odebrecht opera como CBPO.²⁰⁶

Geralmente, o negócio de E&C inicia-se a partir da noção *êmica* de “desenvolver mercado”, esta é a primeira fase do *negócio*. *Desenvolver mercado* significa conquistar novos clientes no espaço nacional e trans-nacional, definidos como prioritários e estratégicos pelo Grupo.²⁰⁷

Depois de visualizado um possível mercado ou cliente, são alinhavados contatos entre a construtora, por intermédio do DC, o cliente (agente público ou privado) e os agentes financiadores nacionais e trans-nacionais, a fase final compreende a vitória na licitação pública ou privada e a execução da obra, este é um processo que pode levar anos. Tendo em vista os investimentos governamentais na área de energia, para solucionar o problema de fornecimento de energia no Brasil, o Grupo estrategicamente definiu na Reunião Anual em Sauípe de 2001 – como foco prioritário, os negócios relativos à construção de termelétricas.²⁰⁸

O passo seguinte à vitória nas licitações é montar uma pequena-empresa próxima à execução da obra. Pequena-empresa é uma terminologia *êmica* e designa toda a infraestrutura necessária à execução e ao gerenciamento das obras, como por exemplo, área de recursos humanos, contabilidade, comercial, segurança no trabalho e outras. A pequena-empresa é gerenciada pelo DC.

Entre os meses de fevereiro a abril de 2000 e posteriormente em março de 2002, visitei três canteiros de obras e duas pequenas-empresas no Brasil que foram montadas para a execução de dois contratos: o contrato Construban cujo escritório central estava

²⁰⁶ Área *negocial* é uma definição *êmica*.

²⁰⁷ A noção de desenvolver mercado será analisada na seção seguinte.

²⁰⁸ Segundo cálculos do Ministério de Minas e Energia, até 2004 será necessário aumentar a capacidade instalada em mais 26 MW para acompanhar o crescimento do consumo. Para atender a esse ritmo, o governo lançou o Programa Prioritário de Termelétricidade em fevereiro deste ano, com uma série de incentivos para estimular a construção de 49 usinas até o final de 2003. (O EMPREITEIRO, 2000).

localizado em Santa Bárbara D'Oeste no Estado de São Paulo e o contrato da Linha cinco do Metrô de superfície, referente a uma obra que foi executada em São Paulo – capital.

3.1.1. O Contrato Construban

Na primeira vez que estive nos canteiros de Santa Bárbara, em fevereiro de 2000, fui recebida pelo DC do contrato, o engenheiro Celso da Fonseca Rodrigues, que me descreveu o negócio do Contrato e me mostrou o canteiro de obras e as instalações da pequena-empresa.²⁰⁹

Celso Fonseca é Engenheiro Civil graduou-se na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Entrou na Odebrecht em 1985, na área de produção, passando por vários contratos, desempenhando o papel de gerente de produção, substituindo em treinamento o DC, desses contratos de 1985 a 1993.

No ano de 1993, assumiu uma obra na Argentina, era um contrato de concessão rodoviária, em consórcio com duas empresas: uma de nacionalidade argentina e outra de nacionalidade mexicana. Logo depois, foi para o Chile estudar o mercado de concessões rodoviárias e participar de concorrências. Naquele momento no Chile estava-se formando o conceito de concessão rodoviária, pois, não existia rodovia concessionada.

Celso Fonseca participou de discussões e reuniões com o Ministério chileno, sobre os modelos de concessão rodoviária. A idéia era implementar no Chile um modelo de concessão rodoviária que fosse adaptado às condições culturais e das estradas do país. Em 1995, retornou ao Brasil, para participar da concorrência do cliente DER, nessa ocasião, foi conquistado um contrato no cliente DER. Em seguida, Celso veio transferido como Gerente de engenharia e construção, para o contrato atual. Houve um período de transição ocasião em que assumiu o papel de DC, no final de 1999, no contrato Construban.

Celso me disse que o negócio do Contrato Construban era a construção de obras de prolongamento e de melhoramentos do Sistema Anhangüera-Bandeirantes (SAB), cujo

²⁰⁹As informações relativas ao Contrato Construban foram extraídas de entrevistas realizadas com vários profissionais envolvidos no referido Contrato, entrevistas realizadas com a Relações Públicas da Autoban; de informações obtidas no *site* da Secretaria dos Transportes do governo do Estado de São Paulo e do *Folder* e *Vídeo* institucional da Autoban.

cliente final era a empresa concessionária Autoban, formada pelas construtoras Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Odebrecht, Serveng, Servix Engenharia e Via Engenharia.

Na região de Santa Bárbara estavam sendo executadas as obras de prolongamento da rodovia dos Bandeirantes. Essas obras foram executadas em duas etapas: a primeira etapa envolvia a execução de obras do km 122 ao km 134 em Santa Bárbara D' Oeste. A segunda etapa compreendia a execução de obras do km 138 ao km 145 até a ponte do Rio Piracicaba.

Segundo o DC, a AutoBan (cliente final) contratou o consórcio Construban (cliente direto), que por sua vez, contratou cinco empresas construtoras para executar o prolongamento da rodovia dos Bandeirantes, uma dessas empresas era a Construtora Norberto Odebrecht.²¹⁰

De acordo com as declarações do DC, foi formada uma pequena empresa para executar as obras contratadas com o consórcio Construban. Segundo o DC: "Aqui foi formada uma pequena-empresa para construir as obras da Construban. O negócio do contrato é a execução das obras de melhoramentos e das obras de prolongamento contratadas com a Construban".

O negócio do contrato Construban inseria-se no contexto do Programa Estadual de Desestatização que orientava o processo de concessões rodoviárias na gestão do governador Mario Covas. Foi assinado em maio de 1999 um contrato de concessão com a Secretaria dos Transportes, no qual foi atribuída à concessionária AutoBAN a exploração do Sistema Anhangüera - Bandeirantes (SAB).

O Programa de Concessões Rodoviárias do Estado de São Paulo conta com doze lotes contratados pela iniciativa privada - Tebe, Vianorte, Viaoeste, Renovias, AutoBan, Ecovias, Triângulo do Sol, Centrovias, Autovias, SPvias, Intervias e Rodovias das Colinas. Os doze lotes concedidos correspondem a 3.517 quilômetros e prevêem o investimento de R\$ 6,61 bilhões em obras e melhorias rodoviárias ao longo dos 20 anos da concessão. Nos primeiros cinco anos está previsto um investimento de R\$ 4,35 bilhões. Seguindo seu preceito desenvolvimentista, o Programa de Concessões já criou, até maio de 2000, um total de 16.931 empregos, sendo 4.037 diretos e 12.894 indiretos (SECRETARIA DOS TRANSPORTES, 1998)

²¹⁰ As empresas construtoras que formam o contrato são as mesmas empresas que formam a concessionária AutoBan.

O citado Contrato estava contextualizado no nível mais amplo, na redefinição do papel do Estado junto ao setor produtivo e ao terceiro setor, processo que se iniciou a partir da era Collor, com o processo de abertura econômica e a desregulamentação da economia. Nesse contexto, segundo as declarações dos agentes políticos, não cabe mais ao Estado construir a infra-estrutura nacional, esta atribuição é concedida a terceiros: o setor privado, no nosso exemplo a concessão de serviços de infra-estrutura no SAB, está sob a responsabilidade da empresa concessionária AutoBan.

Segundo Alencar (1999) o Estado, que historicamente foi promotor e principal realizador de empreendimentos no setor, vêm buscando, paulatinamente e nas suas diversas esferas de atuação, a transferência, por meio de concessão ou permissão, das atribuições de desenvolvimento e da exploração de variadas tipologias de empreendimentos para capitais privados.

Esse modelo alternativo de desenvolvimento de infra-estrutura no Brasil envolve dois aspectos centrais:

Primeiro, a transferência de determinadas atribuições do Estado para outro ente na sociedade libera recursos, de orçamento ou provenientes de financiamentos, que estariam comprometidos com tais atribuições, supondo que as funções transferidas sejam executadas de acordo com padrões de desempenho, nos quesitos de qualidade e custos, no mínimo similares aos anteriores à transferência. Dessa forma, propicia-se um ganho na disponibilidade de recursos para as atividades remanescentes na esfera estatal. O segundo respeita ao ganho de eficiência e qualidade no empreendimento ou prestação de serviços: no novo modelo é pressuposto que a concessão para a exploração do serviço público deve ser precedida por um processo de licitação e que durante todo o período de concessão o poder concedente, Estado, através de agências reguladoras, monitora a qualidade do serviço público prestado pelo concessionário vencedor da licitação. Desse modo, se busca gerar um ambiente no qual a melhoria da eficiência operacional e da qualidade na prestação do serviço seja constantemente almejada, postura obrigatória para atuação bem sucedida em um ambiente verdadeiramente competitivo (ALENCAR, 1999, p.42).

Alencar afirma que o novo modelo de desenvolvimento do setor de infra-estrutura no país demanda recursos financeiros para financiar o programa em todas as suas etapas, nesse sentido, o autor argumenta que os investidores privilegiados seriam os Fundos de Pensão das grandes empresas e seguradoras.

As obras executadas pela Odebrecht estavam inseridas no contexto do modelo de privatização do governo Covas que em linhas gerais seguia o modelo de privatização do governo Fernando Henrique, e subjacente ao modelo de concessões e privatizações havia

duas noções chaves que estão interligadas: desenvolvimento e modernização, como aparece na Comunicação oficial da Secretaria dos Transportes. A idéia de desenvolvimento e de modernização está ligada a execução de obras de infra-estrutura, no caso a construção de obras rodoviárias.²¹¹

A justificativa sócio-econômica das obras está relacionada com o incremento do desenvolvimento econômico e às condições de tráfego da região, uma vez que a obra será um dos corredores do Mercosul. Foram investidos pela AutoBAN, segundo informes veiculados pela Concessionária, R\$ 400 milhões (incluindo os valores das desapropriações) e as obras deveriam gerar 2.700 empregos diretos e 10.000 indiretos.

No início de março o governador Mário Covas assinou o decreto nº 43.886 declarando de utilidade pública, para fins de desapropriação, as áreas necessárias à construção do prolongamento da Rodovia dos Bandeirantes.

Em 1999 a concessionária convocou todos os proprietários para uma reunião em Jundiá – interior do Estado de São Paulo (45km distante de São Paulo), aproximadamente 300 famílias. Todos os processos de negociação estão sendo processados via judicial.

Logo após me explicar em que consistia o contrato Construban, Celso me mostrou orgulhosamente o seu “domínio”: o canteiro de obras e as instalações da pequena-empresa. O escritório da pequena-empresa, a sala de reunião, as áreas de recursos humanos, de contratação e de compras estavam concentradas em uma casa grande, de dois andares, alugada pela construtora em Santa Bárbara D’Oeste.

Nas proximidades do escritório central, estava localizado o canteiro de obras que englobava uma área de 3 a 4 mil metros quadrados, segundo informações do Gerente de Produção, responsável pela execução das obras do Contrato.²¹²

Esses quatro mil metros quadrados abrigavam as instalações necessárias à execução das obras. Como escritórios, mini-posto médico, posto de gasolina, oficina, restaurante, alojamento, um campo de futebol, uma área coletiva para se assistir televisão e outras instalações, sobre o canteiro de obras o profissional comenta que:

²¹¹ De acordo com Sem (2000), as noções de desenvolvimento e de modernização que orientam os investimentos na área de infra-estrutura nos países Ocidentais partem de uma concepção reducionista, na medida em que, só levam em consideração as informações estatísticas, como o PIB, a inovação tecnológica, a modernização industrial e os indicadores macroeconômicos.

²¹² Esse profissional é formado em engenharia civil, entrou na CNO como *trainee*, está na faixa de 28 anos e pertence à quarta geração de profissionais. Foram realizadas duas entrevistas com esse profissional em Santa Bárbara no ano de 2000.

O canteiro de obras é composto de todas as instalações que eu necessito para conseguir fazer que essa obra funcione, nós temos um canteiro de obras, na parte de segurança do trabalho, recursos humanos, engenharia de produção, a parte de escritório de encarregados, topografia, alojamento de pessoa especializada, alojamento de mão de obra comum, temos refeitório, oficina mecânica, posto de gasolina, lubrificação, borracharia, laboratório, área de lazer para o pessoal da obra. É uma pequena cidadezinha, vamos dizer assim. Eu tenho uma área aqui de uns 3 a 4 mil metros quadrados.

No escritório se desenvolviam as atividades de recrutamento e gerenciamento de recursos humanos, contabilidade, comercial e gerenciamento de execução das obras. Foi replicada na pequena-empresa toda a estrutura montada nas construtoras de grande porte, deste modo, a pequena-empresa é um microcosmo, “uma pequena cidadezinha”. Foram instalados contêineres para abrigar esses escritórios, que foram equipados com telefone, rádio de comunicação de longa distância e computadores. Segundo o DC:

Como toda pequena empresa de engenharia ela tem os engenheiros, os técnicos, os administrativos, recursos humanos, a área de medicina do trabalho. É uma empresa, inclusive tem inscrição independente. Funciona como uma empresa, o pessoal é admitido aqui, a gestão de recursos humanos é feita aqui, a contabilidade é feita aqui, contas a pagar é feita aqui, os pagamentos são feitos por aqui, nós temos uma conta bancária, nós recebemos os recursos da sede e fazemos os pagamentos por aqui, então é uma empresa, funciona exatamente como qualquer empresa autônoma.

A equipe do DC e os profissionais que atuavam na pequena-empresa, pessoal administrativo, jurídico e comercial realizavam as suas refeições no restaurante situado junto ao alojamento dos trabalhadores.

Os trabalhadores operacionais (peões de obra) realizavam as refeições em um local improvisado, próximos aos trechos onde estavam executando as obras.

Nos canteiros em que visitei a predominância era de engenheiros. Nesse canteiro de obras não avistei nenhuma engenheira e nem uma mulher desempenhando as tarefas consideradas femininas como as atividades de secretária, atendente, telefonista e outras. Avistei uma secretária do DC no escritório central do contrato que era um pouco afastado dos canteiros de obras.

Nos trechos nos quais eram executadas as obras de prolongamento da rodovia dos Bandeirantes o cenário assumia novas configurações: O que se “via” eram os seguintes

elementos: ser humano, máquinas e o meio ambiente. No caso o meio ambiente sendo transformado pela ação do homem em sua interação com a tecnologia e com um método de execução, caracterizado pelo trabalho em equipe. Equipe de terraplenagem, equipe de topografia, equipe dos operadores de equipamentos e outros. Esses elementos permeados por uma cadeia de mando e obediência envolvendo relações de poder e de autoridade. Em cada equipe de trabalho tinha um profissional responsável que respondia diretamente aos mestres-de-obras, que se reportavam ao gerente de produção, que por sua vez, se reportava ao DC, a autoridade máxima no contrato.



Figura 4: Execução das obras de Prolongamento

Fonte: Odebrecht, 2000.

Próximo aos trechos nos quais eram executadas as obras observavam-se instalados *contêineres* que abrigavam equipamentos necessários à execução das obras. Equipamentos de segurança, água, e as instalações que permitiam aos trabalhadores realizarem as refeições de forma improvisada.

O alojamento dos trabalhadores era formado por *contêineres* que abrigavam até três trabalhadores por quarto, em cada quarto tinha até três camas e um guarda roupa. Havia uma área de lazer comum com TV, som e um campo de futebol. Estava instalada também uma mercearia contendo artigos de consumo dos trabalhadores, como, desodorantes, sabonetes, cigarros e bebidas. A bebida alcoólica era autorizada até as 22 horas em doses “razoáveis”.

Havia dois restaurantes: um restaurante para o pessoal do escritório e chefias como engenheiros e um restaurante para os trabalhadores diretamente envolvidos na execução das obras. A alimentação era terceirizada. O restaurante do pessoal do escritório oferecia uma alimentação balanceada e de ótima qualidade. Segundo o DC do contrato em estudo, a alimentação servida no restaurante dos trabalhadores era fornecida pela mesma empresa terceirizada.

Com relação ao ambiente de trabalho, para os trabalhadores operacionais três aspectos eram considerados fundamentais: “boa” alimentação, instalações organizadas e “limpas”, e lazer. Esses trabalhadores, os denominados “peões” de obra, não tinham vínculo empregatício com a construtora, eles tinham um contrato, quando a obra terminou, eles estavam desempregados. Entretanto, segundo o DC, os trabalhadores considerados “bons profissionais”, sempre são alocados pela construtora para a execução de outras obras.

3. 1.2 Melhoramentos no km 22 da Anhangüera

No Canteiro das obras de melhoramentos que estava sob a coordenação geral do mesmo DC, eu conversei com vários profissionais desde o gerente de produção até os trabalhadores diretamente envolvidos nas obras, essa obra pertencia ao Contrato Construban.

As obras relativas aos km 15, km 16, km 18 e km 22 da Anhangüera eram obras de melhoramentos, que visavam realizar melhorias nos trechos acima citados. Realizei uma visita ao canteiro das obras do km 22, no sentido interior – capital, que apresentava as mesmas características dos outros canteiros visitados por mim (Santa Bárbara D’Oeste e nas obras no Peru).

No canteiro estavam instalados *contêineres* de madeira que abrigavam materiais e equipamentos necessários as atividades de construção; um escritório que servia como escritório do gerente de produção, com impressoras, computadores, telefones e armários, uma instalação de madeira que funcionava como uma sala de reuniões e um *container* que abrigava um mini consultório médico. Quando estive no km 22 da rodovia Anhanguera, estavam sendo construídos as instalações sanitárias e o restaurante para os trabalhadores e os engenheiros.

A obra, o espaço físico da obra era composto de homens, máquinas e meio-ambiente natural e social. Observei a interação dos homens com as máquinas agindo sobre o meio-ambiente, tendo como entorno a comunidade que circundava as obras. Havia uma movimentação muito grande e muitos ruídos intensos de máquinas e equipamentos transformando através da ação humana o meio ambiente natural. A obra era barulhenta e movimentada, havia várias atividades acontecendo ao mesmo tempo, embora uma atividade fosse predominante em um determinado espaço, a exemplo do movimento de terras e/ou terraplenagem²¹³.

O que eu “vi” no canteiro do km 22 da Rodovia Anhanguera foi a transformação da natureza – um intenso movimento de terras (operadores em suas máquinas: escavadeiras, tratores) movimentando o solo visando sua transformação em estrada que posteriormente se ligaria ao Rodoanel.²¹⁴

²¹³ As atividades de terraplenagem que envolvem o movimento de terras, visam preparar, compactar e nivelar o solo para a construção da estrada, é a primeira etapa da execução de uma estrada.

²¹⁴ O Rodoanel de formato circular vai circundar a capital paulista e possibilitar o acesso ao Litoral, à Curitiba e outras regiões do país. Isto é, de acordo com o planejamento original o motorista que tem como destino o Litoral por exemplo, não precisará mais enfrentar o tráfego das Marginais e passar “por dentro” da cidade de São Paulo, se ele vier do interior pela Anhangüera ele simplesmente pegará o viaduto que é o Rodoanel que o ligará até a Rodovia de acesso ao Litoral. Marcos Machado afirma que a obra do Rodoanel trará como benefícios para o usuário final (motorista) economia

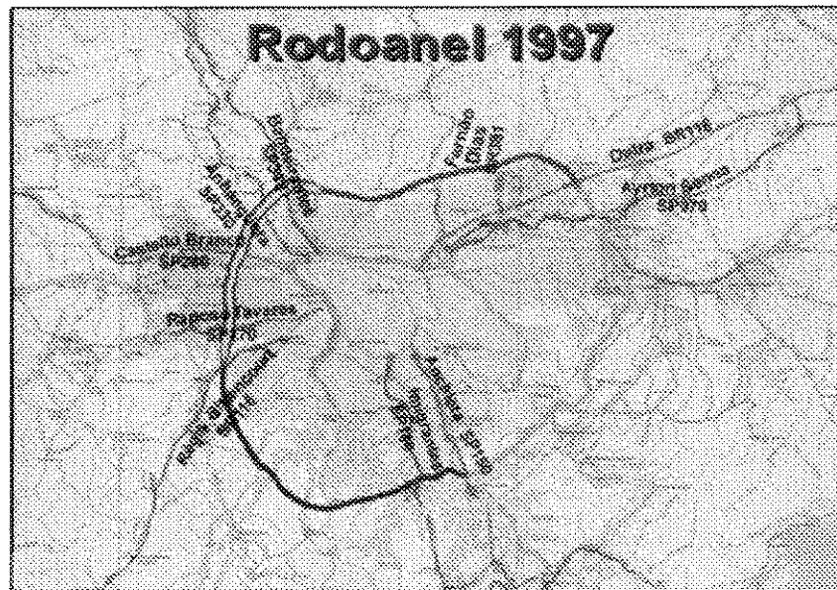


Figura 5: Traçado do Rodoanel

FONTE: www.saopaulo.sp.gov.br

A movimentação no canteiro era mediada por uma cadeia de mando e obediência, permeada por relações de poder e de autoridade. As chefias imediatas percorriam de carro os trechos nos quais as obras estavam sendo executadas com um *walk talk* ditando ordens para os seus liderados e supervisionando a qualidade do trabalho realizado.

Assim como, no canteiro de Santa Bárbara, o trabalho de execução das obras no km 22 da Anhanguera, estava organizado em equipes: equipes de movimentação de terras, terraplenagem, equipe de operadores de máquinas, cada equipe tinha um profissional encarregado que se reportava diretamente ao mestres-de-obras. Acima da autoridade do mestre estava o gerente de produção e o DC.

Não havia mulheres atuando nas obras do km 22, perguntei aos encarregados e mestres de obras sobre a atuação de mulheres como engenheiras e eles me disseram que nunca viram mulheres atuando como engenheiras em seus 20 anos de atuação na empresa, só a filha de um dos profissionais que atua em São Paulo, como estagiária. O gerente de produção disse –me que conheceu duas *trainees* que estavam atuando em outras obras.

Com relação à população que residiam no entorno das obras, não restava-lhes alternativas, uma vez que o governo do Estado considerou aquela área de utilidade pública, era uma questão de tempo, de tempo do processo judicial intimando os moradores a desocuparem as casas. Havia na época poucos moradores residindo no entorno das obras.

3.1.3 O contrato da Linha cinco do Metrô de superfície

A última obra que visitei foi o canteiro de obras do contrato da Linha cinco do Metrô de superfície, situado na cidade de São Paulo, em março de 2002. O contrato da Linha cinco compreendeu a execução da linha metroviária que ligou o bairro de Capão Redondo ao Largo 13, em Santo Amaro, Zona Sul, um trecho de 9,4 km de extensão, o cliente era a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM). Incorporado a esses 9,4 km, o contrato previu a execução de duas estações de trens (Capão Redondo e Vila das Belezas - Campo Limpo) e um pátio de manobra, espaço onde os trens são guardados durante a noite. Nesse pátio estava prevista a execução de seis guias: estacionamentos que abrigam os blocos de lavagem e a manutenção dos trens, a obra foi inaugurada em outubro de 2002.

Esse contrato estava contextualizado no projeto de modernização das linhas metroviárias e das estações de trens, implementado pela Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos do Governo de Geraldo Alckmin. A entrevista com o DC responsável pelo contrato, o engenheiro Fábio Gandolfo, foi realizada no seu escritório em São Paulo.²¹⁵

Fábio Gandolfo se formou em engenharia civil na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), localizada em São Paulo e ingressou na construtora no ano de 1983, via programa de *trainee*. Durante o programa, o DC circulou por algumas áreas da construtora: área de engenharia, de equipamentos, comercial e de licitações e visitou vários contratos.

No início de sua carreira na construtora atuou na área de realização de propostas técnicas. Segundo o DC, na época, a empresa tinha em torno de 100% de carteira de obras públicas. Após um ano Fábio começou a atuar nos canteiros de obras, na execução de uma obra ferroviária, cujo cliente era a Ferrovia Paulista S. A. (FEPASA).

²¹⁵ Entrevista realizada no dia 06/03/2002.

Ao longo de seus 19 anos de construtora, o DC participou de vários contratos, como por exemplo, a hidrelétrica de Itaipu no Paraná, a obra do Trolebus em São Paulo, na construção da rodovia Carvalho Pinto e atuou na mobilização do contrato Construban. A sua experiência internacional se realizou na área de concessões rodoviárias na Argentina e no Chile nos anos de 1993 a 1994.

No final de 1999, o DC tornou-se responsável pelos clientes Metrô e CPTM. Em março de 2002, o DC estava responsável por várias obras em andamento: execução do terminal rodoviário “João Dias”; acabamento das obras da Linha três do metrô, na estação Guaianases e a Linha cinco do metrô de superfície. Além dessas obras, o DC estava participando de uma concorrência na licitação das obras da Linha quatro do metrô.

O engenheiro disse que durante esses dezenove anos de atuação no mercado de construção, houve modificações qualitativas. O DC referiu-se à intensificação da demanda privada. De acordo com o entrevistado, o *boom* de empreendimentos privados ocorreu após a privatização das energéticas, até então a proporção na década de 90 era de 30% de clientes privados e 70% de clientes públicos. De 1998 para cá, esse número inverteu, segundo Fábio: “Hoje a empresa deve ter um faturamento da ordem de 70% de clientes privados e 30% de clientes públicos”.

O DC identificou em seu relato o marco inicial da intensificação da demanda privada no contexto do programa de privatizações implementado no governo de Fernando Henrique Cardoso. O programa abrangeu o setor rodoviário e de energia que possibilitaram o incremento da demanda privada. Além das privatizações, a demanda por construção industrial no ramo de petroquímica, a exemplo do Pólo petroquímico do Rio Grande do Sul e os empreendimentos privados no setor turístico, em especial, na área de *resorts*, como a “Costa do Sauípe,” contribuíram para fortalecer a demanda privada no mercado de construção, sem mencionar, a própria queda dos investimentos públicos.

Contudo, o DC esteve, na maioria das vezes, envolvido na execução de obras de longa duração, geralmente de quatro a cinco anos, cujo cliente era a administração pública. O DC teve como clientes privados, a Autoban e algumas empresas de concessão rodoviária na Argentina. No canteiro de obras do contrato da Linha cinco eu conversei com dois profissionais que integram a equipe de Fábio Gandolfo.

A exemplo de outros canteiros, foi instalada próximo à execução das obras toda a infra-estrutura necessária à materialização da pequena-empresa, só que em um terreno bem mais reduzido, pelo fato das obras estarem localizadas em uma região de São Paulo densamente povoada, na Zona Sul.

De fato, a pequena empresa opera de forma autônoma, pois tem seus encargos trabalhistas e fiscais, e cada obra abre um CGC próprio com uma das três marcas (CBPO, Tenenge ou Odebrecht). O DC diz que: “Você abre inscrição estadual, cada contrato tem os últimos três números diferentes”, relata o DC, deste modo, cada contrato, torna-se uma pessoa jurídica, exceto nas questões mais burocráticas como auditoria e balanço, como aparece no relato do DC transcrito abaixo:

Eu tenho no contrato, uma área de produção – execução da obra, uma área administrativo-financeiro (refeição, transporte, compras, suprimentos e a parte fiscal, contábil) é uma empresa, tem a parte comercial – de relação com o cliente na negociação de preço, a parte de medição de serviços, de acompanhamento dos custos, se os custos estão dentro do previsto. Cada vez que você ganha um contrato, você monta uma pequena-empresa. Pode ser uma empresa de médio porte dependendo da obra.

No relato acima o DC elenca as várias áreas que formam a pequena-empresa do contrato em estudo: a área de produção, administrativo-financeiro, comercial, de relação com o cliente, acompanhamento dos custos e medição dos serviços. Essas instalações situavam-se próximo ao canteiro de obras do contrato da Linha cinco.

Nessa obra eu conversei com os profissionais responsáveis pela área comercial e de engenharia, o engenheiro Leandro e pela área administrativo-financeira, o administrador Zélio.

Leandro é um jovem engenheiro civil formado há cinco anos, tendo atuado como estagiário durante três anos, ingressou na construtora havia dois anos através do programa de *trainee*. Naquele contrato Leandro atuava como gerente comercial e de engenharia.

Zélio na época da pesquisa tinha dezesseis anos de empresa, era formado em administração de empresas e atuava como gerente administrativo-financeiro naquele contrato.

A respeito da pequena-empresa os entrevistados disseram que o gerenciamento da pequena-empresa ocorria de forma descentralizada e com a delegação de poderes. Deste

modo, a outra faceta da delegação de poderes é a própria formação da pequena-empresa. Ou seja, a prática da descentralização na construtora, envolve necessariamente a formação da pequena-empresa quando se conquista um contrato e se executa uma obra. Segundo os profissionais entrevistados nesse contrato:

A delegação nada mais é que, cada um administra a sua micro-empresa, nesse espaço do canteiro de obras, nós estamos administrando a nossa empresa. Nós somos responsáveis pelas pessoas, não só nessa obra, mas nós temos que dar continuidade para manter o emprego das pessoas, que trabalham na execução direta, nós temos 320 pessoas atuando na execução direta, pessoal operacional (peão) e administrativo 45 pessoas aproximadamente. Nós temos uma micro-empresa que gerimos, contabilidade, recursos humanos, tudo, compras. A delegação é justamente isso, e aí vem a responsabilidade, nós temos uma empresa, nós abrimos CNPJ próprio.

A formação da pequena-empresa e o seu gerenciamento são atribuições do DC, que atua de forma descentralizada. Isto é, para cada contrato conquistado e uma obra a ser executada o DC monta a sua pequena-empresa, com todas as áreas necessárias ao gerenciamento e à execução das obras, como gerenciamento e recrutamento de recursos humanos, a contabilidade, comercial e outras, que aparecem no relato acima.

Em outras construtoras segundo os entrevistados, essas atividades estão centralizadas no escritório central da construtora, ou seja, quando se executa uma obra, não se instala a pequena-empresa e não se descentraliza essas atividades.

Próximo ao canteiro de obras, os contêineres abrigavam uma área para a contabilidade, uma sala de reuniões, uma área destinada ao gerenciamento de recursos humanos e uma área de compras. Tal como em outros canteiros, avistei apenas uma mulher que desempenhava a função de secretária do canteiro. Segundo os entrevistados, menos de 1% de engenheiras estão atuando na execução direta das obras, Zélio mencionou algumas engenheiras que tinham sido suas colegas de trabalho nos canteiros de obras, mas que com o tempo, abandonaram a execução direta das obras. Segundo Zélio, não é uma característica só da Odebrecht, mas sim, do mercado de construção.

O entrevistado mencionou em seu relato um conjunto de representações acionadas pelo senso-comum para justificar a ausência histórica da engenheira nos canteiros de obras, como por exemplo, a delicadeza, a sensibilidade e a vaidade que se opõe ao ambiente masculino do canteiro de obras:

E outra coisa, mulher é muito delicada, mulher é muito delicada, e o ambiente de obra, é uma coisa muito mais rústica, e, eu não sei se a mulher não se adapta a isso, ou a empresa acha que a mulher não vai se adaptar a isso. Às vezes até é postura de obra. A mulher gosta de andar bonita, de vez em quando sai do escritório e passa um batom. Nós temos 350 homens e um engenheiro cuidando de 350 homens. Essa engenheira teria que cuidar desses 350 homens para tocar a obra, a Érica chegou a tocar em Guianases, liderava cem homens. Mas você concorda que é uma postura completamente difícil, até a reação do próprio peão, e ela mesmo, preferiu sair e foi trabalhar na General Motor's, ela hoje trabalha na divisão da General Motor's. Ela por um lado retrai, por essa postura e acaba indo para o escritório, aí o escritório acaba desmotivando – fazendo concorrência, propostas, você acaba desmotivando, o núcleo da engenharia é a obra. E sem contar que o nosso ambiente é um ambiente machista, é um ambiente machista! Não é o ambiente da Odebrecht, é o ambiente da construção civil, é um ambiente machista, e começa na escola, na própria faculdade.

Para esse profissional as características consideradas essencialmente femininas como delicadeza, vaidade e sensibilidade se contrapõem ao ambiente “machista” presente no canteiro de obras, neste sentido, para a engenheira, a principal dificuldade seria conseguir o respeito dos peões de obra, seria, portanto, conquistar a legitimidade de liderar 350 homens no canteiro. E, esse respeito seria dificultado pelo fato do líder ser uma engenheira, uma mulher. A questão da capacidade intelectual e técnica da engenheira não foi nem considerada. A liderança feminina não é de todo impossível, só que extremamente rara, como diz Zélio, contudo, muitas engenheiras acabam desistindo dos canteiros para exercer a profissão em outros ramos.

Por outro lado, os engenheiros têm que demonstrar e reafirmar a sua masculinidade a todo o momento, nesse sentido, engenheiros usando brincos e cabelos compridos são objeto de atenção e de fofoca por parte dos peões, que questionam, inclusive a competência técnica e a capacidade de liderança do engenheiro que não corresponder ao estereótipo do que se considera “masculino” no canteiro de obras. A esse respeito Zélio conta um caso de um engenheiro recém-formado:

Está na moda as pessoas usarem brincos, nós tivemos um caso de um menino recém-formado, o Ricardinho, ele usava brinco, quando ele vem para a obra, ou ele tira, ou as pessoas tiram dele, porque é um ambiente, onde as pessoas, a sensação de machismo é uma coisa muito grande na obra. Eu até brincava com ele: - Ricardinho, você tira esse brinco, porque senão, a hora que você virar as costas, a peãozada, você dá um grito, grita, grita, você vai gritar com uma equipe de dez, quinze, vinte homens, e quando você virar as costas, eles vão cochichar, um no ouvido do outro, o Dr usa brinco, eles vão morrer de rir de você. Nós estamos em 2002, em 2002, nós estamos falando de 350 homens, onde 40% não cursaram nem o primário, às vezes até mais, é complicado.

No relato do profissional entrevistado foi atribuído ao baixo nível de escolaridade dos peões o sentimento de machismo que impera no canteiro de obras, esse sentimento é reafirmado nas representações desses trabalhadores através dos “mitos” que reforçam a incompatibilidade da mulher no canteiro de obras. Segundo os entrevistados, os peões não deixam mulher entrar no túnel de saias sob hipóteses alguma, segundo o entrevistado eles acreditam que se a mulher entrar no túnel de saia, ele cai:

Você sabe que na engenharia a mulher não pode entrar em túnel de saia? Não pode entrar, fotógrafa, entrevistadora, ou engenheira da obra. Porque existe uma crença de que o túnel cai, não é o nosso caso, foi vista uma repórter entrar de saia, e o peão não deixa, isso é crença de cara que não é alfabetizado, e não deixa entrar mesmo, até aí tem machismo. Você acha que isso vai mudar? De mulheres atuando como engenheiras nas obras? Só se elas quiserem! Mas elas não querem! Precisa porque o ambiente vai ficar mais agradável, agora a faculdade tem que incentivar, eu não sei, é uma questão cultural, é o que nós estávamos falando, essa coisa de machismo, vem lá da faculdade, não é só do peão, porque ele aprendeu, sempre viu o Dr é Homem, não tem doutora. E geralmente doutor não usa brinco.

O relato deixa claro que o universo da engenharia, em especial, o canteiro de obras exclui toda a manifestação que contraria o estereótipo masculino. Nesse caso as excluídas são as mulheres, devido às características femininas que não combinam com o ambiente rústico e machista do canteiro e os jovens engenheiros que usam brincos e cabelos longos, porque não correspondem ao estereótipo de masculinidade aceito socialmente no canteiro de obras. Isto porque, segundo o entrevistado, o peão aprendeu “desde cedo” que o “DR, é sempre um Homem, portanto, não existe doutora, e, geralmente Dr não usa brinco”.

Alguns relatos sobre a engenheira atuando nas obras associam sem muita reflexão os traços atribuídos pelo senso-comum às mulheres à incompatibilidade da engenheira

exercer um papel de liderança nos canteiros. Não são questionadas sequer, a sua competência técnica e a sua capacidade de liderança. Por outro lado, existem outras versões que justificam a ausência histórica das engenheiras na liderança no canteiro de obras.

Por exemplo, a explicação do DC para a ausência de engenheiras nas obras foge das representações do senso-comum acionadas no relato acima e atribui à cultura machista e ao baixo nível de escolaridade do peão-de-obra a ausência de engenheiras na liderança da execução de uma obra. A esse respeito o DC comenta que:

Com relação ao fato de existirem poucas mulheres atuando como engenheiras nas obras, deve-se pela cultura, está mudando, mas é muito forte ainda, você trabalha com peão, com pessoal de nível social, cultural e econômico, muito baixo, são pessoas muito brutas no sentido – então, é muito difícil para uma mulher encarar a obra. Você começa a sua carreira dentro de um contrato, na obra, depois você vai se desenvolvendo, eu diria que é muito difícil, para a mulher liderar esse tipo de mão de obra, é muito mais cultural, não é porque a empresa não queira dar oportunidade, porque a cultura brasileira, nesse negócio com uma mão-de-obra muito com pouco grau de conhecimento, fica difícil. O setor nosso acaba sendo muito machista. Você encontra mulheres, como secretárias, na área financeira, comercial, de projeto e planejamento, mas é muito raro na frente de trabalho.

O próprio Norberto Odebrecht admite nos textos da TEO e nas entrevistas que no início de sua carreira não sabia negociar com as mulheres, o que aprendeu com muito custo, segundo o fundador, ao longo dos anos.

As gerações mais novas de engenheiros, já admitem, ao menos no nível do discurso a igualdade das engenheiras em termos de competência técnica e capacidade de liderança nos canteiros. Contudo, como já foi mencionado, nos três canteiros que visitei no Brasil, não avistei nenhuma engenheira atuando no canteiro de obras.

Tentei identificar na Odebrecht durante o período da pesquisa de campo alguma engenheira exercendo o papel do DC e não encontrei. Ao longo desse período realizei duas entrevistas abordando a temática: com uma engenheira que trabalhava na preparação de propostas e com a agente que atua no desenvolvimento de pessoal, responsável pela realização dos programas de *trainee*.

De acordo com o relato da profissional que atua na área de desenvolvimento de pessoal, nos programas de *trainee* promovidos pela empresa, a orientação é de se recrutar as engenheiras, o que de fato ocorre, só que em menor proporção. Segundo seu relato, a

Odebrecht é uma empresa “eminente masculina”, contando, somente, com três engenheiras atuando na execução das obras no Brasil.²¹⁶

Os pontos críticos da profissão para as engenheiras são o canteiro de obras e os deslocamentos espaciais exigidos em função da execução das obras. Porque segundo essa profissional:

O ponto que eu considero complicado é o seguinte, e aí a mulher tem parcela de responsabilidade: quando você pega alguém para a obra, essa pessoa tem que ter mobilidade. Tem que estar preparada para se deslocar a qualquer lugar no Brasil, a qualquer momento. A chance do crescimento do engenheiro é na obra, é ele estar onde a empresa precisa, pode ser aqui, Tocantins, Rio Grande do Sul, Bahia, Portugal, Chile ou Venezuela. Então o que fica complicado para a mulher! Quando ela casa, o marido da engenheira geralmente não a acompanha, enquanto que, a mulher do engenheiro acompanha o marido. Mas, isso também está mudando, a mulher está complicando, os jovens que estão se casando hoje, as mulheres já não acompanham o marido, se elas trabalham elas vão ficar onde elas estão, isso vai mudar a cultura da construção civil.

As entrevistadas afirmam que, o desenvolvimento profissional do engenheiro está na execução das obras, nos canteiros, não há outro caminho, neste sentido, a engenheira para ascender na profissão tem que em primeiro lugar assumir o comando nos canteiros de obras, dirigir a execução direta das obras e comandar os trabalhadores braçais que historicamente sempre foram dirigidos por engenheiros. Eis o primeiro desafio posto às engenheiras, uma vez transposto esse desafio inicial, é necessário, em segundo lugar, que a engenheira se desloque constantemente no país e fora do país para executar as obras. Segundo o relato acima, trata-se de uma decisão que cabe exclusivamente à engenheira.

É nesse segundo aspecto, que muitas engenheiras declinam da profissão para optar pelo casamento e pela estabilidade. De acordo com a entrevista realizada com a profissional responsável pelo desenvolvimento de pessoal, há sinais de que essa tendência está declinando, porque a sociedade passa por transformações aceleradas e o modelo de família mudou. A entrevistada afirma que atualmente o homem não pode ser considerado mais o único provedor do lar e as mulheres estão cada dia mais direcionadas para a sua realização profissional, talvez esses fatores, alterem com o tempo, a hegemonia masculina nesse universo, conclui a entrevistada.

²¹⁶ A profissional entrevistada não tinha dados de engenheiras da Odebrecht atuando em obras no exterior.

3. 2 Relatos sobre a prática da TEO

As entrevistas no canteiro de obras do contrato Construban foram realizadas entre os meses de fevereiro, março e abril de 2000. Nesses canteiros realizei as entrevistas com profissionais que atuam em diversas atividades no respectivo Contrato: DC, engenheiros, mestre-de-obras, eletricista, encarregado e o profissional responsável pela área comercial, totalizando doze entrevistas. Além desses profissionais realizei três entrevistas na Odebrecht em São Paulo, com o profissional responsável pelo desenvolvimento de pessoal, que atua diretamente com os diretores de contrato, prestando apoio nas obras.

No contrato da Linha cinco realizei entrevistas em março de 2002 com o DC e dois profissionais que faziam parte de sua equipe. Nesses canteiros solicitei aos profissionais que me descrevessem a prática da TEO no âmbito da pequena-empresa. Em resposta a minha solicitação os DC's e os profissionais que compunham a sua equipe me apresentaram e me explicaram como eles elaboravam o seu programa de ação.²¹⁷

O programa de ação (PA) é uma ferramenta gerencial articulado a APO e ao DO, no PA estão descritas todas as etapas que serão realizadas para executar determinado contrato, o orçamento, as metas estipuladas e a partilha de resultados – a parcela dos resultados econômicos que cabe ao DC e a sua equipe. No programa de ação realizado pelo DC, há um processo de negociação em torno das metas econômicas e não econômicas a serem atingidas em uma determinada obra e da partilha dos resultados.²¹⁸

O programa de ação é uma ferramenta gerencial que funciona como instrumento de comunicação, de controle e de negociação do próprio PA e da partilha de resultados. Para os profissionais que atuam na execução direta das obras a prática da TEO no cotidiano da atividade construtora se realiza basicamente por intermédio de um instrumento considerado essencial de gestão, o PA. Perguntei-me ao longo da realização da pesquisa de campo, por quê a ênfase no PA?

²¹⁷ Cf. segundo capítulo seção, 2.2.1.1.

²¹⁸ Programa de Ação, por meio do qual o Liderado assume as prioridades que lhe confiou o Líder, define: o negócio do liderado; a filosofia para a condução desse negócio; os resultados pactuados e os correspondentes prazos; a Equipe, aí incluídos os Responsáveis por Centros de Resultados, bem como os Responsáveis pelos apoios que irá necessitar; o sistema de comunicação que irá manter o liderado simultaneamente unido ao Cliente e ao respectivo Líder; o orçamento do negócio; a partilha de resultados à qual o liderado e sua equipe farão jus; e a formação de Substitutos em potencial, que deverão ser previamente capacitados num clima educacional adequado, a fim de que o liderado possa assumir maiores desafios “ (ODEBRECHT, 1998, p.83).

Nos relatos empresariais noções relevantes para esses profissionais como a “partilha dos resultados”, “desenvolver mercado”, “descentralização” e “delegação planejada” que envolve a materialização da pequena-empresa, estão contempladas no PA. É no PA que está a descrição do contrato e de como esse contrato vai ser executado, assim como, é no PA que a obra está orçada, quanto que o contrato vai dar de resultados para a construtora, ou seja, quanto ele vai faturar. Portanto, é a partir do PA que vai ser negociada a partilha dos resultados, que é um dos momentos cruciais de negociação do PA e da TEO, segundo a perspectiva dessa geração de profissionais: os DC’s.²¹⁹

No relato abaixo o gerente administrativo de um dos contratos sintetiza a relevância do PA para essa geração de profissionais:

O PA é uma ferramenta, o PA, é o documento mais importante dentro da empresa. Aqui você dá o seu programa, você define o que vai fazer, como vai atuar, e como acompanhar o desenvolvimento das pessoas em todos os âmbitos. Nós negociamos o PA com o DC Fábio Gandolfo e a nossa equipe de baixo com a gente, nós temos níveis, que vai até o peão-pessoal operacional. O peão, não, a gente faz para ele, mas não deixa de ser um PA, a gente cria metas para eles. O nosso é escrito, é formal, o nosso é um caderno formal, e diz quais são as nossas atuações, o cliente em que nós vamos atuar, como nós vamos atuar, o que nós vamos desenvolver nessa obra, e o que, nós vamos dar de resultados: quanto vai custar a obra, prazo em que eu vou fazer essa obra, quanto eu vou faturar e o resultado que vai dar para a empresa, a partir disso daí, nós tentamos, definir metas para cada gestão, então, vou dar o nosso exemplo: nós temos um percentual que a gente negocia com o DC e o DS (Namur), nós temos pesos para isso: segurança no trabalho, formação de pessoas. O PA é uma ferramenta que mostra o que vai ser a sua empresa. A partilha de resultados é uma negociação, nós chegamos lá com um número, e eles com uns dez números abaixo e nós negociamos. Eu acho que o PA e a partilha de resultados é o grande estímulo, é a grande ferramenta que eu vejo que a empresa tem (Grifo meu).

Segundo esse profissional, o PA é o documento mais importante da empresa. Em primeiro lugar, porque no PA está descrita toda a estratégia do DC para desenvolver aquele contrato, as metas estipuladas, o orçamento, os resultados do contrato e a partilha dos resultados proposta pelo DC. Em segundo lugar, porque é a partir do PA que será realizada

²¹⁹ No capítulo 2, da versão de 1983, são apresentados os cinco conceitos essenciais que devem balizar o Negócio de E&C: descentralização, delegação planejada, tarefa empresarial, resultados e a responsabilidade social da empresa. O PA está exposto no vol.1, capítulo segundo e vol.2, parte IV. O Programa e o Plano de ação são ferramentas gerenciais da APO. Nos relatos empresariais o DC e a sua equipe que atuam no âmbito da *pequena-empresa* mencionaram nas entrevistas como eles próprios realizavam o PA.

o processo de negociação das metas e da partilha dos resultados, que funciona como o grande fator de motivação para a equipe do DC.

O PA é realizado pelo DC e pelos profissionais que integram a sua equipe. Neste sentido, em cada contrato, além do PA do DC, serão realizados PA's pelos profissionais responsáveis por cada área que compõe a pequena-empresa, a exemplo, da gerência de produção e dos recursos humanos. O DC do contrato Construban me apresentou os itens do seu PA e explicou o conteúdo de cada um deles.²²⁰

Segundo o entrevistado, no âmbito da pequena-empresa, materializada próximo ao canteiro de obras, o PA apresenta os seguintes elementos: definição do negócio e do cliente; filosofia, foco, posturas e diretrizes; concentrações; resultados desejados e prazos; estrutura ou organização; sistema de comunicação; formação de substitutos em potencial por meio da educação pelo trabalho; fatores críticos; orçamento e partilha dos resultados.

Definição do Negócio e do Cliente: é o item no qual o DC define o seu negócio (construção de pontes? estradas?) e as características do cliente, por exemplo, trata-se de um cliente público ou privado? Quais são as características do cliente? Sobre esse primeiro item o DC explica qual é o seu negócio e o seu cliente:

Temos aqui uma identificação do cliente, quem é o cliente desse negócio. Tem uma descrição resumida do cliente. O cliente final é a Autoban que é a própria concessionária do sistema Anhanguera Bandeirantes, aqui tem uma descrição; de como se divide essa concessionária na participação acionária de cada empresa. Explica que a Autoban contratou o consórcio Construban para gerir as obras que por sua vez, sub-contratou, as obras das empresas construtoras, uma delas somos nós. A participação das construtoras nas obras é a mesma participação dos acionistas da Construban. Foi criado um consórcio construtor chamado Construban, cuja participação acionária é a mesma participação acionária da Autoban, para construir as obras, o consórcio Construban contratou as cinco empresas para executar parte das obras, cada uma na sua participação acionária.

Filosofia, foco, posturas e diretrizes: neste item o DC tem que demonstrar em seu P A como vai conduzir o seu negócio, são questões de mercado. Neste item o DC apresenta em seu PA as estratégias para gerenciar em um determinado ambiente institucional, afirma o agente responsável pelo Desenvolvimento de Pessoal: “Como ele (DC) enfoca a questão

²²⁰ O PA é executado nos três âmbitos empresariais, isto é, é realizado pelo DC, DS e pelo LE. Neste estudo enfoquei apenas o PA elaborado pelo DC.

de atacar o mercado seja naquele cliente dele ou não, como é que ele está definindo as diretrizes para que ele conduza a obra sem riscos trabalhistas, fiscais ou empresariais”.

Segundo Celso, nesse segundo item estão contemplados as estratégias de relacionamento com os atores envolvidos no contrato. Atores externos: cliente e as outras construtoras que atuam no mesmo negócio, e atores internos: a equipe do DC e o diretor superintendente.

Com relação aos atores externos a diretriz básica contemplada nesse item é a liderança. Segundo o DC, a CNO tem que sempre buscar exercer a liderança nos contratos em que executa, quando os contratos são exercidos em consórcio, como é o caso da Construban. O entrevistado mencionou a liderança relacionada às questões técnicas:

Existe uma diretriz nossa que é a seguinte: você dominar no bom sentido, liderar (traço da Cultura Odebrecht) as idéias da Ductor de forma a facilitar o convencimento deles da aceitação de soluções por nós proposta, soluções de natureza técnica. Se nós temos uma solução diferente da que foi preconizada no projeto, o primeiro passo é convencer a gerenciadora de que essa solução é tão boa, ou melhor, daquela que foi proposta no projeto e junto com eles apresentar a solução à Autoban e uma vez que eu consiga convencer a Ductor de que a solução é boa, ele se torna um parceiro no convencimento junto à Autoban,

A capacidade de liderança e do domínio de soluções técnicas é um dos diferenciais contemplados na TEO, e que permite à construtora construir uma posição diferenciada junto ao cliente, portanto, no mercado de E&C, tornando-se uma vantagem competitiva na conquista de novos negócios no mesmo cliente, afirma o DC.

A capacitação técnica da construtora já faz parte da tradição Odebrecht desde os tempos de sua fundação em 1944. Como descrevi no capítulo anterior, o fundador da empresa sempre optou estrategicamente em investir em capacitação tecnológica, que é um dos fatores que permitiram a empresa conquistar ao longo do tempo uma posição hegemônica no campo das construtoras.

Com relação ao relacionamento com os atores internos, Celso, diz que a diretriz básica é manter constantemente o diálogo no sentido de buscar as melhores soluções para que a obra seja executada dentro das metas e dos prazos estabelecidos. A idéia básica é de que o caminho para a produtividade e o cumprimento das metas está no diálogo e na negociação das metas com a equipe do contrato, segundo o DC:

A liderança é minha, mas cada membro da minha equipe tem uma parcela na contribuição desse resultado, cada um na sua área contribui de uma forma para que esses resultados esperados aconteçam, seja na área de contratações, na área de compra de materiais, na área de execução de serviços, cada um, tem uma responsabilidade, ao conduzir o seu pequeno negócio, dentro do negócio.

O PA executado pela equipe do DC vai contemplar as atribuições delegadas aos profissionais em seus âmbitos de atuação, como área de contratações, compra de materiais, área de execução de serviços, área de gerência de produção e segurança no trabalho. Cada profissional responsável pelas respectivas áreas vai contemplar no seu PA, o seu negócio, a sua filosofia, posturas, as suas concentrações específicas relativas à sua área de atuação.

Concentrações: são os focos nos quais o DC tem que atuar com mais ênfase. Um exemplo de concentrações no caso específico do contrato Construban é a concentração nas quantidades de serviços a serem executadas. O DC e a sua equipe têm que contabilizar no orçamento a quantidade exata de serviços a serem executados, nem mais e nem menos. Essa quantificação não é tão simples como parece à primeira vista, porque na maioria das vezes o comportamento do solo não é 100% previsível, afirma o DC:

Essa obra é diferente, essa obra está fechada ao preço global. O cliente nos entrega o projeto, nós levantamos as quantidades, multiplicamos por nossos preços unitários e entregamos um preço global ao cliente, é um preço fechado. A variação disso, como os preços unitários são todos definidos a variação disso ocorre nas quantidades, se eu orçar uma quantidade menor do que a quantidade do projeto, eu vou executar serviço e não vou ser remunerado. Da mesma forma, se eu orçar maior do que está no projeto, o cliente vai pagar mais caro por uma coisa que eu não vou executar, existe uma discussão, um fechamento das quantidades globais e a partir daí o preço é fechado global. As contingências que porventura ocorrerem ficam por conta da construtora. Durante esse fechamento a gente tem que levar em conta algumas possíveis contingências, discutir essas contingências com o cliente para que ele inclua essas contingências no preço global. Por exemplo, você tem um levantamento feito pelo cliente no projeto que é acompanhado por nós e prevê um determinado volume de remoção de solo saturado em um segmento da obra, então esse volume é quantificado como? Como você não tem na época do projeto fazer levantamento, ele é quantificado através de sondagens, e normalmente as sondagens não são feitas nas quantidades que a gente gostaria, mesmo pelo alto custo, porque você pode extrapolar pelas sondagens que você faz, um perfil de como se comportaria esse solo naquela região, se você pode ter surpresas, ao iniciar o serviço, uma sondagem que indicava, por exemplo, entre duas sondagens, uma profundidade de 4 metros, e na realidade, quando você vai fazer o serviço, ela dá 6 metros, existe aí, uma perda de receita. Você vai produzir 6 metros de profundidade, mas você só quantificou 4, é uma perda que a gente considera uma contingência. Essa discussão é colocada para o cliente na hora do fechamento. Se por acaso, nós chegarmos a um impasse e o cliente determinar: confirma a sondagem, e a gente acha que tem um erro de sondagem, tem que ser realizada uma sondagem adicional para eliminar essa possível contingência, ou então inclui essa contingência no quantitativo

global. Uma das concentrações nesse caso aqui é a eficácia no fechamento dessas quantidades do projeto, porque isso aqui vai representar o valor da obra no final, se eu não for eficaz nesse fechamento, eu posso perder quando eu for executar, eu posso deixar de ter esquecido de colocar, deixado de considerar alguma contingência (Grifo meu)

A ênfase posta pelo entrevistado nas quantidades de serviços a serem executados torna-se compreensível na medida em que uma das brechas que permite o favorecimento ilícito das empreiteiras está nas quantidades de serviços mensuradas. Propostas imprecisas com relação às medições de serviços, dão margem a reajustes nos serviços, de modo a supervalorizar essas medições, ao longo da execução da obra.

Nesse contexto, segundo o entrevistado, é necessário realizar uma medição precisa, “nem mais e nem menos”, sobretudo, quando se trata de cliente privado. Marques (1998) afirma que, ao longo do tempo, uma das brechas que permitiam o favorecimento ilícito do interesse privado é a sobrevalorização das medições nas obras em andamento. Para o autor, trata-se de uma prática comum no caso do cliente público.

Quando se trata de cliente privado, as regras do contrato, tendem a ser mais claras e precisas com relação às medições e a outros mecanismos que permitem o favorecimento ilícito dos interesses privados, a exemplo do dirigismo nas licitações, mesmo porque, o critério de escolha do executante do serviço, segundo os entrevistados, estão ligados à competência técnica e à ética empresarial e no caso do cliente público, o critério é “menor preço”.

No relato transcrito acima, trata-se de um cliente privado e de uma obra orçada a um “preço fechado”, não passível de ser reajustada. Por isso, a ênfase é posta nas quantidades de serviços, porque como argumenta o DC: “Se eu orçar uma quantidade menor do que a quantidade do projeto, eu vou executar serviço e não vou ser remunerado. Da mesma forma, seu orçar maior do que está no projeto, o cliente vai pagar mais caro por uma coisa que eu não vou executar.” Isso explica a “concentração” nas medições como um foco estratégico a ser observado no PA e na fase de execução do orçamento da obra.

Resultados desejados e prazos. Neste item o DC explicita quais são os resultados esperados e os prazos acordados com o cliente. Os resultados almejados no contrato em questão, estavam classificados em econômicos e não-econômicos. Os resultados

econômicos estavam relacionados à rentabilidade das obras em execução e o prazo era 31 de dezembro de 2001.

Os resultados não-econômicos estavam relacionados à formação e ao treinamento de dois engenheiros, para atuarem como responsáveis por um “centro de resultados”, uma “pequena-empresa”. Além da formação de recursos humanos, esses resultados previam a diminuição de acidentes nos canteiros de obras.

Estrutura ou Organização – neste item o DC descreve a sua equipe, e, se for necessário, os demais profissionais de que ele necessita para tocar o seu negócio:

Ele desenhou a estratégia dele para conduzir essa obra, ele tem os resultados previstos, ele definiu como é que é a malha de comunicação dele, e ele diz: -eu preciso de uma estrutura para tocar essa obra, de acordo com a própria estrutura do cliente, compatível com o nosso orçamento, e com a estrutura mais enxuta possível ele monta a equipe dele e eu apoio ele a montar a equipe dele. Discutindo como é que dá para racionalizar a estrutura X o perfil dos homens que nós temos, alguns mais polivalentes que dão para assumir e acumular áreas.

A equipe do DC é definida na maioria das vezes pelo DC responsável pelo contrato e pelo profissional responsável pela área de desenvolvimento de pessoal, que busca alocar aqueles profissionais que tem um perfil mais polivalente, com capacidade para desempenhar várias atividades e acumular a liderança de várias áreas simultaneamente. Geralmente, a equipe do DC é composta de jovens engenheiros recém-formados recrutados pela construtora nos programas de *trainee*, nesses programas, a orientação é de se recrutar justamente o perfil do profissional polivalente.

Sistema de comunicação: Neste item o DC diz como vai se realizar a comunicação entre os atores envolvidos no contrato. Atores internos: (1) Equipe do DC - além do contato cotidiano, eram realizadas reuniões mensais de avaliação das metas programadas, (2) DS - Durante a execução das obras eram realizadas reuniões periódicas com o DS em que participavam todo os DC's para discutir questões relativas à execução das obras. Atores externos: (1) Cliente – contato informal sempre que necessário, a formação da pequena-empresa tem o objetivo de uma atuação constante e próxima junto ao cliente, (2) construtoras que fazem parte do consórcio – reuniões periódicas visando a busca de

soluções coletivas aos problemas comuns que surgem no dia-a-dia das obras, e fortalecer coletivamente às reivindicações a serem pleiteadas junto ao cliente.

Formação de substitutos em potencial por meio da Educação pelo Trabalho:

Um dos princípios que configuram a TEO é a formação de quadros para atuar na empresa, com a *pedagogia da presença*, ou seja, *on-the-job*, na prática pela transmissão de conhecimentos dos profissionais mais experientes aos profissionais mais jovens na empresa, que ocorre principalmente no âmbito da pequena-empresa²²¹.

Aí vem o sétimo item, que seria a formação do substituto, conceitualmente, por isso é que esse item é muito aplicado na linha do negócio que é onde, você tem realmente a oportunidade de formar um substituto, mas às vezes um ano, ou um evento como nós chamamos, não é suficiente para formar alguém como substituto, então nem sempre isso é possível nesse item você definir quem é o substituto. Mas lá no item de resultados desejados e prazos, você sempre tem metas de formação e estágio de pessoas.

No Contrato examinado nesta tese, a formação de substitutos em potenciais era realizada da seguinte forma, segundo relato do DC responsável pelo referido contrato:

Outra postura/diretriz é transferir ao liderado através do treinamento em serviço-passado do líder para o liderado, esse é um dos fundamentos da TEO, as experiências acumuladas em obras semelhantes visando estimular a auto-confiança dos liderados e a auto-continuação. Na medida em que, você está recebendo informações, está recebendo transferência de informações, através do treinamento em serviço, ele automaticamente vai adquirindo mais autoconfiança na execução daquele serviço, porque ele passa a ter conhecimento do que ele está fazendo e ao mesmo tempo ele se automotiva para executar aquele serviço, porque é uma coisa nova que ele está fazendo. Esses dois estão em treinamento em serviço: Rodrigo e Marcos. São engenheiros com três ou quatro anos de formado, tem uma meta no meu PA, de que no final desse evento (31/12/2000), que eles estejam prontos para assumir um Centro de Resultados, como responsáveis por um Centro de Resultados. A soma dos responsáveis por centros de resultados vai gerar os resultados de um DC. Estes dois: Marcos e Rodrigo estão em formação. Como é que você faz isto? Você orienta, delega e acompanha. Você transfere conhecimentos, você acompanha esse conhecimento através de uma delegação planejada, você vai delegar e vai avaliando a evolução dessa absorção de conhecimentos.

Na Odebrecht é basicamente através do treinamento em serviço, ou seja, através da transmissão de conhecimento das gerações mais velhas às mais novas que se formam os

²²¹ Outro mecanismo de circulação de conhecimentos é a Intranet, na qual há um intercâmbio de informações entre profissionais da empresa do mundo todo. Observam-se dois canais de circulação e transmissão de conhecimentos pela via empírica: educação pelo trabalho e Intranet.

profissionais que desempenharão o papel de DC. As gerações mais novas aprendem “vendo” na prática, os profissionais mais experimentados atuando. Por outro lado, o DC aos poucos vai delegando poderes, dando autonomia, e avaliando a *performance* dos jovens engenheiros. Segundo os entrevistados, é o tipo de conhecimento que não se aprende na universidade, só se aprende praticando, atuando.

Fatores críticos: Um exemplo de fator crítico no Contrato Construban são as desapropriações. As desapropriações foram consideradas um fator crítico porque elas atrasam a execução das obras e atraso significa quase sempre aumento nos custos das obras. Nesse caso a solução foge da alçada do DC, que solicita apoio de outros profissionais da Odebrecht, como por exemplo, profissionais da área jurídica, visando a resolução desse fator crítico.²²²

Segundo os profissionais que atuam na empresa a indústria da construção tem um diferencial em relação aos outros setores: depende de fatores externos, a fala do profissional que atua na área financeira atesta esse fato:

Preços dos insumos que fogem do controle pode ser um fator crítico, que eu posso tentar mudar ou não, vai depender da minha força. Preço do cimento e do aço que aumentou tantos % este ano é um fator crítico, como que eu vou fazer? Mexer no mercado do aço? Quem sou eu? Eu não sou ninguém, mas eu posso ter uma ação de apoio de alguém, aciono a empresa como Organização, alguém da sede da empresa, uma pessoa da sede da empresa, que vai ver se dá o peso da Organização, fazer talvez, um contrato com esse fornecedor.

Tanto no caso das desapropriações, como no caso do preço dos insumos, os DC's podem acionar o poder de influência da construtora, o que demonstram o peso, da CNO no mercado de construção, ou seja, a TEO incorpora em seus princípios, essa prática comum no campo da construção. Nesses casos a Odebrecht vai tentar exercer pressão para que o preço dos insumos tenha uma queda e acionar as instancias jurídicas para que as desapropriações sejam realizadas rapidamente.

Os fatores críticos variam conforme a obra a ser realizada, por exemplo, na obra executada em Antamina, no Peru, os fatores críticos estavam associados às condições climáticas, geológicas e de infra-estrutura da região.

²²² Em muitos casos os moradores reagem às desapropriações, fato que acarreta o atraso na execução das obras.

Na região de Antamina chove nove meses ao ano e deste modo as condições “ótimas” para a execução das obras são de três meses, de modo que, a equipe responsável pela obra busca sempre adaptar o cronograma de execução das obras às condições climáticas daquela região. Durante esses três meses ocorrem os “picos de produção” – que envolvem na prática a intensificação e a extensão da jornada de trabalho dos profissionais alocados no contrato para que a obra seja executada dentro do prazo estabelecido entre a construtora e o cliente.

Em relação às condições geológicas, o DC do contrato afirma que, embora a obra se localize no coração da Cordilheira “blanca” dos Andes, os melhores estudos geológicos não permitiram que se produzisse um diagnóstico preciso das condições geológicas da região, em virtude de sua complexidade. Segundo o DC: “Pode-se encontrar em 500 metros de longitude, sete tipos distintos de rocha. É muito difícil de prever que em 500 metros vamos encontrar sete tipos distintos de rocha, o que é um elemento que apresenta uma certa problemática na execução de atividades de movimento de terras”.²²³

O terceiro elemento que compõe o conjunto de fatores críticos na obra citada acima diz respeito à logística. Segundo o entrevistado, o país naquele momento estava atravessando uma conjuntura econômica complicada, neste sentido, era difícil obter produtos de qualidade para a execução das obras. A construtora recorreu, portanto, à importação dos produtos. Uma vez importado o produto, o transporte de Lima para Antamina era e continua sendo extremamente complexo devido a uma série de fatores, dentre eles, a distância (8 horas de automóvel e 24 horas transportando carga pesada) e a má qualidade das estradas.

Neste sentido, cada item do PA é formatado, ou terá um conteúdo, conforme for o perfil do negócio de cada contrato, por exemplo, a construção de uma estrada em um determinado local é distinta da construção de uma hidrelétrica, ou mesmo a construção de estradas em locais distintos envolve diferenças em seus métodos operacionais, o que vai implicar em concentrações distintas no PA e fatores críticos de natureza distinta. No caso da presente pesquisa, duas obras são de construção de estradas (em Santa Bárbara D’Oeste

²²³ A esse respeito foram contratados três geólogos que tem larga experiência da geografia e geologia peruanas como consultores. Segundo o DC “Foi preciso buscar a experiência local.”

e em Antamina Peru), no entanto, o entorno é completamente diferente em suas configurações geográfica, social, política, legislativa, educacional e social.

Orçamento: segundo o DC, o orçamento apresenta o lucro líquido que o contrato vai gerar durante um evento, que dura aproximadamente um ano. Um contrato pode ser composto de vários eventos, a execução de uma estrada pode ter um prazo de dois anos e durante esses dois anos tem-se dois eventos. Geralmente negocia-se por evento, afirma o DC: “Nós fizemos um orçamento, analisamos todos os custos, despesas, impostos, taxas de administração, equipamentos. O lucro líquido é o que vai ser gerado no ano de 2000, na minha pequena empresa”.

Partilha de Resultados: A partilha de resultados é um dos elementos fundamentais da TEO, segundo o entrevistado. A partilha diz respeito à parte dos resultados gerados no contrato e que é destinada ao DC e à sua equipe. Neste item do PA, estão contempladas as propostas realizadas pelo DC a respeito da partilha dos resultados referente ao contrato. A esse respeito o DC descreve a negociação que ocorre em cima desse item:

Eu chego para o DS e digo assim: isso daqui é o resultado que eu vou te dar, eu vou gerar esse caixa aqui, para esse resultado eu preciso remunerar a minha equipe, a minha equipe precisa participar de uma parcela desse resultado, que é a PLR.

Como se observa no relato acima, o DC e a sua equipe realizam no PA, uma proposta contendo o quanto eles consideram “razoável” obter dos resultados gerados em determinado contrato ou evento, como já foi mencionado acima, geralmente negocia-se por evento.

Os resultados gerados no caixa do contrato são fruto das metas previstas no PA, e de fato alcançadas pelo DC e a sua equipe. Cada profissional que compõe a equipe do DC tem metas a serem alcançadas em suas respectivas áreas de atuação, como, por exemplo, nas áreas de gerência de produção, comercial, compras e de segurança no trabalho, e nesses casos, a partilha é proporcional aos resultados gerados por meio dessas metas.

Segundo o relato, o DC avalia individualmente cada membro de sua equipe, pela sua capacidade de atingir determinadas metas ao longo do evento, nesse caso, a partilha

proposta e discutida com o Diretor Superintendente (DS) (para cada profissional de sua equipe) é proporcional a essa capacidade. O DC afirma que:

Você faz uma relação das pessoas que terão participação nesses resultados, para cada pessoa dessas, eu avalio e depois eu discuto com o DS, um valor que remunere o desafio que essa pessoa se propõe a realizar para chegar a esse resultado. E aí dependendo desse desafio, pode variar de 2 salários por ano a vinte salários. A PLR varia em função da meta que cada um tem.

Portanto, segundo o relato acima, só tem participação na partilha aquele profissional que tem metas previstas no PA, e que ao longo do evento, as cumpre. Segundo o DC: “Não existe socialização dos resultados, deu o resultado e todo mundo ganha igual, isso não existe. Na PLR, o que conta é a diferença que cada um faz naquilo que foi proposto”. Trata-se de um processo de negociação complexo que pode durar até um mês.

No caso desse contrato a partilha de resultados é negociada entre a equipe responsável pelo contrato e pelo DS responsável pelo mercado do Estado de São Paulo²²⁴. Os parâmetros da partilha são estabelecidos no nível da área de planejamento e desenvolvimento do negócio de Engenharia & Construção. Portanto, a equipe do DC faz a sua proposta e negocia a partilha a partir de parâmetros pré-estabelecidos por essa área.

Nos dois relatos que se seguem podemos notar como ocorre a negociação sobre a partilha. O relato abaixo é uma descrição da negociação da partilha fornecida pelo profissional responsável pela área de desenvolvimento de pessoal que atua diretamente com os DC's. Esse profissional relatou que:

Fomos nós a equipe de apoio sentamos em uma mesa, com quase toda a equipe, de nosso diretor de contratos, ele nos expôs o PA de ação dele, os principais: os gerentes ligados diretamente a ele, o mestre-de-obras, nesse caso de ontem não participou porque, é um contrato um pouco diferente não tem mestre-de-obras. Mas normalmente mestre-de-obras não participa, ele vai até o que seria o chefe de setor, participa. A gente procura ir bem a fundo para que toda a equipe nesse momento perceba, porque quando o diretor de contrato nos apresenta o PA dele, e ele vai cumprir o roteirinho dele ele está mostrando toda a estratégia, do negócio dele, como é que ele vai atacar o negócio dele, se é um cliente específico, se é um mercado, quais são as diretrizes, quais são os resultados esperados, e aí entra um pouco em obra e orçamento, a gente discute tudo na equação. Nós ficamos lá ontem das 10h às 18h. Isso aqui é o de ontem é o PA dele, ele nos mostrou o perfil do cliente dele, **o que é a obra**, é um retrato do negócio dele, **quais são as**

²²⁴ Solicitei à empresa a autorização para assistir a um reunião de negociação da partilha, contudo, não houve durante a pesquisa de campo, uma oportunidade considerada viável pela empresa, para que eu assistisse à uma negociação entre o DC e a sua equipe e o DS.

bases contratuais, o que é que foi segurado, valor do contrato, prazo de execução, cenários, quais são as concentrações e prioridade dele, qual é o destaque para esse evento, aí vem as diretrizes, de cada área, os resultados, no caso não-econômicos, formação de pessoas, segurança no trabalho, segurança empresarial, administração contratual, qualidade, mercados, a parte de organização, sistema de comunicação, a estrutura organizacional, que é a macro-estrutura dele, tem um item de fatores críticos, e orçamento” (Grifo meu).

O relato acima demonstra a relevância da negociação do PA e da partilha, é um momento crucial, porque, nesse momento o DC apresenta para o DS, seu líder imediato, a sua estratégia para a execução daquele contrato. Além de apresentar a estratégia, o DC apresenta no PA, as metas, os resultados e propõe a partilha. Após a ratificação desse PA, o DC, tem o “aval” da empresa para gerenciar o contrato de forma autônoma.

Trata-se de um momento crucial, porque segundo os entrevistados, a partilha é o grande fator de motivação para os profissionais que atuam diretamente na execução das obras.

No relato abaixo, o DC, descreve de que forma é realizada a negociação. A partilha de resultados é negociada individualmente, ou seja, de acordo com as metas a serem cumpridas por cada profissional que participa da equipe do contrato, deste modo, a partilha é proporcional à capacidade individual que cada profissional tem de agregar valor ao contrato, por intermédio de metas pré-acordadas e efetivamente cumpridas ao longo de cada evento. A negociação é realizada no nível da diretoria de superintendência do negócio de E&C. A esse respeito o DC relata que:

Eu chego para o Namur, e digo assim, isso daqui é o resultado que eu vou te dar, eu vou gerar esse caixa aqui, para esse resultado eu preciso remunerar a minha equipe, a minha equipe precisa participar de uma parcela desse resultado, que é a PLR. A gente começa a negociar, eu descrevo a minha equipe, quem são as pessoas que vão participar, os pesos de cada um na geração daquele resultado e proponho, para cada um uma determinada participação. Isso é uma negociação no nível do DS. Ele me provoca que ele quer mais resultados, eu digo que não dá, depende. A negociação dura em média um mês. Quando você assume algumas metas você tem que fazer um (re) orçamento, para ver até quando você pode assumir essas metas. Hoje, a gente está justamente no processo de criar um orçamento meta, estamos (re) orçando todas a obra, assumindo uma série de metas/desafios para a gente buscar conseguir. Nós dizemos assim, isso aqui eu vou fazer isso, vou conseguir fazer isso, porque eu vou fazer dessa forma, isso vai me gerar um ‘aumentozinho’ de resultado nesse campo. A gente vai somar de cada um dos parceiros daqui de dentro as melhorias de resultados de cada um que vai gerar um novo resultado. Que com certeza vai ser melhor do que esse, aí eu volto com o Namur, para fechar a Partilha de Resultados.

Os relatos transcritos acima, sobre a partilha de resultados demonstram, a meu ver, que muito embora, o princípio da partilha seja “democrático”, a negociação da partilha em si, ocorre a partir de metas pré-estabelecidas pela construtora, deste modo, a negociação ocorre em bases assimétricas, neste sentido, como disse Norberto Odebrecht a partilha “não pode ser confundida com co-gestão”.

O processo de negociação da partilha envolve uma série de argumentações e contra-argumentações das duas partes: da pequena-empresa, isto é, do DC e da sua equipe tentando sempre aumentar a fatia que lhes cabe nos resultados gerados em um determinado contrato de um lado, e de outro lado, o DS sempre “provocando” a equipe para que o resultado gerado no contrato supere as expectativas iniciais.

Sobre esse processo de argumentação o ex-LE informa que:

A Partilha de resultados em um momento solene, nobre, no qual o DC e sua equipe são avaliados, há resultados qualitativos e quantitativos, é uma relação simétrica, segundo Baiardi. Por exemplo, se você conseguiu 10, 2% disso é para você. É um processo de negociação fundamenta na argumentação lógica e coerente, entre o líder e o liderado, esses 2%, podem virar 3%, 3,5%.

A partilha dos resultados, “é um momento quase mágico”; “é um momento crucial”, afirmam os entrevistados. “A partilha é um ponto chave, é motivo pelo qual todos se motivam e correm atrás”. Partilham-se os resultados do contrato, quanto efetivamente o contrato faturou, partilha-se entre os membros da equipe até o nível de gerência de produção. Portanto, há um consenso, afirma o profissional responsável pela área de desenvolvimento de pessoal, de que a partilha seja um elemento crucial de motivação no universo Odebrecht:

Existe um item muito delicado e importante dentro do PA, que é a partilha de resultados de cada negócio, A Autoban é um programa, e o resultado que esse programa gerar, tem uma equipe que gerou esse resultado que vai ser partilhado. Eu apoio na equação dessa partilha, com parâmetros já definidos pela empresa, quem definiu foi próprio Carlos R. que é do planejamento e desenvolvimento, eu apoio a montagem dessas equações, preparando os líderes da pequena empresas para negociarem essa partilha, que na verdade, não é só partilha negociam o programa como um todo. Mas a partilha é um item que a gente negocia a parte, a negociação entre os homens de linha. A partilha é um ponto chave, é motivo pelo qual todos se motivam e correm atrás.

A esse respeito, o relato de um profissional entrevistado é esclarecedor:

A Odebrecht, já pratica a partilha de resultados desde que ela foi criada, desde que a Odebrecht foi criada, esse item (partilha de resultados) é cultura nossa, sempre houve partilha de resultados desde que o Dr Norberto criou a empresa. Aí veio a legislação de participação nos lucros e resultados, desde final de 94, como essa legislação ela dá só a diretriz, ela não entra em detalhes, nunca houve uma, até hoje tá em medida provisória, nunca saiu uma regulamentação, ela dá os grandes rumos, dentro desses grandes rumos, nós fizemos pequenos ajustes, que não conflitaram em nada com a nossa cultura, e passamos a praticar dentro da lei, só a única diferença é que a gente chamava de remuneração variável e agora passamos a chamar de PLR (participação em lucros ou resultados), até para ficar compatível, em nosso caso é de resultados, participação em resultados.

Contudo, o princípio da Partilha não pode ser confundido com a participação nos lucros ou co-gestão, argumenta Norberto Odebrecht em palestra proferida na Confederação Nacional da Indústria no dia 22 de março de 1983:

Algo muito diferente é, por intermédio da descentralização, conceber uma organização como uma Confederação de Pequenas Empresas, tendo um Empresário-Parceiro na liderança de cada uma dessas pequenas unidades. O líder empresarial, em vez de lidar com empregados, lida com empresários-parceiros, negociando com cada um os prazos e os custos, negociando ainda como partilhar os resultados que superem os originalmente previstos no negócio deste parceiro em particular. Superar os resultados previstos em cada negócio é, para mim o outro nome de produtividade. E, assim, o líder empresarial faz com seu parceiro a um contrato de partilha de produtividade, convencendo-se – ambos em sócios da produtividade do negócio do parceiro. Isto, convenhamos, é bem diferente da partilha dos lucros da organização como um todo (...) Há ainda um limite para a parceria. Para estabelecermos um bom contrato de parceria, só podemos ir até o ponto em que há resultados que possam ser medidos, faturados e pagos por um cliente satisfeito.

Ao mesmo tempo em que a partilha funciona como um fator expressivo de motivação, ela (a partilha), funciona também indiretamente, como um mecanismo de redução dos custos da obra e como um mecanismo de extensão e intensificação da jornada de trabalho dos profissionais envolvidos em um determinado contrato, fator que gera um alto nível de ansiedade e *stress*.

Para que haja uma participação mais expressiva da equipe nos resultados gerados em um determinado contrato é preciso que haja uma redução sempre crescente dos custos

da obra em todos os níveis, como por exemplo, pessoal operacional alocado para executar determinada obra, como é o caso do carpinteiro e o do pedreiro. O relato abaixo de um mestre- de- obras ilustra essa preocupação com a redução de custos:

Hoje nós formamos o funcionário multifunção: ele é pedreiro; ele faz carpintaria; ele faz armação, é passado esse conhecimento, mesmo que ele tenha uma, o forte dele seja uma coisa, mas ele tem que fazer as outras três. Se ele fizer uma armação, o carpinteiro terminou, ele pode fazer uma outra atividade, alvenaria alguma coisa ele vai lá e faz, talvez ele não faça com a mesma produtividade dá função mãe, mas ele tem uma produtividade, a somatória das produtividades, sai mais barato do que você contratar mais três pessoas, você pode contratar mais três pessoas e não ter a continuidade do trabalho. Pode ser um lugar confinado em que você tem que fazer uma forma, aí depois tem que parar e fazer uma armação, aí o funcionário que estava fazendo a forma, se ele não faz armação ele vai ficar ocioso, se não tem outro serviço. Esse tipo de funcionário multifunção, depende muito do tipo de obra. Aqui eu não tenho tanta necessidade do multifunção, essa obra aqui é horizontal, eu tenho as três funções sem que pare ninguém para ficar esperando, agora numa obra em que eu tenho que fazer uma coisa e depois eu tenho que fazer uma outra, é importante que seja multifunção. Porque ele faz a forma e depois ele vai lá e faz a armação; ou faz a armação e coloca a forma e aí ele faz o concreto.

Como vimos no relato acima a orientação da “pequena-empresa” é que se forme e que se trabalhe com aqueles profissionais estritamente necessários à execução da obra, daí a noção de profissional multifuncional, é o tipo de profissional que está apto a desempenhar várias funções simultaneamente. Nestes casos, como a equipe é enxuta, a jornada de trabalho é intensificada e alongada.

A mesma idéia de redução de custos está presente em outras áreas como podemos ler no relato abaixo:

Cobrança de clientes: o que é que eu tenho que fazer primeiro? Eu tenho que cobrar bem, cobrança dos serviços. O que é que é cobrar bem? Em uma obra, existem várias atividades, atividades de serviços, e no desenvolvimento das obras surgem serviços novos (devido à natureza das obras: dinâmicas, complexas), eu tenho que fazer um preço, propor um preço, por exemplo, eu tenho lá um rachão que vai fazer pavimento agora, não existe na planilha, eu tenho que conhecer a planilha, então eu vou propor um preço novo, eu tenho que montar tecnicamente, os preços novos eu tenho uma regra estabelecida no contrato, que você tem que seguir, tem uma série de coisas. Eu vou sintetizar, na área comercial eu tenho que maximizar a minha receita e tenho que minimizar os meus custos, através de ações, na minha receita, devendo cobrar bem, ver preços novos. Eu tenho que contratar bem sub- empreiteiros, tem outras coisas que não são mensuráveis: fazer orçamento, reuniões com o pessoal da frente para poder mostrar como é que está o desempenho para o cara entender, a importância que ele tem na frente de serviço, a linha da empresa é essa, a linha da empresa não é de roubar, é de ter ações de produtividade, o fato de você melhorar o seu resultado, maximizar o seu

resultado, o seu desempenho, torna a empresa mais competitiva, essa linha é geral.

Como vimos nos relatos, a outra faceta da partilha de resultados é a redução sempre crescente dos custos da obra em todas as áreas da “pequena-empresa”, na área comercial, na área de recrutamento de recursos humanos, na área de gerência da produção, na área de segurança no trabalho e na área contábil e a extensão e a intensificação da jornada de trabalho em todos os níveis profissionais, em especial, na execução das obras, para que os prazos acordados sejam respeitados. A contrapartida desse modelo descentralizado praticado pela construtora que envolve a negociação das metas e a partilha é o alto nível de ansiedade e *stress* gerado entre os profissionais.²²⁵

Segundo um profissional entrevistado que se referiu ao DC: “a gente joga ele na fogueira, esperando que ele não se queime”, o não se queimar, significa que o DC assume grande parte dos riscos dos contratos assumidos e que ele não pode errar nas decisões tomadas. Contudo, essas metas não são percebidas pelos profissionais como impostas por uma chefia autoritária, mas sim, são percebidas como metas propostas pelo DC e a sua equipe e negociadas com o DS.

Uma das possíveis explicações para a existência do consenso em torno do princípio da descentralização e da partilha está no perfil do profissional que desempenha o papel do DC na Odebrecht. Como mencionei acima, a outra faceta da partilha é a redução crescente dos custos da obra em todos os níveis, a intensificação e extensão da jornada de trabalho no âmbito da pequena-empresa, contudo, a partilha também é um elemento expressivo de motivação para essa geração de profissionais, que são formados em engenharia civil, administração de empresas e arquitetura. São profissionais cuja trajetória de vida está orientada para a carreira. E, o desenvolvimento profissional, a ascensão na carreira desses profissionais se realiza nas obras, na pequena-empresa. Neste caso, a descentralização e a parceria só “funcionam”, porque são selecionados os perfis de profissionais que se adequam a essa forma de trabalhar.

Da perspectiva da trajetória profissional a descentralização e a partilha são elementos altamente desafiadores, que leva esses profissionais sempre a se superarem em

²²⁵ Dejours (1987), analisa a relação entre a organização do trabalho e a saúde mental e afirma que determinadas formas de organização do trabalho geram o sofrimento e a ansiedade nos locais de trabalho. As metas de produtividade negociadas geram um alto nível de ansiedade entre os profissionais.

termos técnicos e empresariais, isto é, da tomada de decisões em um ambiente altamente turbulento, como relata um profissional que atua na construtora há 16 anos: ²²⁶

Sentir o peso da responsabilidade é o que todo bom profissional aspira. Na Odebrecht isso é extraordinário, porque você compreende que a confiança existe, quando procura e percebe que não há ninguém para decidir por você. Você foi preparado para tomar decisões e, quando chega o momento, decide.

Neste sentido, a descentralização atua no nível intersubjetivo, motivando a equipe do DC, não só pela via econômica, mas pela via profissional na medida em que, gozam de um grau de autonomia para desempenharem seus papéis na execução das obras, tornando-os obra após obra, cada vez mais aptos não só no aspecto técnico, mas no aspecto empresarial, de tomadas de decisões “sob pressão”, como afirma um profissional: “Se a missão lhe aparece acima de suas possibilidades, você vai ter que aprender – o que significa uma excelente oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional”. ²²⁷

Nos programas de seleção da Odebrecht o critério que mais pesa é o perfil psicológico e depois o conhecimento técnico. Neste caso, a atribuição do DC, na prática, extrapola a simples execução de uma obra, pois esse profissional tem que acompanhar todas as fases da realização do negócio: desde a conquista do contrato até a entrega da obra para o cliente, o que envolve administrar uma pequena-empresa, nas áreas financeira, contábil, de gestão do pessoal, de compras, sub-contratação e outros. Neste contexto, o DC tem que ser capaz de tomar decisões rápidas e sob “pressão”, deste modo, não basta somente ter formação em engenharia, tem que possuir uma mentalidade e uma visão empresarial, a meu ver, bastante dinâmica e agressiva.

O perfil considerado ideal pelo Grupo é recrutado nos programas de *trainees*. Entra em cena a dimensão moralizante da TEO, antes de tudo, ou seja, antes do conhecimento técnico o profissional tem que ter determinados atributos de natureza moral: retidão de caráter, integridade, fidelidade e lealdade. Para tanto, o Grupo criou um processo de seleção de profissionais altamente seletivo, ou seja, são selecionados os “jovens de talento”, de preferência recém-formados, que possuam um determinado perfil coerente com o exercício da TEO.

²²⁶ Entrevista publicada na Odebrecht Informa nº 109, p.32.

²²⁷ Entrevista publicada na Odebrecht Informa nº 109, p.32.

Segundo a agente responsável pelo Desenvolvimento de pessoal: “a Odebrecht é um celeiro de formar empresários”. A ênfase no “empresariamento” é posta pelos profissionais da segunda geração, a exemplo de Renato Baiardi e dos profissionais que atuam na área de desenvolvimento de pessoal:

O grande norte da Odebrecht é formar empresário. Nesse sentido, é buscado sempre o perfil do empresário. É alguém realmente com coragem, determinação, independente, arisco, arrojado, uma pessoa que tem uma comunicação fácil, alguém pronto para desafios, geralmente são pessoas que têm uma agressividade positiva, no sentido de jogar para o trabalho muito grande. O perfil nunca é do cara dependente, é sempre do cara independente que vá resolver, que vá sozinho, é sempre esse a busca do perfil. Alguém que goste de encarar desafios, que saiba emprestar o negócio, ele tem que ser uma pessoa que não tenha medo de decidir, ele está sendo preparado para decidir. Quando a gente vai buscar gente no mercado, não ignoramos certas coisas: 1- conhecimento, 2- habilidade e 3- perfil. **O perfil é o fator mais relevante para nós.** Porque conhecimento, a gente parte do seguinte: ele fez cinco anos de engenharia, alguma coisa ele sabe. Eu não peço histórico escolar, com relação à faculdade – eu já tenho algumas escolas que se adaptam mais ao modelo. A faculdade não importa, o que a gente vê: conhecimento, ele passou cinco anos na universidade, então ele tem, se ele precisar de alguma coisa, eu preciso que você faça um curso que vá falar um pouco mais profundamente de estradas (100%), precisa melhorar o seu inglês (50%, a empresa banca), MBA (50%), conhecimento se você não tiver a gente vai buscar e vai te dar, é assim que a gente raciocina, habilidade a empresa vai te dar, experiência vai te dar. Agora se você pega uma pessoa aqui, por exemplo, nós somos descentralizados, a decisão está no contrato, aí eu pego uma pessoa que morre de medo de tomar decisões e precisa estar a toda hora com alguém consultando, vai titubear e o que vai acontecer? Ela vai sofrer muito, determinadas características são estruturais na pessoa, se eu pego uma pessoa dependente e que tenha medo de arriscar, e que eu peço a ela que decida toda hora, ela vai ter um desgaste pessoal muito grande. Nesse sentido, o fator mais importante no recrutamento é o perfil, isso se mede já no *trainee*, caso contrário, estamos investindo mal.

Este *tipo-ideal* descrito no relato acima corresponde a um conjunto de características de personalidade que remete à dimensão dos valores morais e também está relacionado à “capacidade de tomar decisões rápidas e de preferência corretas”, gostar de aceitar desafios e correr riscos, ir atrás das soluções, fazer acontecer, isto é, de praticar a “vocação” para o qual foi chamado a do *empresariamento*. É buscado o perfil do empresário: alguém com “coragem”, “determinação”, “arrojado”, “comunicativo”, e principalmente, “com capacidade de tomar decisões sob pressão”.

Uma vez preenchidos esses pré-requisitos o conhecimento técnico é aperfeiçoado por intermédio da educação pelo o trabalho, que é um dos princípios da TEO, no qual o líder pratica a *pedagogia da presença*, que simplificando é o treinamento *on the job*.²²⁸

Uma vez identificado – o *jovem de talento* ingressa no Grupo, ele participa do programa de *trainee*, que dura em torno de dois a três meses, nos quais ele circula por várias áreas no negócio de E&C, como está registrado no relato de um “jovem empresário” que participou do referido programa e hoje atua em um dos contratos como gerente de produção:

Eu me interessei e fui fazer esse programa de avaliação e seleção da CBPO, demorou três meses, passei por sete etapas de avaliação, tinham 800 candidatos para cinco vagas, eu fui selecionado. No dia 1º março de 1997, eu recebi um telefonema dizendo que eu havia sido selecionado. Na dinâmica de grupo eu imagino que eles avaliam o comportamento de uma pessoa dentro de um trabalho em equipe, a liderança, o equilíbrio emocional, o jogo de cintura, porque foram realizadas algumas atividades em que você tinha que ser muito criativo, foi necessário empregar a criatividade para tirar aqueles nós que eles dão para você resolver, a parte negocial, foi um grupo diferente do outro, para tentar vender um negócio para outro grupo. A outra etapa após a entrevista, é a avaliação de um psicólogo, só que daí é individual, depois desse psicólogo, foi uma conversa com um diretor da empresa, um diretor de RH. Aí me ligaram dia 1º de março dizendo que eu estava contratado, eu entrei na empresa dia 10 de março de 1997. Foi o meu primeiro emprego depois de formado. Mas antes eu já tinha trabalhado, eu era estagiário de engenharia desde o segundo ano de faculdade, eu estagiava em uma empresa de loteamentos e construções industriais. Nós passamos 4 meses na AV. Paulista, para a empresa passar algumas informações sobre a empresa e uma introdução à TEO, eu passei 3 meses, e depois nós realizamos o treinamento em serviço, eles nos alocam nas obras e a gente vai desenvolvendo habilidades na própria obra, depois eu fui para a oitava linha, foi o meu primeiro contrato na SABESP, Depois eu fui para Campinas em um contrato de saneamento em Campinas e agora eu estou no contrato na Autoban, responsável pela produção.

Os jovens que se destacarem nesse programa são convidados a atuar na execução das obras sob o comando de um DC, que os prepara e os inicia no universo simbólico da TEO, até o momento em que serão capazes de assumir a delegação planejada, se responsabilizando por um *centro de resultados*: a pequena-empresa. Após alguns anos o “jovem de talento” que se integrou à Odebrecht via programa de *trainee* estará em tese, habilitado a desenvolver de forma autônoma novos mercados.

²²⁸ Conferir especialmente Odebrecht (1991), parte V.

Os programa de *trainee* tem como finalidade selecionar o perfil, o “tipo-ideal” do futuro profissional que será capaz de atuar de forma descentralizada e autônoma. A idéia central contida no princípio da descentralização é de que o DC tem que estabelecer uma comunicação direta com o Cliente, possibilitando-o a oferecer uma resposta mais ágil, isto é, “em tempo real” às demandas apresentadas pelo Cliente e pela dinâmica de execução das obras.

A descentralização é um conceito que a Organização Odebrecht tem praticado desde as origens, para promover sua estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado. Essa estratégia favorece o contato permanente e direto com o Cliente, a percepção clara de suas necessidades e da melhor forma de servi-lo, assim como a permanente integração de novos e melhores Empresários, cada qual à frente de uma Equipe, voltada para a satisfação do respectivo Cliente (ODEBRECHT, 1998, p.70).

“Na Organização Odebrecht, cada Cliente deve ter à sua disposição um Empresário, diretamente comprometido em satisfazê-lo e com o qual possa comunicar-se também direto, graças ao diálogo franco, honesto e Leal” (ODEBRECHT, 1998, p.25).

Segundo o princípio da descentralização o DC é autônomo em seu âmbito de atuação, que é o executar a obra e conquistar novos contratos, isto é, desenvolver mercado. Para exercer a autonomia, este profissional tem que estar alinhado à política empresarial do Grupo Odebrecht no Negócio de E&C, ou seja, tem que ter a TEO “internalizada”, como argumenta Norberto Odebrecht em palestra proferida na Companhia Petroquímica de Camaçari no dia 08 de março de 1983:

Estou convencido da verdade que nossa Organização é um instrumento a serviço do Homem e de nosso país e de que, integrando Homens de talento e de vocação empresarial à Organização, podemos satisfazer cada vez mais um maior número de Clientes. Por isto, meu papel na Organização tem sido – cada vez mais – o de identificar Homens com este talento e esta vocação, de treiná-los, de criar condições para que se desenvolvam, e, por intermédio do acompanhamento, da avaliação e do julgamento permanentes, integrá-los à Organização. Meus conhecimentos sobre o tema eu os registrei no livro *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. No livro evidencio as concepções (crenças e valores) que o Homem com talento e vocação empresarial deve aprender, entender, aceitar e praticar para converter-se em Homem que domina, de fato, a tecnologia empresarial; isto é, que domina a arte de transformar suas concepções em resultados: o empresário.

A descentralização para os profissionais da segunda geração consiste na capacidade que o DC tem de “empresariar de forma descentralizada e autônoma o negócio”, enquanto que, os profissionais da terceira geração salientam a autonomia que possuem para tomar decisões de forma ágil e flexível no âmbito da pequena-empresa, ao longo da execução das obras, “sem ter que estar a toda hora consultando a sede da empresa”.

A descentralização para os profissionais que fundaram a Odebrecht, representa a tradição, afinal, foi por meio da descentralização que a construtora chegou a conquistar uma posição hegemônica no campo das construtoras. Entretanto, em algumas situações a tradição começa a ser questionada.

Há uma “imagem” recorrente nos canteiros do Brasil e Peru, reproduzido no discurso dos agentes, que é a seguinte: “eu, se precisar tomar uma decisão, eu tenho autonomia para decidir sem ter que recorrer a minha chefia imediata; ao passo que, os outros Engenheiros que trabalham para outras empresas não tem essa autonomia, eles têm que sair da reunião e ir telefonar para pedir autorização para os seus chefes, e isso pode demorar dias”.

A maioria dos entrevistados sugere que o modelo é competitivo - a TEO é um fator que diferencia a construtora que atua descentralizada em relação às outras construtoras (centralizadas) porque permite ao DC entre outras coisas uma atuação direta com o Cliente, permitindo-lhe responder com mais agilidade aos problemas apresentados pelo cliente e pelo mercado de modo geral. Segundo um dos profissionais entrevistados:

O Dr Norberto quando fundou a empresa já adotou esse modelo, era um modelo pessoal dele, eu tinha dito também que nas grandes empreiteiras brasileiras só nós somos descentralizados. A Odebrecht sempre foi assim, a CBPO era centralizada até a Odebrecht comprar que foi em 84, a grande diferença o que é as grandes empreiteiras têm carteira de obras como nós, tocam obra, elas não têm a figura do DC. Toda decisão de fato ela tem que consultar a matriz, o que eles têm é a figura do engenheiro residente que é uma pessoa que tem uma certa liderança no canteiro, mas o foco dele é fazer a obra, é muito comum quando nós estamos em consórcio, ou em obras com trechos vizinhos, em que você precisa fazer determinados alinhamentos, por exemplo, como se relacionar com o sindicato, questões salariais, é um parto, “porque” o nosso pessoal, o DC e até o gerente dele tem a delegação para fazer uma reunião e decidir ali na hora, e a grande maioria dos outros, ouve discute, mas a decisão ele vai levar para a matriz dele e no outro dia ele volta com a decisão.

A descentralização torna a empresa mais ágil, leve e flexível para atuar de modo mais dinâmico no mercado de construção, afirma o gerente de produção do contrato em estudo:

Nós temos um grau de delegação tão grande que nós conseguimos resolver 99% dos problemas dentro do contrato, eu não preciso ir para o chefe do chefe do chefe, para perguntar se eu posso alugar uma máquina. Eu vou te dar um exemplo do que eu não posso fazer. Nós do contrato não temos delegação para gastar indevidamente o dinheiro do acionista, o resto a gente pode fazer tudo. Tudo o que você imaginar, todas as decisões necessárias para tocar o negócio para frente, temos delegação para isso. Você pega empresas centralizadas como Camargo Corrêa e Andrade, Serveng, por exemplo, eu trabalho com elas, eu as vejo trabalhando, são minhas sócias. A Serveng não consegue colocar um guindaste novo sem falar com o dono da empresa, eu convivo com eles diariamente, eu converso com os engenheiros da Camargo e da Serveng e os vejo chorando as "pitangas", porque não conseguem trabalhar, porque tem que consultar não sei quem em São Paulo, para ver se pode, a Odebrecht não, ela delega tudo, menos gastar indevidamente o dinheiro do cliente.

Aparentemente, esse raciocínio parece ser consenso entre os atores que atuam na Odebrecht. No entanto, há rumores de que a TEO não seja tão competitiva como anuncia a maioria dos entrevistados. O que exatamente na TEO, estaria atuando como ponto de estrangulamento na conquista de novos contratos? Este ponto merece uma reflexão mais cautelosa. Nos relatos que seguem profissionais da empresa apontam os aspectos dos custos indiretos que seriam a outra face da (des) centralização. Os custos indiretos incidem sobre a conquista do contrato com a elevação dos custos do orçamento e sobre a remuneração variável dos agentes empresariais em alguns casos, como relata o gerente de produção de um dos contratos:

A TEO é competitiva porque permite uma maior agilidade nos processos, ou seja, uma resposta mais rápida aos clientes/mercado. No entanto, incide em mais custos indiretos, em função das estruturas montadas das pequenas empresas. A gente ganha muita agilidade nas resoluções, em tudo. Tudo, é resolvido no âmbito da obra, no caso aqui o Contrato, eu fico impressionado, nós trabalhamos aqui com outras empresas do nosso lado, eu vou citar um exemplo de uma empresa que trabalha aqui de nosso lado e que não é descentralizada, ela se precisar de uma bomba para tirar água de um buraco, ela não pode alugar, ela tem que pedir ao escritório central, o escritório tem que localizar aonde estão as bombas da empresa, e se tiver no Mato Grosso, eu estou te dando um exemplo real, aconteceu, eles tem que esperar a bomba vir do Mato Grosso, para tirar aquela água dali, aqui se eu quiser alugar uma bomba, se eu quiser comprar uma bomba, problema meu, sem burocracia nenhuma, eu devo a Celso resultados. O que eu acho que a gente perde um pouco em descentralização, é normalmente quando você vai fazer uma proposta para ganhar uma obra, nossa empresa a gente

por ser descentralizada, nós não temos um estoque, de utensílios que de pequenos equipamentos, que toda obra usa, eu falo assim, por exemplo, uma bomba da água, um motor de vibrador, algumas coisas, pequenas coisas, cabo para iluminação que toda obra usa e que uma empresa que tem uma central e que guarda esses equipamentos, que centraliza realmente, ele tem uma facilidade maior, ele não tem esse custo que nós temos, porque ou eu vou comprar ou vou alugar, dependendo da coisa ou eu vou comprar ou eu vou alugar, eu vou ter um custo mensal.

As várias interpretações sobre a TEO variam, conforme a posição que o profissional ocupa na macro-estrutura do Grupo, do contexto sócio-cultural e das características do contrato do qual é responsável. Segundo o relato acima a TEO em muitos casos pode incidir em custos indiretos o que encarece o orçamento das obras, dificultando a conquista de novos contratos. Já, na percepção de outro DC que atua no Peru, a TEO é encarada como vantagem competitiva na conquista de novos contratos:

Eu vejo a descentralização como uma vantagem competitiva, em um projeto como esse, por exemplo, a oito horas da civilização, de Lima até aqui, o fato de trabalharmos descentralizados, temos as nossas estruturas montadas própria aqui, o que nos permite uma possibilidade de reação, para solucionar problemas de todo nível, que vemos, que o resto das empresas construtoras que estão neste projeto, não tem. Posso falar do projeto em que estive antes de vir trabalhar aqui, uma das vantagens que os clientes viam e admiravam era que por trabalhar descentralizado, a nossa capacidade de solucionar problemas era de maneira imediata, praticamente, e, marcava uma diferença muito grande da nossa gestão e do nosso contrato. E isso o cliente reconhece, em momentos críticos a nossa capacidade instalada e com uma equipe de profissionais com delegação para resolver problemas, que não necessitamos ir a outra cidade, ou, esperar a autorização de cinco gerentes em Lima para resolver problemas de contrato, como acertos e reparos contratuais. Isso torna os processos muito mais dinâmicos na execução da obra. Esta é a vantagem competitiva que temos nesta obra, as decisões e as avaliações são realizadas aqui na obra, enquanto que, as outras empresas, têm que ir a Lima, onde estão as suas gerências, fato que torna, certos processos menos dinâmicos.

As percepções distintas descritas nos relatos empresariais, embora pareçam antagônicas à primeira vista, precisam ser contextualizadas. No primeiro relato, tratava-se da execução de uma obra situada em uma região central do Brasil, enquanto que, o outro relato referia-se à construção de uma estrada em uma região no Peru, completamente isolada dos centros comerciais. Nesse último caso, a instalação de toda uma infra-estrutura (a pequena-empresa) no local da execução da obra é fundamental, assim como, a

descentralização necessária para a solução de problemas apresentados ao longo da execução das obras.

Não que a descentralização fosse desvalorizada no primeiro relato. O primeiro relato apenas demonstra um dos possíveis efeitos perversos da prática da descentralização e da pequena-empresa, na execução de alguns contratos. Deste modo, são visões complementares sobre a TEO e que demonstram a complexidade da sua aplicação em diferentes obras e contextos sócio-culturais.

Paralelo às versões distintas sobre alguns princípios da TEO, os relatos sinalizaram para possíveis focos de tensões a respeito da descentralização e nestes momentos, a tradição é questionada. Como vimos no relato acima, em alguns casos pode-se ter um efeito perverso da descentralização, que é o aumento dos “custos indiretos”, que a formação da pequena-empresa acarreta. Os “custos indiretos” geralmente encarecem o orçamento de uma determinada obra e indiretamente diminuem a fatia reservada ao DC e à sua equipe na partilha dos resultados.

Embora nos relatos transcritos acima se identifique uma tendência de valorização por parte dos profissionais dos princípios da descentralização e da partilha de resultados, existem algumas interpretações desses mesmos princípios que destoam da versão oficial.

Por exemplo, quanto ao princípio da partilha, não se questiona o princípio em si, todos concordam que a partilha é um aspecto fundamental da TEO e que opera como um mecanismo de motivação profissional.

O que destoa da versão oficial é a natureza da partilha, que muitos se referem como se fosse a participação nos lucros e resultados. Segundo a versão oficial, a partilha de resultados refere-se a um determinado contrato, neste sentido, só se partilha a partir dos resultados gerados no caixa daquele contrato, o que funciona, como um mecanismo de aumento de produtividade e não se confunde com participação nos lucros e resultados de uma empresa que um funcionário teria direito segundo a legislação.

Os princípios da TEO considerados pelos entrevistados como essenciais: descentralização, delegação planejada e partilha, são praticados até os dias de hoje, em torno da validade e da legitimidade desses princípios, os dados etnográficos, indicam que há um consenso. Isto é, os princípios em si não são questionados, o que pode ser questionado é a forma de praticá-los.

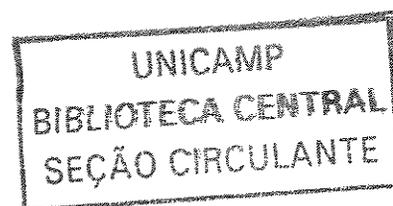
Contudo, é importante considerar que historicamente a prática desses princípios se altera. A descentralização, delegação planejada e a confiança no ser humano, são princípios e valores construídos na ação e na relação entre os líderes e os liderados, portanto, trata-se de um processo, ao longo do tempo houve uma (re) significação nesses princípios, eles permanecem, constituem a essência da TEO: “a base que não muda nunca”. No entanto, a forma de praticá-los se altera de acordo com as mudanças que ocorrem no mercado de E&C, na sociedade e na economia nacional e trans-nacional.

A descentralização realizada na década de 40 ocorria entre os mestres-de-obras e o cliente público sem intermediação, contando com a supervisão do fundador do Grupo, na época havia um ou dois engenheiros que apoiavam o fundador nas tarefas cotidianas, tratava-se, pois, de uma pequena construtora regional. Como vimos no capítulo anterior, o Norberto Odebrecht negociava pessoalmente com seus clientes e credores.

A prática da delegação em 2000 envolve mediações bem mais complexas, a figura do mestre-de-obras “desaparece”, entrando em cena a figura do engenheiro, que desempenha o papel do DC que pratica a descentralização. Entra em cena o cliente público ou privado, dos financiadores nacionais e em alguns casos do mercado internacional de capitais. Sem mencionar que, a articulação com o cliente, em especial, na esfera pública conta com gestões do DS, do LE e até do Diretor Presidente quando se trata de contratos expressivos em termos econômicos e políticos. Nestes casos, são acionados simultaneamente, os vários âmbitos decisórios do Grupo na conquista de novos contratos.

A novidade reside no elemento trans-nacional e no caráter cada vez mais privado da clientela, como é o caso dos Contratos Construban e Antamina examinado nesta tese. Assim, nota-se que a prática dos princípios da TEO se modifica em função das transformações por que passa o campo de construção.

Nos relatos empresariais foi mencionado de forma recorrente o princípio de “desenvolver mercado”, como uma outra dimensão das atribuições do DC. O princípio de desenvolver mercado significa que na prática, o agente empresarial, isto é, os profissionais que atuam na atividade construtora, terão que construir articulações na esfera política. É, pois, sobre tais relatos que me debruço para problematizar as relações contemporâneas entre a cultura e o mercado que tem a sua dinâmica ordenadora na variável política.



3.3 Desenvolvimento de mercado, descentralização e articulações Políticas nos relatos empresariais contemporâneos

Falar em “forças de mercado” às quais uma Empresa deva adaptar-se é ingenuidade, pois essas forças têm de ser criadas pelo Empresário, mediante sua interação com os respectivos Clientes e com as circunstâncias (ODEBRECHT, 1998).

É tolice ou inocência pensar que é função da administração adaptar o negócio às “forças do MERCADO” (...) A administração não encontra simplesmente essas “forças”, cria-as pela sua ação (...) Os “mercados” são criados pelos “Homens de negócios” (...) Um gerente ou uma administração somente está dirigindo um negócio quando cria condições econômicas, ou seja, as modifica. Estará assim dominando o NEGÓCIO, ou seja, o CLIENTE (ODEBRECHT, 1998).

No capítulo anterior, demonstrei a partir da trajetória da Odebrecht no campo construtor no Brasil, que o mercado é construído historicamente por um conjunto de regras, valores e significados, que incorpora as articulações junto às esferas de poder como sendo “naturais”, como articulações constitutivas do referido campo, ou ainda, como uma dimensão estrutural que faz parte “da cultura de negócios do setor”.

Descrevi no capítulo anterior como em dois períodos da trajetória da Odebrecht: no período da fundação e da inserção da construtora no mercado Centro-Sul do país foram costuradas articulações junto aos altos escalões governamentais, que implicou a conquista de novos mercados de atuação para a construtora. Deste modo, a trajetória da Odebrecht no campo das construtoras explicita a dimensão política que estrutura esse mercado. Essa dimensão política é construída historicamente a partir da articulação entre os interesses dos agentes públicos e privados que participam do campo. Nesta seção demonstro como a partir da prática do princípio da TEO de “desenvolver mercado”, se realizam contemporaneamente as articulações entre cultura e mercado.

Norberto Odebrecht formula em oposição à noção de “forças do mercado”, uma outra noção – a de “desenvolver mercado”. A prática desse princípio da TEO, o “desenvolvimento de mercado”, no caso Odebrecht, contradiz a idéia de uma *mão invisível* que regularia o mercado, pelo menos no mercado de E&C, segundo Norberto Odebrecht: “A vida é um desafio e a única forma de viver é enfrentando a conjuntura e interferindo nos acontecimentos de forma que eles se desenvolvam à nossa conveniência.”

Ao instituir como um dos princípios da TEO a prática do “desenvolvimento de mercado”, que tem como diretriz básica a intervenção da construtora por meio da atuação do DC com o apoio dos profissionais da terceira e segunda geração: os Diretores Superintendentes e os Líderes Empresariais nas forças de mercado, a TEO realiza a mediação entre a cultura e o mercado, na medida em que, incorpora e legitima no universo empresarial Odebrecht como um de seus princípios básicos uma prática considerada “natural” no campo construtor. Neste caso “os mercados são criados pelos Homens de negócio”, na construtora pela prática do princípio de “desenvolvimento de mercado”, realizado pelo DC.

Neste sentido, a experiência da Odebrecht no mercado de E&C, demonstra exatamente o contrário do discurso economicista neoliberal, o caso Odebrecht demonstra que o mercado é construído socialmente pelos diversos atores que participam do campo construtor, as empresas construtoras, o cliente público e privado e os agentes financiadores. Esse processo de construção do mercado tem início no universo empresarial, a partir da noção de “desenvolver mercado”.

No caso Odebrecht e das construtoras de grande porte, historicamente o principal cliente foi o Estado até o final da década de 80, neste sentido, a fase do desenvolvimento de mercado, nesta construtora, envolveu e envolve nos dias de hoje, fundamentalmente articulações na esfera administrativa (Município, Estado ou Governo Federal), e, em muitos casos, entre as três esferas de poderes conjuntamente, a despeito do aumento da demanda privada e da reformulação do papel do Estado na economia e junto ao denominado terceiro setor que se iniciou nos governos Collor e de Fernando Henrique Cardoso (FHC).

Isto é, embora se intensifique a demanda privada por serviços de construção prevalece o padrão de articulação construído historicamente entre o Estado e as empreiteiras, porque, o mercado privado que se configura para as empreiteiras é fruto do

processo de privatizações e de concessões realizado no governo FHC. Neste sentido a realização de articulações das construtoras junto às altas instâncias do poder é tão necessária quanto antes.²²⁹

Marques (1998) em seu estudo constata a importância de as empresas de construção se articularem ao Estado, em tempos de uma economia “neoliberal” para que os negócios se viabilizem. Para o autor, as empreiteiras têm atuado em outro setor – privatização dos serviços públicos, nessas situações, diz o autor, “o privilégio de um tratamento diferenciado por parte do Estado permanece tão necessário para o negócio quanto antes”. O autor informa que:

O mesmo grupo de empreiteiras de grande porte que internacionalizou seus mercados nas décadas de 1970 e 1980 tem participado de forma agressiva dos leilões de privatização de empresas públicas promovidos pelos governos federal e estaduais, em alguns casos as empresas aparecem associadas a grupos internacionais e cumprem função periférica, como no caso da associação da CR Almeida com um grupo sueco na telefonia celular em São Paulo, mas em outros, a empreiteira passa a ocupar a liderança destacada de um setor antes controlado pelo Estado, mantendo no entanto uma associação complexa com a empresa estatal, no caso da Odebrecht no setor de Petroquímica (MARQUES, 1998, p137).

As empresas concessionárias rodoviárias, como, por exemplo, a AutoBan, estão sob o domínio das grandes empreiteiras, dentre elas, a Odebrecht, o que demonstra, que a despeito da reformulação do papel do Estado, o mesmo padrão de relação construído historicamente entre as empreiteiras e as administrações públicas se mantém.²³⁰

O agente responsável pelo desenvolvimento de mercado é o DC, de acordo com o relato de um profissional que atua na área de desenvolvimento de pessoal: “Ele é um empresário que está no mercado; essa figura do diretor de contratos é o principal elo da cadeia da empresa. Porque ele é o homem que está no mercado, ele é quem contrata o negócio, é ele quem injeta dinheiro na empresa”.

²²⁹ Por exemplo, no caso das concessões rodoviárias, especialmente do SAB, essa concessão foi atribuída a um consórcio formado pelas empresas construtoras, como a Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Serveng, Odebrecht, Servix Engenharia e Via Engenharia, que formaram a AutoBan.

²³⁰ Segundo Diniz (1996): “Esse padrão foi mantido e reforçado até recentemente. Nesses órgãos de natureza consultiva e deliberativa, abriu-se um espaço para a representação dos interesses privados, principalmente na área de política econômica”. A autora refere-se ao conjunto da classe empresarial no período que compreende os anos de 1985 a 1990.

É o líder da pequena-empresa, o DC que desenvolve mercado, esse profissional situa-se geralmente no âmbito da terceira e quarta gerações de profissionais, os profissionais que atuam na linha do negócio, isto é, no desenvolvimento do mercado e na execução das obras, como se observa na fala abaixo: ²³¹

O líder da pequena empresa é um diretor de contrato e a pequena empresa é um centro de resultados. A partir do momento que um gerente de contrato recebeu a delegação através de um PA negociado ele vai ter um escopo de atuação, na prática isso varia, ele pode ser um cara que entrou na estrutura hoje e foi promovido hoje, e ele vai começar do zero. O DS delega -você vai ter que, normalmente a gente já define qual é o cliente especificamente. -nós temos interesse em conquistar aquele cliente. Começar do zero em relação ao mercado, -tem empresário sem programa nenhum (isso que eu estou chamando de começar do zero), ele está na nossa estrutura sem programa nenhum, ele vai ter que conquistar um novo cliente/um novo programa, ele está em mercado. Ele começa do zero no sentido de carteira de negócios. O Ds define: ou eu tenho interesse de conquistar determinado cliente porque ele tem potencial de investimento etc., Ou ele vai lançar o programa X e eu quero estar nesse programa, então ele delega para o DC: -você é o homem que vai buscar esse negócio para gente. Ele dá todo o apoio de que ele precisa, mas o DC vai “bater na porta” daquele cliente, buscar os contatos, vai chegar no cliente e se apresentar se vender no bom sentido e tentar conquistar o programa, na seqüência, o que a gente chama muito de conquistar o cliente, quando a gente fala de conquistar o cliente é servi-lo bem de uma forma tal que ele queira fazer os negócios conosco sempre.

Segundo o relato acima, o desenvolvimento de mercado é atribuição do DC, é esse profissional que vai realizar os contatos políticos com o cliente pessoalmente, no entanto, para desempenhar o seu papel, o DC conta com o apoio da construtora em várias áreas, como a área jurídica, a área política e a área de relacionamento institucional com o cliente.

A fase inicial de “desenvolvimento de mercado” compreende a identificação por parte da construtora (LE e DS) de clientes em potencial. Geralmente essa identificação é realizada por meio da aquisição de informações a respeito do programa de investimentos governamentais definidos na fase de elaboração do Orçamento da União, onde são definidos as áreas, os programas e os Estados que receberão os investimentos governamentais. E, também por meio de informações a respeito dos investimentos privados que serão realizados no país, a exemplo do mercado de concessões rodoviárias.

Essa fase inicial que envolve a obtenção de informações sobre os investimentos governamentais permite que o DS e o LE visualizem um cliente em potencial. Esse cliente

²³¹ Cf. no capítulo segundo, na seção, 2.3, a figura n.3 que representa o *princípio geracional* e a análise desse princípio.

em potencial pode ser visualizado pelos profissionais da segunda geração, os Diretores Superintendentes (DS) e os Líderes Empresariais (LE), que a partir de então, delegam determinado mercado aos DC's, como aparece no relato acima: "O DS define: eu tenho interesse de conquistar determinado cliente, ou ele vai lançar um programa X e eu quero estar nesse programa". A partir da definição dos programas governamentais de interesse da construtora o LE e o DS delegam determinado programa, ou seja, determinado mercado para um DC, que tem a responsabilidade de desenvolver aquele mercado no âmbito local.²³² Por exemplo, se for um programa governamental de construção de rodovias no Estado de São Paulo, esse programa vai ser atribuído a um DC que vai atuar no local de execução daquele programa, ou seja, vai desenvolver aquele mercado no Estado de São Paulo.

Portanto, o DC é responsável pelo "empresariamento" do negócio, que na visão *êmica* significa a conquista do contrato, desde os contatos iniciais realizados com o cliente e a execução das obras. No processo de conquista de novos clientes o DC deve intervir nas "forças do mercado" de E&C, significa, interagir diretamente junto ao cliente, isto é, com a esfera pública, a despeito da intensificação da demanda privada.²³³

A fase seguinte consiste segundo o relato, em um processo de convencimento realizado pelo DC, com o objetivo de conquistar o negócio, de conseguir se inserir no programa do cliente e de manter esse cliente, ou seja, de conquistar novos negócios no mesmo cliente. Esse é um processo que pode durar anos segundo os entrevistados, "pode durar um governo inteiro" e corre-se o risco de não se conseguir o negócio.

Segundo os relatos empresariais, o desenvolvimento de mercado, envolve essencialmente, uma atuação junto ao cliente, de "corpo a corpo", próximo às esferas municipais e estaduais.

Nos relatos empresariais os profissionais citam o caso do mercado delegado de São Paulo, em que historicamente o cliente tem sido o Governo de São Paulo pela Secretaria dos Transportes que tem em seu escopo de atuação várias empresas como o Metrô. Trata-se

²³² No ano de 2000 existiam 14 DS's (cinco no Brasil e nove no exterior) com seus respectivos mercados delegados, Marco Cruz era o DS responsável pelo mercado no Peru e na Bolívia e Carlos Namur era o DS responsável pelos mercados de São Paulo e Mato Grosso.

²³³ Conferir em Odebrecht (1993, cap.5). A revista *O Empreiteiro* informa que no ano de 2000: "64% das demandas era de contratantes públicos e 35% contratantes privados no campo das construtoras." Segundo os discursos dos agentes empresariais e dos agentes políticos não é mais responsabilidade do Estado construir a infra-estrutura nacional, esse papel está sendo atribuído às empresas privadas por meio de concessões.

de um cliente antigo na região do Estado de São Paulo, como relata um profissional entrevistado que atua na área de Desenvolvimento de Pessoal:

Vamos falar do cliente metrô, tem várias obras, vários negócios estão acontecendo e por acontecer, o metrô está sempre criando novos trechos, novas linhas. O DC, que tem a ele delegado o cliente metrô tem que trabalhar dentro do cliente para saber todos os futuros possíveis negócios que possam vir acontecer, uma concorrência que vai acontecer daqui há um ano. Se ele está dentro do cliente, ele tem que desenvolver, essa concorrência tem que trabalhar junto ao cliente, tem que conhecer quem vão ser os concorrentes, tem que conhecer as características dessa obra para ele estar preparado, para ele participar desse negócio. Para que isso possa virar um futuro contrato para ele, fica delegado a ele a condução e o desenvolvimento desses futuros negócios CPTM, é isso o que a gente está dizendo aqui: estar no mercado é desenvolver mercado. Porque à medida que ele está no cliente visualizando um negócio futuro outras empresas concorrentes também estão no cliente olhando para esse mesmo negócio, então existe aí uma necessidade, de se conversar, entre as empresas, quem é que tem maior potencial para fazer aquilo, quem é que pode ganhar, pelas características do negócio, quem vai ser a favorita, quem vai dar o menor preço, isso tudo é mercado.

O relato acima demonstra como se realiza o processo de desenvolvimento de mercado de um cliente antigo da construtora, neste caso, trata-se de se conquistar novos negócios no mesmo cliente. O processo de desenvolvimento de mercado no exemplo citado acima envolve em sua fase inicial, o estabelecimento de contatos com os profissionais alocados no aparelho burocrático do Estado.

Nesta fase, o objetivo do DC é de obter informações e se articular aos programas a serem implementados por aquele cliente, como aparece no relato desse profissional: “Uma concorrência que vai acontecer daqui a um ano. Se ele está dentro do cliente, ele tem que desenvolver, essa concorrência tem que trabalhar junto ao cliente tem que conhecer quem vão ser os concorrentes tem que conhecer as características dessa obra para ele estar preparado, para ele participar desse negócio”.

“Trabalhar junto ao cliente” significa dar início a um processo que pode durar de um a seis anos, nesse período o DC tem que necessariamente conhecer os programas a serem implementados e as suas características, as empresas concorrentes e se articular aos profissionais alocados no aparelho administrativo, aqueles profissionais, que detêm o poder de decidir, porque: “Fundamental é o contato permanente com as pessoas, porque os clientes são as pessoas, a empresa também é formada por pessoas”.

Se for o mercado delegado de São Paulo, é preciso conhecer o programa de investimentos governamentais e se articular aos agentes responsáveis por esses investimentos no setor de infra-estrutura, porque como diz um DC que cita o exemplo de um determinado cliente, o Departamento de Estradas e Rodagem de São Paulo (DER):

A Odebrecht são as pessoas que formam a Odebrecht, o cliente são as pessoas que formam o cliente, então, tem que haver essa sinergia, dos dois lados, para que, isso possa gerar frutos, no desenvolvimento desses contatos, dessas conversas você vai, conhecendo as pessoas, cada uma na sua área, que fazem acontecer o negócio. Na área técnica do cliente, na área jurídica, na área política, você tem esse conhecimento, e você vai dialogando com eles e aí, você vai tendo essas informações, para que você possa trabalhar, atuar. Eu estava fazendo contato com o DER, eu tinha como cliente, naquele momento, o DER, nas pessoas do Diretor-superintendente do DER, o Secretário de Transportes, que a gente se relacionava pelo contrato, então tinha lá dentro o Diretor de Engenharia, o Diretor Financeiro, essas pessoas, o relacionamento é diário, você sai, você conversa, você marca uma entrevista, você marca uma audiência, você está sempre conversando e aí você vai descobrindo e diz – olha, como é que está o programa de investimentos do DER, para o ano que vem? A “provocação” é nossa, você examina o orçamento do órgão, o que o órgão mandou para ser aprovado no orçamento do exercício seguinte, então você tem ali os futuros programas que vão acontecer, e você identifica daqueles programas, os que possam te interessar, aqueles que você se identificou e que te possam interessar, você tem mais ou menos um perfil dos concorrentes que vão entrar naquele negócio, são os perfis e você tem uma idéia dos perfis dos concorrentes, que são parecido com o seu próprio perfil, em função do tipo de negócio que ele vai executar. Dessas empresas quais são que trabalham tradicionalmente com o DER, então você vai fazendo um apanhado das empresas concorrentes que possam vir a ser seus potenciais concorrentes nesse negócio que você visualizou, aí você vai aumentando as informações sobre o negócio, tem negócio que pode levar de 2 a 6 anos para desenvolver. Muitas vezes você precisa até investigar, de onde vem os recursos para aquele futuro negócio, eventualmente você até se propõe, dentro do que você conhece, a ajudar o cliente a visualizar um tipo de financiamento, por exemplo, no BNDES. Você pode ter um outro DC, que já tenha tido algum negócio parecido viabilizando recursos, via BNDES e ele sabe como atuar, onde ele tem que atuar, quais são os pré-requisitos que o cliente tem que ter para viabilizar o financiamento, às vezes você até consegue ajudar o cliente a viabilizar os recursos.

É relevante observar no relato acima que o relacionamento do DC não é travado com quaisquer pessoas e sim, com aquelas que detêm o poder decisório na máquina burocrática do governo nas áreas técnica, jurídica e política, “aquelas que fazem acontecer o negócio”. O DC citou o exemplo de um determinado cliente, o DER. Neste caso específico, o contato permanente, quase diário do DC é com determinados profissionais, como o diretor financeiro e o diretor de engenharia.

Esse tipo de articulação requer do DC um conhecimento profundo do funcionamento da máquina estatal e das pessoas que operam na burocracia do governo nas três esferas. E, esse conhecimento profundo, requer anos de prática na atividade construtora, como diz um DC: “Até porque o Dr Norberto diz que uma máquina você compra, e um ser humano, demora uns 18 anos para você conseguir formar. E é difícil, porque às vezes, você leva dezoito anos e não consegue formar uma coisa que presta”.

Portanto, profissionais com anos de experiências são extremamente valorizados na construtora, justamente porque detêm um saber empírico incorporado que é fruto de anos de vivência na atividade construtora, atuando no campo das empresas de construção, no desenvolvimento de novos mercados, como se observa na fala de um DC, que se refere a um cliente: “Eu não conheço a Construban por acaso, eu conheço porque eu estudei o cliente Construban. O DC que está na DERSA, não está por acaso, ele conhece, porque ele estudou a DERSA”.

Estudar o cliente consiste justamente em obter informações a respeito do negócio do cliente, como por exemplo, que tipo de obra vai ser realizada? Pontes, estradas, hidrelétricas? Que tipo de capacitação tecnológica é necessária? Qual é a viabilidade financeira do negócio? Quem são os agentes financiadores? Quem são as empresas concorrentes? Quem são os atores que detêm o poder decisório no cliente? Enfim, se trata de adquirir conhecimentos a respeito de determinados nichos de mercado e de atores que estão inseridos no campo das empresas construtoras.

Além de se articular aos profissionais estratégicos que operam na máquina governamental, o foco das atenções empresariais volta-se para o programa de investimentos do cliente e se possível para o orçamento do cliente. E mais, ao mesmo tempo o agente empresarial foca sua atenção e atuação em mais dois atores além do cliente: os concorrentes e os agentes financiadores a exemplo do BNDES.

A atuação do DC nesse campo, no desenvolvimento de mercados demonstra que existe uma interação dinâmica nesse campo e principalmente gestões por parte do agente empresarial na tentativa de “influir nas regras do jogo a seu favor” no respectivo campo, como podemos observar no relato abaixo do LE:²³⁴

²³⁴ Entrevista realizada no dia 20 de maio de 2003 na Odebrecht em São Paulo.

O profissional do Grupo deve ser capaz de antecipar tendências econômicas (médio, curto e longo prazo), obter informações junto ao seu cliente, e, se antecipar, inclusive ao seu cliente, como por exemplo, a questão do caixa do cliente, é uma equação que deve ser resolvida com a interação entre o cliente e o profissional que atua na Odebrecht. “Às vezes ele contrata uma obra, que não vai conseguir pagar”. É importante obter informações a esse respeito. O profissional que atua nessa interação geralmente é o DC – que deve ser capaz de traçar cenários e se preparar para enfrentar os desafios que os cenários apresentam. Se antecipar as tendências econômicas (para onde a economia está indo e se preparar para o respectivo contexto econômico), a economia está sempre se renovando, é dinâmica. Por exemplo, com relação aos rumos da política-econômica atualmente, a votação da CPMF, está atrasando, a realização de vários projetos do Grupo, mesmo que de forma indireta, a votação da CPMF, tem a ver com a briga entre o PFL e o PSDB, e a conjuntura das eleições.

As articulações políticas, isto é, o contato com os profissionais alocados no aparelho do Estado “que têm o poder de tomar as decisões”, têm que ser construídas ao longo do tempo, portanto, trata-se de um processo constituído nas relações sociais estabelecidas no interior do próprio campo construtor, entre os agentes privados e os agentes públicos.

No caso do DC do contrato Construban, trata-se de um profissional que ingressou na construtora em 1985, ao longo de sua trajetória na construtora ele foi treinado para conquistar novos contratos, isto é, “desenvolver mercado”. Ele foi aos poucos adquirindo conhecimento do funcionamento e dos atores que atuam na “máquina governamental”, ele “aprendeu” a “desenvolver” mercado, com um profissional mais experiente que o inseriu no mercado de construção, como aparece no relato do DC:

Eu entrei para a Odebrecht em 85, realizando as atividades que o Marcos realiza hoje. Eu estava muito mais na parte operacional, do que na parte negocial e gerencial. À medida que você vai trabalhando, você vai passando de contrato a contrato, você vai recebendo treinamento de seu líder, normalmente o teu líder é um DC, e ele já está no mercado, ele começa a te delegar algumas fatias de mercado, começa a te inserir neste contexto de mercado. Você começa a participar com eles de reuniões, começa a conhecer as pessoas do cliente, a conhecer os concorrentes, começa a se familiarizar mais com o tipo de negócio do cliente, e aos poucos, você naturalmente vai recebendo essas informações e vai desenvolvendo essa habilidade. **Fundamental é o contato permanente com as pessoas, porque os clientes são pessoas, a empresa também é formada por pessoas (Grifo meu).**

Como se observa no relato do DC, ele foi aos poucos sendo introduzido nesse mercado, sendo apresentado aos profissionais que atuam na administração pública e

participando das reuniões. Foi aos poucos conhecendo os concorrentes e aprendeu a entender como a “máquina” burocrática funciona.

Como explicita o relato, o DC foi sendo introduzido “pouco a pouco” pelo seu líder no mercado de E&C, fato que lhe permitiu construir ao longo de sua trajetória profissional uma “rede” de relações profissionais necessárias às realizações de articulações políticas para o desenvolvimento de mercado.²³⁵

Neste sentido, as reflexões de Marques (1998) a respeito da formação dessas “redes” são pertinentes para pensar sobre o caso Odebrecht. O autor argumenta que as articulações entre agentes econômicos e políticos, no mercado de obras públicas, movimenta uma rede de relações (entre grupos privados, e agentes públicos) complexas e dinâmicas, ligadas por meio de vínculos que costuram interesses mútuos. Para o autor:

A rede da comunidade também está por trás do relacionamento entre o Estado e as empresas privadas do setor. Nesse particular, mostramos que são determinadas posições na rede, associadas de maneira especial ao acesso a informações, que dão às empresas privadas uma maior quantidade de vitórias em licitações. Ao contrário do que se considera freqüentemente, não é a maior proximidade com o núcleo executivo ou o porte de capital que garantem elevados valores de vitória ao longo do tempo, mas o controle de posições na rede. Esse fato demonstra a ficção jurídica que está por trás do princípio da igualdade entre licitantes no direito público, já que no mercado de obras públicas a concorrência não é de forma alguma perfeita: as empresas não são muitas, não são intercambiáveis e, especialmente, estão o tempo todo em contato entre si e com o Estado através da rede da comunidade profissional (MARQUES, 1998, p.217 e 219).

O elemento significativo na análise de redes sociais que realiza Marques é o fato das vitórias em licitações estarem relacionadas de forma direta ao acesso que as construtoras têm às informações, que depende das relações estabelecidas entre os agentes públicos e os agentes privados.

Essas articulações políticas necessárias ao desenvolvimento de mercado se realizam no caso Odebrecht por meio da “rede de relações” estabelecidas entre profissionais envolvidos no setor de transportes do governo de São Paulo e os profissionais da empresa construtora: “o contato permanente com as pessoas”, confirmando desta forma, os argumentos de Marques (op.cit.): “Os vínculos entre pessoas, grupos e organizações constituem em seu conjunto uma rede de relações complexas e dinâmicas, que dá base à

²³⁵ A noção de “rede” para a análise de implementação de políticas públicas é formulada por Marques (1998). O autor estudou as políticas públicas do Rio de Janeiro.

relação tanto entre os agentes públicos e privados, quanto entre os atores individuais ou coletivos na esfera do poder público e da burocracia”.

Essas relações estabelecidas ao longo do tempo entre profissionais de empresas públicas e privadas é comum no setor de obras públicas afirma Marques:

Os profissionais de cada setor de política pública têm sempre relações com as empresas privadas, desde as mais ilícitas até as mais ingênuas. Mesmo nos casos onde não há relações diretas, os funcionários estatais conhecem nominalmente quase todas as empresas do setor, sendo inclusive capazes de indicar nomes de engenheiros e características do trabalho de cada um. Colocando na forma mais ingênua possível: como imaginar que um técnico que trabalha em uma certa área há dez ou vinte anos não estabeleça de alguma forma de relação com (ou conheça a forma de agir de) empresas que realizam serviços durante todo esse tempo para o seu setor ou organização? (MARQUES, 1998, p.132).

A inserção do DC nessa “rede” lhe permite o trânsito no aparelho burocrático governamental e “entender como a máquina funciona”. Neste caso, tanto o trânsito no aparelho governamental, como a compreensão, da lógica do funcionamento da máquina burocrática é fundamental ao agente empresarial para que ele possa desenvolver mercado.

Essa compreensão do funcionamento da máquina burocrática é fundamental na medida em que os fatores condicionantes para a obtenção de uma boa carteira de obras, para a fixação dos preços e das margens de lucro das empreiteiras, são, sobretudo, de natureza política, ligados à capacidade das firmas de articularem esquemas de influência nos vários escalões do aparelho do Estado, como argumenta Emílio Odebrecht, em entrevista concedida ao Jornal do Brasil (JB), em 24/05/92:

E conhecer a máquina é fazer com que as coisas funcionem rapidamente. O negócio é não deixar que o processo durma na mesa. É fazer com que ele saia dali, vá para o outro andar. Se for preciso a gente banca o funcionário para levar de um andar para o outro e assim por diante. O prestador de serviços funciona como um departamento de seu cliente. Mas ele só se incorpora de fato e de direito depois do contrato, que é o instrumento legal de ligação. Antes disso é feito um trabalho no sentido de ajudar esse cliente para que se viabilize seus empreendimentos. E essa ajuda sendo feita por um empreiteiro, esse cliente terá muito melhores condições. P- tem de batalhar para as coisas andarem...(...) É verdade. Infelizmente é verdade. O que mais impressiona é que fazemos tudo isso no exterior. Quem desenvolve um trabalho para viabilizar a prioridade do cliente é muito mais capaz de oferecer melhores condições do que qualquer outro. Isso é muito feito no exterior. E tudo mundo compreende que é natural. Depois que fomos para o exterior e aprendemos como funciona a máquina do primeiro mundo, estamos fazendo um trabalho para servir nossos clientes no terceiro

mundo. Exatamente por conhecermos como funcionam as máquinas desses órgãos multiburocráticos para efeito de financiamento, priorização financiamentos a fundo perdido e assim por diante.

Como vimos nos relatos acima os profissionais que atuam nas empresas construtoras têm que estabelecer interlocuções políticas e obter informações a respeito do plano de investimentos dos governos, nesse sentido, é necessário, conhecer nas áreas de infra-estrutura quais são as prioridades de inversões do governo. Em muitos casos, a construtora “ajuda” na definição dessas prioridades, fato que confirma o poder de influência das construtoras nos assuntos públicos. Como relata um DC:

Há, portanto, uma demanda de investimento muito grande, e o Brasil é um país grande e pobre, e nunca tem dinheiro suficiente, então, o desenvolvimento de mercado público, está vinculado à capacidade do Estado em buscar recursos. O que a gente procura fazer? A gente procura ajudar o governo e essas empresas e tentar direcionar os investimentos naquilo que a gente entende mais importante, mais prioritário, a gente tenta ajudar na busca de financiamento, ela a empresa não busca os investimentos em nome dela, ela simplesmente, às vezes ajuda – como a Odebrecht, é uma empresa que tem escritórios em vários países do mundo, inclusive Estados Unidos, tem essa facilidade de ajudar, até porque é do interesse nosso que se viabilize o projeto. No entanto, o fato de você ajudar não quer dizer que você vá ganhar a licitação, nós já tivemos casos em que nós trabalhamos bastante no apoio para viabilizar recursos de bancos e não conseguimos ganhar a licitação.

Os relatos permitem compreender que, em primeiro lugar é preciso conhecer as prioridades governamentais, ou seja, as áreas consideradas pelo governo como prioritárias para a inversão; em segundo lugar, quais são os tomadores de decisão e estabelecer conexões com tais agentes e em terceiro lugar conhecer as possibilidades de financiamento das obras: de onde vem o financiamento? Nos casos em que não há financiamento a empresa construtora isto é, a construtora empreende esforços para “alavancar” os financiamentos. O relato sinaliza também para a possibilidade de “fracasso” na conquista de um contrato, mesmo, quando há todo o processo de desenvolvimento de mercado.

Trata-se de informações sobre o plano de investimentos do governo: em que áreas, fontes de financiamento (orçamento do governo disponível para a construção de obras de

infra-estrutura), consistência do negócio (se o cliente vai honrar os compromissos assumidos) – principalmente quando o cliente é público e os principais concorrentes²³⁶.

Paralelo ao trabalho realizado pelos DC's de desenvolvimento de mercado, que envolve a atuação “de corpo a corpo” junto ao cliente, os profissionais do Grupo situados na primeira e segunda geração tem que se articular à administração pública, visando exercer o seu poder de influência na elaboração do próprio Orçamento da União, na aprovação dos projetos governamentais considerados pela empresa prioritários, na alocação de recursos federais nesses programas e na sua liberalização efetiva, com a finalidade de se construir o próprio mercado para a sua atuação.²³⁷

Essa prática foi descrita por Bezerra (1999) em seu estudo que enfocou o caso da própria Odebrecht. O autor examinou o processo de articulação da construtora junto aos poderes públicos a fim de viabilizar a liberação de recursos do governo federal para os Estados e Municípios visando a execução das obras a serem licitadas ou em andamento. Os documentos foram obtidos pelo autor por meio de um membro da Comissão Parlamentar Mista do Orçamento (CPMI), dentre esses documentos, o autor teve acesso a vários PA referentes aos anos de 1992 e 1993. Bezerra diz que a empresa, por intermédio de suas articulações junto aos órgãos públicos procura interferir nos projetos que lhe interessam, dando-lhes caráter de prioridade pública.²³⁸

A construtora estudada pelo autor, prosseguindo o processo de influência elabora os ofícios e minutas de ofícios necessários à liberalização dos recursos a serem dirigidos aos ministros, nos informa o mesmo autor:²³⁹ “A empresa não atua a partir de um “sistema”

²³⁶ Os profissionais entrevistados afirmam que: com a lei da responsabilidade fiscal a tendência é haver um maior controle dos gastos públicos, e conseqüentemente, as administrações públicas honrarem os compromissos assumidos.

²³⁷ Segundo Bezerra: “Um dos instrumentos por excelência de gestão financeira do Estado, o orçamento contém, de modo geral, a previsão de receitas e de despesas da administração pública federal. Em termos ideais, é no orçamento que se objetivam as decisões sobre como e em que programas e empreendimentos serão empregados prioritariamente os recursos federais.” (BEZERRA, 1999, P.18).

²³⁸ Tudo se passa, portanto, como se a empresa operasse, mesmo antes de qualquer contrato formal, como um departamento de órgãos públicos estaduais e municipais. No entanto, a mediação realizada pela empresa é geralmente fundada num acerto de que os recursos obtidos sejam utilizados em empreendimentos de seu interesse (BEZERRA, 1999, p.232)

²³⁹ Bezerra teve acesso a 113 destes ofícios: “De modo geral eles contêm solicitações de inclusão de recursos nas programações orçamentárias dos ministérios e pedidos de priorização na liberação de recursos de emendas parlamentares ou dotações globais dos ministérios já previstas no orçamento. São comuns também os ofícios solicitando a assinatura de convênios e encaminhando os planos de trabalho” (BEZERRA, 1999, p.232).

que se poderia conceber como paralelo aos canais oficiais, mas através de relações e práticas políticas consideradas por prefeitos, governadores, parlamentares e autoridades governamentais como legítimas” (BEZERRA, 1999, p.233).

Neste contexto trata-se da destinação de recursos federais para os Estados e Municípios, desta forma, a articulação da empresa é com os governadores e prefeitos na defesa dos programas considerados prioritários para os seus respectivos estados e municípios, nesse plano a construtora “ajuda” a definir as prioridades conforme aparece nos relatos.

Paralela à articulação realizada junto às administrações municipais e estaduais a empresa se articula também aos poderes executivo e legislativo. Assim, para assegurar os recursos para os municípios e os estados onde possui obras, a construtora exerce o seu poder de influência na elaboração do Orçamento, quando este está sendo formulado pelo Executivo, isto é, na fase da proposta orçamentária. Os contatos pessoais nesse plano são realizados entre os profissionais da empresa e os parlamentares que detêm um significativo poder de pressão nos ministérios e que supostamente irão defender os projetos de interesse da empresa durante a tramitação da proposta orçamentária no Congresso.

Quando a proposta chega ao Congresso a atuação da construtora enfoca a Comissão do Orçamento: “Representantes das empreiteiras atuam, por conseguinte, mais diretamente junto a assessores e funcionários da Comissão, parlamentares e relatores. Buscam assegurar a aprovação dos recursos já alocados nas rubricas orçamentárias e aumentar os seus valores” (BEZERRA, 1999, p.237-238).

Deste modo, o exercício de desenvolver mercado não se atém aos limites dos escritórios da Odebrecht, muito pelo contrário, o mercado se desenvolve para além dos limites da empresa, envolve as três esferas de poderes e também o Congresso Nacional.²⁴⁰

²⁴⁰ Um exemplo recente do poder de influência das construtoras nos assuntos governamentais foi publicado no jornal *Valor Econômico* no início do ano. O Ministro dos Transportes Anderson Adauto, seguindo orientações do governo federal congelou 60 licitações com valor estimado em R\$5 bilhões. Houve uma reação imediata das entidades corporativas que reúnem as empresas de construção pesada: Sindicato da Indústria da Construção Pesada (SINICOM) e a Associação Nacional das Empresas Construtoras de Infra-estrutura de Transportes (ANEOR), que solicitaram imediatamente uma audiência com o ministro. Disponível: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: 07jan.2003.

Camargos se refere a essas articulações políticas como “tráfico de influências”, como sendo relações estruturais, portanto, como relações constitutivas da cultura de negócios no campo das indústrias de construção. Segundo a autora:

O jogo pesado que se convencionou denominar de ‘tráfico de influências’ representa um conjunto de práticas fortemente enraizadas na ‘cultura dos negócios’ entre os grandes grupos empresariais privados e os altos escalões burocráticos do Estado. Este jogo é uma via de mão dupla por onde correm, de um lado, as demandas empresariais por recursos, obras e toda sorte de favorecimentos lícitos ou não, e de outro, os interesses políticos e pessoais de burocratas públicos e de representantes da classe política. Tal forma de articulação entre interesses públicos e privados engendrou ao longo do tempo uma espécie de “feudalização” do aparelho do Estado onde alguns grandes grupos privados procuram exercer influência nos órgãos e agências estatais encarregados da tomada de decisões relevantes para os seus negócios. No limite, certos grupos podem mesmo interferir em núcleos decisórios centrais de políticas públicas como, por exemplo, na elaboração do próprio orçamento da União (CAMARGOS, 1993, p.6).

Como diz a autora essas práticas estão fortemente enraizadas na cultura dos negócios subjacente ao setor, tanto é verdade, que os atores envolvidos no processo a percebem com naturalidade, como se fosse um componente inerente à atuação das construtoras sem emitir valorações de natureza ética.²⁴¹

Na entrevista concedida por Emílio Odebrecht ao JB que está replicada acima, se pode notar o processo de naturalização desse fenômeno: “Quem desenvolve um trabalho para viabilizar a prioridade do cliente é muito mais capaz de oferecer melhores condições do que qualquer outro. Isso é muito feito no exterior. E tudo mundo compreende que é natural.”

Portanto, como aparece no relato empresarial uma das regras do jogo no campo das construtoras é o estabelecimento de articulações com agentes da burocracia estatal, tal regra construída historicamente no país, é percebida por muitos agentes envolvidos no ramo como sendo naturais. Ou seja, há um processo de naturalização das regras do jogo,

²⁴¹ Camargos (1993), constrói a hipótese de que a natureza das relações entre poder público e empreiteiras no Brasil é estrutural, no sentido de que fortemente constituído nas relações entre Estado e empreiteiros no Brasil, transcendendo o nível da simples corrupção. Há, segundo a autora uma singularidade nessas relações: “Tal singularidade manifesta-se de forma mais imediata na capacidade de influência dos empreiteiros nas áreas de políticas públicas que se referem aos grandes projetos de infra-estrutura sócio-econômica” (CAMARGOS, 1993, p.8).

escamoteando a dimensão política e as correlações de forças existentes entre os agentes no respectivo campo. Isto é, as práticas vigentes no campo construtor são norteadas por determinados valores, normas e significados que abarca as articulações políticas como se elas fossem inerentes à atividade construtora “desde sempre”, como se elas fizessem parte da ordem natural das coisas, e, não como processo construído nas relações sociais e de poder construídas entre os diversos agentes que participam do campo construtor no Brasil.

Como me disse um jornalista e escritor especialista em E&C em entrevista: “Essa prática denominada por alguns de ‘corrupção’ data dos tempos do Império, é endêmica ao aparelho do Estado às vezes o sujeito pratica corrupção sem mesmo saber que está praticando. Era comum dar obras aos amigos: as coisas estão juntas: o político, econômico e o cultural”.²⁴²

Da perspectiva empresarial, a prática do *lobby* que se confunde com a atuação do agente empresarial e dos escritórios de consultoria que atuam no executivo e no legislativo é percebida pelo agente empresarial como perfeitamente lícita, isto é, situada dentro das “regras do jogo” democráticas. Um profissional entrevistado que integra o Conselho de Administração da Odebrecht relata que:²⁴³

Há uma confusão da sociedade em relação às relações entre a esfera pública e econômica, confundem com promiscuidade, no caso Odebrecht o seu êxito deve-se à competência técnica. Há o *lobby*, considerado legal, pessoas que influenciam as leis governamentais e na definição das prioridades nacionais – papel do empresário, conquistar, vender e fazer o seu contrato. É esse empresário que faz tudo isso, influência, inclusive no Orçamento da União e nos projetos a serem aprovados.

²⁴² Por razões éticas o nome do jornalista é omitido neste trabalho.

²⁴³ Segundo Graziano (1996) fazer lobby não é fazer corrupção, embora, a prática do lobby possa se transformar em um ato corrupto. “O *lobby* é a representação política de interesses em nome e em benefício de clientes identificáveis por intermédio de uma panóplia de esquemas que, em princípio, excluem a troca desonesta de favores. O próprio fato de que instituições de prestígio — desde universidades respeitadas, como Princeton e Harvard, até governadores de estados e a Conferência da Igreja Católica Americana (organização dos bispos americanos), e uma série de outras — recorram normalmente ao *lobby*, diretamente ou por intermédio das suas associações, reforça aos olhos do público a distinção entre a fisiologia e a patologia do *lobby*”. No caso brasileiro Rodrigues (1996) afirma que o projeto de lei n. 6.132-A, de 1990, de iniciativa do senador Marco Maciel reconhece o papel fundamental desempenhado pelos grupos de pressão e de interesses na formulação de políticas públicas e visa dar ao Poder Legislativo instrumentos para tornar as atividades desses grupos mais transparentes e coibir possíveis abusos, ou seja, busca demarcar a tênue linha que separa o *lobby* do tráfico de influências.

O relato acima de um dos profissionais situado na segunda geração de empresários da Odebrecht e que hoje atua no Conselho de Administração do Grupo ilustra de forma exemplar, a percepção *êmica* a respeito dessas práticas. Do ponto de vista do agente empresarial são práticas lícitas e legítimas.

Na maioria dos relatos empresariais citados nesta tese os entrevistados se referiram a essa prática, que envolve o poder de influência da construtora inclusive na elaboração do Orçamento da União e nas áreas a serem objeto de investimentos governamentais, dizendo que em muitos casos a construtora “ajuda o governo a definir as áreas a serem objeto de investimentos”.²⁴⁴ Ao mencionarem essa prática como sendo uma das atribuições do DC, do DS e do LE, ficou claro, que do ponto de vista da empresa é uma prática concebida como natural e legítima no mundo dos negócios e na atividade construtora “desde sempre”. Como já foi mencionada, a TEO incorpora essa prática concebida como natural e legítima no mercado construtor e a institui como um princípio que deve nortear a atuação do agente empresarial, ao realizar esse processo, a TEO legitima essa prática no universo empresarial e realiza a mediação entre a cultura e o mercado.

O caso Odebrecht explicita que um dos problemas centrais em relação a essas práticas consideradas lícitas e legítimas pelos atores políticos e privados, está no poder desses agentes em direcionar os investimentos governamentais para determinadas áreas percebidas como prioritárias. Na definição dos investimentos prioritários esses atores falam em nome do conjunto da sociedade brasileira, “em nome das bases”. A questão crucial está, portanto, no trato da “coisa pública” que se expressa na elaboração do Orçamento da União e nos programas governamentais implementados na área de infra-estrutura. O aspecto problemático reside no trato da “coisa pública” para viabilizar os interesses privados.

Bezerra (1999) analisa essa relação entre agente econômico e político, a partir da noção de “trocas” formulada por Mauss (1974). Mauss (1974) estuda nas sociedades denominadas de primitivas, o sistema de prestações econômicas. Esse sistema de prestações econômicas é formado por trocas realizadas entre os diversos sub-grupos que compõem

²⁴⁴ Cf. relatos transcritos neste capítulo, a exemplo dos relatos dos DC's, do profissional responsável pela área de desenvolvimento de pessoal, do LE, de Êmílio Odebrecht ao JB e de um membro do Conselho de Administração do Grupo. No capítulo segundo os relatos de Norberto Odebrecht e de Roberto Campos, espelham esse mesmo padrão de articulação.

uma determinada sociedade, nessas trocas estão envolvidos aspectos econômicos, jurídicos, morais, rituais e políticos que configuram um “fato social total”.²⁴⁵

Nesse sistema de prestações econômicas são trocados gentilezas, banquetes, ritos, serviços militares, mulheres, crianças, objetos materiais entre outras coisas. Mauss chega a conclusão de que as trocas, não são realizadas somente em função de interesses utilitários, mas em função de um interesse social mais amplo que envolve aspectos econômicos e não econômicos, onde está em jogo, o prestígio, a honra, o poder, o *status* e a utilidade.

Bezerra (op.cit.), recorrendo a noção de trocas, para pensar o universo político contemporâneo, afirma que as trocas conformam e são conformadas pelas relações sociais. São relações constitutivas do universo político dotado de autonomia e de racionalidade própria e são ordenadoras das relações sociais, assumindo um caráter estruturante nessas relações. Para Bezerra (1999): “As trocas ocorrem em um contexto complexo onde estão em jogo a busca de prestígio, do poder político e o cumprimento de obrigações formais e morais. Há interesses mútuos: ou seja, agentes sociais com interesses específicos e que se articulam junto ao poder público. A relação é sustentada por interesses mútuos”.

Contudo, é preciso estar atento para que a explicação antropológica do fenômeno citado não despolitize e não oculte as suas conseqüências para a sociedade, como nos chama a atenção Ribeiro (2000). Segundo o autor, a análise antropológica do que ele chama de corrupção, como um traço cultural, nos faz a todos corruptos.

Ribeiro afirma que a perspectiva antropológica é positiva quando demonstra “como as vivências se organizam em sistema, de modo a gerar – ou reiterar – atitudes, atos e instituições”, deste modo, a antropologia demonstra como a corrupção é um fenômeno que deita na sociedade brasileiras raízes profundas. O autor argumenta que uma das explicações para a prática generalizada da corrupção é a busca do interesse privado que se sobrepõe ao interesse coletivo na República moderna, “que exigindo pouco de nós, tolera mais em seu seio uma corrupção que, contudo, continua sendo seu veneno específico” (RIBEIRO, 2000, p.175).

²⁴⁵ A questão central que o autor propõe a responder é a seguinte: “Qual é a regra de direito e de interesse que, nas sociedades do tipo atrasado ou arcaico, faz com que o presente recebido seja obrigatoriamente retribuído? Que força há na coisa dada que faz com que o donatário o retribua? (MAUSS, 1974, P.42). O autor encontra na noção de “hau,” a resposta. “A coisa dada não é inerte”, ela traz consigo a essência espiritual do grupo doador – o hau. Não retribuir é perigoso, representa a perda de prestígio e de poder que resulta desse sistema de prestação total: dar, receber e retribuir.

A atuação dos *lobbyistas*, dos escritórios de consultoria e dos grupos de interesse, dentre eles, o das empreiteiras no Congresso Nacional é uma prática estrutural no “mundo dos negócios”, portanto, não diz respeito somente à atuação das construtoras. Leopoldi (2000) extrapola esse raciocínio para o conjunto da classe empresarial brasileira.

A autora identifica a gênese desse processo na era Vargas:

Será no regime de Getúlio Vargas nos anos 30 e 40 que as associações industriais encontrarão no canal corporativo, em especial, o espaço fundamental de interação com o governo (...) os industriais se relacionam com o aparelho do Estado via canais corporativos, ou atuam diretamente dentro do Executivo ou do Legislativo, através de mandatos legislativos ou de cargos em conselhos do Estado e em comissões para a formulação de políticas públicas (LEOPOLDI, 2000, p.22-29).

Portanto, “o problema” está **na relação** construída historicamente entre os agentes públicos e privados no Brasil e na concepção que estes possuem sobre os recursos públicos que viabilizam os empreendimentos privados. Faoro identifica na natureza patrimonialista do Estado brasileiro, a origem do padrão de relação que se estabeleceu entre agentes públicos e privados. A argumentação central de Faoro (2000), é a da permanência de uma estrutura-político-social, no caso brasileiro, que teria resistido a todas as transformações fundamentais: o capitalismo politicamente orientado. Deste modo, essa estrutura política e social seria o grande elemento ordenador das relações econômicas no Brasil.

Essa lógica patrimonialista do estamento burocrático que nasce com o estado português é estendida aos domínios coloniais, domínios do rei no novo mundo e se encarna já nas capitânicas hereditárias e na criação do governo-geral em 1548. Ao concentrar o instituto público do poder das capitânicas (porque o patrimonial restara nas mãos dos seus proprietários por direito), o Governo Geral surge como o meio adequado para o exercício do domínio do rei no Novo Mundo. O estamento burocrático, formado pelos agentes diretos do poder do soberano, incorporava e absorvia os assuntos públicos da colônia à autoridade real (...) Para ele, tudo emana e é criado pelo exercício do poder real (FAORO, 2000, p.386, v.2).

Segundo Faoro (1993) o patrimonialismo não se mede pela extensão. “Tem a profundidade coincidente com a história brasileira, nesta incluída sua origem ibérica. Ele vai desde a monarquia patrimonial, que encontra, na dinastia de Avis (século XIV) sua vocação marítima, até os planos financeiros das décadas de 80 e 90”.

Contudo, acredito que temos que relativizar o argumento de Faoro e considerar que o padrão de articulações que se estabeleceram ao longo do tempo entre a esfera econômica e a esfera política no Brasil, não se trata apenas de reminiscências ou de herança da nossa colonização portuguesa, mas sim, algo presente e que norteia o “fazer” negócios no Brasil, construído historicamente nas relações estabelecidas entre os agentes privados e públicos.

Neste sentido, o padrão de relação a que me referi acima tem raízes profundas na sociedade brasileira e reside na indistinção histórica entre a esfera pública e privada que para Chauí: “não é uma falha ou um atraso que atrapalham o progresso nem uma tara de sociedade subdesenvolvida (...) Sua origem, como vimos há pouco, é histórica, determinada pela doação, pelo arrendamento ou pelas compras da terra da Coroa, que, não dispondo de recursos para enfrentar sozinha a tarefa colonizadora, deixou-a nas mãos dos particulares, que, embora sob o comando legal do monarca e sob o monopólio econômico da metrópole, dirigiam senhorialmente seus domínios e dividiam a autoridade administrativa com o estamento burocrático” (CHAUÍ, 2000, p.99).

A autora reproduz o mesmo argumento de Faoro (1993 e 2000), afirmando que a indistinção entre público e o privado diz respeito ao modo como se realiza a atividade política e ao modo como o aparelho do Estado está organizado que permite aos parlamentares se comportarem como “donos do poder”, “mantendo com os cidadãos relações pessoais de favor, clientela e tutela e praticando a corrupção sobre os fundos públicos”. Como consequência, do ponto de vista dos direitos dos cidadãos há um encolhimento do espaço público e do ponto de vista dos interesses econômicos há um alargamento do espaço privado.

Esse padrão de relação se reproduziu ao longo do tempo porque contemplou os interesses de diversas naturezas desses agentes sociais. O aspecto problemático desse padrão de relação está justamente na concepção que esses agentes possuem de “coisa pública” e que norteia as suas respectivas práticas cotidianas, excluindo nesse processo, os interesses sociais mais amplos que engloba o conjunto da sociedade brasileira.

Retornando à argumentação inicial desta seção, as conexões existentes entre a cultura e o mercado são engendradas no próprio campo construtor, definido neste estudo como o espaço da concorrência onde as relações sociais são informadas por determinadas regras e valores que incorpora a realização das articulações políticas como uma prática

“natural”. Essa prática percebida como “natural”, ou como a “cultura de negócios” é incorporada na TEO e se explicita sob o princípio de “desenvolver mercado”, deste modo, a própria TEO, realiza essa mediação entre a cultura e o mercado, institucionalizando e legitimando essa prática no universo empresarial Odebrecht.

Em solo transnacional a Odebrecht reproduz o mesmo “modus operandi” na conquista de novos mercados, acionando a influência geopolítica brasileira na arena internacional e na execução das obras realizando o PA, esse é o assunto do próximo capítulo desta tese.

4 RELATOS EMPRESARIAIS CONTEMPORÂNEOS: PERU (2000)

Foi uma concorrência da construção de barragem, Charcani V, onde a construtora tinha até enorme experiência. A barragem não era grande, apenas ela é muito alta: ela está, salvo erro, a 3 mil e 600 metros nas saias de um vulcão, com emanções de gás, várias coisas, tremores freqüentes. E o Peru, na época, não era muito atraente pra os concorrentes suecos e espanhóis, que eram as empresas que tradicionalmente operavam lá e a construtora ganhou a concorrência. Na época, o Brasil estava muito interessado em financiar exportações. O Peru nada de vir ao Brasil, o Brasil sempre importou muito cobre do Peru. Era um país com o qual a gente tinha déficit em balança de pagamentos, e sorte que foi fácil estruturar um financiamento do Banco do Brasil à Electro Peru, o que contribuiu para que a Odebrecht ganhasse a obra (NMO,1998).

Desembarquei na capital peruana no mês de maio de 2000 e durante a minha estadia no Peru o contexto político foi marcado pela instabilidade política que se explicitou em função do processo eleitoral que foi questionado por vários segmentos da sociedade peruana, pela mídia interna e externa e por alguns organismos internacionais. Além desse questionamento a maioria da população cobrava da administração de Fujimori gestões nas áreas sociais e a geração de emprego e de renda. Neste sentido, um dos assuntos mais comentados pelas pessoas nas ruas, motoristas de táxis, funcionários públicos e pelos profissionais da Odebrecht era o processo eleitoral que sinalizava a possibilidade de mudança no quadro político peruano.

Do ponto de vista dos empresários peruanos, Fujimori era ainda a melhor escolha em relação ao outro candidato Alejandro Toledo, do partido peruano “Peru Possível”, porque atendia em tese os interesses da classe empresarial garantindo a entrada constante de investimentos externos no país.²⁴⁶

A visão dos profissionais da Odebrecht naquele país coincidia com a visão do conjunto da classe empresarial peruana, pois, naquele país a construtora atuava há mais de vinte anos e era considerada, segundo a Câmara Peruana de Construção (CAPECO), a

²⁴⁶ Em 03 de junho de 2001, aproximadamente 15 milhões de peruanos voltaram às urnas para eleger democraticamente seu novo presidente. Alejandro Toledo “el cholo” do partido político “Peru Possível” venceu o seu concorrente, Alan Garcia Perez do partido político APRA. Toledo saiu vitorioso da eleição como o primeiro presidente de origem nativa a governar o país.

segunda construtora do país, com significativos contratos em várias regiões do Peru, como por exemplo, Antamina, localizado no Departamento de Ancasch, examinado nesta tese. Portanto, era do interesse da Odebrecht no Peru a manutenção da confiança dos investidores estrangeiros na economia peruana, que seria mantida, do ponto de vista empresarial, com a continuação do governo vigente.²⁴⁷ Afinal, foi ao longo do governo Fujimori que a Odebrecht no Peru, expandiu significativamente a sua carteira de clientes.

A experiência da Odebrecht no Peru foi considerada significativa para a observação antropológica, porque é um mercado onde a construtora iniciou, há mais de vinte anos, o seu processo de transnacionalização e onde atualmente a construtora tem contratos expressivos do ponto de vista econômico, de forma que a atuação da construtora no mercado peruano é um marco significativo na trajetória da Odebrecht no cenário transnacional.

Ao mesmo tempo, a experiência transnacional do Grupo Odebrecht no mercado peruano, me permitirá demonstrar a partir de um caso concreto a relevância e o papel dos fatores nacionais nos processos trans-nacionais, a despeito das formulações teóricas que anunciam o enfraquecimento do Estado-nação frente aos processos contemporâneos, em especial, à globalização econômico-financeira.²⁴⁸

Os fatores nacionais a que me refiro estão relacionados ao papel estratégico desempenhado pela diplomacia brasileira na promoção das empresas brasileiras no mercado externo e aos procedimentos de gestão praticados pela Odebrecht em solo transnacional que seguem as orientações formuladas em seu país de origem, refiro-me a TEO.

Como veremos ao longo deste capítulo, a construtora implementa no mercado peruano os mesmos procedimentos de gestão e de cultura empresarial engendrados em solo brasileiro, replicando dessa forma, o mesmo *modus operandi* na conquista de novos mercados e na execução das obras.

²⁴⁷ Segundo os entrevistados, a economia peruana é muito dependente da entrada constante de investimentos estrangeiros, principalmente, no setor de mineração.

²⁴⁸ Como já referido na introdução.

4.1 Cultura, Mercado e Transnacionalização

O marco inicial da trajetória transnacional do Grupo no negócio de E&C pode ser identificado com a construção da hidrelétrica Charcani V situada no departamento de Arequipa, localizado na região Sul do Peru, no final dos anos 70, como relata Emílio Odebrecht em entrevista ao jornal *Gazeta Mercantil*²⁴⁹:

Buscamos a internacionalização antes que a chamada globalização fizesse parte das agendas de discussão e os blocos econômicos eram apenas “utopias”, costuma contar Emílio Odebrecht, presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A. A lembrança data do final dos anos 1970, quando a Odebrecht construiu a primeira hidrelétrica no exterior, a de Charcani, no Peru. Naquela época milagrosa, diz Emílio Odebrecht, a companhia “já desconfiava que o crescimento interno não se sustentaria” e que seria preciso buscar outros rumos.

Em seu relato Emílio Odebrecht justifica a transnacionalização da construtora em função do esgotamento do mercado interno de E&C. No final dos anos 70, no campo da construção havia uma expectativa negativa de crescimento do mercado nacional, fato que levou à empresa construir uma estratégia de inserção em novos mercados no exterior.

Os estudos realizados por Ferraz Filho (1981) confirmam a versão de Emílio Odebrecht, para o referido autor, a decisão da Odebrecht pela exportação de serviços de engenharia visava fundamentalmente sustentar sua taxa de crescimento em um determinado patamar. A esse respeito Ferraz informa que:²⁵⁰

A diversificação dos mercados, resultante das exportações de serviços além de proporcionar um alargamento de mercado, compatível com as necessidades de crescimento da empresa, implica, por outro lado, em diversificação de riscos na medida em que torna a firma menos vulnerável às conjunturas desfavoráveis de um único mercado (Ferraz Filho, 1981, p.296).

Segundo o depoimento do agente responsável pela área internacional do Grupo: “houve um planejamento na organização que demonstrava que cada vez mais o Brasil iria

²⁴⁹ *Gazeta Mercantil* – Panorama Setorial de 28 de outubro de 2002. Os profissionais entrevistados referem-se à Charcani como uma hidrelétrica e outras vezes como uma barragem, neste capítulo utilizarei os dois termos como se fossem sinônimos. A barragem é uma construção que se destina a represar a água para a sua utilização no abastecimento de energia elétrica, neste sentido, a barragem é apenas uma das construções que configuram uma hidrelétrica.

²⁵⁰ Ferraz Filho (1981), realizou pesquisa em várias empresas de construção, dentre elas, a Odebrecht.

diminuindo os seus investimentos internos, portanto, não iria ser possível uma empresa crescer normalmente, e então nós buscamos mercados no exterior, para não ficar dependendo somente de um governo”.

O marco inicial do processo de transnacionalização da Odebrecht está inserido no contexto do deslocamento da “grande” engenharia brasileira em direção aos mercados externos que se realizou no cenário mais amplo da política nacional desenvolvimentista vigente na década de 70. Nesse processo o papel do Estado foi decisivo por intermédio da atuação de alguns órgãos como a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), o Banco do Brasil e o Ministério das Relações Exteriores (MRE).

Neste sentido Camargos (1993) afirma que a transnacionalização da engenharia brasileira deve ser entendida a partir do apoio político, financeiro e diplomático emprestado pelo Estado ao setor, capacitando-o a penetrar no mercado internacional de obras públicas. As argumentações da autora confirmam a hipótese defendida por Ferraz Filho (1981).

Ferraz Filho (1981) apresenta a seguinte hipótese: a de que a inserção da engenharia no mercado externo é produto das articulações Estado-empresárias, na defesa dos interesses das empresas brasileiras no exterior que se realiza por meio da atuação do MRE. O MRE promove as empresas brasileiras por meio do Departamento de Promoção Comercial (DPR) e dos Setores de Promoção Comercial (SECOM's) localizados em vários países.

Os SECOM's atuam em diversos países com os quais o Brasil estabelece relações comerciais. No Peru, por exemplo, o SECOM local realiza diversas atividades com a finalidade de promover e inserir as empresas brasileiras no mercado peruano. Segundo o embaixador brasileiro:²⁵¹

Legislação local, o setor fornece informações e orienta os empresários brasileiros no que se refere à legislação peruana, o setor comercial, não toma nenhuma atitude que contradiz a legislação peruana; criação do Grupo Brasil, composto por empresários brasileiros e a embaixada, sem fins lucrativos. Promove reuniões, e presta informações sobre o ambiente político peruano; a embaixada promove eventos: coquetéis, reuniões, são realizadas gestões junto ao governo peruano, presta apoio político à ação das empresas brasileiras no país, a todas as firmas sem distinção. Por exemplo: no caso das tarifas peruanas no ano de 2000 com relação à importação de cigarros, a gestão foi no sentido de obter uma modificação na legislação. O argumento utilizado era que a tarifa imposta era de

²⁵¹ O Embaixador José Viegas atuava há dois anos no Peru por ocasião da entrevista realizada em maio de 2000. Atualmente é Ministro da Defesa do atual governo.

natureza discriminatória em detrimento das empresas estrangeiras, outro exemplo: Fornecimento de automóveis para as prefeituras do país, houve gestões no sentido de convocar todas as montadoras do país a fim de que elas participassem da licitação, das concorrências. Houve um empenho por parte do setor comercial da embaixada no sentido de que todas as montadoras do país participassem da concorrência e contato com governo brasileiro para a obtenção de financiamento do BNDES e Proex.

O SECOM atua de acordo com as diretrizes formuladas pelo MRE, o relato descreve algumas funções desenvolvidas, como prestar informações aos empresários sobre a legislação local, sobre o contexto econômico e político peruano, presta apoio político nos processos licitatórios promovidos pelo governo peruano, na obtenção de financiamento para as exportações e defende os interesses das empresas brasileiras.

Portanto, na raiz do processo de transnacionalização das grandes construtoras, a exemplo da Odebrecht, o Estado-nação, contando com a atuação do MRE, exerceu um papel fundamental.

De acordo com os autores citados acima, o movimento da grande engenharia brasileira rumo ao mercado externo ao mesmo tempo em que reafirmou a relevância do Estado para a expansão do setor, reforçou a relação de interdependência entre ambos, ressaltando o papel da construção pesada como objeto e instrumento das políticas estatais.

Ademais, a transnacionalização vem salientar ainda mais a posição política das grandes empreiteiras ao estreitar laços dessas firmas com os órgãos governamentais responsáveis pela política externa. “Nesse sentido, novos espaços no âmbito do aparelho de Estado se abriram à influência dos empreiteiros, potencializando os esquemas de poder já existentes” (CAMARGOS, 1993, p. 121).

Neste sentido, a atuação trans-nacional desse setor da economia brasileira, só pode ser compreendida a partir dos vínculos estabelecidos entre esse segmento do empresariado brasileiro e o Estado-nação. Esses vínculos envolvem historicamente arranjos entre os diversos agentes que participam do campo das construtoras, arranjos legitimados no nível simbólico, por meio da ideologia nacional-desenvolvimentista. Neste cenário, tanto na esfera nacional como na esfera transnacional o papel do Estado na formação e consolidação de um mercado interno e externo para as construtoras foi fundamental.²⁵²

²⁵² A trajetória da Odebrecht no campo da construção demonstra a relevância do papel das administrações públicas na formação e na consolidação de um mercado interno para as empresas construtoras, tal como foi analisado no capítulo anterior.

Na esfera nacional, o Estado-nação formulou e implementou uma política nacional de desenvolvimento operacionalizada por meio dos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND's), que criaram vários nichos de mercados para as construtoras nacionais e no plano institucional o Estado formulou uma série de regras escritas e não escritas que criaram uma reserva de mercado às construtoras nacionais.²⁵³

No nível simbólico o Estado atuou criando um discurso nacional-desenvolvimentista, que justificou boa parte da transferência da poupança pública para a área de infra-estrutura. Isto é, no imaginário da nação as ações do governo militar foram justificadas ideologicamente pela construção do “Brasil potência” que introduziria o país definitivamente na rota do “desenvolvimento” e da “modernização”.

Simultaneamente, na esfera transnacional o Estado deu suporte via MRE às empresas exportadoras de serviços na conquista de mercados fora do perímetro nacional, acionando o poder de influência do Estado brasileiro e criando canais de financiamento, como a CACEX do Banco do Brasil, deste modo, consolidou a posição das empreiteiras no *ranking* das maiores empresas da economia brasileira.²⁵⁴

Na conquista de um contrato, a capacidade das empresas construtoras de alavancar o financiamento em um prazo maior, uma carência maior e juros mais baixos, constituiu uma vantagem estratégica no mercado de construção. Ribeiro no estudo que realizou sobre a execução da hidrelétrica Yacyretá afirma que: “É evidente que um empreiteiro que participa de uma concorrência sustentada por financiamento especial tem uma vantagem a seu favor” (RIBEIRO, 1991, p.69).

Neste caso, o referido autor, fala do financiamento necessário a execução de um grande projeto que pode chegar a vários bilhões de dólares:

²⁵³ O processo de formação do mercado de E&C foi descrito no capítulo segundo. “O Decreto 64.345 de 10/04/69 promoveu uma verdadeira reserva institucional de mercado para as firmas nacionais de engenharia, consubstanciada nos itens que dispõe que os órgãos da administração direta e indireta do governo só poderão contratar a prestação de serviços de consultoria técnica e de engenharia de empresas estrangeiras nos casos em que não houver empresa nacional devidamente capacitada e qualificada para o desempenho dos serviços a contratar - artigo 1” (CAMARGOS, 1993, p. 47).

²⁵⁴ Antes da CACEX, foi criada em 1941 a CEXIM, Carteira de exportação e importação do Banco do Brasil. A Cacex, criada em 1953 tomou o lugar da Cexim extinta na mesma ocasião. Em 1990, no início do Governo Collor, ocorreu a extinção da Carteira de Comércio Exterior (CACEX), passando o acompanhamento das operações com o mercado internacional a ser feito, num primeiro momento pelo Ministério da Fazenda e posteriormente pelo Ministério da Indústria e Comércio. Em 1994, com a exclusão do Banco do Brasil do Conselho Monetário Nacional pela medida provisória que instituiu o Real, portanto no final do governo Itamar Franco e quando Pedro Malan era presidente do Bacen, o Banco do Brasil perdeu o poder de participar no processo de definição das políticas monetárias (RODRIGUES, 2002).

O pacote financeiro é uma composição do capital internacional, nacional, privado e público, garantida e/ou supervisionada, no mais das vezes pelo governo proprietário do projeto, por agências multilaterais e bancos de desenvolvimento regional. Yacyretá, por exemplo, é financiada por fundos do setor elétrico do governo argentino, pelo Banco Mundial e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, que financiam parcialmente as obras civis; por bancos de exportação e importação (Exim-banks) que financiam o conjunto de equipamentos para construção pesada, geração de energia e eletromecânica; e por vários bancos privados internacionais (RIBEIRO, 1991, p.68).

A respeito da relevância dos financiamentos das exportações de serviços de construção na conquista de novos mercados, temos a fala de um dos profissionais da empresa sobre o primeiro contrato conquistado no Peru com o financiamento do Banco do Brasil:

Foi uma concorrência da construção de barragem, Charcani V, onde a construtora tinha até enorme experiência. A barragem não era grande, apenas ela é muito alta: ela está, salvo erro, a 3 mil e 600 metros nas saias de um vulcão, com emanções de gás, várias coisas, tremores freqüentes. E o Peru, na época, não era muito atraente pra os concorrentes suecos e espanhóis, que eram as empresas que tradicionalmente operavam lá e a construtora ganhou a concorrência. Na época, o Brasil estava muito interessado em financiar exportações. O Peru nada de vir ao Brasil, o Brasil sempre importou muito cobre do Peru. Era um país com o qual a gente tinha déficit em balança de pagamentos, e sorte que foi fácil estruturar um financiamento do Banco do Brasil à Electro Peru, o que contribuiu para que a Odebrecht ganhasse a obra (NMO,1998).

Trata-se de um relato transcrito de um profissional do Grupo e que demonstra claramente que o início das operações da construtora em solo peruano foi possível graças às articulações institucionais realizado pelo Estado brasileiro por meio do MRE, que tinha como foco prioritário naquele momento as exportações de produtos e serviços brasileiros.

Como aparece no relato, houve a necessidade de acionar a influência brasileira junto ao governo peruano para que a CNO participasse da concorrência, uma vez que já tinha articulado o financiamento do Banco do Brasil (são dois planos de um mesmo processo) para a Electro Peru – a empresa estatal peruana contratante dos serviços da empreiteira.

A respeito da atuação do Ministério das Relações Exteriores, Emílio Odebrecht diz que: “Nos quase 20 anos de nossa atuação internacional recolhemos muitos aprendizados.

Dentre eles, o de que o apoio de órgãos governamentais, como por exemplo, o Ministério das Relações Exteriores, muitas vezes têm papel decisivo para o êxito dos negócios”.²⁵⁵

A atuação do MRE se realiza em dois planos articulados: O primeiro é o plano da diplomacia, que envolve articulações entre o governo exportador e o governo importador, processo por meio do qual se aciona a influência geopolítica brasileira. Neste plano, o Estado brasileiro recorre à pressão diplomática, aplicando-a aos países que estão na sua zona de influência, com o objetivo de “abrir” novos mercados aos produtos e serviços brasileiros.

Segundo o relato que fala sobre a inserção da empresa no mercado peruano, o governo brasileiro já tinha importado muito cobre do Peru, neste sentido, já havia uma trajetória prévia de negociações comerciais entre os dois governos. Ou seja, já havia um precedente comercial que possibilitou ao Brasil exercer seu poder de influência junto ao governo peruano.

O segundo plano está relacionado aos mecanismos institucionais de financiamento das exportações, neste plano as articulações ocorrem entre a empresa exportadora e o MRE. O MRE opera atualmente a partir de dois mecanismos de fomento: Programa de Financiamento às Exportações (Proex) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), na modalidade Exim, ambos vinculados ao MRE.

O PROEX é um Programa do Governo Federal para financiar as exportações brasileiras de bens e serviços em condições equivalentes às do mercado internacional, segundo o discurso político. O Banco do Brasil é o agente exclusivo da União para o Proex, é um Administrador de Recursos.²⁵⁶

O BNDES está atrelado ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC) e ao MRE, e atua em quatro áreas: inclusão social, estrutura produtiva, infraestrutura e exportação. Há um orçamento específico do Banco para financiar as exportações de bens e serviços. Os mercados prioritários para o financiamento das exportações são o Mercosul e os demais países da América do Sul.²⁵⁷

²⁵⁵Emílio Odebrecht, 2001. Seminário promovido pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX) e pela Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB).

²⁵⁶No ano de 2001 os recursos foram da ordem de um bilhão de reais.

²⁵⁷Algumas informações sobre o financiamento estão disponíveis no *site*: <www.bndes.gov.br>.

Nestes casos as construtoras recebem uma carta de financiamento do Banco do Brasil, por meio do PROEX ou do BNDES, atestando que a concorrente (construtora), tem assegurado o financiamento para a execução da obra. A negociação se realiza entre o Estado exportador e o Estado importador com a intermediação da empresa exportadora.

É neste cenário que a argumentação de Coutinho (1994) ganha destaque. Para o autor, a empresa transnacional se constitui, no bojo do processo de mudanças atuais, um dos atores fundamentais para a sua compreensão, na medida em que a mesma está se tornando o mecanismo principal para a alocação de capital de investimento e para decisões sobre a localização da produção em grande parte do mundo²⁵⁸:

A grande empresa transnacional adquiriu essa condição, na medida em que suas decisões nos planos de investimento, do capital financeiro ou da comercialização podem afetar macroeconomicamente não apenas os países onde atuam suas filiais como também seus próprios países de origem. A implicação política desse fenômeno é que se criou uma nova interlocução, não mais entre Estados, mas entre Estados e grandes empresas (COUTINHO, 1994, p.11).

No contexto das interlocuções citadas por Coutinho, as pressões diplomáticas dos governos exportadores desempenham um papel fundamental. A tese de Coutinho é reafirmada no relato do ex-secretário executivo da CAMEX (Câmara de Comércio Exterior).

Segundo o entrevistado, que se referiu especificamente ao Brasil, o êxito do comércio exterior depende em grande parte das boas relações estabelecidas não somente entre os governos nacionais, mas, sobretudo, pelas boas relações estabelecidas entre as empresas transnacionais e os Estados-nação para os quais elas exportam ou desejam exportar.

As pressões diplomáticas realizadas envolvem, inclusive, interlocuções (contatos telefônicos) do próprio presidente da república e/ou um de seus ministros com o governo importador de bens ou serviços brasileiros. O entrevistado citou o caso Sivam, quando o presidente Clinton ligou pessoalmente para o presidente Fernando Henrique Cardoso.²⁵⁹

Neste sentido, a política de comércio exterior que está sob a responsabilidade do MRE que atua em duas frentes simultaneamente: na arena externa envolvendo gestões na

²⁵⁸ A respeito da relevância da empresa transnacional atualmente, consultar também, Ianni (1997) e Thurow (1997).

²⁵⁹ Entrevista realizada no dia 20 de março de 2003 em São Paulo.

esfera diplomática e na arena interna, criando um orçamento para que se viabilize economicamente tais exportações, para que isso ocorra, segundo os agentes empresariais, o programa de exportações tem que estar contemplado estrategicamente, no plano de investimentos do governo brasileiro.

De acordo com os estudos realizados por Ferraz Filho (1981) no contexto das exportações dos serviços de engenharia na década de 70, foi definida uma amostra de 31 contratos assinados por 12 firmas brasileiras, totalizando US\$ 4,1 bilhões. Nesse processo empresas como a Camargo Corrêa, CBPO, Odebrecht e Mendes Júnior conquistaram contratos no exterior, com financiamentos da CACEX, BIRD, Fundos Árabes Unidos e financiamento de bancos alemães.

É exatamente neste período histórico que o Grupo Odebrecht iniciou o movimento de transnacionalização de suas atividades. A respeito do início do movimento do Grupo em direção ao exterior temos a fala de um dos atores que formularam a estratégia de diversificação de atividades em direção à Petroquímica:

Então, Nilo que estava se dirigindo a área internacional - essa também foi a fase de prospecção internacional - Nilo andou, foi para o norte da África, andou circulando pela Líbia e outros países mais interessantes. Peru foi a primeira aventura fora do Brasil (NMO, 1998).

A sondagem inicial em torno de mercados possíveis levou a empresa até a África (Gabão) e aos países árabes (Arábia Saudita e Iraque). Nessa região a empresa participou de uma concorrência. Mas, naquele momento decidiu focalizar seus esforços na América Latina como espaço prioritário de atuação, em função do poder de competitividade da empresa ser maior. Os atores empresariais justificam essa estratégia de inserção em novos mercados em função da aproximação geográfica, da maior facilidade de cálculo econômico e do poder de influência do governo brasileiro na região, no âmbito das relações exteriores.

O Peru foi a primeira aventura da Odebrecht no cenário transnacional. O diretor da área Internacional da Odebrecht em entrevista concedida ao jornal Gazeta Mercantil evoca esse momento:²⁶⁰

Fomos para o Peru dentro de um planejamento estratégico de longo prazo, entendemos que o nosso primeiro estágio no campo da internacionalização deveria ocorrer numa região que fosse mais próxima e que proporcionasse algum

²⁶⁰ Gazeta Mercantil, Informações eletrônicas, 1998.

tipo de identificação no campo da cultura, em consequência da facilidade do espanhol. Nunca nos arrependemos de iniciar a trajetória no Peru, que, ao longo de todos esses anos, tem sido uma excelente escola, não para a CNO como para toda a Odebrecht.

A respeito do mercado peruano o responsável pela área internacional do Grupo argumenta que:²⁶¹

A escolha foi proposital, porque eram países que tinham relações com o Brasil, fortes – que seria onde o Brasil teria algum tipo de influência. Nós temos uma ligação fortíssima com toda a América Latina e porque a América Latina? Porque é aonde ainda necessário infra-estrutura, qualquer país da América Latina necessita de infra-estrutura. Nós temos experiências com os EUA, mas com outro tipo de negócio, não existe financiamento do governo brasileiro para a exportação de serviços aos Estados Unidos. Lá a cultura é outra, o financiamento é com os recursos do próprio cliente, porque o dinheiro para eles, que o governo brasileiro pode oferecer é mais caro do que o que eles podem tomar. Foi o Peru por uma coincidência de oportunidades, não foi o Peru por ser o primeiro não. Foi uma coincidência de oportunidades, poderia ter sido o Paraguai, poderia ter sido o Chile, poderia ter sido a Argentina. Houve naquele momento uma decisão nossa de ir para ao exterior e existir uma obra no Peru a ser realizada. Quando eu digo influência é nos termos geopolíticos: o Itamaraty e o Brasil se relacionando com o governo do Peru. O Brasil tem uma voz forte na América Latina.

Nos dois relatos acima o profissional da empresa ressalta dois fatores fundamentais que influenciaram a escolha pelo mercado peruano: O poder de pressão da diplomacia brasileira, em relação a esse fator, o entrevistado citou o Itamaraty, afirmando que: “o Brasil tem uma voz forte na América Latina” e a proximidade cultural. Em relação ao fator cultural o profissional referiu-se basicamente à língua espanhola.

Além desses dois fatores foi mencionada no relato a necessidade que os países da América Latina possuem de construir a infra-estrutura nacional, como, estradas, hidrelétricas, portos e obras de saneamento básico, fator que tornava esses países um mercado promissor para a construtora. Naquela época poderia ter sido qualquer país da América Latina, contudo, houve uma oportunidade de se realizar uma obra no Peru. Devido ao conjunto dos fatores mencionados no relato a construtora inicialmente decidiu estrategicamente concentrar esforços no mercado latino-americano.

Atualmente, a base de atuação estratégica do Grupo é o Brasil e os mercados prioritários são os mercados da América Latina e de Angola, um dos critérios de escolha de

²⁶¹ Entrevista realizada no dia 23 de janeiro de 2002 em São Paulo na Odebrecht.

atuação do grupo no Negócio de E&C continua sendo de natureza geopolítica – ou seja, regiões nas quais o Brasil tem uma influência geopolítica significativa²⁶².

Angola, segundo o profissional responsável pela área internacional é um caso emblemático da influência geopolítica brasileira:

Angola é exatamente o exemplo da influencia brasileira, há uma ligação fortíssima entre o Brasil e Angola, desde o tempo da escravidão. Língua portuguesa, a língua é importante. No caso do Peru a língua e a influencia geopolítica do Brasil. Imagine que amanhã apareça uma oportunidade fabulosa para construir na Turquia, nós não vamos, nós não temos nada a ver com a Turquia, não temos história com a Turquia, se tiver uma pressão diplomática sobre a Turquia qual o efeito? Zero! Em Angola nós já tivemos problemas sérios por causa da guerra civil, eu lembro que uma vez nós tivemos que fretar dois aviões – um Boeing para tirar todo mundo de lá. Mas depois, é uma guerra civil, mas tem locais específicos onde ela se desenvolve, por exemplo, a guerra nunca chegou à capital (Luanda). No entanto, ela atrapalha no abastecimento das obras, como as nossas obras são de infra-estrutura, a grande maioria, nem todas, elas não ficam na cidade, e no abastecimento a guerrilha atrapalha. Nós estamos lá para ficar, e vamos ficar, tem muita coisa a ser feita, tudo o que você pode imaginar. Eles têm uma grande vantagem: são grandes produtores de petróleo, eles pagam parte do financiamento brasileiro em petróleo, é ideal para o Brasil, o Brasil está comprando petróleo e pagando em reais.

Novamente nesse relato o profissional explica e justifica o critério de escolha de novos mercados para a construtora em função da influência geopolítica do Brasil, da proximidade cultural (o entrevistado refere-se basicamente a língua) e por serem países em desenvolvimento que necessitam construir praticamente toda a infra-estrutura nacional.

O profissional aciona o aspecto cultural e diplomático sempre em relação a outros países. Nesses casos existe uma proximidade cultural entre o Brasil e a Angola em relação aos outros países como a Turquia, a Índia e a Argélia.

A experiência da Odebrecht na Índia no final da década de 80, relatada ao NMO por um profissional da empresa que atuou na área internacional ilustra bem a dimensão cultural subjacente à condução do Negócio. Para este profissional a Índia: “É uma outra civilização. A começar que, quando a gente balança a cabeça está dizendo, não. E quando diz assim é porque está entendendo!”

²⁶² Discurso de Emílio Odebrecht e Renato Baiardi na Reunião Anual de 2001 em São Paulo. Disponível também em CD. No ano de 2002, o grupo no Negócio de E&C, estava presente em catorze países: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos (Miami/Flórida), México, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. O Grupo contava com 21.566 profissionais atuando no Brasil e 7.040 no exterior (Relatório Anual Odebrecht, 2002).

O estranhamento em relação aos hábitos culturais hindus é explicitado no relato do agente:

A vida ao longo do rio, lavar os pecados no Ganges, os crematórios, nunca mais vou esquecer o cheiro de carne humana. Os parsis não enterram os mortos. Eles ficam numas plataformas, no alto do prédio, para os abutres virem buscar. E um rapaz lá da Odebrecht lá, pouca gente come carne, mas ele gostava de comer carne. Um dia, tratando da carne na cozinha, um abutre entrou e quis levar a carne, e ele quis brigar com o abutre, e o abutre quase leva um pedaço do dedo dele. Teve que ir para o hospital, para não ter infecção. São essas historinhas que acontecem. Na Índia têm várias. Agora, tem muita reflexão. Tem um rapaz judeu que entrou na mesquita. Eu achei que ele se arriscava muito, mas entrou e saiu, não aconteceu nada. Porque convivem lá, às vezes aos conflitos, às vezes pacificamente, hindus e maometanos (NMO, 1998).

Segundo o profissional, aspectos de ordem cultural podem limitar e até impossibilitar a ação do agente empresarial. Devido aos contrastes culturais a Odebrecht viu sua atuação limitada no caso da Argélia, afirmou o profissional em seu relato ao NMO:

A Construtora abriu um escritório na Argélia, durante dois anos, para chegar a conclusão que o contraste cultural com a Argélia seria muito grande e decidiu não operar na Argélia. Se eu tivesse operando lá, eu estava com dificuldades agora. Esse foi um caso onde o estudo ocorreu. Ocorreu muito intensamente, muito profundo. A mesma coisa na Líbia. Não foram dois anos, mas foi muito estudada. A Petrobrás tinha um contrato lá para uma adutora, e queria transferir. E insistiu muito e a Construtora decidiu não aceitar. Lembro-me que, uma vez, o Ministro Delfim [Netto] insistiu muito para que nós fizéssemos um hospital que a Construtora tinha ganho a concorrência, no Iraque. E depois o Olacyr [de Moraes] não queria fazer, estava criando dificuldades para Engesa, e nós decidimos não atender o Ministro Delfim, mesmo quando ele era um homem muito forte no governo brasileiro. Aparentemente não se estuda, mas houve estudos profundos (...) Culturalmente eu não voltaria mais a Índia. A maneira de negociar é diferente. Lá, um padrão, digamos, americano ou inglês, de quando você tem uma agenda, você trata dos pontos um, dois, três, quatro. No dia seguinte, você vai tratar do cinco, seis, sete. Na Índia, no dia seguinte, você vai começa de novo: um, dois, três, quatro. E volta, no dia seguinte, começa tudo aquilo. Então, o tempo tem outra dimensão. Houve também uma experiência na China, que essa só ouvi falar, estava afastado, estava no Conselho, também é muito interessante. Foi bem recente agora, três, quatro anos atrás (NMO, 1998).

Os relatos acima deixam bem claro que os aspectos de ordem cultural nessas regiões mediam e norteiam a condução dos negócios, deste modo, quando o contraste é muito intenso impossibilita a atuação da construtora, como ocorreu na Argélia, na Índia e na

China, a despeito das conexões locais da construtora nesses países, como a presença da Petrobrás.

Além da proximidade cultural, na região da América Latina e Angola, o Brasil exerce uma pressão diplomática significativa, também em relação à influência que exerceria na Turquia, por exemplo. É importante notar que a cultura e o esforço diplomático nesses países estão interligados, ou seja, essa influência geopolítica é um processo construído nas relações estabelecidas entre o Brasil e esses países e nesse processo a cultura local exerce um papel fundamental. No caso de Angola o profissional referiu-se a uma tradição diplomática construída ao longo dos anos, desde os tempos da escravidão.

Ferraz Filho (1981) identifica no caso das exportações dos serviços de engenharia brasileira um *mercado possível* para essas construtoras: O mercado possível para o autor, se restringe a nações em desenvolvimento onde inexitem empresas de engenharia capazes de atender, autonomamente a demanda interna.

O autor ressaltar que em muitos dos países que atravessaram um processo vigoroso de desenvolvimento (Índia, Coréia do Sul, Brasil) quase sempre se verificou a formação de um setor nacional de engenharia capaz de resguardar para si o respectivo mercado. Desta maneira, a inexistência de empresas nacionais desenvolvidas se configura como uma pré-condição para a atuação significativa de firmas estrangeiras, nesses países.

No entanto, a atuação da Odebrecht no mercado norte-americano a partir da década de 90, coloca em questão o argumento de um *mercado possível* para as empresas de engenharia brasileiras. Nos EUA existem empresas de engenharia com uma fortíssima atuação dentro e fora do mercado norte-americano, além disso, trata-se de um país onde as demandas por obras de infra-estrutura não são tão acentuadas como nos países latino-americanos ou mesmo em Angola.²⁶³

Neste caso como explicar a inserção da Odebrecht no mercado norte-americano há mais de dez anos? O mercado possível seria aquele que a empresa “torna possível”, por meio de suas estratégias competitivas?

Segundo reportagem da Gazeta Mercantil, os “mercados possíveis” para as construtoras inicialmente foram os países emergentes da América latina e da África. Posteriormente, na década de 90, as construtoras brasileiras se inseriram nos EUA e na

²⁶³ A primeira empresa de construção no *ranking* internacional é a norte-americana Bechtel.

Europa, associando-se com grandes empreiteiras internacionais, por meio de parcerias em consórcios, tornando-se corporações multinacionais.²⁶⁴

A Odebrecht atua há doze anos no mercado norte – americano e sua maior obra é a barragem de *Seven Oaks*, no sul da Califórnia.²⁶⁵ De acordo com as informações editadas na revista *Odebrecht Informa* n°95, a experiência da empresa no Estados Unidos visa: “Desenvolver uma base de negócios permanente e capacitar equipes para atuar em outros países a partir dos aprendizados obtidos naquele que é o mercado mais competitivo do mundo.” O escritório central da construtora está localizado na Flórida.

Atualmente a *Odebrecht Construction* – subsidiária da CNO nos Estados Unidos, está ampliando sua base de atuação, expandindo as suas atividades para o Estado da Carolina do Norte, executando obras de melhorias e alargamento na Rodovia Interestadual 40 – I 40, que cruza oito estados, de acordo com o DS da *Odebrecht Construction*, a Odebrecht está mudando seu perfil nos Estados Unidos:²⁶⁶

Nosso objetivo é executar contratos como gerenciadores de construção, e não apenas como construtores. Dessa forma, podemos interagir mais com os clientes e dar a eles uma contribuição mais qualificada. Estamos passando por uma fase de mudança de patamar de atuação. Queremos ser uma empresa de atuação regional na Flórida e em contratos especiais em outros estados. Nesse contexto, nossa presença na Carolina do Norte assume especial importância, porque nos permite solidificar a experiência obtida e ampliar o relacionamento com um cliente que deseja ter a Odebrecht como responsável por outros projetos no futuro.

A presença da Odebrecht nos EUA é justificada no relato como uma atuação que permite o aprendizado de novas tecnologias, de novos procedimentos de gerenciamento dos negócios e também como uma atuação que permite a expansão da construtora em direção aos outros Estados norte-americanos.²⁶⁷

²⁶⁴ Gazeta Mercantil – Centro de Informações de 18/09/2001.

²⁶⁵ Projetada para conter inundações de até 7 mil m³/s, a barragem tem 170 m de altura e 900 m de comprimento de crista. As obras foram iniciadas em abril de 1994 e concluídas em novembro de 1999 (ODEBRECHT INFORMA, 95, p.11).

²⁶⁶ Odebrecht Informa, n°106, 2002.

²⁶⁷ Quando a construtora é responsável pelo gerenciamento das obras, significa que ela vai sub-contratar outras construtoras para executar as obras e gerenciar o processo de execução, ou seja, amplia o escopo de sua atuação.

Além da execução da I-40, a *Odebrecht Construction* é a gerenciadora das obras do Terminal Sul do Aeroporto de Miami e das obras do *Performing Arts Center*.²⁶⁸ A experiência da Odebrecht nos Estados Unidos coloca em questão a tese de Ferraz filho sobre o “mercado possível”, para as construtoras brasileiras.

A experiência da Odebrecht nos Estados Unidos apresenta uma característica distinta e segundo o relato do profissional responsável pela área internacional transcrito abaixo:

Tem tudo a ver com imagem internacional, o fato de estar uma empresa brasileira construindo e muito bem nos Estados Unidos que se julgam os melhores do mundo, um dos principais mercados do mundo. Quando você chega em qualquer lugar do mundo, os clientes perguntam: com quem vocês estão trabalhando? Estou trabalhando há dez anos nos Estados Unidos. Os Estados Unidos é um país competente e exigente e as leis funcionam e o fato de você estar trabalhando bem lá... Lá as leis funcionam em relação a qualquer país do terceiro mundo. O nosso problema é que aqui as leis não funcionam bem, esse negócio de segurança, ocorre porque as leis não funcionam bem e atrapalha qualquer atividade. **Nos Estados Unidos, assim como outros países do primeiro mundo, Inglaterra, as coisas funcionam tem lei para ser cumprida, é fato! Tem regras claras, você sabe o que vai ser. No terceiro mundo todo mundo pensa que vai dar um jeitinho, que as coisas se acertam, lá não. Para uma empresa brasileira, é muito importante, ter essa imagem: eu trabalho no terceiro mundo, mas eu trabalho no primeiro também** (Grifo meu).

No relato acima sobressai uma determinada concepção de cultura que contrapõe ao “jeitinho” brasileiro o universo cultural norte-americano está presente nos relatos de muitos profissionais da Odebrecht, aparece em algumas entrevistas de Emílio Odebrecht e está presente nos relatos de Norberto Odebrecht sobre as raízes étnicas da TEO.²⁶⁹

Da perspectiva empresarial, trata-se de uma inserção estratégica nos EUA que visa consolidar a imagem da Odebrecht no campo internacional das construtoras e assim, legitimar a sua expansão em direção a novos mercados. Portanto, a atuação nos EUA legitima a construtora no plano tecnológico e simbólico, porque passa a imagem de uma construtora séria, competente tecnologicamente e que atua em conformidade com padrões éticos.

²⁶⁸ Complexo para apresentações de balé, ópera, música erudita e popular em Miami, a conclusão do complexo está prevista para o primeiro semestre de 2005.

²⁶⁹ A fala de Emílio Odebrecht foi transcrita no capítulo anterior, trata-se de uma entrevista concedida ao JB. E os relatos de Norberto Odebrecht sobre a influência do elemento étnico na TEO foram analisados no primeiro capítulo.

Ou seja, trata-se de consolidar uma imagem de uma empresa construtora brasileira, portanto, localizada em um país de “terceiro mundo”, mas que atua no “primeiro mundo” também, graças a sua capacitação gerencial e tecnológica e à sua capacidade de atuar de acordo com um conjunto de regras bem definidas, claras, eficientes e que de fato funcionam. Segundo o relato, essa imagem de uma empresa construtora séria, competente e eficiente torna-se uma vantagem competitiva na conquista de novos contratos.

Nesse relato está subjacente uma determinada noção de cultura que contrapõe ao famoso “jeitinho” brasileiro o universo cultural norte-americano, onde as leis são claras e funcionam. Segundo o profissional, nos EUA: “Tem regras claras, você sabe o que vai ser. No terceiro mundo todo mundo pensa que vai dar um jeitinho, que as coisas se acertam, lá não”.²⁷⁰

Neste sentido, muito embora a Odebrecht seja uma empresa construtora brasileira, com raízes fincadas em um país, onde as regras não são bem definidas, não são claras e não funcionam direito e por conta disso, é necessário “dar um jeitinho”, para as coisas andarem, a atuação no mercado norte-americano demonstra que a construtora se sobressai, é diferente porque é capaz de atuar em um contexto sócio-cultural onde as regras são claras, transparentes e funcionam e onde é culturalmente inconcebível no mundo dos negócios a prática do “jeitinho”.²⁷¹

O aspecto problemático das representações elaboradas pelos agentes empresariais sobre o “jeitinho” como uma prática cultural que permeia todas as esferas da sociedade brasileira é que esse discurso sobre o “jeitinho” como uma prática cultural, pode ser acionado como justificativa a determinados comportamentos ilícitos que se observam no mundo dos negócios. Neste sentido, se atribuem ao plano da cultura algumas práticas ilícitas que favorecem a determinados grupos na sociedade, ocultando desta forma, a

²⁷⁰ Refiro-me ao livro de Da Matta (1994), “O que faz do Brasil, Brasil?” Especialmente capítulo sete e ao estudo desenvolvido por Barbosa (1992, p.139). O jeitinho é definido por Barbosa como uma forma de procedimento social e como um traço cultural que define “o modo de ser” do brasileiro. Segundo a autora: “O ‘jeitinho’ é uma forma de procedimento social que, sem dúvida, atualmente nos define e singulariza. De Fortaleza a Porto Alegre, passando pelo centro do país, ele é tomado como um elemento-símbolo de nosso modo de ser, de nossa brasilidade”.

²⁷¹ Segundo Chauí, a sociedade brasileira está: “Estruturada a partir das relações privadas, fundadas no mando e na obediência, disso decorre a recusa tácita (e às vezes explícitas) de operar com os direitos civis e a dificuldade para lutar por direitos substantivos e, portanto, contra formas de opressão social e econômica: para os grandes, a lei é privilégio; para as camadas populares, repressão. Por esse motivo, as leis são necessariamente abstratas e aparecem como inócuas, inúteis ou incompreensíveis, feitas para ser transgredidas e não para ser cumpridas nem, muito menos, transformadas” (CHAUI, 2000, p.90).

dimensão política dessas práticas e as suas conseqüências para o conjunto da sociedade, conforme argumenta Ribeiro (2000).

Os mercados externos passam a ser considerados significativos pelas construtoras, dentre elas a Odebrecht a partir do final da década de 70 e posteriormente se intensificam com a abertura do mercado brasileiro realizada no governo Collor e aprofundada no governo Fernando Henrique Cardoso, período em que diminuíram expressivamente os investimentos estatais na área de infra-estrutura.

De acordo com dados da Gazeta Mercantil, a CNO vai priorizar projetos de infra-estrutura nos próximos três anos na América Latina, devendo faturar U\$ um bilhão até o ano de 2003. O valor representa 62% do faturamento da construtora com exportação de serviços de construção e engenharia, cerca de U\$1,68 para os EUA, Europa, África e América Latina. Esses números revelam a importância dos processos trans-nacionais para o Grupo Odebrecht e para o conjunto da economia brasileira, porque, dentre outros fatores, os números representam uma melhoria do balanço de pagamentos.²⁷²

A Odebrecht faturou no ano de 1998 R\$1,78 bilhões em exportação de serviços. Em 2001 faturou R\$ 8,35 bilhões e mais de um terço do faturamento foi obtido na área de Engenharia. Na década de 90, exportou US\$12 bilhões em serviços de engenharia. Atualmente, os principais canteiros da Odebrecht estão concentrados na Venezuela, Estados Unidos, Portugal e Angola.

No ano de 1999, a construtora figurou no *ranking* das 225 maiores do mundo, ocupando a posição de 26º, com um faturamento de U\$1,1 bilhão (sem considerar o país de origem). No ano de 1999, a receita obtida fora do Brasil representou 66% do faturamento total de US\$ 1,65 bilhão e desde que atua no cenário trans-nacional a construtora obteve uma receita de US\$ 12 bilhões²⁷³.

Em sua carteira de contratos, já têm contabilizado obras de grande porte, que são a nata do mercado para as grandes construtoras (de construção de pontes a sistemas de captação de água e esgotos, linhas de metrô, edifícios residenciais, terminais em aeroportos,

²⁷² Centro de Informações de 18/09/2001

²⁷³ A primeira construtora no *ranking* de acordo com a classificação da revista *Engineering News-Record*, é a Bechtel Group de nacionalidade norte-americana, com sede na Califórnia.

hidrelétricas entre outros) em mais de 20 países. Somente na Venezuela, os contratos em curso ultrapassam US\$ um bilhão.²⁷⁴

Os relatos empresariais sobre a inserção da construtora nos mercados externos demonstram um aspecto relevante nesse processo. Esse aspecto está relacionado aos critérios que norteiam a escolha dos países e dos mercados a serem conquistados. Como vimos os critérios são de natureza cultural e geopolítica. Em relação ao plano cultural os entrevistados se referem basicamente à língua e às regras do jogo que regulam a concorrência nesses mercados.

Já, o plano geopolítico demonstra claramente que no espaço da concorrência o vínculo com a nação é relevante para a competitividade das empresas brasileiras no comércio exterior. Especialmente na exportação de serviços de engenharia, os relatos indicam que o MRE desempenha um papel fundamental.

Em primeiro lugar, desenhando uma política sustentada de exportação para as empresas brasileiras e articulando essa política às prioridades governamentais. E, em segundo lugar, criando mecanismos institucionais que torne realidade o desenho da política de exportações, dentre eles, recorrendo à pressão diplomática e disponibilizando recursos para as exportações, são três planos complementares: a formulação pelo Estado brasileiro de política sustentada de exportações, pressão da diplomacia brasileira nas zonas de influência brasileira e orçamento para as exportações, neste cenário a política de exportações tem que necessariamente estar articulada às prioridades governamentais, como estratégia de desenvolvimento econômico do país.²⁷⁵

²⁷⁴ Gazeta mercantil 19/07/99 e Panorama Setorial. Imóveis e Construção de 28 de outubro de 2002.

²⁷⁵ De acordo com o Ministro do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio – Luis Eduardo Furlan em entrevista ao *Estado de São Paulo*: "Pela primeira vez, as exportações serão uma prioridade para o Governo". "Há um compromisso entre os membros do Governo para impulsionar as exportações, diversificar os produtos e mercados, conseguir um valor agregado e vincular as pequenas e médias empresas na exportação". Furlan foi presidente da Sadia. Disponível em : <www.enp.com.br>. Acesso em: 17 jan. 2003. O discurso de posse do Ministro das Relações Exteriores Celso Amorim, caminha na mesma linha argumentativa, no entanto, sublinhado a justiça social, a maior integração com os países da América do Sul sendo comandados pelo Brasil e o fortalecimento do Mercosul a partir de um fortalecimento das relações com a Argentina. E as articulações com novos parceiros comerciais, em especial, a comunidade de língua portuguesa e o seu mais novo membro o Timor Leste.

4.2 A empresa sucursal Odebrecht - Peru

O Grupo Odebrecht possui no Peru uma empresa sucursal cujo escritório localiza-se na capital peruana: Lima, no seguinte endereço: Avenida La Floresta, 497 - 6º andar. *Chacarilla del Estanque, San Borja Sur* em frente ao *Pentagonito* - exército peruano. É um prédio com um desenho arquitetônico moderno para a recém “modernizada” Lima²⁷⁶.

A divisão do espaço e o desenho arquitetônico no interior do 6º andar que visitei obedece em linhas gerais a divisão do espaço e o *design* do escritório do Grupo em São Paulo na Avenida das Nações Unidas.²⁷⁷

Há uma racionalização do espaço muito eficiente, divididas entre si estão dispostas as salas dos diversos profissionais com um material e *design* que lembra muito os *contêineres* presentes nos canteiros de obra. Há deste modo, as salas dos diversos agentes que atuam na Organização (sala do DS, sala do Engenheiro de Segurança, sala do agente responsável pela pessoa jurídica e outras instalações), os espaços mais visíveis e estratégicos das secretárias, os espaços comuns nos quais são recebidos os visitantes, com um sofá, uma mesa ao centro com revistas *Odebrecht Informa* e outras publicações especializadas em engenharia e os locais de cafés, chás e chocolates. O ambiente é decorado com quadros de obras realizadas pela empresa.

A empresa sucursal Odebrecht – Peru atua como empresa subsidiária e pessoa jurídica. Como pessoa jurídica – a Odebrecht – Peru é uma empresa de nacionalidade peruana, que foi constituída juridicamente para atender as exigências da legislação peruana, e deste modo, estar habilitada a concorrer no mercado peruano de construção. Como empresa subsidiária, a Odebrecht – Peru é uma empresa “controlada” pela Odebrecht, Grupo de nacionalidade brasileira, conhecimentos e know-how desenvolvidos por engenheiros brasileiros no Brasil e posteriormente exportados no âmbito transnacional.

No escritório central em Lima são desenvolvidas as seguintes atividades: Planejamento e propostas de mercado liderado por um profissional e sua equipe, estudo de

²⁷⁶ Vários segmentos da sociedade no Peru afirmam que Lima foi “modernizada” nos últimos dez anos, no governo do Engenheiro Alberto Fujimori – em 2000 em seu terceiro mandato.

²⁷⁷ Realizei quatro visitas ao escritório em Lima visando coletar dados quantitativos, as publicações da empresa, fazer entrevistas e conversas informais com profissionais que desempenham diversas atividades na organização. Eu entrevistei o DS, o agente responsável pela gerência administrativa e financeira e o engenheiro responsável por questões de segurança e de meio-ambiente no trabalho.

viabilidade e desenvolvimento do mercado peruano e realização de propostas para potenciais contratos, gerenciamento das finanças e administração, gerenciamento de equipamentos e estabelecimento de relações institucionais com o governo e mercado peruano realizado pelo DS.

Este conjunto de atividades está relacionado ao desenvolvimento do mercado peruano, isto é, na conquista de novos contratos, portanto, de novas obras que deverão ser executadas pelos DC's. Além do desenvolvimento de mercado os profissionais alocados no escritório prestam apoio nas áreas de contabilidade, recursos humanos, segurança e meio ambiente no trabalho, comercial e outras que se fizerem necessárias aos profissionais que atuam no âmbito da pequena-empresa.

Na figura abaixo podemos observar a macroestrutura da Odebrecht – Peru, os profissionais e as suas respectivas atribuições.

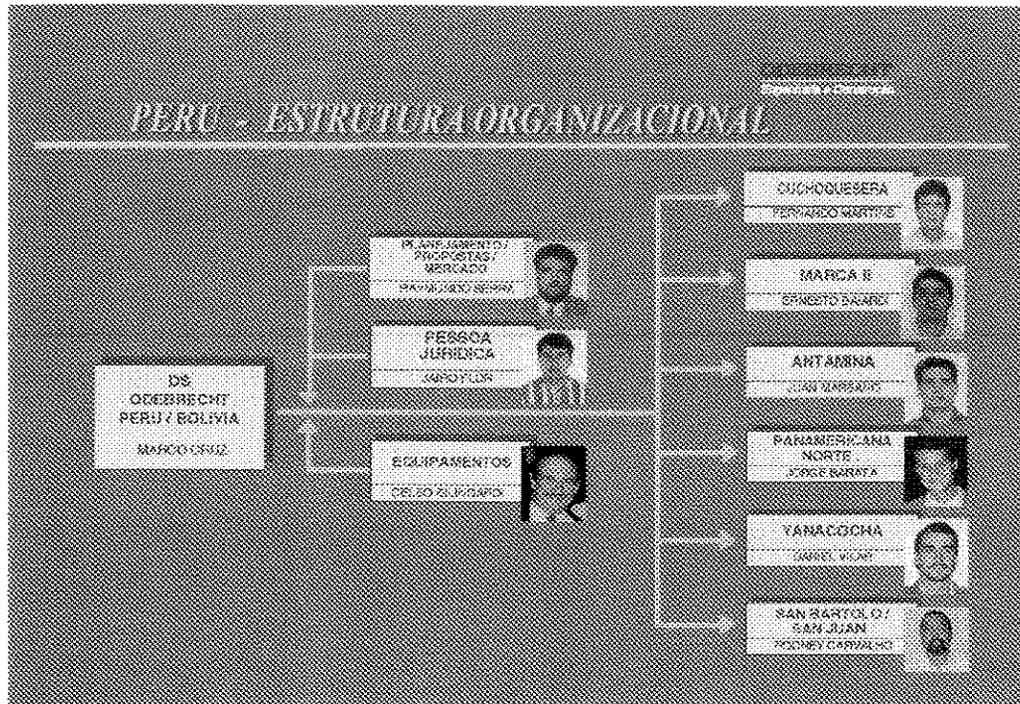


Figura 6 - Macro – estrutura - Odebrecht – Peru

Fonte - Odebrecht – Peru, 2000.

A macro-estrutura acima apresenta os Homens de Linha, os Homens de Apoio e o DS à esquerda, que na época era Marco Cruz. Os Homens de Linha estão diretamente

envolvidos em atividades de execução das obras, no ano de 2000, existiam, seis DC's à direita na figura. Os Homens de Apoio (à esquerda) fazem parte do "staff" financeiro, administrativo e de recursos humanos ou formação de pessoal. O DS e os profissionais que prestam apoio geralmente atuam a partir do escritório em Lima, no entanto, quando são requisitados tais profissionais realizam visitas às obras.

A exemplo dos escritórios e dos canteiros de obras que visitei no Brasil, não avistei nenhuma engenheira desempenhando papel estratégico no Peru, a grande maioria dos profissionais que atua em posições de comando são engenheiros e brasileiros.

Embora uma fatia expressiva de profissionais que atuam no Peru, sejam peruanos, eles estão sob o comando dos profissionais de nacionalidade brasileira. As posições estratégicas são ocupadas por profissionais de nacionalidade brasileira, que possuem uma trajetória profissional consolidada na construtora, similar a do DS que se integrou ao Grupo em 1986 e a partir daí traçou uma trajetória profissional ascendente, o mesmo processo ocorreu com o diretor financeiro e administrativo do contrato Antamina.

No âmbito da pequena-empresa, responsáveis pelas obras estavam seis DC's, dentre os quais somente um é peruano. Juan Marsano é o único DC de nacionalidade peruana, responsável por um contrato considerado pela empresa de suma importância devido a fatores político-estratégicos e financeiros.²⁷⁸

No canteiro de obras, a maioria dos profissionais é de nacionalidade peruana, no entanto, posições estratégicas são ocupadas por brasileiros, fato que está começando a mudar com o contrato de Antamina.

Em 2000 existiam os seguintes contratos em execução, cada qual com um DC que respondia diretamente pelo contrato: Marca II, Antamina, Panamericana Norte, Yanacocha, e San Bartolo/San Juan.²⁷⁹

²⁷⁸ Cf. gráfico n.1, Classificação por Cliente.

²⁷⁹ No Peru, visitei os contratos de Antamina e San Bartolo e San Juan.

Classificação por tipo de cliente

Privado Antamina	Público Sedapal	Privado Southern	Público INADE
Privado Yanacocha	Público MTC	Privado Egenor	Público MEN

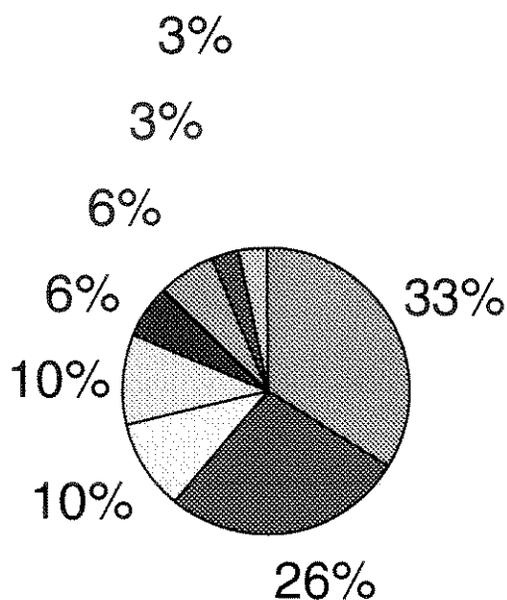


GRÁFICO 1 – Classificação Por tipo de Cliente

FONTE: Odebrecht - Peru, 2000.

No escritório da empresa no Peru eu realizei uma entrevista com o DS que me falou sobre a trajetória da construtora no mercado peruano.

O DS do Peru iniciou a sua trajetória no mercado peruano como gerente de produção da obra de Charcani no ano de 1986. A obra havia se iniciado no governo de Belaúnde, no entanto, esteve paralisada por quatro anos devido à falta de financiamento. Alan Garcia assumiu o governo em 1985 e terminou a obra. Após essa obra o DS

desempenhou durante três anos o papel de DC na obra de Chavimochic.²⁸⁰ Após 1988, foi designado para visualizar a abertura de um mercado na Venezuela. Em 1991 passou a desempenhar o papel de DS do Peru e da Bolívia, atualmente está atuando no Brasil. O DS iniciou o seu relato evocando o cenário político peruano do final dos anos 70.

No ano de 1979, quando a Odebrecht assumiu a execução da Hidrelétrica Charcani V, estava chegando ao fim o governo militar de Belaúnde e o grupo Sendero Luminoso (SL) estava dando início às suas atividades revolucionárias.²⁸¹

O DS da Odebrecht em seu relato evoca esse período de inserção da construtora no mercado peruano no final da década de 70 e ao longo da década de 80:

No governo Alan Garcia foi declarada a moratória, e não foi paga a dívida externa, e a própria economia estava sem uma garantia, respaldo para as empresas, havia um terrorismo de forma absoluta, em Lima mesmo, estouravam bombas. Eu cheguei aqui em 1986, após um ano de governo Alan Garcia, nesse período nos tivemos uma obra com financiamento brasileiro Charcani e depois Chavimochic. Uma obra após outra, com financiamento brasileiro, era uma forma de nós atuarmos no mercado peruano, porque não tinha esse mercado de obras públicas, o mercado não oferecia outras oportunidades. Na época não havia investimentos estrangeiros e a nossa estratégia foi construir essas duas obras com financiamento brasileiro, do PROEX.

A despeito do contexto político e econômico serem desfavoráveis para as atividades de construção porque em função desse contexto não havia um mercado de obras públicas no país, a Odebrecht optou estrategicamente em se fixar e se consolidar nesse mercado, construindo nesse período duas obras com o financiamento do PROEX.

Foi uma decisão estratégica, visando a conquista de um mercado significativo para a construtora, pois, enquanto esse mercado não era considerado “atraente” às outras construtoras, a Odebrecht decidiu naquela época se fixar nesse mercado, pois, já previa que em médio prazo a situação política se estabilizaria, os investimentos retornariam e as obras de infra-estrutura seriam retomadas, deste modo, ao longo da década de 80 a Odebrecht se preparou para esse momento, identificando desde o início os agentes econômicos e políticos que faziam parte do campo de construção e estabelecendo articulações.

²⁸⁰ Trata-se de uma obra de irrigação.

²⁸¹ Sendero proclamou sua guerra contra o regime em maio de 1980: “Sendero desató su guerra de modo bastante convencional: quemando las ánforas electorales en Chuschi, un pueblo en el departamento de Ayacucho, en la sierra sur-central peruana” (STERN ET AL., 1999,p.17). O ponto de inflexão do movimento se realiza com a captura de Abimael Guzmán em La Molina - bairro de Lima no dia 12 de setembro de 1992.

Durante a década de 80 a hiperinflação, a recessão econômica, o narcotráfico, a violência política, a destruição da infra-estrutura nacional e o isolamento internacional tornaram o Peru um país de alto risco e com uma economia pouco atraente aos investimentos externos. Assim, ao longo da década de 80, devido ao cenário político conturbado, a economia peruana foi considerada de alto risco afastando, portanto, qualquer possibilidade de investimentos estrangeiros como argumenta Gonzalez de Olarte:

Entre 1980 y 1990 se há estimado una pérdida de 20 mil millones de dólares constituidas por fábricas, centrales y torres de electricidad, puentes, edificios, centros de investigación, costos de oportunidad, vías e instalaciones destruidos por Sendero Luminoso (Senado de la República 1992), es decir una cifra cercana a la mitad Del PBI anual. Esta destrucción de recursos y capital tuvo un impacto en el empleo y en los ingresos. Obviamente éstas pérdidas contribuyeron al debilitamiento del Estado, del sistema económico y de las expectativas de inversión (GONZALES DE OLARTE, 1998, p.21.

O conjunto desses fatores teve como consequência a destruição de uma parcela significativa da infra-estrutura nacional e a retração drástica dos investimentos governamentais nessa área ao longo da década de 80, fator que dificultou enormemente o desenvolvimento do mercado de construção, afirma o DS da Odebrecht: “Nesse período, realizamos apenas duas obras, uma em seguida da outra, Charcani e Chavimochic, porque as condições políticas e econômicas, não permitiam o desenvolvimento de mercado. Nós crescemos durante o governo de Fujimori”.²⁸²

Como aparece na fala do DS a expansão significativa das atividades da construtora ocorre a partir da década de 90. Em 1990, havia, no cenário peruano, duas correntes político-ideológicas: o neoliberalismo de Llosa e a extrema esquerda representada pelo Sendero Luminoso (SL) e o Movimento Revolucionário Túpac Amaru (MRTA), deixando um vácuo no centro, vácuo ocupado pelo Engenheiro Alberto Fujimori – ex-reitor da Faculdade de Engenharia Agrônoma de *La Molina* em Lima, Fujimori propunha em seu programa de governo um ajuste moderado, reformas progressivas e poucas privatizações.

283

²⁸² De 1980 a 1988 a Odebrecht construiu Charcani V e de 1988 a 1996 Chavimochic localizada em Trujillo.

²⁸³ A vitória de Fujimori se explica em parte devido à instabilidade do contexto político peruano, que foi marcado ao longo do tempo por uma turbulência no campo político, social e econômico marcados pela atuação de populistas, ditadores e pela atuação de grupos guerrilheiros. Portanto, a violência política como estratégia dos agentes de esquerda torna compreensível a vitória de Fujimori em 1990 e a composição de sua base governista: os militares internamente e externamente os organismos multilaterais.

El chino, quase um desconhecido, segundo Gonzales de Olarte (1998), foi eleito pelo *Cambio-90*, vencendo no segundo turno Mario Vargas Llosa que concorria pelo FREDEMO com uma agressiva proposta neoliberal. Uma vez eleito, Fujimori, implementou um conjunto de programas sob a orientação do modelo denominado de neoliberal, o Programa de ajuste estrutural neoliberal (PAEN).

A base de sustentação do governo eleito em 1990 era composta pelo apoio do Fundo Monetário Internacional (FMI) e dos demais organismos multilaterais e internamente, pelas forças armadas, que assumiram um papel de destaque no novo governo. O governo eleito não tinha a maioria no Congresso, necessário à aplicação do PAEN e neste sentido em 5 de abril de 1992, Fujimori promoveu um “autogolpe” de Estado, fechando o Congresso e aprovando uma nova constituição no ano seguinte. Graças ao autogolpe, Fujimori obteve a maioria no Congresso e conseqüentemente, o caminho livre para implementar as suas reformas estruturais. Em 1992, o Banco Mundial apoiou o PAEN emprestando 300 milhões de dólares ao país.

Em termos operativos o PAEN é composto por um programa de estabilização macroeconômico e um conjunto de reformas estruturais. Gonzáles de Olarte (1998) afirma que no Peru foi aplicado um “modelo extremado”, caracterizado pela total desregulamentação dos mercados, pela privatização das empresas e das atividades públicas, pela liberalização extrema do comércio exterior, pelo tipo de cambio que se fixa no mercado e pela redução da política econômica a uma política macroeconômica estreita, com a utilização de pouco instrumentos e centrada basicamente na política fiscal, cujos resultados condicionam a política monetária. Deste modo, dentro desse modelo não existem políticas setoriais ou de cunho social, há somente medidas de cunho social paliativas.²⁸⁴

O modelo extremado, segundo Gonzáles de Olarte (1998), favorece às grandes empresas com capacidade de adaptação comercial e financeira, o capital estrangeiro e em menor medida, os médios e os pequenos empresários, deixando à margem do processo econômico amplas parcelas da população.

O PAEN possibilitou o investimento em determinadas áreas dentre elas, a infraestrutura e a mineração, áreas que receberam investimentos maciços, em função de suas

²⁸⁴ Gonzáles de Olarte (1998) elabora uma tipologia para classificar os “modelos” de ajustes implementados na América Latina: o modelo extremado, o modelo intermédio e o modelo flexível.

respectivas relevâncias para a economia do país, assim o direcionamento dos investimentos governamentais para essas áreas do país criou um mercado significativo para as construtoras.

Deste modo, a aplicação do PAEN pelo governo Fujimori criou as condições econômicas para a expansão da construtora no mercado peruano, à medida que ao longo da década de 90 retomou os investimentos em infra-estrutura e atraiu por meio do processo de privatização, criando um marco legal extremamente favorável aos investimentos estrangeiros, em especial, na área de mineração.²⁸⁵

As obras executadas pela Odebrecht no governo Fujimori estavam relacionadas às áreas que receberam investimentos ao longo do governo, são em sua maioria obras de infra-estrutura, como por exemplo, hidrelétricas, estradas, obras de saneamento básico e obras de irrigação encomendadas pelo governo e obras encomendadas pela iniciativa privada no setor de mineração.²⁸⁶

O desenvolvimento do mercado peruano pela construtora durante os anos 90 foi possível devido ao conjunto de medidas implementadas por Fujimori que privilegiou a atração e a entrada maciça de investimentos externos como principal mecanismo de incremento da economia peruana.

Em 1994, o país alcançou uma taxa de crescimento de 13,2%, o “risco país” reduziu significativamente e a violência política diminuiu, em decorrência desses fatores a economia peruana se tornou altamente atrativa aos investimentos externos. Nesse contexto, a Odebrecht encontrou um ambiente mais que favorável à expansão de suas atividades.²⁸⁷

Segundo o DS:

²⁸⁵ O programa de governo previa inversões nas áreas de infra-estrutura, mineração, turismo e de privatização, que ficava a cargo da COPRI. Todos esses projetos estavam acompanhados de um marco legal que regulava essas inversões, como a reforma trabalhista vigente, os Decretos Legislativo n° 674, 662, 757, 162 e o Decreto Supremo n° 059 – 096.

²⁸⁶ Cf. no anexo as obras realizadas após a década de 90.

²⁸⁷ En 1990 el Perú era un país al borde del colapso. La hiperinflación, la recesión económica, la violencia política, el narcotráfico, el relativo aislamiento internacional y el debilitamiento del Estado conformaban un cuadro social dramático. Cuatro años después, en 1994, este mismo país alcanzó una tasa de crecimiento de 13,2% (la más alta del mundo), la inflación disminuyó drásticamente, se redujo el “riesgo país”, se comenzó a recibir inversiones extranjeras, la violencia disminuyó notablemente, es decir, parecía otro país, por lo menos desde una perspectiva estadística (GONZALES DE OLARTE, 1998, p.21).

Depois com a abertura da economia em 1992, o narcotráfico diminuiu bastante e a partir de 1993, surgiram oportunidades de mercado, e nós conseguimos diversificar mais a nossa carteira de clientes, começamos a trabalhar em duas ou três obras ao mesmo tempo, o nosso primeiro cliente privado foi em 1994, período em que diversificamos a nossa atuação. O ano passado, por exemplo, nós atuamos em dez obras ao mesmo tempo, quatro de clientes privados e seis públicos.

Como aparece no relato a partir de 1993 a carteira de clientes da construtora se expandiu significativamente durante a década de 90. Contudo, no ano de 2000, para cumprir as metas acordadas com o FMI o governo de Fujimori diminuiu o fluxo dos investimentos em obras de infra-estrutura, portanto, o DC afirmou que naquele momento, por conta do processo eleitoral, o mercado construtor estava passando por um momento de recessão dos investimentos públicos.²⁸⁸

A Odebrecht é reconhecida atualmente como uma das grandes empresas de construção - é a segunda maior empresa conforme a classificação da Câmara Peruana de Construção (CAPECO). Os dados da CAPECO informam que a Odebrecht atualmente é a segunda empresa de construção no mercado peruano em capacidade de contratação²⁸⁹.

Segundo agentes que atuam na Odebrecht – Peru, a empresa detém atualmente algo em torno de 30% do mercado público peruano de construção. No ano de 2000, a construtora tinha quatro contratos de cliente privado, e, seis contratos de cliente público. Os focos considerados estratégicos para atuação empresarial são o mercado privado de mineração e o mercado público de hidrelétricas.

O campo das construtoras no Peru é dominado pelas empresas estrangeiras que se associam às empresas peruanas e de outras nacionalidades para executarem projetos na área de infra-estrutura. Ao lado, das grandes construtoras, os agentes que atuam nesse campo são: a CAPECO, o governo peruano (cliente), os investidores privados (cliente) e o mercado internacional de capitais.

Os “principais” concorrentes da empresa no mercado peruano são as construtoras brasileiras, Queiroz Galvão, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez, as peruanas Graña y Montero, COSAPI e JJC e as chilenas, Sagitário e BESALCO .

²⁸⁸ Maio de 2000.

²⁸⁹ Capacidade de contratação, diz respeito ao capital social da empresa, ou seja, tudo o que é quantificável: equipamentos, pessoal qualificado, infra-estrutura. Dados fornecidos pelo Departamento de Estatística da CAPECO.

Os três contratos que visitei no Peru em maio de 2000 estavam contemplados no programa de privatização e no programa de investimentos públicos da administração de Alberto Fujimori.

Na época da pesquisa de campo estava em curso o segundo turno das eleições presidenciais no país, que teve como resultado a terceira reeleição de Fujimori. Nesse período havia um clima de desestabilização política porque entre outras coisas, o processo eleitoral estava sendo questionado. O processo eleitoral foi colocado em questão e foram comprovadas fraudes e corrupção no governo de Fujimori e de seu principal assessor, Montesinos. Em 2000 havia um isolamento das instituições no Peru, o poder executivo governava de forma centralizada com o apoio das forças armadas e do Serviço de Inteligência Nacional (SIN), dirigido por Vladimiro Montesinos.²⁹⁰

Contudo, diante desse quadro de exclusão e quase desintegração do tecido social qual era a posição dos empresários e dos investidores estrangeiros de modo geral em relação ao governo de Fujimori? De acordo com conversas informais e entrevistas realizadas com os agentes que atuam na Odebrecht, havia um consenso de que o governo Fujimori seria o mais “adequado” aos interesses empresariais. A maioria declarou que a continuidade política seria mais adequada do ponto de vista econômico da comunidade de investidores internacionais; na medida em que, o programa de governo de Fujimori era conhecido e aprofundava as reformas neoliberais, criando um ambiente político-econômico, e, sobretudo um marco legal favorável aos investimentos privados, com ênfase nos setores de infra – estrutura e mineração.

Para a CAPECO, a expectativa era que o governo reeleito aprofundasse as reformas que iniciou nos governos anteriores, uma vez que o marco legal já estava configurado para os investimentos. Naquele momento, tratava-se de vontade política para que se intensificasse o processo na área de moradias – infra-estrutura, concessões e privatizações, agro - exportação, mineração e turismo. O agente que atua na CAPECO

²⁹⁰ Ao longo de seu mandato houve vários casos de denúncia de violação de direitos humanos, cujas ordens partiram do SIN: os casos das ex-agentes do SIN, Leonor La Rosa (que está paralisada em uma cadeira de rodas e vive atualmente na Suécia, rodeada pelos Direitos Humanos) e Mariela Barreto que foi esquartejada e morta. Nove alunos e um professor da universidade Enrique Guzmán e Valle “La Cantuta” que foram torturados e mortos por ordens do Serviço de Inteligência. São casos recentes e conhecidos, imagina-se que há muitos casos desconhecidos de violação dos direitos humanos no país. Sobre a violação dos direitos humanos no país, ver publicação do Centro de Asesoría Laboral del Peru (CEDAL,1999) e o romance de Álvaro Vargas Llosa (2000).

realçou em seu relato, o Projeto de “Viviendas” (moradias) que alavanca toda a cadeia produtiva do setor de construção.

4.3 San Bartolo e San Juan

Os contratos de San Bartolo e San Juan referiam-se a execução de obras de infraestrutura realizadas pela Odebrecht na capital peruana. Tratava-se da execução de duas Plantas de Tratamento das águas residuais em uma região periférica situada a 40 km ao Sul de Lima, cujo acesso ocorre pela Rodovia *Panamericana Sur*.²⁹¹

Ao longo da *Panamericana Sur* – durante o trajeto que liga a região central de Lima à sua periferia observei todas os elementos que caracterizam as regiões periféricas nos países latino-americanos: regiões sem tratamento de água e esgoto e as populações mais pobres vivendo em habitações insalubres, de alta periculosidade e em condições de vida precárias.²⁹²

Como ocorreu na maioria dos países latino-americanos essa situação social é resultado da condução da política macroeconômica peruana orientada segundo o modelo neoliberal, que privilegiou ao longo da década de 90 os investimentos estrangeiros e os interesses do capital financeiro em detrimento dos aspectos sociais.²⁹³

Visitei o canteiro de obras do contrato de San Juan nos dias 10 e 11 de maio de 2000. No dia 10 de maio realizei uma entrevista com o DC, o tema da entrevista foi a prática da TEO no contrato San Bartolo e San Juan.²⁹⁴

O DC ingressou na Odebrecht em 1982, antes havia atuado em uma empresa pública federal que realizava obras. Nesse período, devido à recessão econômica o governo repassou alguns contratos de obras para a Odebrecht e nesse processo o DC começou a atuar na construtora. O seu primeiro deslocamento foi para a cidade de Vitória, nessa cidade atuou durante cinco anos na execução de um porto e de uma ponte. Em seguida, se deslocou para a Paraíba, em João Pessoa, para participar da execução de uma obra denominada de “Complexo Paraíba” que durou nove meses.²⁹⁵

²⁹¹ Foi a primeira obra da construtora realizada em Lima.

²⁹² Sobre a temática da exclusão social e da desigualdade no Peru contemporâneo ver o estudo de Figueroa et al (1996).

²⁹³ Consultar Petras (1997).

²⁹⁴ Nos canteiros de obras do contrato de San Bartolo eu realizei uma visita acompanhada do engenheiro responsável pela área de planejamento do contrato. As entrevistas foram realizadas no contrato de San Juan.

²⁹⁵ Trata-se de um caso parecido relatado na seção 2.2.1, de “migração” de um profissional que atuava em uma empresa pública e que foi absorvido por uma empresa privada.

A sua próxima atuação ocorreu no exterior, em Angola, nesse país participou do Projeto Capanda durante dois anos. Após essa obra participou do Projeto Santa Helena no Equador, durante um ano e posteriormente se deslocou para o Peru para participar durante seis meses do Projeto Chavimochic, no ano de 1990. Em seguida, retornou ao Brasil para participar do Projeto da construção de um emissário submarino na cidade de Salvador. Após uma estada de nove meses no Brasil, o DC retornou à Angola para participar do Projeto de implantação de uma mina de diamante. O seu próximo projeto foi a construção da Linha Verde em Salvador durante um ano e meio e depois se deslocou para a Bolívia e posteriormente para o Peru, onde atuava desde 1995.

Nos projetos de que participou o DC sempre atuou na área comercial, como responsável pelo setor de custos e de desenvolvimento de mercado, embora a sua formação fosse na área de arquitetura. Nos contratos que visitei a sua atuação era como DC. No Peru, o DC montou residência na cidade de Arequipa e posteriormente em Lima onde residia na ocasião da entrevista.

O DC iniciou o seu relato fazendo menção ao desenvolvimento de mercado no campo das construtoras peruano. Segundo o profissional, no ano de 2000 o mercado peruano estava extremamente atraente à atuação das maiores construtoras internacionais em função da política econômica praticada pelo governo de Fujimori que direcionou os investimentos para as obras de infra-estrutura e atraiu os investimentos estrangeiros para o setor de mineração.

O mercado público peruano segundo o profissional é regulado por um processo de concorrência que envolve duas fases: a pré-qualificação e a licitação. Nesse processo participam as construtoras nacionais e as internacionais. O DC afirma que:

Hoje as grandes empresas do mundo atuam aqui. Você tem empresa brasileira, argentina, italiana, alemã, americana, inglesa, espanhola, portuguesa dentre outras, porque as empresas locais são muito pequenas e com um baixo nível de capacitação tecnológica e por conta disso, elas não conseguem sozinhas atender as exigências dos editais. Porque hoje as grandes obras construídas no país são de financiamento internacionais, neste sentido, a inserção das construtoras tem que ser internacional e os padrões solicitados nos editais são muito altos para as construtoras nacionais. Neste sentido, há a necessidade de se atuar em conjunto com as construtoras internacionais, como as chinesas e as japonesas. A Odebrecht neste contexto e algumas outras empresas têm condições de atuar sozinha na execução das obras. Nós atuamos nesse mercado há vinte anos e temos uma experiência grande e um currículo para atender a todo esse tipo de obra. Currículo significa você já ter tido feito obras semelhantes para poder participar da

licitação. As empresas locais não têm essa experiência e competência, por isso, se associam com as empresas construtoras internacionais.

O DC descreveu em seu relato o campo da construção peruano dominado pelas grandes construtoras internacionais e situou a atuação da Odebrecht nesse campo. Segundo o relato, as construtoras locais não têm capacitação tecnológica para atenderem de forma autônoma as demandas construtivas e buscam essa capacitação se associando às construtoras internacionais.²⁹⁶

A grande vantagem competitiva da Odebrecht é a sua expressiva capacitação tecnológica (currículo) acumulada em um primeiro momento em solo brasileiro, que a capacitou para executar obras de grande porte e complexidade e o conhecimento do funcionamento do mercado peruano de obras públicas devido aos seus vinte anos de atuação nesse país.

Os contratos estavam inseridos em um projeto internacional financiado pelo Fondo Mundial de Cooperación Económica del Japón (OECE), o referido projeto previa a construção de três obras, tratava-se de um grande projeto de U\$150 milhões.²⁹⁷ A construtora participou do processo de pré-qualificação e de licitação para a construção das três obras. Nesse processo a construtora se qualificou para a execução das três obras, dessas três obras a Odebrecht ganhou a licitação para a execução de duas: San Bartolo e San Juan. O processo de pré-qualificação, licitação, assinatura de contrato e início das obras durou dois anos.

O cliente desse contrato era a empresa estatal peruana Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAL). O contrato foi firmado em 26 de julho de 1999 pelo engenheiro Placido Aguirre Alata gerente geral da SEDAPAL e o arquiteto Rodney Carvalho – DC responsável pelo contrato por parte da Odebrecht.

Essa obra foi executada com a finalidade de desinfetar, reciclar e possibilitar a reutilização das águas da cidade de Lima. Nessa planta as águas passam por um processo de

²⁹⁶ As observações do DC a respeito do baixo índice de capacitação tecnológica das construtoras locais confirmam as argumentações de Ferraz Filho (1981) sobre os “mercados possíveis” para as construtoras brasileiras. Cf. primeira seção deste capítulo.

²⁹⁷ Segundo o profissional os grandes projetos são aqueles acima de U\$100 milhões. As obras abaixo de U\$20 milhões são consideradas um mercado pouco atrativo em função do porte da construtora e das estruturas descentralizadas, as pequenas-empresas que têm que ser montadas para a execução das obras. Portanto, em função da descentralização, as obras abaixo desse valor se tornam inviáveis financeiramente.

reciclagem visando a sua reutilização doméstica, industrial, agrícola ou para projetos de arborização e pesca.



Figura 7: Planta de Tratamento de águas residuais

Fonte: Odebrecht, Peru 2000

Segundo o relato do DC:

A cidade de Lima conta atualmente com uma população de aproximadamente sete milhões de pessoas e não conta com saneamento básico, com isso todo os rejeitos são jogados no mar "in natura" (aprox. 10m³/seg). A obra que estamos executando atualmente diminuirá essa quantidade em mais ou menos 35%, ou seja, 3,2 m³/Seg; conseqüentemente melhorando a qualidade de vida de parte da população do sul de Lima.

Nesse quadro descrito no relato acima de demandas crescentes em relação à infraestrutura sanitária no país, o governo tem realizado gestões e acordos com organismos internacionais visando realizar investimentos no setor. Deste modo, em 1992, o governo criou o Programa Nacional de *Agua Potable y Alcantirillado* – PRONAP. O PRONAP tem

como função prestar assessoria técnica aos órgãos do setor de água no Peru. O PRONAP conta com o apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e dos governos alemão e japonês.

Para executar os contratos de San Bartolo e de San Juan foi montada próxima à execução das obras, uma estrutura descentralizada, a pequena-empresa. Nessa pequena-empresa foram criadas: a área comercial, a área de recrutamento de pessoal, área de segurança no trabalho, área financeira e a área de engenharia de produção, cada área tinha um profissional alocado que respondia diretamente pelas atividades executadas.

O DC me mostrou o seu PA que continha uma descrição do negócio, do cliente, o cronograma de execução do serviço, a descrição da equipe, a filosofia de condução do negócio, os resultados pactuados e os prazos, o sistema de comunicação, os fatores críticos e os apoios requeridos, a formação dos substitutos e o planejamento econômico e financeiro. O PA do DC foi elaborado segundo o mesmo roteiro dos PA's elaborados pelos DC's que atuam no Brasil. Segundo o DC, esse procedimento gerencial é padrão e é realizado em todas as obras executadas.²⁹⁸

Os pontos essenciais desse PA são a conquista de uma posição diferenciada junto ao cliente, assumindo a liderança tecnológica do projeto por meio da capacitação tecnológica da Odebrecht e estreitar as articulações com o cliente para viabilizar a conquista de novos contratos. De acordo com o PA, nos itens “cliente” e “supervisão” está escrito que é necessário:

Lograr una aproximación con el Cliente, conquistando su confianza y manteniendo el nivel de credibilidad alcanzado en otros contratos, diferenciándonos con relación a nuestra competencia. Crear una relación más próxima con la Dirección Ejecutiva del Proyecto, conquistando la confianza necesaria para una mejora del Contrato y conquista de nuevos Contratos. Crear una relación de confianza, obteniendo en la relación diaria una mayor rapidez para liberación y aprobación de los servicios. Obtener el liderazgo de la Supervisión, sin olvidar que este es el Representante del Cliente, lo que necesita que tengamos las actitudes adecuadas.

É reafirmada no PA uma das orientações presentes na TEO que está relacionada à capacitação tecnológica da construtora. Segundo essa orientação, a construtora tem que

²⁹⁸ Cf. capítulo anterior seção 3.2.

conquistar a liderança tecnológica nos projetos em que participa, o que permite em tese, uma posição diferenciada junto ao cliente.

Tal como nos contratos visitados no Brasil, o PA, no item “financeiro” contém uma estratégia da direção da pequena-empresa no sentido de aumentar os resultados previstos por meio da redução crescente dos custos e dos prazos de execução das obras. Procedimentos como, estoques “zero”, que evita o desembolso antecipado de valores e a criação de alternativas nos procedimentos de engenharia, também estão previstos no PA.

Quanto aos fatores críticos, estes eram de natureza política e estavam relacionados à atuação dos sindicatos e a uma possível modificação na estrutura do cliente devido ao período eleitoral. Segundo o DC, o cenário estava extremamente crítico, fato que teve como consequência o seu retorno antecipado das férias.

O DC referiu-se ao período que antecedeu o segundo turno das eleições que iria decidir entre as candidaturas de Alberto Fujimori e de Alejandro Toledo:

Eu entrei de férias no dia 12 e retornei no dia 13 devido à conjuntura política. Teve uma eleição e poderia ter tido um vencedor naquele dia. No entanto, não teve um vencedor e a situação se complicou mais. Porque o governo que está hoje não sabe se vai continuar ou se ele vai sair. Então ele não toma ações rápidas. Neste momento não existe um orçamento governamental e sem um orçamento, não se contempla na totalidade as necessidades de gastos da obra. É um problema tão grave que existe o risco de paralisação das obras na próxima semana.

O DC se referiu em seu relato aos impactos do cenário eleitoral, impactos que na obra que estavam relacionados à paralisação dos gastos governamentais, o que poderia acarretar um atraso nas obras e um *déficit* em termos orçamentários da própria obra. Portanto, naquele momento esse era o fator crítico e neste sentido o DC solicitou apoio de outras instâncias da Odebrecht, do próprio DS para solucionar essa questão.

Em relação à prática da descentralização, o DC enfatizou como fator essencial o aspecto de proximidade junto ao cliente, o que lhe possibilita responder de forma mais ágil às necessidades postas pelo contrato e na solução dessas necessidades. Para o DC: “A agilidade na satisfação das necessidades do cliente”. Para tanto, em cada contrato é montada uma estrutura descentralizada, a pequena-empresa. Quando o DC menciona a prática da descentralização, essa prática é justificada sempre em oposição às estruturas centralizadas das outras construtoras.

Nas outras construtoras ou na maioria das construtoras segundo o DC, não existe a figura da pequena-empresa e nem do DC. Portanto, quando se executa uma obra, os departamentos de recursos humanos, de segurança no trabalho, financeiro, comercial e de engenharia estão sob a responsabilidade de um corpo técnico que atuam centralizados a partir da sede da construtora. Em contraste com a centralização, na Odebrecht, cada DC forma uma pequena-empresa que atende de forma mais ágil e flexível do negócio correspondente ao contrato em execução. Segundo o DC, a descentralização é um dos pilares da TEO e “sem a TEO a descentralização não funcionaria”. O DC se referiu particularmente ao PA.

A descentralização torna-se uma vantagem competitiva na conquista de novos contratos, a fim de ilustrar seu ponto de vista o DC fornece um exemplo:

Vamos imaginar que tem uma concorrência para você participar. Imagina que vão participar desse processo a Odebrecht, a Camargo Corrêa, a Queiroz Galvão e a Andrade Gutierrez. Essas empresas são centralizadas, a maior parte delas é centralizada, ou todas. O homem que vai fazer a concorrência, que vai preparar o preço, ele está lá em Belo Horizonte, outro está lá em São Paulo, ele vem aqui, visita o local da obra, volta para o seu local de origem, deve ter um bando de dados e prepara a proposta, a oferta põe o preço e manda para cá. Nós não fazemos assim, nós estamos aqui, então você sabe de todas as dificuldades que existem. Ele em uma visita não consegue perceber todas as questões envolvidas na concorrência e ele pode dar um preço extremamente baixo ou extremamente alto, em função desse desconhecimento. Ele pode ganhar a obra, mas se ele colocou um preço muito baixo, ele ganhou a obra, mas vai perder dinheiro. Ou ele dá um preço muito alto porque ele superavaliou a obra.

Assim como aparece no relato desse DC, a centralização é sempre posta em oposição às estruturas centralizadas das outras construtoras. E, a atuação local, próxima ao cliente torna-se uma vantagem competitiva na conquista de novos contratos, justamente, porque essa atuação permite aos profissionais da Odebrecht a construção de um conhecimento da lógica de funcionamento do cliente, em seu relato, o DC menciona o governo peruano, especialmente, os ministérios. É importante, na conquista do contrato do conhecimento de todas as questões envolvidas e essas questões demandam a atuação local e junto às instâncias governamentais. Em função desses fatores a descentralização constrói uma vantagem competitiva para a Odebrecht. O relato demonstra que os profissionais que atuam no Peru reproduzem o mesmo estilo de atuação que norteia a conquista de novos

mercados no campo construtor no Brasil, baseado nas articulações políticas, isto é, no contato dos agentes empresariais nos altos escalões governamentais.²⁹⁹

Em relação à prática da partilha dos resultados o DC afirma que ela é aplicada em todos os âmbitos. Deste modo, participam da partilha os profissionais que fazem parte da equipe do contrato e os profissionais operacionais, o “peão” que no Peru, é denominado “obrero”.

As entrevistas realizadas com os “obreros” que atuam nas obras no Peru e com os “peões” que atuam nas obras no Brasil, demonstram que os mesmos não têm a noção do que seja a TEO e os seus princípios, exceto os mestres de obras que atuam na construtora há mais de vinte cinco anos.³⁰⁰

Os trabalhadores mencionam em seus relatos a questão da segurança no trabalho, as condições de trabalho e o trabalho em equipe como os aspectos mais significativos de suas atividades. A maioria dos trabalhadores acompanha a empresa há 15 anos em média e são recrutados geralmente pela equipe do DC, particularmente pelos mestres de obras, que já possuem uma relação de trabalhadores que acompanham a empresa na execução das obras. Os DC's reconhecem que esses trabalhadores não têm informações sobre a TEO, mas que, no entanto, a TEO exerce influência na forma de organização do trabalho nos canteiros de obras.

O exemplo mais expressivo do impacto da TEO na forma de organização das atividades de execução das obras é o prêmio de produtividade mensal que funciona como um mecanismo de estímulo profissional, de redução de custos e aumento da produtividade. Esse mecanismo foi mais enfatizado nos relatos dos profissionais que atuam no Peru, como uma prática que está contemplada na partilha dos resultados. Em torno dessa questão existem duas versões: os profissionais que atuam no Brasil afirmam que a partilha dos resultados só se aplica ao DC e à sua equipe e se realiza a partir dos resultados efetivamente gerados no caixa do contrato. A versão de Norberto Odebrecht é similar, para o fundador, a partilha se aplica ao DC e à sua equipe e se baseia nos resultados gerados em cada contrato.

²⁹⁹ Cf. seção 3.3., no capítulo terceiro.

³⁰⁰ Foram realizadas 20 entrevistas com os “obreros” no Peru. As entrevistas duraram em média 30 minutos, o tempo que eles tinham em média disponível para a entrevista. Nas entrevistas eles descreveram de forma resumida a sua trajetória na construtora e os aspectos considerados importantes na forma de organização do trabalho no canteiro de obras. No Brasil realizei uma entrevista rápida com dois capatazes de obras devido ao ritmo acelerado nos canteiros de obras e com dois mestres de obras.

Já, nos relatos dos DC's que atuam no Peru, os prêmios de produtividade são considerados também como partilha dos resultados.

Para os “obrigeros” são instituídos os prêmios de produtividade mensal que funcionam como um instrumento de avaliação da produtividade. Neste sentido, mensalmente junto ao salário, os “obrigeros”, recebem o prêmio mensal, se as metas acordadas forem atingidas. Assim como, nos canteiros de obra localizados no Brasil, as obras são executadas por equipes de “obrigeros” que estão sob a supervisão do capataz da obra. O capataz é avaliado a cada três meses, neste caso, o DC avalia a produtividade da equipe dele e por consequência a capacidade de liderança desse capataz. Ao final dos três meses se as metas foram atingidas o capataz recebe o seu prêmio de produtividade.

Acima do capataz estão os supervisores de serviços que são avaliados semestralmente. As metas estão relacionadas à redução dos custos e dos prazos acordados em todos os níveis da obra e os prêmios são proporcionais aos papéis desempenhados por esses trabalhadores, os profissionais que exercem papel de liderança recebem mais em proporção aos “obrigeros”. Segundo o DC, esse prêmio é um mecanismo significativo e que funciona como um elemento de motivação no canteiro de obras, fato que contribui para o aumento dos resultados da obra.

Para o DC: “Com isso nós temos conseguido superar e muito os resultados da obra, com essa forma, porque o funcionário motivado rende muito mais. Nós temos uma previsão dos resultados e temos sempre suplantando essa previsão. Porque as pessoas sabem que quanto mais elas fizerem, mais elas ganham. Quanto mais agregar valor ao resultado, mais elas participam disso”.

Os profissionais que fazem parte da equipe do DC, a exemplo dos diretores e dos responsáveis por programas são avaliados anualmente. No âmbito da equipe do DC, existe uma norma que norteia a partilha que vem da empresa matriz e que está expressa na TEO. Neste caso, a partilha obedece aos mesmos critérios: partilha-se o resultado do contrato, quanto ele efetivamente faturou.

O DC mencionou em seu relato um aspecto relevante na TEO que é a comunicação e o conhecimento prático transmitido entre os profissionais do Grupo que atuam no âmbito transnacional. Para o DC, existem profissionais do Grupo atuando no mundo inteiro, em diversos contextos sócio-culturais, com as suas particularidades. Esses profissionais que já

tem experiência na prática da TEO vão atuar de uma forma similar, isto é, de acordo com os princípios que estão na TEO. Os princípios mencionados são a descentralização, a partilha dos resultados e o desenvolvimento de mercado. Por exemplo, segundo o DC, existem diretrizes básicas: “Em todo lugar do mundo, onde houver uma obra da Odebrecht, vai ser elaborado um PA”. Contudo, cada DC vai redigir o seu PA segundo um padrão próprio e o conteúdo do PA, como fatores críticos, descrição do cliente e do sistema de comunicação terão uma variação, serão distintos em função do contexto sócio-cultural no qual os DC’s atuam.

Esse “estilo” de atuação baseado na TEO é mais difundido “boca a boca” do que na teoria expressa no livro, afirma o DC:

Quando um profissional ingressa na empresa, a primeira coisa que a gente faz é dar um livro, que é a TEO. Esse profissional lê o livro e até acha interessante. As pessoas acreditam, praticam e falam sobre a TEO. Em várias ocasiões, nas reuniões internas ou com o cliente as pessoas vão se referir a TEO. Ela vai sempre estar fazendo alguma coisa que está escrito lá.

Aprende-se a TEO na prática do dia-a-dia do desenvolvimento de mercado e dos canteiros de obras e não na teoria. Ou seja, aprende-se vendo e atuando junto aos profissionais do Grupo mais experientes, os profissionais da segunda e da terceira geração. Tal como foi apontado nos relatos empresariais dos DC’s que atuam no Brasil, os princípios considerados significativos são a descentralização, a partilha dos resultados e o desenvolvimento de mercado.

Além desses princípios, o DC aponta o sistema de comunicação que funciona como um elemento de circulação de conhecimentos técnicos, econômicos e organizacionais no universo empresarial Odebrecht. Segundo o DC: “A comunicação é extremamente relevante e está articulada à descentralização, uma não funciona sem a outra”. Os canais mais utilizados são o telefone, a revista *Odebrecht Informa*, a *internet* e a *intranet*. Na *intranet* estão armazenados todos os conhecimentos técnicos, gerenciais e financeiros produzidos pelos profissionais que atuam no âmbito transnacional, por meio desse canal são identificadas soluções técnicas e financeiras relacionadas às execuções das obras, por exemplo.

4.3.1 Antamina

A terceira obra que visitei está situada no “coração” dos Andes peruanos, aproximadamente a 380 Km a noroeste de Lima. Trata-se do depósito de Antamina, considerada uma das maiores reservas minerais não exploradas de Cobre e Zinco do mundo.³⁰¹

Estima-se que essa reserva contém por 494 milhões de toneladas com graus de 1,3% de Cobre, 1,0% de Zinco, 12 gramas de Prata por tonelada e 0,03 de Molibdeno. A empresa prevê uma produção média de 600 milhões de libra de Cobre e 360 milhões de Zinco ao ano durante 20 anos de vida da mina.³⁰² O que significa uma rentabilidade altíssima para os proprietários da mina, em função das altas nos preços dos minérios no mercado internacional.³⁰³

Antamina é o nome de uma lagoa, local onde está situada a reserva mineral de Cobre e Zinco. Nos últimos doze anos, o Setor de mineração alavanca as exportações no Peru, as reservas minerais situadas em solo peruano são consideradas uma das maiores produtoras de minérios no mundo. Deste modo, este setor tem recebido investimentos maciços de capitais internacionais e tem sido alvo do programa de privatizações do governo peruano.³⁰⁴

³⁰¹ Não há consenso em relação à distância de Lima, alguns reportes informam 480km, 470km e até 380km.

³⁰² Informações disponíveis em: <<http://www.camara lima.org.pe/revista/2276/ANTAMINA.html>>.

³⁰³ O Projeto completo poderá processar 70,000 toneladas por dia de mineral utilizando *molienda* convencional e *flotación* diferencial. O Projeto terá a presa de relaves mas alta do mundo, um mineroduto de 300 Km que conectará a planta concentradora (situada a 4,200 msnm) com um novo porto para a exportação do concentrado através do Porto de Huarney.

³⁰⁴ Segundo dados do Ministério de Economia e Finanças Peruano, os investimentos privados internacionais, giram em torno de 8.298 milhões de dólares até o final da década. Aproximadamente 1.893 milhões serão aplicados na ampliação de operações de empresas de mineração como Yanacocha, Southern, Doe Run, Refinaria de zinco de Cajamarquilha e Volcán. 1.500 milhões serão investidos em novos projetos, sendo o principal, a modernização de uma fundição e refinaria no porto Sureño de Ilo, a cargo da Sourthen. Além disso, o processo de privatização do setor permitirá desenvolver novos investimentos da ordem de 2.140 milhões de dólares. Esses dados numéricos permitem apreender a relevância do setor para o conjunto da economia peruana.

No contexto do processo de privatização do governo peruano, a Comissão de Promoção da Inversão Privada (COPRI), em 12 de julho de 1996, concedeu ao Consórcio integrado pela Inmet Mining Corporation e Rio Algom, a exploração de Antamina.³⁰⁵

A Companhia Minera Antamina (CMA) é uma empresa formada no contexto do processo de privatização das minas estatais peruanas. As empresas sócias da CMA são: as empresas canadenses Rio Algom e Noranda Teck Corporation e a japonesa Mitsubishi Corporation. O acordo de investimentos supera os 2 bilhões de dólares durante um período de 5 anos, dos quais, 90% será investido nos três primeiros para colocar a mina em operação.

A CMA contratou como empresa gerenciadora do projeto a norte-americana Bechtel, que por sua vez, sub-contratou várias construtoras, dentre elas, o Consórcio Chavin formado pela Odebrecht (65%) e JJC – *Contratistas Generales* (35%) de nacionalidade peruana.³⁰⁶

O Contrato Antamina, conquistado em setembro de 1998 pelo Consórcio Chavin, envolve a execução das seguintes obras: (i) construção de uma estrada (120km) que permitirá o tráfego de insumos, máquinas, equipamentos, profissionais e servirá também como plataforma para o mineroduto que transportará o mineral (concentrado de cobre e zinco) até o Porto de Huarney para ser exportado. O final da execução da obra estava previsto para Julho de 2000 – prazo acordado com o cliente; (ii) fabricação de infraestrutura para o concentrador de minerais, e (iii) fornecimento de agregados e concreto.

³⁰⁵ A Comissão de Promoção da Inversão Privada foi criada em 26 de setembro de 1991 com a promulgação do Decreto Legislativo 674. Sua principal função é o planejamento integral e a execução do programa de privatização que inclui todos os ativos produtivos do Estado. Informações completas ver o *site* da COPRI: <www.copri.gob.pe>.

³⁰⁶ Como Gerenciadora do “Projeto Antamina” – contratada pela CMA, na modalidade Engineering, Procurement, Construction e Management (EPCM) - a empresa é responsável pelos seguintes serviços: Pela Engenharia, é responsável por toda engenharia do Projeto - desde os estudos de pré - viabilidade, viabilidade, impacto ambiental e desenho do Projeto em sua totalidade. Por *Procurement* (Logística), Bechtel é responsável pelo fornecimento de todo material necessário para a execução do Projeto: aquisição de materiais e equipamentos em qualquer região do globo, segundo a localização dos fabricantes e de acordo com os padrões e exigências específicas do Projeto. Por Construção, a empresa é responsável pela execução do Projeto de acordo com o desenho original. É neste aspecto que a empresa sub-contrata a terceiras para a execução das obras, dentre elas, o Consórcio Chavin. Por *Management* (Gerenciamento) Bechtel é responsável pelo gerenciamento ante CMA (neste caso), da execução do Projeto de acordo com o desenho original e com as normas aplicáveis (qualidade, marco legal, contratos e outros).



FIGURA 8 - Estrada de acesso a Antamina (fase de execução)

FONTE – Odebrecht – Peru, 2000.

Antamina está localizada na “falda” Leste da Cordilheira “Blanca” dos Andes, Departamento de Ancash – Província de Huari, aproximadamente 329km do Porto de Huarmey. A obra está localizada em uma altitude entre 4.200 e 4.800 metros sobre o nível do mar (m.s.n.m). Situa-se aproximadamente a 480km ao Noroeste de Lima (5 horas por estrada de automóvel) e fica distante de Huaraz – cidade mais próxima da mina, 160km por estrada (3 horas aproximadamente).³⁰⁷

Trata-se de uma região originalmente deserta, inóspita e “despovoada” devido à sua localização e condições geográficas. A região é hostil ao elemento humano. Do ponto de vista da ação humana de domesticação de um meio-ambiente que a princípio não concebe nenhuma modalidade de domesticação. No entanto, pode-se observar a presença de nativos camponeses com escassos recursos e constroem as suas casas – *chosas*, com um

³⁰⁷ De acordo com o dicionário espanhol Santillana: falda é a parte de baixo de uma montanha.

material nativo em baixo da terra, para suportar a temperatura local, muitas vezes, ultrapassando os 20 graus negativos.

Devido à altitude, o ar é rarefeito e muitos profissionais encontram dificuldade de adaptação, inclusive os profissionais com meses de atuação na Cordilheira. Embora a Cordilheira *Blanca* dos Andes devido às suas características geográficas seja hostil ao elemento humano, a região é dotada de uma beleza natural e imponente que impressiona e emociona os olhos humanos.

Quando subi a Cordilheira fui aconselhada pelos profissionais da Odebrecht que atuam no contrato e que me acompanharam no trajeto de Lima até Antamina a mascar a folha e a tomar o chá de coca. No início da subida solicitei ao motorista da empresa que parasse em uma “venda” para que eu pudesse tomar o chá. Tomei o chá e masquei a folha de coca na esperança de evitar o mal estar que provoca a altitude. Contudo, assim que cheguei em Antamina comecei a sentir os efeitos do ar rarefeito: falta de ar, cansaço, queda de pressão e ânsia de vomito.

Cheguei em Antamina no dia 16 de maio por volta das 14 horas e fui recebida pelo DC do contrato o jovem engenheiro Juan Marsano, mas devido às minhas condições físicas não consegui travar naquele momento inicial nenhuma conversação, me levaram direto para o alojamento dos engenheiros, onde permaneci praticamente o restante do dia, naquela noite eu jantei no próprio alojamento.³⁰⁸

No alojamento recebi a visita do gerente administrativo do contrato Júlio Reis, que me deu as boas-vindas e do médico da obra, nesses casos, a receita para o mal-estar são umas pastilhas e o tubo de oxigênio. Diante desse cenário a minha única opção foi realizar um esforço para melhorar as minhas condições físicas, para no dia seguinte realizar as conversas informais, as entrevistas e a coleta de dados.

Na pequena-empresa montada próximo ao local de execução das obras na região da mina desenvolviam-se várias atividades além da execução das obras, como por exemplo: a gestão dos recursos humanos em seus aspectos burocráticos e de recrutamento de pessoal, a área de meio ambiente e segurança no trabalho, a área comercial, a área financeira, a área de engenharia e um mini-posto-médico.

³⁰⁸Permaneci em Antamina até o dia 18.

O posto médico instalado no canteiro atendia aos profissionais do Consórcio Chavin, às empresas subcontratadas pelo Consórcio, aos visitantes e aos camponeses que residiam no entorno das obras.³⁰⁹ Havia um atendimento diário de 40 pessoas. De acordo com as informações coletadas junto ao profissional responsável pela implantação da Política de Saúde no Trabalho para o Peru, a principal doença que atingia os *obrerros* e os profissionais de um modo geral eram as doenças associadas ao sistema respiratório. No mês de abril de 2000, 32.58% dos casos atendidos estavam associados ao sistema respiratório. Tal situação devia-se ao clima e às condições geográficas nas quais se desenvolviam os trabalhos de construção: altitude e frio.³¹⁰

Além das instalações que configuravam uma pequena – empresa, havia as instalações necessárias à execução da obra, que correspondia a sua parte operacional, como postos de gasolina, oficina mecânica e parque de equipamentos.

No caso do contrato Antamina os profissionais “residiam” no local da obra, devido à distância em relação aos centros urbanos, como por exemplo, Huaraz, Trujillo e Lima, o que impossibilitava o traslado diário desses profissionais. A maioria dos engenheiros era proveniente de Lima e os *obrerros* de diversas localidades no Peru. Os engenheiros “desciam” para Lima a cada três semanas onde permaneciam quatro dias junto aos seus familiares. Os *obrerros* “desciam” a cada 24 dias.

Próximo aos *contêineres* onde estavam instaladas essas áreas havia uma área destinada aos alojamentos. O alojamento dos *obrerros* consistia em um espaço físico coletivo destinado ao descanso diário após a jornada de trabalho. Os *obrerros* operavam em dois turnos, o turno do dia e o da noite. O alojamento dos *obrerros* foi construído com um material chamado *vinilona*, uma espécie de vinil para essa finalidade, o que impedia a passagem do frio no interior do alojamento – em um alojamento estavam dispostas uma ao lado da outra, beliches. Em cada alojamento havia em média 30 beliches, onde dormiam 60 *obrerros*. Ao lado desse alojamento havia um campo de futebol.

No alojamento destinado aos engenheiros e aos demais profissionais do contrato que atuavam na área contábil, financeira e de recursos humanos, estavam reservados mini-apartamentos que abrigavam até dois profissionais. Eram *contêineres* de madeira, formando

³⁰⁹ A Odebrecht subcontratou quinze empreiteiras, que operavam cada uma com 40 trabalhadores.

³¹⁰ As informações sobre saúde do trabalhador foram obtidas através de uma entrevista realizada com o Dr. Alejandro Villar – responsável pelo Programa de Saúde do Trabalhador para a Odebrecht – Peru.

suítes, com televisão, vídeo e som. No alojamento dos Engenheiros (staff) – havia um espaço comum de sociabilidade com uma tv e sofá ao centro, geralmente à noite – após o expediente os profissionais se reuniam para uma conversa informal e para um churrasco e uma feijoada uma vez por semana.

Havia dois restaurantes: o restaurante freqüentado pelos profissionais da Odebrecht, os engenheiros e os profissionais que atuavam em funções administrativas e o restaurante freqüentado pelos “obrerros”. A alimentação servida nos restaurantes dos canteiros estava baseada na culinária local. O idioma oficialmente era o espanhol, as comunicações oficiais escritas, como o PA, eram elaboradas em língua espanhola, no entanto, os profissionais brasileiros praticavam o “portunhol”, que era compreendido perfeitamente pelos peruanos, segundo os entrevistados, devido aos vinte anos de convivência³¹¹.

Segundo os profissionais entrevistados existe uma orientação muito expressiva que vem da matriz que é a “imersão” na cultura local, ou seja, os profissionais quando atuam no âmbito transnacional devem, segundo essa orientação, se inserir e participar da vida local, como uma estratégia de desenvolvimento do negócio.

O relato de um profissional que atua há vários anos no contexto transnacional reflete, de maneira exemplar, a percepção *êmica*, em torno da noção de “imersão” na cultura local:

Nós temos aqui mais de 15 nacionalidades distintas operando no projeto: holandeses, norte-americanos, latinos, brasileiros, essa heterogeneidade, tem um efeito importante nas empresas hoje. Nós nos comunicamos em três idiomas: inglês com o cliente, espanhol com o nosso pessoal, e, português com a nossa casa matriz. Com o cliente as comunicações escritas e orais, e, as reuniões são realizadas em inglês. A Odebrecht tem uma espécie de **mimetismo**: ela chega no local e absorve os traços culturais, para tentar entender as necessidades do cliente. Nós buscamos nos ajustar ao ambiente o máximo possível, em termos de cultura, alimentação, informação, jornais, idioma. Busca-se, transformar em peruano realmente. A bandeira da empresa passa a ser peruana, em função de nosso cliente, em função de entendê-lo e buscar, atendê-lo melhor. Fazendo um paralelo com outras empresas de atuação internacional, como por exemplo, a Bechtel, que é a numero um em faturamento. Ela tem um estilo mais temporário, ou seja, ela vem fazer a obra, e, não tem esse conceito de fixação, de mistura. Inclusive o regime de viagem deles é diferente: eles vêm passar três semanas aqui, e uma semana fora, muitas vezes, passam só pelo aeroporto de Lima, e, não conhecem a cidade. Já a nossa atuação, nós somos completamente infiltrados na sociedade, no local, as nossas famílias vivem aqui, os filhos estudam aqui, falam o espanhol, muitas vezes melhor do que o Português é uma absorção completa. Eles vêm

³¹¹ A associação com as empresas locais e o emprego da mão-de-obra local é uma prática que data do final dos anos 70.

aqui, não praticam o idioma, não experimentam a comida, e continuam comendo no MaCDonald's e na pizza rápida, e não são capazes de experimentar um prato local, uns programas locais, então é bem específica a atuação deles (Grifo meu).

No relato o entrevistado compara a atuação da Odebrecht com a atuação de profissionais que atuam nas construtoras de outras nacionalidades, a exemplo das norte-americanas no mesmo projeto. O profissional entrevistado chega a falar em “mimetismo”, em “absorção completa” e na possibilidade de se “transformarem em peruanos”. Enquanto que, os profissionais norte-americanos não têm uma visão de imersão na cultura local. Esses profissionais de que fala o entrevistado têm uma atuação pontual e rápida, são chamados para resolver problemas técnicos específicos, neste sentido, eles chegam nas obras, solucionam os problemas e retornam em seguida a seus países de origem. Deste modo, em muitos casos, só conhecem o aeroporto de Lima.

Em alguns momentos, o entrevistado relativiza a sua fala, abandonando a noção de “absorção completa” e menciona a noção de “mistura”, o que considero mais apropriado. Realmente, há uma mistura, o que ocorre de fato, é que possuem um perfil que se aproxima da identidade denominada por Ribeiro de “bichos-de-obra”, caracterizada pela vida nômade, sempre percorrendo o trajeto das grandes obras executadas pela empresa, mas com uma forte orientação, de imersão na cultura local, de infiltração na sociedade local durante o tempo que permanecem na região.³¹²

Esses profissionais que participam de obras de grande porte e complexidade são altamente qualificados tecnicamente em suas respectivas especialidades, são engenheiros, arquitetos, administradores, geólogos, que atuaram em vários países. O DS atuou na Bolívia, Venezuela, Peru e Brasil, durante esse tempo ele desempenhou o papel de gerente de produção, de DC e de DS. O DC do contrato de San Juan atuou em Angola, Equador, Bolívia, Brasil e Peru, atuando no desenvolvimento de mercado, na formulação de propostas e como DC. O gerente administrativo e financeiro de Antamina atuou no Brasil, Moçambique e Peru.

³¹² Ribeiro (1991, 157, 163) utiliza a expressão “bicho-de-obra”, ao se referir a esses profissionais altamente capacitados que participam na execução de grandes projetos pelo mundo afora. Segundo o autor bicho-de-obra é uma classificação êmica, utilizada pelos profissionais por ele entrevistado em seu estudo sobre a construção de uma hidrelétrica binacional, que no Brasil corresponde a denominação “barrageiros”.

Geralmente, as famílias os acompanham, seus filhos estão matriculados em escolas no Peru, embora não seja a escola freqüentada pela maioria, e sim, os colégios freqüentados pelos filhos das elites peruanas. Os filhos dos profissionais estudam em escolas americanas e inglesas em Lima e falam três idiomas: espanhol (com os amigos), português (com os pais) e inglês (na escola). Seus filhos falam, na maioria das vezes, o espanhol melhor do que o português, e muitos nasceram em solo peruano. Alguns profissionais casaram-se com peruanas de nascimento, ou seja, constituíram famílias em solo peruano.

Esses profissionais e as suas famílias freqüentam alguns círculos sociais freqüentados também pela elite peruana dos principais centros urbanos, me refiro, em especial, aos atores que atuam nos órgãos públicos e os empresários locais. Mas, principalmente se relacionam na “rede” social formada pelos profissionais da Odebrecht que atuam no Peru.

Contudo, não se “transformaram em peruanos” ao longo de sua estadia no país, ou seja, não houve uma “absorção completa”. Esses profissionais são vistos pela sociedade local, como profissionais que atuam em uma importante empresa brasileira, o que lhes permite desenvolver um determinado estilo de vida na sociedade peruana.

A principal característica desse segmento de profissionais, a maioria acompanhada de suas famílias é a mobilidade espacial que se realiza de acordo com o circuito migratório das grandes obras que a construtora executa ao longo de sua trajetória nos diversos contextos nacionais onde atua. A mobilidade vertical em suas trajetórias profissionais na maioria das vezes pressupõe a mobilidade espacial, como ocorreu com o DS do Peru e provavelmente ocorrerá com o DC do contrato San Bartolo.

Como diz a profissional responsável pela área de desenvolvimento de pessoal da Odebrecht:

Quando você pega alguém para a obra, essa pessoa tem que ter mobilidade tem que estar preparada para se deslocar a qualquer lugar no Brasil, a qualquer momento. A chance do crescimento do engenheiro é na obra, é ele estar onde a empresa precisa, pode ser aqui, Tocantins, Rio Grande do Sul, Bahia, Portugal, Chile ou Venezuela.

Em outro trecho de seu depoimento a entrevistada retoma o tema do deslocamento espacial e a relação com a ascensão na carreira profissional do engenheiro:

Vamos supor, você é engenheiro *trainee*, e está conosco há dois anos, e eu tenho uma superoportunidade para você em Angola, é lá que você pode sedimentar a sua formação e sair de lá gerente. Concorda comigo que você está ganhando tempo no processo, está ganhando experiência internacional. Você está ganhando um deságio grande e novo. Se ele diz que não pode, não vai ser demitido, vai para um programa menor, e nesse caso, você perdeu uma chance, essa é a perda que a gente ainda nota na mulher.

O relato do DS da Odebrecht no Peru demonstra o aspecto da mobilidade, que é inerente em sua trajetória profissional: “Eu entrei na Odebrecht em um dia, e no dia seguinte, eu já estava viajando.”

Deste modo, os deslocamentos espaciais são encarados por estes profissionais como um elemento inerente à sua área de atuação, desde o momento em que se integram à construtora são alertados sobre a necessidade de se deslocarem constantemente em função da execução das obras. São profissionais migrantes em constante deslocamento e a reprodução social desse segmento de profissionais é realizada nas localidades circunscritas ao grande projeto.

No caso dos contratos examinados nesta tese a reprodução social desse segmento profissional realizava-se a partir da capital peruana, Lima. As famílias desse grupo de profissionais geralmente deslocam-se espacialmente, acompanhando o circuito migratório dos grandes projetos realizados pela empreiteira.

São profissionais altamente valorizados dentro da empresa, é o segmento profissional no caso Odebrecht, que iniciou a sua trajetória profissional como *trainee*, muitos oriundos da UFBA formados em engenharia civil e que atuaram em obras de grande porte e complexidade, se especializando na execução de obras específicas, como por exemplo, a construção de barragens.

Sobre a valorização desse segmento de profissionais, Ribeiro observa que:

Primeiramente, uma pessoa que tenha participado de uma grande obra adquiriu uma competência profissional que faz dela um especialista em certas tarefas e/ou uma mercadoria cobiçada no mercado dos grandes projetos. É bem provável, assim, que esta pessoa cogitará participar de outro projeto ou – caso pense em deixar o circuito – será convencida por seus empregadores com a oferta de melhor remuneração e/ou melhor posição no próximo trabalho. Além disso, posto que os grandes projetos são a nata do mercado da indústria da construção, seus salários e benefícios adicionais já são altamente atraentes. Quando uma pessoa deixa o trabalho no canteiro de um grande projeto e cogita retornar a uma ocupação

urbana, é difícil encontrar trabalhos igualmente remuneradores em sua cidade ou país de origem. É provável que ele considere que os salários à disposição não podem se igualar aos que estava habituado a receber, especialmente se benefícios adicionais como moradia gratuita são levados em conta. Ademais, uma vez que passou vários anos trabalhando numa área isolada, esta pessoa perdeu o acesso às redes sociais que lhe facilitariam a entrada num determinado mercado de trabalho urbano. Nestes momentos cruciais da trajetória profissional de uma pessoa, não é raro chegar-se à decisão de engajar-se num outro grande projeto. De toda maneira, os projetos são trabalhos temporários (RIBEIRO, 1991, p.166).

Ribeiro (1991) se refere a esses profissionais como os “bichos-de-obra” que são profissionais altamente valorizados no mercado de grandes obras e o constante deslocamento espacial acompanhando as grandes obras é um elemento inerente à profissão.

O autor se pergunta: Por que os engenheiros permanecem nos circuitos migratórios das grandes obras?³¹³

O autor responde a essa questão argumentando que são fatores de ordem econômica e cultural que explicam a permanência desses profissionais no circuito dos grandes projetos de construção. Em primeiro lugar, são profissionais altamente valorizados nesse mercado, portanto, fora desse circuito migratório não encontram remuneração compatível com o nível de qualificação. No entanto, não é só a alta remuneração que explica a fixação nos circuitos das grandes obras.

Ribeiro (1991) explica que esses profissionais ao longo do tempo tornam-se desenraizados, atores desvinculados das relações sociais formadas nos locais de origem (famílias e amigos), permanecendo para esses profissionais como núcleo significativo de referência identitária, o circuito migratório dos grandes projetos.

Para esses profissionais as relações sociais significativas são desenvolvidas nos circuitos migratórios, nos acampamentos onde a construtoras executam as obras: “Paralelamente a esse processo de perda da identidade social prévia do migrante, desenvolve-se um novo processo de identificação. O acampamento do grande projeto

³¹³ Mais importante: não é raro encontrar entre o segmento especializado da força-de-trabalho bichos-de-obra que cumpriam suas metas econômicas prévias, geralmente por meio de investimentos em seus países de origem e do acúmulo de grande quantidade de dinheiro, mas que, apesar disso, não querem abandonar o circuito. Por um lado, isso significa que a lógica da profissão prevaleceu sobre as intenções iniciais que havia por trás da trajetória desses migrantes. De fato, a idéia de “carreira” na engenharia, por exemplo, pode naturalizar o entendimento que uma pessoa tenha sobre o circuito migratório ocupacional. Por outro lado, há outros fatores que intervêm. Considerarei em primeiro lugar a forma como a lógica da ocupação pode impedir numa pessoa de abandonar o circuito migratório de grandes projetos (RIBEIRO, 1991, p.166).

lentamente torna-se o 'lar', o migrante começa a considerar as pessoas com quem interage diariamente no ambiente do projeto como a sua rede original”.

De fato, a maioria dos profissionais entrevistados no Peru apresenta esse perfil identitário apontado por Ribeiro (1991), contudo, a despeito da vida “nômade” que levam durante o tempo que permanecem em um determinado local, eles buscam construir vínculos na sociedade local, aprendendo e praticando o idioma local, matriculando os seus filhos nas escolas locais, formando inclusive famílias com peruanos e no âmbito profissional estabelecendo articulações com os atores locais, como o Estado e as empresas locais. Deste modo, os vínculos extrapolam o espaço físico do acampamento dos grandes projetos e abrangem a sociedade local.

Deste modo, creio que podemos conceber o princípio de “imersão na cultura local”, como um princípio que acompanha a trajetória desses profissionais ao longo do circuito migratório das grandes obras e como um conceito mais abrangente do que o de “bicho-de-obra”. A identidade denominada por Ribeiro de “bicho-de-obra”, limita a formação de vínculos identitários ao espaço do acampamento dos grandes projetos, enquanto que, a noção de “imersão”, pressupõe o desenvolvimento de vínculos identitários para além do acampamento, na medida em que, pressupõe a identificação desses profissionais com a cultura e a sociedade local.

A entrevista com o DC do contrato girou em torno da prática da TEO no âmbito da pequena-empresa. Juan Marsano era o único DC de nacionalidade peruana atuando na Odebrecht-Peru. Juan Marsano era o DC responsável por um contrato considerado pela empresa de suma importância em função do fluxo de investimentos estrangeiros que entravam no Peru e também porque o contrato de Antamina no ano de 2000 concorria para o ingresso de 33% dos resultados financeiros para a Odebrecht.³¹⁴

O DC é engenheiro civil formado pela Universidade Católica de Lima e realizou um curso de pós-graduação em gestão imobiliária nos Estados Unidos. O DC ingressou na Odebrecht no final de agosto de 1994, para participar da execução de uma estrada em Trujillo para um cliente público. Após a execução dessa obra participou da construção de

³¹⁴ De acordo com informações da COPRI, atualmente Antamina (US\$2,520 milhões) e Camisea (US\$2.600 milhões) são os dois projetos mais relevantes para a economia peruana em função do fluxo de investimentos estrangeiros direcionados a esse setor e que dinamiza o conjunto da economia peruana. Camisea trata-se de produção e transporte de gás natural, com um investimento de US\$ 2.5 a 3 bilhões.

uma planta de tratamento de água na mesma cidade. Com o surgimento de oportunidades de investimentos no negócio de mineração no Sul do país, foi atuar em Cerro Verde, durante um ano, logo em seguida, participou do projeto minero de Yanacocha, por mais um ano. A partir de 1999 assumiu como DC do contrato em Antamina.

Naquele contrato, segundo o DC, desde 1999 estavam sendo realizados exercícios para implementar a TEO. O DC me mostrou o seu PA contendo, a descrição do negócio, os fatores críticos, o sistema de comunicação e os outros itens que constavam do PA dos outros DC's que atuavam no Peru e no Brasil.

Os aspectos considerados essenciais pelo DC na TEO estavam relacionados aos aspectos intersubjetivos dos profissionais envolvidos no contrato: a equipe do DC e os "obrigados". A TEO para esse DC contém mecanismos de gestão que motivam os trabalhadores. Em seu relato o DC comparou a TEO com os outros modelos de gestão implantados em outras empresas de construção peruana em que havia trabalhado. Neste caso, o DC comparou a gestão autoritária e centralizadora das outras construtoras com o estilo democrático e descentralizado da TEO, baseado segundo o DC, na negociação das metas e dos resultados e na partilha. Como consequência deste mecanismo o contrato estava obtendo ganhos de resultados o que incidia diretamente no aumento da partilha.

O segundo aspecto considerado relevante na TEO era o próprio princípio da descentralização. A descentralização permitia que a equipe do contrato respondesse com mais agilidade, autonomia e flexibilidade aos problemas cotidianos que surgiam na execução do contrato. Deste modo, para o DC a TEO era considerada uma vantagem competitiva da Odebrecht em relação às outras construtoras que atuavam centralizadas. A respeito da descentralização o DC comenta que:

Eu vejo a descentralização como uma vantagem competitiva, em um projeto como esse, por exemplo, a oito horas da civilização, de Lima até aqui. O fato de trabalharmos descentralizados temos as nossas estruturas montadas aqui, o que nos permite uma possibilidade de reação, para solucionar problemas de todo nível, que vemos, que o resto das empresas construtoras que estão neste projeto, não tem. Posso falar do projeto em que estive antes de vir trabalhar aqui, uma das vantagens que os clientes viam e admiravam era que por trabalhar descentralizado, a nossa capacidade de solucionar problemas era de maneira imediata praticamente, e, marcava uma diferença muito grande da nossa gestão e do nosso contrato. E isso o cliente reconhece, em momentos críticos a nossa capacidade instalada e com uma equipe de profissionais com delegação para resolver problemas, que não necessitamos ir a outra cidade ou de esperar a autorização de cinco gerentes em Lima para resolver problemas de contrato,

como acertos e reparos contratuais. Isso torna os processos muito mais dinâmicos na obra.

A prática da descentralização sempre é comparada nos relatos empresariais com as estruturas centralizadas das demais construtoras. A descentralização como vimos no relato torna a empresa mais ágil para solucionar os problemas do cliente, fato que permite a construtora assumir uma posição de liderança e diferenciada nos contratos em relação às outras construtoras. A descentralização envolve a tomada de decisões “in loco” pelo DC, sem ter que consultar o DS em Lima. Essa posição diferenciada e de liderança torna-se uma vantagem competitiva na conquista de novos contratos no mesmo cliente ou em outros clientes.

Da mesma forma que o DC de San Bartolo, Juan Marsano mencionou com um fator relevante na sua gestão os prêmios de produtividade mensal, como um mecanismo que ampliava os resultados do contrato. Neste sentido, a Odebrecht segue uma tendência comum a outros ramos de negócios que diz respeito à racionalização e ao aumento de produtividade no trabalho.

Deste modo, a redução de custos é um fator fundamental para essas empresas, mesmo porque, no caso Odebrecht, a redução de custo é um dos fatores que alavanca a conquista de novos contratos.³¹⁵ Portanto, geralmente a meta é a redução de custos. Uma das maneiras de se reduzir custos é inovar e buscar métodos alternativos de execução das obras.

No caso de San Bartolo e San Juan, houve uma inovação nos métodos operacionais, implicando uma redução de custo: economia de tempo e de mão-de-obra. Uma lagoa que com os métodos tradicionais normalmente ocuparia 100 *obreros* e seria realizada em 5 meses, a partir da introdução de uma nova metodologia de execução e da utilização de novo equipamento (pavimentador de concreto - chamado Gomaco), essa mesma lagoa seria realizada com 16 homens em um prazo de 1 mês. A diferença é brutal, gerando uma velocidade na execução das obras e uma economia de homens, na maioria das vezes as inovações tecnológicas e operacionais são desempregadoras de mão-de-obra.

³¹⁵ Parece-me que a questão de redução de custos, como um dos fatores que alavanca a conquista de contratos, é um ponto em discussão entre os agentes empresariais. Alguns agentes acreditam que se deve evitar a “guerra de preços” e penetrar em nichos de mercado onde a empresa tem vantagens competitivas.

A indústria da construção historicamente se caracterizou por ser intensiva em mão-de-obra, no entanto, devido ao desenvolvimento tecnológico e ao esforço das empresas em se reduzir custos, esta é uma tendência que está sendo desafiada. A construtora passa a ser uma indústria em muitos casos intensiva em tecnologia ou equipamentos que contém comandos computadorizados, elétricos e mecânicos.

Ao lado das inovações que funcionam como um mecanismo de aumento de produtividade e de redução de custos, a construtora instituiu o prêmio mensal de produtividade para aumentar a produtividade dos *obreros*, nos contratos de San Juan e San Bartolo como já foi comentado e no contrato de Antamina.

Neste contexto, os trabalhadores que atuam na construtora têm o seu poder de ganho (somando o salário aos prêmios mensais) superior se comparado aos outros trabalhadores de construção que atuam em empresas construtoras de menor porte.

Do ponto de vista da empresa, está bem claro, o objetivo é o aumento da produtividade, o aumento nos índices de segurança no trabalho e a redução de custos, aumentando desta forma os resultados dos contratos. Se há um aumento nos resultados do contrato, há um aumento na partilha dos resultados destinadas à equipe do contrato.³¹⁶

Do ponto de vista do trabalhador, há que se analisar este fato com mais vagar. Desde 1995 não há aumento de salários para essa categoria profissional, tem havido uma redução na oferta de trabalhos e uma precarização nas condições de trabalho no canteiro de obras, inclusive com a redução dos salários para níveis inferiores aos de 1995. Contudo, a Odebrecht minimiza esse impacto com os prêmios de produtividade, que também é um mecanismo de se ampliar e de se intensificar a jornada de trabalho, na execução das obras para que as metas sejam atingidas.

Os trabalhadores de modo geral crêm que ganham menos em relação aos anos anteriores afirma uma profissional alocada na área de recrutamento de pessoal. No entanto, da perspectiva empresarial, a redução salarial deve-se à redução de custos por parte da empresa, como uma estratégia para que a empresa ganhe as concorrências, faz parte da “guerra de preços”, afirma o agente empresarial.

A esse processo de racionalização do trabalho que se realiza no caso Odebrecht, no âmbito da execução das obras, como uma tendência geral das empresas que atuam em

³¹⁶ O prêmio de produtividade refere-se a índices de produtividade (70%) e de segurança do trabalho (30%).

diversos ramos e em diversos países, se soma a reforma trabalhista implementada no governo Fujimori.

Particularmente no caso da construção a reforma trabalhista implementada por Fujimori no ano de 1995, instituiu a negociação por obra, neste caso, os trabalhadores negociam diretamente com a empresa construtora, sem a intermediação do Estado e do sindicato. Essa reforma enfraqueceu os sindicatos dos trabalhadores da construção e os trabalhadores individualmente nos processos de negociação dos temas de seus interesses, afirma o agente sindical que atua na Federação dos Trabalhadores de construção civil (FTCCP) que congrega os sindicatos de construção do Peru.³¹⁷

Segundo o agente sindical, após 1995, houve uma alteração na legislação trabalhista que instituiu a negociação individual: empresa e trabalhador sem a mediação do sindicato, através da resolução ministerial 051/96. Para o referido agente, essa reforma foi realizada de uma forma autoritária, sem o diálogo com o sindicato, trabalhadores e a sociedade, no entanto, com a cumplicidade dos empresários e o aval do mercado.

Após essa reforma não houve aumento para essa categoria e diante da demanda por emprego o empresariado tem reduzido os salários e precarizado as condições de trabalho.

Segundo o relato do agente sindical, os salários em muitos casos são inferiores aos praticados em 1995. Quanto às condições de trabalho, os empresários, visando a redução de custos, não investem em segurança no trabalho³¹⁸. Houve um aumento de mortes em função dos acidentes no trabalho, no setor de construção desde 1995. As jornadas de trabalho são mais extensas e as horas extras muitas vezes não são pagas, assim como os adicionais e as premiações.

Outra modalidade de precarização no trabalho é a sub-contratação de mão-de-obra na construção: por exemplo, na construção de um edifício de 3 andares, uma determinada empresa possui em sua planilha de custos somente 30% de mão-de-obra contratada diretamente pela respectiva empresa e 70% da mão-de-obra é sub-contratada, e em muitos casos, a sub – contratação significa precarização do trabalho.

³¹⁷ Na FTCCP eu conversei com o Señor Oscar Alarcón – dirigente sindical e agente responsável pela área de capacitação da FTCCP que se situa em La Victoria na cidade de Lima.

³¹⁸ O caso da Odebrecht foge à esse quadro. A Odebrecht investe maciçamente em segurança no trabalho, mesmo porque, atualmente é uma exigência do mercado privado.

Em muitos casos, os trabalhadores que residem próximo à obra, não têm direito à alimentação e nem ao alojamento, enfim, a qualidade de vida do trabalhador está pior se comparada à de 15 anos atrás, afirma o agente sindical. Com relação à aposentadoria, atualmente se aposenta aos 65 anos, antes se aposentava aos 55 anos. Obviamente que diante da fome e da necessidade de subsistência muitos trabalhadores aceitam trabalhar nessas condições.³¹⁹

O relato do agente sindical descreve as condições de trabalho dos “obrigados” que atuam nas construtoras de médio e de pequeno porte. Em relação a esses trabalhadores, os “obrigados” vinculados à Odebrecht desfrutam de uma posição diferenciada. Muito embora os “obrigados” não sejam empregados da construtora e não tenham um vínculo empregatício, eles assinam um contrato por obra e quando finda a obra eles estão em tese desempregados, contudo, grande parte dos trabalhadores acompanha a construtora há mais de quinze anos, para esses trabalhadores existem sempre obras a serem realizadas.

Por outro lado, o poder de ganho e as condições de trabalho são superiores em relação aos outros trabalhadores de construção. Esses dois fatores explicam em parte a fidelidade desses trabalhadores à Odebrecht e a sua concordância em relação aos métodos de gestão, a despeito da organização do trabalho por metas engendrar a intensificação e a extensão da jornada de trabalho no âmbito da execução das obras.

A organização do trabalho de execução das obras fixada por metas implantada pela Odebrecht segue a tendência de outras formas de organização do trabalho identificadas em outros ramos de negócios e em outros países, neste sentido, não constitui uma particularidade da Odebrecht.

O que constitui uma particularidade da Odebrecht segundo os relatos empresariais dos profissionais que atuam no Brasil e no Peru é a TEO. E, dentro da TEO os aspectos considerados essenciais e particulares à marca Odebrecht, mencionados nos relatos dos DC's do Brasil e do Peru são a descentralização, a delegação de poderes, o desenvolvimento de mercado e a partilha de resultados que são operacionalizados por meio do PA.

³¹⁹ Senhor Oscar Alarcon me disse que muitos trabalhadores possuem muitos filhos e em muitos casos é o único membro da família que trabalha.

Como vimos nos relatos a noção de descentralização é sempre mencionada em oposição às estruturas centralizada das outras construtoras. O argumento dos DC's é que a descentralização constrói uma vantagem competitiva para a construtora na conquista de novos contratos e na execução das obras, porque permite ao DC e à sua equipe responder de forma ágil e autônoma aos problemas apresentados pelo cliente.

Quanto à partilha dos resultados ela foi sublinhada com mais ênfase pelos profissionais que atuam no Brasil. Mesmo assim, nos relatos dos profissionais que atuam no Peru, a relevância da partilha está presente, basicamente como um mecanismo que motiva a equipe do DC e a direciona a ampliar crescentemente os resultados de cada contrato.

Porém, do ponto de vista dos profissionais que atuam na JJC sob a liderança dos profissionais da Odebrecht, a descentralização e o processo de negociação em torno dos resultados e dos prazos, nada mais é do que uma prática comum e universal implementada pelas grandes empresas que atuam no mundo, neste sentido, a TEO nada tem de original.

4.4 O Desenvolvimento de mercado e a “imersão” na cultura local

A atuação (trans) nacional do Grupo, isto é, para além de suas fronteiras de origem o leva a contextos sócio culturais distintos, neste sentido, a questão que se apresentava na época ao fundador da empresa era: como unificar, formatar procedimentos de conduta empresarial em vários espaços geográficos e culturais?³²⁰

Como difundir o conjunto de conhecimentos empíricos acumulados em solo brasileiro, engendrados na prática nos canteiros de obras, na atuação com os clientes, acionistas e com os agentes econômicos? Enfim, a questão posta para a Odebrecht era como homogeneizar os procedimentos de gestão do negócio de E&C nos vários contextos sócio-culturais nos quais o Grupo iria atuar? Como gerenciar a diferença?

As respostas a essas indagações foram registradas na terceira versão da TEO publicada na sua primeira edição em 1983: “Sobreviver, Crescer e Perpetuar”. Em sua terceira versão a TEO enuncia vários princípios, valores e conceitos a serem operacionalizados em contextos sócio-culturais distintos. Assim, segundo a publicação a TEO, é uma tecnologia de gestão dos negócios que em essência homogeneiza, ou seja, tem a sua “base” formada pelos valores, princípios, conceitos e normas que devem nortear a atuação dos profissionais da construtora no contexto transnacional.

Na terceira edição da publicação está escrito que:

Tecnologia Empresarial é o instrumento que os Acionistas colocam à disposição do Empresário para que este possa coordenar o trabalho dos seres humanos que dominem as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente, integrá-los em equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, à disposição do cliente e da comunidade. Ao trabalhar com esse instrumental, o empresário irá perceber que precisa ajustá-lo às especificidades de seu negócio e às circunstâncias, para usá-lo de forma mais produtiva (ODEBRECHT, 1998, p.10).

A TEO advoga a atuação transnacional da empresa em bases locais, isto significa que a empresa atua em escala global, no entanto, atende a clientes localizados em um

³²⁰ *Sobreviver, Crescer e Perpetuar* foi publicado em 1983, época em que o Grupo iniciou o seu processo de transnacionalização.

espaço - tempo determinado, portanto, com suas particularidades culturais e sociais. Diante desse cenário de negócios o fundador da empresa afirma que: “Tornei-me consciente de que precisava formular mensagens que transcendam fronteiras, com o propósito de reforçar o que é essencial na Organização Odebrecht: o espírito de servir” (ODEBRECHT, 1998, p.14). Clara está na fala do fundador da empresa a referência a transnacionalização, porém, a sua prática pressupõe o vínculo com os valores essenciais da cultura oficial da Odebrecht: “a base que não muda nunca.” O fundador comenta sobre os valores essenciais da TEO:³²¹

A Tecnologia Empresarial Odebrecht é uma cultura para os que estão comprometidos em servir e que aceitam “a base que não muda nunca”. Os destituídos de moral e de cultura vivem de modismo em modismo, porque lhes faltam convicções. São colonizados culturais. Aceitam, sem crítica, termos novos que vêm do exterior, cunhados sob medida para quem não sabe fazer acontecer e tampouco sabe o que está acontecendo. Deslumbrados diante da “globalização”, não percebem que quem faz acontecer e está de fato integrando o mundo atua em bases locais, satisfazendo Clientes perfeitamente individualizados em suas necessidades e expectativas.

A TEO pensa a atuação da empresa para além de suas fronteiras de origem sem, no entanto, romper com o modelo original (TEO) na qual se desenvolveu ao longo de 59 anos em solo brasileiro. Obviamente não desconsidero neste estudo que a TEO está fortemente inspirada em uma metodologia gerencial norte-americana, que se apresentava na época como um referencial gerencial hegemônico, adaptado ao contexto nacional.³²²

No relato acima, Norberto Odebrecht contrapõe ao discurso sobre a globalização que circula na mídia e no universo empresarial o compromisso com a cultura da organização, com a tradição construída historicamente pela construtora e que está registrada na TEO. Além de resgatar a tradição expressa na TEO, o fundador chama a atenção para a relevância dos aspectos locais, relacionados a atuações, necessidades e expectativas dos clientes situados em determinados contextos sócio-culturais.

“A base que não muda nunca”, para o fundador é formada pelo conjunto de conceitos, princípios e valores que fazem parte da TEO, considerada dessa perspectiva, a cultura oficial Odebrecht. Como já foi analisado no capítulo segundo, é um conceito de

³²¹ Depoimento ao NMO.

³²² No final do capítulo segundo e ao longo do capítulo terceiro demonstro como a TEO é resultado de um conjunto de fatores: da visão de mundo de Norberto Odebrecht, das regras vigentes no campo construtor e da influência do D.O. e da APO que tiveram origem nas escolas de administração dos EUA e que foram transplantados para o Brasil nas décadas de 60 e de 70.

cultura essencialmente integrativo, harmonioso e consensual, inspirado nas metodologias APO e DO (de origem norte-americana) e na visão de mundo do fundador. Esse conceito de cultura tem como um dos objetivos construir uma identidade de interesses entre os profissionais e a cúpula empresarial em torno das metas e dos procedimentos de gestão empresarial que estão enunciados na TEO.³²³

Em oposição ao discurso sobre a globalização, Norberto Odebrecht, resgata e reafirma a relevância dos aspectos culturais locais para o êxito dos negócios no espaço transnacional. Por outro lado, resgata também a importância da tradição no mercado de E&C, construída no “mundo dos negócios”, ao longo da trajetória do grupo e que se expressa, segundo o discurso empresarial, na TEO.

Deste modo, a atuação local dos profissionais se realiza a partir dessa “base que não muda nunca”, isto é, a atuação local é norteada pelos princípios e valores da cultura Odebrecht. Uma das atividades transnacionais do Grupo no negócio de E&C é o desenvolvimento de mercado que deve se realizar segundo a versão oficial a partir dos conceitos e dos princípios da TEO.

No depoimento transcrito abaixo de Norberto Odebrecht ao NMO é reafirmada a relevância da prática da TEO em vários contextos sócio-culturais no desenvolvimento das atividades transnacionais do Grupo:

Não chego a dizer como foi feito isto e como deve ser feito isto. Eu posso ir para qualquer lugar do mundo porque estou procurando, no mundo, o cliente. Eu não vou a uma coincidência. Eu encontro um cliente em qualquer lugar no planeta. E é a ele que vou atender. Então é o atendimento localizado, específico para o cliente. O atendimento a um cliente. Esse cliente, de acordo com a necessidade, tenho que levar um empresário parceiro – provavelmente dependendo da dimensão, e por isso nossas obras, de início, eram as grandes obras no exterior –, eu levo um líder empresarial, ou seja, um homem da grande empresa, que leva sua equipe para preservar aquele módulo do crescimento. E também só mando quem tem a TEO internalizada e praticando-a. Quando levo uma equipe que não tem isso internalizado, os custos são muito altos. Então o problema é novamente o respeito à pequena empresa, porque ela é a alma, é a fonte geradora. É onde nasce e gera o caixa, o fluxo do caixa. Ou você tem empresário/parceiro, ou líder empresarial, dependendo do tamanho das obras, e a maturidade desse empresário/parceiro, ou você não pode ter a obra. Não vai contratar. Porque quem vai fazer a obra é ele, com a equipe dele. O homem está distante, está no outro continente. Está lá, precisa atender o cliente. E o cliente não quer saber: “Ah, espera aí, vou consultar lá a matriz, eu vou...” Negativo! Dentro da nossa filosofia, ele lá decide. O empresário/parceiro que está na África, está nos Estados Unidos, ou seja lá onde estiver, tem mais poderes do que o presidente da

³²³ Cf. capítulo segundo, seção, 2.3.

Organização. Ele decide ali na hora. Porque ele está baseado na confiança, ele é o recurso natural específico da Organização. O empresário/ parceiro e sua equipe. Essa é a unidade que nós temos para fornecer ao cliente. Como você vai tomar um avião, você comprou uma poltrona, não é isso? Se não tiver poltrona, você não pode viajar. Então, uma companhia zela para ter poltrona disponível. Quanto mais poltrona tiver, mais passageiro ela por transportar, não é isso? Nós só podemos ter contratos quando temos essa unidade específica, que é a pequena empresa: o líder empresarial com sua respectiva equipe. O negócio é primário, o negócio é simples. Quem complica são os homens. Não tem nada complicado, tudo é muito simples. O simples é difícil porque exige cultura. Atrás de uma simplicidade tem uma cultura (NMO, 1998).

No relato acima Norberto Odebrecht se refere às estruturas descentralizadas montadas nos diversos locais em que são executadas as obras, ao papel desempenhado pelo DS e pelos DC's e as suas respectivas equipes no processo de desenvolvimento de mercado e da execução das obras de clientes localizados em diversos contextos.

Empiricamente de acordo com os entrevistados (DS e DC's) a descentralização é praticada no processo de desenvolvimento de mercado no campo das construtoras local e no âmbito da pequena-empresa, na execução do contrato.³²⁴

No desenvolvimento de mercado a descentralização envolve uma atuação localizada do DS e do DC a partir da “imersão na cultura local”. No caso do mercado peruano essa imersão começou a se realizar no final da década de 70. Da perspectiva *êmica* essa “imersão na cultura local” envolve a construção de vínculos com os atores que participam do campo construtor: os clientes e as empresas concorrentes. Os vínculos pressupõem a associação da construtora com as empresas locais e a articulação com os agentes que atuam nos órgãos governamentais. Além desses vínculos é preciso desenvolver um conjunto de conhecimentos das regras que norteiam a concorrência entre as empresas construtoras e a legislação trabalhista local.

Nesse processo de “imersão”, para atuar no mercado peruano, foi necessária a associação com as construtoras locais, porque se tratava na época, final dos anos 70 e início dos anos 80, de um mercado fechado à atuação das construtoras estrangeiras. Esse processo de associação com as construtoras locais observa-se até hoje, como vimos no contrato de Antamina e se realiza, segundo as entrevistas, nos vários mercados em que a construtora atua.

³²⁴ Cf. seção 4.3 e 4.3.1.

Neste sentido, o agente empresarial opera de fato, em um cenário de negócios denominado globalizado, no entanto, é levado – devido às regras da competição (inter) capitalista - a conhecer as características locais da região onde atua. Isto é, a aplicação do conhecimento inscrito na TEO, ocorre sempre em situações localizadas, envolvendo conseqüentemente, o diálogo com as forças institucionais, como por exemplo: a legislação trabalhista, a legislação das licitações, os atores políticos e econômicos e os aspectos sócio-culturais. Como afirma um engenheiro da Odebrecht atuando no Equador:

O primeiro grupo de brasileiros desembarcou em Guayaquil. Era minha primeira obra fora do Brasil e sentia a emoção e a insegurança de estar iniciando uma atuação complexa num país para nós desconhecido. Percebemos que nosso grande desafio consistia em entender essa nova comunidade, conhecer o mercado e os fornecedores, consolidar parcerias e nos integrar à cultura local e às regras de relacionamento com os trabalhadores do país.

A fala abaixo do profissional responsável pela área internacional da CNO mostra claramente a orientação empresarial de se criar raízes nos mercados onde a construtora atua ou pretende atuar:

Nós não vamos para nenhum país do mundo com uma visão de oportunismo, ou seja, soubemos que determinado país tem tal obra, vai lá faz e volta – isso é oportunismo, nós não trabalhamos com oportunismo, nós vamos para ficar! Como nós vamos lá para ficar, as pessoas que vão lá para ficar tem que tomar conhecimento do que está sendo feito, se envolver na sociedade local, enfim, ele vai fazer essa prospecção de mercado, em qualquer país que a gente decida trabalhar funciona assim – onde nós estivermos planejando trabalhar. Nós temos a África, Portugal, EUA, pessoas fixas nossas lá, pessoas fixas fazendo obras e pessoas fixas estudando novas oportunidades – basicamente são engenheiros, mas tem também, arquitetos, economistas que entendam da atividade.

Portanto, com a finalidade de se conquistar novos mercados a Odebrecht envia seus profissionais para atuarem localmente, para fixar residência nesses países e se inserirem na sociedade local. Essa inserção local de que fala o relato permite a construção de articulações da construtora nas altas esferas de poder.

Essa orientação de se atuar localmente e de “imersão na cultura local”, para atender as necessidades do cliente, é uma tendência gerencial observada pelas grandes empresas transnacionais, neste sentido, não constitui uma particularidade da Odebrecht. A concorrência entre as empresas que atuam em vários ramos de negócios no cenário transnacional pressupõe a atuação localizada e a interlocução do agente empresarial com os

atores locais e as suas instituições³²⁵. Essas empresas também reproduzem em solo transnacional o modelo de gestão e a cultura empresarial de suas empresas matrizes.³²⁶

Deste modo, a particularidade da Odebrecht consiste na prática da descentralização que envolve a formação da pequena-empresa e a figura do DC, que inexistem segundo os relatos em outras construtoras. Neste sentido, as construtoras brasileiras que atuam no país se articulam à sociedade e aos atores locais, contudo, o fazem, a partir de uma estrutura centralizada que está montada geralmente no escritório em Lima ou a partir dos seus escritórios situados nas empresas matrizes no Brasil.

Essa particularidade da Odebrecht foi reafirmada nos relatos dos profissionais que atuam no Brasil sempre em oposição às estruturas centralizadas das outras construtoras. Portanto, os relatos indicam que a particularidade da Odebrecht reside na identificação e no atendimento local das necessidades dos clientes a partir de uma estrutura descentralizada que envolve a figura do DC e a formação da pequena-empresa.

Ribeiro (1991) em seu estudo observa a mesma articulação estratégica realizada por uma empresa construtora com o Estado e com as empresas locais visando a conquista de determinado contrato em grandes projetos:

Dada a importância do Estado no processo, o estabelecimento de redes políticas é uma consideração permanente tanto para os participantes nacionais quanto para os internacionais. A inserção na vida política do país, é assim, um trunfo acalentado e valorizado. Tanto as firmas nacionais quanto as internacionais têm consciência disso e identificam seus sócios não apenas por características técnicas e financeiras, mas também por suas conexões e capacidades políticas (RIBEIRO, 1991, p.72).

Neste sentido, conforme observa Ribeiro e como foi descrito no capítulo terceiro desta tese, as articulações que as construtoras realizam com os atores locais, o Estado e os agentes privados é uma prática estrutural do campo construtor brasileiro. Essa prática é

³²⁵ No capítulo terceiro do primeiro volume de *La era de la información. Economía sociedad y cultura*, Castells (1997) analisa a interação entre cultura, instituições e gestão empresarial nas redes empresariais do Leste Asiático. O argumento central do autor diz que a gestão empresarial é mediada pela cultura, história e pelas instituições locais. Segundo o autor, o “estilo” de gestão empresarial no Leste Asiático está baseado na *empresa em rede*, contudo, esse estilo gerencial é mediado pela cultura local. As redes empresariais japonesas apresentam uma lógica **comunitária**, as redes empresariais coreanas uma lógica **patrimonial** e as Taiwanesas, apresentam uma lógica **patrilineal**. Sobre esse tema consultar Gonçalves (2002).

³²⁶ Essa idéia é defendida por Doremus et al (1998). Segundo os autores os modelos de gestão e a cultura empresarial estão fortemente influenciados pelos valores e pelos objetivos do Estado-nação. Os autores realizaram estudos em empresas multinacionais norte-americanas, japonesas e alemãs.

replicada pela Odebrecht em solo transnacional a partir de uma estrutura gerencial descentralizada.

Nas entrevistas que realizei com o DS e com os DC's eles me descreveram como eles desenvolviam o mercado de construção em solo peruano. A primeira etapa envolve a visualização por parte do DS, de novos contratos a serem realizados com os clientes antigos e com os novos clientes. A partir desta etapa inicial de definição de negócios a serem desenvolvidos o DS delega esses mercados aos DC's. É o mesmo processo de delegação de poderes que ocorre no Brasil.³²⁷

A esse respeito o DC que também atuou na área de formulação de propostas no escritório em Lima, afirma que: “Essa área identifica um projeto a partir de um plano de investimentos do governo. Nós através de contatos nos ministérios, através dos contatos com os órgãos das empresas estatais e privadas, nós ficamos sabendo quais são os planos de investimentos que existem a médio e em longo prazo”.

A partir desse conhecimento prévio do plano de investimentos governamentais e dos investimentos privados o DS identifica possíveis mercados a serem desenvolvidos pelos DC's. O DS afirma que:

As identificações prévias são feitas através de mim. Agora, a proposta e a conquista são feitas através dos DC's, através de um DC que eu escolho e delego para ele, fazer aquela conquista. Por exemplo, se nós temos dez projetos visualizados, nós vamos concentrar a atenção, em alguns, em três, que nós selecionamos, é um trabalho de equipe, são realizadas reuniões no escritório de coordenação e aí nós determinamos um DC que vai cuidar dessa conquista, ou seja, a proposta e vai fazer todo o acompanhamento dessa conquista, tem etapas dessa conquista.

Segundo o DS, a conquista de novos mercados envolve fundamentalmente a articulação da construtora com os agentes públicos e privados que atuam no campo construtor peruano. Neste sentido, segue a mesma lógica do desenvolvimento de mercado no Brasil. Ou seja, envolve um amplo conhecimento do funcionamento da máquina estatal peruana, do modo como são tomadas as decisões de investimentos em cada ministério e órgão governamental e dos agentes responsáveis por essas decisões. Esse processo como

³²⁷ O processo de desenvolvimento de mercado foi descrito no capítulo anterior, seção 3.3. onde descrevo o processo de desenvolvimento de mercado a partir da experiência dos DC's que atuam no Brasil.

vimos no relato do DS começou a ser construído no final dos anos 70 quando a construtora realizou a execução de Charcani V.

Assim como ocorre no mercado brasileiro, o desenvolvimento do mercado peruano é realizado através do estabelecimento de articulações com os agentes políticos peruanos que atuam no governo peruano que é um dos principais clientes da construtora.

O DC que atuou na área de desenvolvimento de mercado antes de ser alocado como DC do contrato de San Bartolo, afirma que o desenvolvimento de mercado além de envolver articulações na esfera política peruana envolve a verificação da solidez e da viabilidade do negócio.

Neste sentido, antes mesmo da realização do processo licitatório tem que ser realizado um trabalho prévio para atestar a viabilidade do negócio e assim elaborar uma “boa” proposta. Este trabalho prévio envolve a realização de visitas ao local da “futura” obra, a verificação da solidez do projeto, da fonte do financiamento, se existe vontade política por parte dos ministérios e por fim, verificar se a obra é uma prioridade no plano de investimentos do governo.

Para executar esse trabalho de desenvolvimento de mercado são necessárias, segundo o DC:

Reuniões, contatos diários, conversas em fóruns, palestras, onde você começa a perceber a vocação do governo naquele momento. Como por exemplo, se o governo está naquele momento interessado politicamente em desenvolver estradas, saneamento, ou se ele está pensando em desenvolver hidrelétricas. Não adianta a gente pensar em construir um projeto de hidrelétrica se o governo está interessado em desenvolver o gás de Camisea. Neste sentido, não adianta existir um projeto para investimentos em hidrelétricas se o interesse do governo é outro. A construtora tem que estar atenta a esses pequenos sinais que existe no discurso do governo, nas entrelinhas, nos jornais e cruzar essas informações, de modo que você tenha um mercado em que você aponte e selecione alguns projetos de médio e longo prazo. Esse mercado tem que ser acompanhado e desenvolvido.

O relato demonstra que o desenvolvimento do mercado peruano envolve como no caso brasileiro, a inserção dos profissionais da Odebrecht na “rede” de profissionais que atuam na esfera governamental. E, da mesma forma que no caso brasileiro, os interesses políticos desempenham um papel significativo na definição desse mercado no Peru. Neste sentido, de acordo com os relatos empresariais, a Odebrecht reproduz no Peru o mesmo “estilo” de atuação praticado no Brasil.

Da mesma forma que procedem no Brasil, os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de mercado além de estabelecer contatos quase “diários” com os agentes públicos, participam de reuniões, fóruns e seminários onde são discutidos os investimentos a serem realizados. Em muitas ocasiões os profissionais da empresa “ajudam” na definição das prioridades governamentais, nas áreas a serem investidas e alavancam o financiamento para essas obras.³²⁸ Sobre esse tema o DC diz que:

Os ministérios do transporte, da previdência, da agricultura, vão estar sempre fazendo obras de saneamento, de irrigação, obras de construção de estradas. Quanto mais perto dele você ficar, mais você vai ficar sabendo das coisas que ele está pensando e você vai poder atender a essa necessidade dele, você vai ajudar ele. Muitas vezes ele não está pensando e você vai dizer: “Porque você não faz isto, não faz esta obra?”. Nós dizemos a ele que nós temos financiamento brasileiro. É uma coisa que em muitos casos ele tem uma necessidade e uma dificuldade, e você pode ajudá-lo, para tanto, você precisa estar próximo ao cliente esse tempo todo.

O DC responsável pelo contrato de Antamina afirmou que o processo de desenvolvimento do mercado privado na área de mineração segue em linhas gerais, as mesmas diretrizes do desenvolvimento do mercado público. Uma das diferenças do cliente privado em relação ao cliente público está relacionada aos padrões de exigências que são maiores. Os padrões de exigência dizem respeito à qualidade dos serviços executados, aos prazos acordados e aos índices de segurança no trabalho, neste sentido, o critério de seleção não é o “menor preço” e sim a capacitação gerencial e tecnológica das construtoras concorrentes.

O DC iniciou a trajetória nesse nicho de mercado no ano de 1994, época em que começou a construir vínculos e articulações com os agentes econômicos e políticos que faziam parte do mercado de exploração de minérios no Peru. A sua primeira experiência foi na mina de Cerro Verde situada no Sul do país.

O agente político era o Estado que iniciou o processo de privatização das empresas mineras e criou um marco legal para regular os investimentos nesse setor, nessa esfera foi preciso tomar conhecimento das empresas que seriam objeto da privatização. Simultaneamente, foi preciso obter informações sobre o plano de investimentos estrangeiros nesse setor e travar interlocuções e negociações com as empresas estrangeiras

³²⁸ Cf. seção 3.3. desta tese.

que iriam investir na exploração das reservas minerais. O DC diz que: “Outro aspecto importante é o relacionamento com as pessoas, conhecer as pessoas - buscá-las, aos nossos clientes”.

Após Cerro Verde, foi conquistado um contrato no projeto de Yanacocha, a participação da construtora nesses dois projetos possibilitou a conquista do contrato de Antamina. Sobre a conquista de Antamina o DC afirma que:

Nós sabíamos que iria “sair” o projeto Antamina que era uma mina do Estado que foi privatizada. Neste sentido, todos sabíamos que seria realizado um plano de investimentos. Isso abriu uma janela, antes que se executasse o projeto, para que se estudasse e entrássemos em contato com o cliente em potencial. No plano de privatizações do governo peruano aparecia a venda de Antamina. Quando o contrato é privado, geralmente as construtoras são convidadas a participar do processo de licitação, e para estar na lista de convidados, é necessário realizar o contato prévio, é um trabalho colossal, não é uma chamada por telefone, é o trabalho de desenvolver mercado, com o cliente em potencial.

O desenvolvimento de mercado de Antamina se realizou a partir da informação de que essa mina seria privatizada, de posse dessa informação, os profissionais da construtora iniciaram um processo de articulação e de negociação com o cliente em potencial. Diferentemente da licitação pública, a licitação privada é realizada somente com as construtoras convidadas pela empresa contratante. Neste sentido, para estar na lista das construtoras convidadas o DC travou contatos prévios com os agentes privados.

Os relatos empresariais dos profissionais que atuam no Peru demonstram que a Odebrecht reproduz nesse mercado o mesmo *modus operandi* exercitado no Brasil na conquista dos contratos. Essa prática replicada no Peru envolve articulações do agente empresarial junto aos altos escalões governamentais e mesmo quando o cliente é privado a articulação com o Estado continua sendo fundamental.

Os contratos que visitei no Peru estavam contextualizados no Programa de inversões do governo de Alberto Fujimori. Deste modo, o governo criou um ambiente institucional pela atuação da Copri, que privatizou as minas no Peru e ao mesmo tempo instituiu um marco legal – leis 674; 059-096; 662; 757 e 162 para as inversões estrangeiras. De outro lado, observa-se investidores estrangeiros dispostos a investir no setor de mineração, devido à altíssima rentabilidade do negócio. Esses fatores associados permitiram que se formasse uma demanda por obras de infra-estrutura específicas para a operação da reserva

mineral em Antamina envolvendo como vimos a maioria das empresas (nacionais e transnacionais) construtoras que atuam no Peru.

Nos dois casos estudados foi implementado um programa de privatizações e concessões, foram criadas agências governamentais para gerenciar o processo, foi criado um marco legal favorável aos investimentos estrangeiros, legislação trabalhista flexível e investidores, fatores que criaram a demanda por serviços de infra-estrutura, no caso Antamina, infra-estrutura para a operação de uma mina, e, no caso de San Bartolo e San Juan, infra-estrutura para saneamento básico.

Os dados indicam que no processo de reformulação do papel do Estado peruano houve uma clara opção do governo de Fujimori em criar um ambiente político, econômico e um marco legal favorável à atração de investimentos externos, fato que possibilitou a formação de um mercado de obras públicas e privadas.

O Estado além de formular um marco legal que regula os investimentos estrangeiros define as áreas a serem objetos destes investimentos. Neste processo de construção de um marco legal e de definição das áreas prioritárias de investimentos, o agente empresarial continua desempenhando seu poder de influência.

Portanto, nas entrelinhas dos relatos empresariais pode-se notar que nesse processo de desenvolver mercado a Odebrecht no Peru se tornou ao longo do tempo um grupo empresarial significativo e com um poder de influência expressivo nas altas esferas de poder.

Deste modo, a exemplo do que ocorre no Brasil e em Angola, a construtora no Peru construiu ao longo do tempo um poder de influência, que lhe possibilita “ajudar” o governo a definir as áreas prioritárias de investimentos públicos, a definir um marco legal que regula os investimentos privados e definir as áreas que serão objeto de privatização governamental.

4.4.1 O “custo do dinheiro” e a assimetria no contexto transnacional

Um aspecto apontando de forma recorrente nos relatos empresariais é a relevância dos financiamentos para a conquista de novos contratos. No processo licitatório e na obtenção de um contrato no mercado externo, o acesso ao financiamento para a execução da obra torna-se uma vantagem competitiva no espaço da concorrência. Isto é, a capacidade de alavancagem de financiamentos por parte das exportadoras é crucial. Ribeiro (1991, p.69) no estudo que realizou sobre a execução da hidrelétrica Yacyretá afirma que: “É evidente que um empreiteiro que participa de uma concorrência sustentada por financiamento especial tem uma vantagem a seu favor”.

Neste caso, o referido autor, fala do financiamento necessário a execução de um grande projeto que pode chegar a vários bilhões de dólares:

O pacote financeiro é uma composição do capital internacional, nacional, privado e público, garantida e/ou superviosinada, no mais das vezes pelo governo proprietário do projeto, por agências multilaterais e bancos de desenvolvimento regional. Yacyretá, por exemplo, é financiada por fundos do setor elétrico do governo argentino, pelo Banco Mundial e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, que financiam parcialmente as obras civis; por bancos de exportação e importação (Exim-banks) que financiam o conjunto de equipamentos para construção pesada, geração de energia e eletromecânica; e por vários bancos privados internacionais (RIBEIRO, 1991, p.68).

Neste sentido, no desenvolvimento de mercado, a empresa que dispõe de um financiamento em condições favoráveis (juros baixo e carência de prazos maior) tem grandes chances de conquistar o contrato em relação às suas concorrentes que não dispõe de um financiamento em condições tão favoráveis. Esse aspecto sinaliza para as condições assimétricas a partir das quais as empresas transnacionais competem no mercado internacional.

Deste modo, a capacidade de alavancagem de financiamento torna-se uma vantagem competitiva para várias empresas. Isto é, na conquista do contrato, a capacidade de alavancar o financiamento em um prazo maior, uma carência maior e juros mais baixos, constitui uma vantagem estratégica. Ocorre, que o levantamento de financiamentos está atrelado ao “custo do dinheiro”. O custo do dinheiro é calculado entre o poder da moeda nacional em relação ao dólar.

Deste modo, segundo os entrevistados as empresas exportadoras situadas nos países “em desenvolvimento” estão em uma posição de desvantagem em relação às empresas exportadoras dos países “desenvolvidos”. Assim, os relatos chamam a atenção para assimetria que existe no mercado transnacional de obras públicas e privadas. Ou seja, as empresas exportadoras não concorrem a partir de uma situação simétrica, mas a partir de uma situação assimétrica.

Os profissionais que atuam no Peru solicitam o financiamento junto ao Proex ou ao BNDES, acionando o profissional que atua na área internacional da Odebrecht no Brasil. Este profissional solicita aos DC's e ao DS o projeto relativo ao contrato, onde ele vai estudar a viabilidade técnica e financeira da obra, muitas vezes ele realiza uma visita ao futuro local da obra. Uma vez constatada a viabilidade do negócio esse profissional encaminha uma proposta de solicitação de financiamento ao PROEX ou ao BNDES.

O profissional responsável por esse processo afirma que a área internacional envia ao Banco do Brasil um projeto detalhado do serviço a ser exportado, o projeto vai para um analista que trabalha no Banco do Brasil em Brasília, passa primeiro pelo crivo do respectivo analista. Se o projeto for aprovado nesta instância, ele é encaminhado ao Comitê de crédito ao exportador (Ccex) em Brasília que emitirá o parecer final aprovando ou não o financiamento.³²⁹ A respeito desse processo o profissional afirma que:³³⁰

O Ccex está em operação desde 1999, é formado por 13 membros. O Presidente do Comitê é o secretário executivo do Ministério da Fazenda. Há uma lei que diz o que pode ou não ser feito. A lei só se aplica ao Banco do Brasil, não ao BNDES. No caso do Proex: o financiamento não pode ser superior a 15% do orçamento anual do Proex, se existe um projeto superior a 15%, o Comitê nem analisa. Mas se ele for inferior a 15%, os critérios de liberação de financiamento são: 1- que país está sendo financiado; 2- quanto já existe de financiamento para esse país; 3- se está concentrado em um só exportador, se está em mais que um exportador; é uma avaliação, são regras que não estão escritas. No ano de 2001 o orçamento foi de 989 milhões de reais. Existe uma briga para aumentar esse

³²⁹ O Comitê de Crédito às Exportações (Ccex) é colegiado instituído pelo Governo com atribuição de decidir sobre questões relativas ao PROEX. O CCEX é formado pelos seguintes agentes: Presidente do Comitê – Secretário Executivo do Ministério da Fazenda, Secretário Executivo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Secretário Executivo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretário Geral de Assuntos de Integração, Econômicos e de Comércio Exterior do MRE, Secretário do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, Secretário do Comércio Exterior, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretário do desenvolvimento da Produção, Diretor de Assuntos Internacionais do Banco Central, Diretor da Área Internacional e Comercial do Banco do Brasil, Diretor do BNDES responsável pelo Finame, Diretor de Operações do IRB e Secretário executivo da CAMEX.

³³⁰ Entrevista realizada no dia 23/01/2002 na Odebrecht em São Paulo.

orçamento, o pior é que esse orçamento é em reais, e os financiamentos todos são em dólares em qualquer lugar. Os recursos do tesouro nacional são em reais, quando você vai fazer uma proposta de financiamento, você faz na moeda local, por exemplo, em sucre ou peso, mas o financiamento brasileiro não pode ser convertido na moeda local, a moeda comercial mundial é o dólar. O financiamento é feito pelo Brasil ao Peru em dólar e o Brasil recebe em dólares depois. Tudo o que são bens brasileiros – o Brasil financia a fabricação dele aqui, se você for comprar um caminhão aqui você vai comprar em reais, você compra aqui em reais e manda o caminhão para lá, quando o governo peruano for devolver esse dinheiro devolve em dólares. Todo o setor do empresariado nacional está preocupado com o tema das exportações. Ocorre que o Brasil é um país tão grande com um mercado interno tão grande que as exportações não eram consideradas prioridade, é por isso que o governo brasileiro está falando “temos que exportar ou morrer”. É fundamental porque entra dinheiro, entram divisas, entra dólar, qualquer país precisa de reservas mundiais em dólar.

O relato aponta os critérios de liberalização dos recursos, como vimos são regras não escritas, mas que, no entanto, regulam a liberalização dos recursos para as empresas exportadoras. O relato também aponta para a pressão que existe para aumentar esse orçamento direcionado aos financiamentos e da relevância das exportações de produtos e serviços para a economia nacional.

Quem “corre” atrás dos recursos para as exportações de serviços são as empresas que exportam, é um movimento de “corpo a corpo”, de argumentação a fim de influenciar o Comitê, da relevância do projeto para a economia nacional, visando a liberalização de recursos para determinado contrato no exterior. No relato abaixo o profissional responsável pela área internacional destaca a relevância da exportação de serviços para a economia nacional:

Quando você vende um carro para o Peru, por exemplo, você fabrica todo ele aqui (no Brasil) e vai arranjar uma forma de transportar e entregar lá no Peru. A exportação de serviços é diferente você vende, por exemplo, uma ponte, só que você vai lá fazer a ponte. Deste modo, você está exportando know-how (inteligência de como fazer a ponte) e alguns materiais brasileiros. Quando você exporta serviços para outros países, nem sempre, são somente serviços, tem muitos bens que são fabricados no Brasil e que são exportados juntos com os serviços. Por exemplo, na construção de uma hidrelétrica, são turbinas, guindastes, tratores, enfim, uma quantidade imensa de bens que são fabricados no Brasil e que se não fossem esses contratos no exterior, eles não estariam comprando aqui do Brasil. Essas vendas desses bens geram empregos no Brasil, impostos no Brasil. É por isso que o governo, todos os governos dos principais países do mundo têm linhas de crédito para financiar a exportação de bens e serviços.

Observa-se que a exportação dos serviços de engenharia envolve a exportação de produtos, máquinas e equipamentos fabricados no Brasil, como turbinas, tratores, envolvem

a geração de empregos no Brasil e a transnacionalização de conhecimentos técnicos na área de E&C. A justificativa para a liberalização de recursos situa-se, segundo o relato, no plano do interesse nacional e não do interesse privado da empresa.

No caso Odebrecht a demanda por liberação de recursos é atribuição da área internacional da CNO, como relata o profissional entrevistado:

Nós somos os responsáveis por viabilizar o financiamento à exportação: é a área internacional de apoio ao financiamento à exportação. Aparece um cliente no exterior o DC vem aqui ou eu vou lá, para ver que tipo de obra é, quais são as condições ideais de financiamento, aí eu vou ao Banco do Brasil ou ao BNDES para negociar pessoalmente, as condições, como é que é, como é que não é, que país é, porque que não é. Tudo isso aí é negociado uma por uma. É um processo que demora meses, como todo lugar que tem Comitê demora. Esse Comitê não se reúne regularmente, é de mês em mês quando você consegue conciliar a agenda dos membros do Comitê. Eu falo pessoalmente com alguns deles. Na realidade eu vou estar com alguns deles para vender o projeto: vou mostrar o que é a obra, quais são os benefícios, coisas que muitas vezes não estão no papel. Esse trabalho exige uma negociação lá. Quanto maior a quantidade de bens exportados (principal critério para a liberação de recursos) junto aos serviços melhor. Você não pode ultrapassar 15% do orçamento do Proex em um só financiamento, se eu tiver uma obra que estiver 15% acima do orçamento eu nem apresento porque não vai passar, ou é 1 ou é 14%(...) Antigamente era a CACEX, um órgão do governo, onde 2 ou 3 pessoas decidiam, agora você tem um Comitê, e o negócio ficou muito mais demorado, ficou muito mais pesado. Como funciona o Comitê? O pessoal do Banco do Brasil é o relator, ele que faz a explanação para esse Comitê do Projeto, nós fazemos um trabalho pré - de convencimento, como isso é colocado em votação, existem pessoas que são líderes lá dentro, então se um desses líderes vota a favor muita gente vai junto. Nosso trabalho é convencer esses líderes da viabilidade do Projeto. É um trabalho de “corpo a corpo”.

O relato explicita o processo de negociação que deve ocorrer para que os recursos sejam liberados e como se observa envolve uma articulação do agente empresarial nessa instância decisória que envolve vários ministérios, o Banco do Brasil e o BNDES.

Da perspectiva dos agentes financiadores como o Banco do Brasil, o aspecto relevante para a liberalização dos recursos é a solidez das economias importadoras e a solidez das instituições financeiras dessas economias, por exemplo, a Argentina no ano de 2000, segundo o entrevistado que atua no Banco, foi considerado um mercado de risco de acordo com as agencias classificadora de “risco país”, a exemplo da *standards and poors*.

Os recursos são liberados por etapas. No caso do importador ser público – por exemplo, o governo peruano, a garantia é dada pelo Banco Central do Peru. A transação

“econômica” é travada no nível institucional: entre Estados exportadores e importadores com a intermediação das empresas exportadoras.

Quando mencionam a conquista dos financiamentos os agentes enfatizam as condições assimétricas da concorrência internacional devido ao “custo Brasil”. De acordo com os empresários do setor, o governo brasileiro não oferece condições competitivas nos financiamentos, quando estão disponíveis, como aparece no depoimento de Emílio Odebrecht à pesquisadora no ano de 2002.³³¹

Há um custo Brasil, custo país, custo do dinheiro mais alto - em relação a outros países, ex: custo EUA. Há uma desvantagem já no início da concorrência, ou seja, as empresas brasileiras que exportam, já partem dessa situação inicial de desvantagem em relação à outras empresas de outros países. A idéia é relacional, em relação aos outros países e blocos comerciais: EUA, União Européia. A imagem do país perante os investidores internacionais (risco país), impacta negativamente a atuação de outras empresas no exterior – o contrário não acontece: uma empresa ter imagem ruim, não prejudica o país.

Como se observa no relato, o “custo do dinheiro” é comparado em relação ao “custo do dinheiro” de outras economias, no relato foi citado os EUA. Além “do custo do dinheiro” foram citados os investidores internacionais que são influenciados pela imagem positiva ou negativa do país.

O Grupo Odebrecht minimiza os custos negativos do *risco país*, por meio das seguradoras que atestam a solidez e a confiabilidade do Grupo demonstrando a confiança (transparência) do Grupo, a capacidade técnica e de capital. É um contraponto, segundo Emílio Odebrecht, aos reflexos negativos da imagem do país perante os investidores estrangeiros.

O depoimento do profissional que atua na área internacional do Grupo ratifica as declarações de Emílio Odebrecht. Para esse profissional o custo Brasil:

Existe claro, nós chamamos de custo Brasil a essa quantidade de impostos que existe no Brasil, e quando você exporta, vocês exporta também impostos. Se existisse um programa brasileiro mais agressivo para as exportações, teria uma diminuição de impostos, aí os nossos custos seriam menores, portanto, a competitividade é maior. Porque existem free-shops? Porque o país está vendendo aquele produto para fora, só pode comprar quem estiver viajando e está gerando uma série de benefícios que não é subsídio. Se não houver uma reforma

³³¹ Entrevista realizada no dia 05/06/2002 na Odebrecht em São Paulo.

tributária, o governo não vai conseguir implementar uma política efetiva de exportações. Resta um ano de governo de FHC, e é um ano de oportunidade de ocupar um espaço. Imagine o seguinte de repente você leva para a Guatemala uma quantidade imensa de caminhões que não são fabricados na Guatemala. Quando esses caminhões entram na Guatemala, você criou uma dependência: vai ter peça de reposição, e vai voltar necessariamente sempre voltando a exportar, você criou uma dependência nesse país – importar do Brasil, peças para esse caminhão. Imagine uma fábrica que tenha como cliente o governo brasileiro, vai fabricar determinada quantidade de peças para o governo brasileiro, o governo brasileiro tem um tamanho que tudo mundo sabe o quanto ele precisa comprar, e se você consegue um outro governo que necessite de comprar também, você está gerando mais emprego, para produzir mais e vender mais. Se for um governo de esquerda ele vai ter que ver pelo lado social, se eu estou gerando empregos e gerando impostos.

No relato acima o profissional menciona a necessidade do Estado-nação implementar uma política “efetiva” de exportações para minizar os impactos da assimetria na conquista de novos contratos e como uma estratégia de desenvolvimento econômico do país.

Emílio Odebrecht diz que o Brasil evoluiu muito nos últimos anos, a partir da década de 90 – com a reformulação do papel do Estado no Brasil. FHC optou pela estabilidade democrática e econômica, em detrimento dos investimentos governamentais:

Optou-se pelo controle da inflação pela via monetária para atingir a estabilidade econômica – ocorre, que, a estabilidade tem um custo, portanto, convivemos com um determinado custo país. O Estado brasileiro geriu de maneira ineficiente o orçamento público, gastava mais do que arrecadava, para corrigir essa situação leva tempo, tem que se ter uma visão de longo prazo. É preciso criar uma nova mentalidade, por exemplo, a lei de responsabilidade fiscal já significa um avanço, a reforma na educação, no entanto, temos um passivo social enorme, que também tem que ser equacionado.

A atual política-econômica está no rumo certo, segundo o entrevistado, na medida em que está possibilitando a estabilidade das instituições e da economia. Portanto, o governo prioriza a estabilidade em detrimento de outros programas. A criação de uma política de exportação requer uma visão de longo prazo, argumenta Emílio Odebrecht, “No entanto, os políticos não têm visão de longo prazo, e sim, uma visão eleitoreira”.

Os componentes do custo Brasil segundo Emílio Odebrecht são: o aumento da arrecadação sobrecarregando a carga tributária do setor produtivo, as debilidades dos programas de fomento, a extinção do Convênio de Créditos Recíprocos (CCR), neste segundo componente do custo Brasil o problema reside na escassez de recursos para as exportações e na desvalorização cambial, infra-estrutura portuária cara e deficiente e

legislação trabalhista arcaica. Diante desse panorama que remete ao custo país, o entrevistado enfatiza a necessidade de o governo brasileiro investir intensamente na América do Sul como mercado prioritário para as empresas brasileiras:

Responsável por 50% do PIB da região, o Brasil não pode abrir mão de liderar este grupo de países e de promover uma integração sadia através de investimentos bi-nacionais, principalmente para a melhoria da infra-estrutura de transportes, geração de energia e telecomunicações, entre outros. Porque se não fizermos, os europeus e os asiáticos o farão.

As articulações entre o Estado e os governos importadores de produtos e serviços brasileiros se realizam em dois planos articulados: o plano geopolítico, neste plano, o Estado recorre à pressão diplomática, aplicando-a aos países que estão na zona de influência brasileira, para os mesmos “abrirem” os seus mercados aos produtos brasileiros e o plano do financiamento das exportações, criando um orçamento para que se viabilize economicamente tais exportações.

Neste segundo plano, os relatos indicam que o “custo do dinheiro” e o “custo Brasil” criam uma situação de desvantagem na concorrência com as empresas situadas nos países desenvolvidos. Para solucionar essa situação assimétrica e criar uma “isonomia” competitiva, os agentes empresariais afirmam que é preciso, contemplar estrategicamente no plano de governo brasileiro, uma política efetiva de exportações.

Os relatos indicam que existe uma assimetria estrutural no comércio exterior, que cria uma reserva em determinados nichos de mercado às corporações norte-americanas, alemãs, japonesas, dentre outras. Essa correlação de forças expressa em última instância, a assimetria de natureza estrutural que existe entre os Estados-nação na arena mundial.

Os estudos desenvolvidos por Petrella et al (1996) demonstram que há uma estreita articulação entre o desenvolvimento tecnológico, o domínio dos mercados mundiais e o desenvolvimento sócio-econômico duradouro nos casos dos países que pertencem a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).³³² Nesses países os autores identificam uma aliança dinâmica entre o Estado-nação e as grandes corporações transnacionais no cenário internacional nos últimos 20 anos:

³³² Castells (1997) afirma que a natureza da vinculação entre os Estados nacionais e as atividades empresariais atualmente é fundamentalmente política, na medida em que, os Estados agenciam e fomentam a competência econômica das (trans) nacionais como ferramenta de estratégia política.

La legitimidad política y social del Estado, basada em su capacidad de garantizar al país un desarrollo socioeconómico duradero, está en juego. Por ello, el Estado tiene el mayor interés en intervenir en apoyo de sus 'propias' empresas 'nacionales'. Cosa que realiza planificando y desarrollando una política tecnológica, industrial y comercial. Su formulación difiere de un país a otro, pero en el seno de la OCDE obedece a la misma lógica y se inspira en el mismo principio: movilizar los recursos 'nacionales' disponibles en áreas del éxito comercial a corto y medio plazo en los mercados 'mundiales' de las empresas 'nacionales' (pequeñas, medianas y grandes multinacionales), y especialmente de las 'mejores', de las más fuertes (PETRELLA ET AL, 1996,p.116).

De acordo com os autores, o êxito das empresas nacionais na cena mundial é uma premissa para a conquista e preservação da autonomia tecnológica e econômica do país. Nesses casos, a nação por meio da atuação do Estado-empresário torna-se um ator relevante nos processos que se realizam fora do espaço nacional. Ou seja, os governos nacionais apóiam as suas empresas na exportação de bens e serviços a outros mercados nacionais em duas frentes: uma ofensiva, fortalecendo a capacidade competitiva de suas empresas e outra defensiva, dificultando a entrada de empresas estrangeiras em seu território nacional.

Nas representações do agente empresarial o desenvolvimento econômico da nação está fortemente ligado à atuação das empresas nacionais no espaço transnacional. Emílio Odebrecht não somente faz menção ao fato de a Odebrecht ser uma empresa brasileira, como apresenta a atividade transnacional como sendo uma das dimensões das relações diplomáticas que se estabelece entre Estados, deste modo, explicita o vínculo entre a atividade econômica e a nação.³³³

Senhoras e Senhores: É uma grande honra receber, juntamente com Mr. John Bond, Chairman do Hong Kong and Shanghai Bank, o prêmio "Personalidade do Ano", concedido pela primeira vez pela Câmara de Comércio Brasileira na Grã-Bretanha. Essa iniciativa reflete a crescente importância das relações bilaterais entre o Brasil e o Reino Unido e simboliza a importância de promovermos esforços recíprocos voltados aos interesses convergentes dos nossos respectivos países, dos quais a Câmara tem sido um poderoso instrumento (Emílio Odebrecht, 1999).

³³³ Discurso de Emílio Odebrecht em Londres na Câmara de Comércio Brasileira no ano de 1999.

Do discurso acima, pode-se compreender em uma análise preliminar que a idéia de nação contida, é de uma nação que tem condições de atuar na arena trans-nacional, a despeito da correlação de forças existentes ou das assimetrias da globalização. No entanto, tal atuação pressupõe certa “mentalidade” por parte do agente nacional, como ocorre em outras economias, a exemplo dos Estados Unidos, Japão e Alemanha.³³⁴

Nos relatos dos agentes empresariais a atuação do governo brasileiro na promoção das empresas brasileiras na arena transnacional é comparada à atuação dos países “centrais” na promoção de suas respectivas empresas no exterior, é a partir dessa perspectiva relacional que é colocada a questão da assimetria. Sobre essa questão Emílio Odebrecht enfatiza que:

Teoricamente, algumas características do fenômeno da globalização são: a liberalização e a desregulamentação de mercados, tanto os nacionais quanto o internacional; a internacionalização de processos e decisões; e a transferência tecnológica. Essas particularidades fazem crer que a globalização está estabelecendo um mesmo conjunto de regras, oportunidades, restrições e valores para todos. Na prática, porém, não é isso que prevalece. Neste momento, as empresas brasileiras estão em desvantagem (EMÍLIO ODEBRECHT, 1999).

Além do mais, só com crescimento econômico é possível ser participante ativo na economia globalizada. E, para que isto se realize, é imperativo fortalecer a empresa nacional, possibilitando-lhe, por exemplo, melhores condições para exportar. Hoje, em sua luta para conquistar ou aprimorar a competitividade de acordo com parâmetros mundiais, as empresas brasileiras enfrentam obstáculos para muitas intransponíveis, enquanto as empresas de outros países têm acesso a crédito barato e pagam muito menos imposto. É crucial que as empresas brasileiras recebam, em seu país, um tratamento que lhes assegure igualdade de condições para competir com as que chegam de fora. Em outras palavras, como destacou Emílio Odebrecht, é preciso que haja ‘isonomia competitiva (EDITORIAL, ODEBRECHT INFORMA, 1999).

Segundo o relato existe um saldo favorável aos países centrais no que se refere à promoção de suas respectivas empresas no exterior, há uma estratégia agressiva de defesa dos interesses empresariais dos países centrais a despeito da retórica sobre a globalização dos mercados e sobre o livre comércio, na medida em que estes países além de promoverem suas empresas no exterior criam ao mesmo tempo, uma reserva de mercado para os seus produtos em vários mercados.³³⁵

³³⁴ Os estudos de Petrella et al (1996), de Castells (1997) e de Doremus et al confirma essa posição.

³³⁵ A respeito deste argumento consultar Petrella et al (1996).

A criação de uma “isonomia competitiva” passa segundo Emílio Odebrecht, pelo fortalecimento da empresa nacional e nesse processo o papel do Estado é fundamental. Neste caso, cabe ao Estado reverter a situação engendrada pelo “custo Brasil”, diminuindo a carga dos impostos, o custo do dinheiro, investindo em infra-estrutura, enfim, formulando e praticando uma política “efetiva” de exportações que deve estar de fato, contemplada estrategicamente nas prioridades governamentais.

Considerações finais

Nestas considerações finais retomarei as duas questões que foram problematizadas a partir da atuação transnacional da Odebrecht no mercado de E&C, no Brasil e no Peru. A primeira questão posta para este estudo remete às articulações existentes entre a cultura e o mercado na trajetória da Odebrecht no cenário nacional e transnacional. Para problematizar essas articulações adotei como referência teórica a noção de campo desenvolvida por Bourdieu (1989 e 1992).

A segunda questão remete ao papel desempenhado pelos fatores nacionais nos processos transnacionais realizados pela empresa. Para refletir sobre essa questão adotei como referência teórica o conceito de transnacionalização formulado por Ruben (1995).

Deste modo, o estudo da atuação da Odebrecht no âmbito nacional e transnacional me permitiu problematizar empiricamente de um lado, a noção presente na teoria econômica clássica e neoclássica de um mercado “auto-regulado” movido por uma lógica economicista universal, e, de outro lado, problematizar o papel dos fatores nacionais nos processos transnacionais contemporâneos realizados pela Odebrecht.

A estratégia narrativa utilizada para problematizar essas questões foi a descrição da trajetória do Grupo contextualizada no campo das construtoras no Brasil. Essa trajetória foi descrita a partir do processo de institucionalização da TEO no universo empresarial Odebrecht e pela sua prática no processo de desenvolvimento de mercado e na esfera da execução das obras, na pequena-empresa. Na esfera transnacional descrevi a experiência da construtora no mercado peruano a partir de sua articulação com a esfera da diplomacia brasileira e a partir da prática da TEO.

As conexões que existem entre a cultura e o mercado podem ser observadas em vários momentos da trajetória do Grupo no campo das empresas construtoras no Brasil.

Essas conexões podem ser observadas no plano discursivo, isto é, nas representações elaboradas pelo fundador do Grupo e que são reproduzidas nos textos da TEO, nas reuniões oficiais, nos seminários, nas palestras e nas entrevistas concedidas a vários veículos de comunicação. A respeito do plano discursivo, no primeiro capítulo descrevi como o fundador resgata a relevância do elemento étnico para justificar e explicar a competitividade de um modelo de gestão empresarial (TEO) e para marcar o contraste da

Odebrecht com as outras construtoras que atuam no país. Neste sentido, nos relatos do fundador a tradição protestante é resgatada como um dos fatores que exerceu e exerce uma significativa influência na formulação e na prática da TEO.

Norberto Odebrecht resgata o elemento étnico articulado aos valores protestantes (disciplina, organização, solidariedade, confiança, cooperação, vocação, espírito empreendedor), para explicar e justificar a trajetória ascendente do Grupo Odebrecht, mas ao mesmo tempo, contrapõe esses valores (protestantes) aos valores da mentalidade patriarcal, característicos das oligarquias baianas do início do século.

Para Norberto Odebrecht, é a disciplina, a organização, o saber empírico acumulado na atividade construtora, a confiança estabelecida entre os mestres e os engenheiros, a lealdade, enfim, todos os componentes que configuram uma ética do trabalho, que constroem um grupo empresarial moderno. Assim, o fundador articula em seus relatos a tradição protestante e a modernidade empresarial. A etnia nesse contexto foi considerada como um *dispositivo discursivo* que justifica o êxito dos negócios e ao mesmo tempo, marca o contraste da Odebrecht com os outros grupos privados que atuam no Brasil.

Contudo, como foi descrito nos capítulos segundo e terceiro essa tradição resgatada e (re) significada por Norberto Odebrecht na TEO – sublinho novamente, como *dispositivo discursivo*, combinou-se com o novo – a inovação: ao aprendizado de se fazer negócios no Brasil no mercado de E&C. Ao plano discursivo que remete a uma ética do trabalho, se contrapuseram as práticas vigentes no campo construtor em Salvador na década de 40, permeada pelas relações pessoais, de amizade e pelas articulações políticas.

Assim, além do plano discursivo, as conexões estabelecidas entre a cultura e o mercado podem ser observadas nas práticas sociais concretas, na dinâmica das relações sociais estabelecidas no campo das construtoras. Nesse campo, as ações e as interações no espaço da concorrência são norteadas por determinados valores, normas, regras e significados construídos historicamente em função dos interesses e dos valores dos agentes que participam do campo construtor, os agentes empresariais (construtoras) e os agentes públicos (administrações estaduais, municipais e a administração federal).

Historicamente, no caso Odebrecht, observa-se essa composição de interesses e essa articulação entre a cultura e o mercado no momento da formação da CNO em Salvador no ano de 1944. Segundo os relatos empresariais, a formação da CNO foi possível pela

realização de pactos políticos e econômicos realizados entre a CNO e os agentes políticos e econômicos. Posteriormente, foram costuradas articulações políticas que permitiram a inserção da construtora no mercado Centro-Sul de obras públicas. Essas articulações se reproduzem atualmente por intermédio da prática do princípio de “desenvolver mercado” enunciado na TEO como foi descrito no capítulo terceiro e quarto.

Portanto, a experiência da Odebrecht no campo das construtoras no Brasil me permite afirmar que as conexões que existem entre a cultura e o mercado são engendradas no próprio campo construtor, definido neste estudo como o espaço da concorrência onde as relações sociais são informadas por determinadas regras e valores que incorpora a realização das articulações políticas como uma prática “natural”. Essa prática percebida como “natural”, ou como a “cultura de negócios” é incorporada na TEO e se explicita sob o princípio de “desenvolver mercado”, deste modo, a própria TEO, realiza essa mediação entre a cultura e o mercado, institucionalizando e legitimando essa prática no universo empresarial Odebrecht.

Na esfera transnacional, a experiência da construtora no mercado peruano, descrita no quarto capítulo demonstra que as conexões que existem entre a cultura e o mercado se realizam no momento da definição e da conquista de novos mercados e na prática da TEO.

Na definição dos mercados considerados estratégicos pelo Grupo são levados em conta os aspectos culturais, que da perspectiva *êmica* são a língua, as regras, as normas e os valores que regulam a concorrência entre as construtoras em solo transnacional e os aspectos geopolíticos, que envolvem o poder de pressão do Brasil na arena internacional, esses dois aspectos estão articulados, o aspecto geopolítico está mediado pelos aspectos culturais.

Neste sentido, a descrição da trajetória da construtora no mercado peruano explicita o papel estratégico desempenhado pela diplomacia brasileira na promoção das empresas brasileiras no mercado externo. O papel do Estado-nação é atuar no plano da diplomacia brasileira por meio do MRE em duas frentes, acionando o seu poder de influência na arena geopolítica com a finalidade de “abrir” novos mercados para as empresas nacionais e no plano dos financiamentos. No segundo plano, o MRE cria e viabiliza um orçamento para financiar as exportações brasileiras. Neste sentido, a atuação transnacional da construtora se

desenvolve em estreita articulação com as políticas implementadas pelo MRE direcionadas às exportações brasileiras.

Essas conexões podem ser observadas também quando a construtora implementa no mercado peruano os mesmos procedimentos de gestão e de cultura empresarial engendrados em solo brasileiro, replicando dessa forma, o mesmo *modus operandi* na conquista de novos mercados e na execução das obras, ou seja, para conquistar novos contratos os profissionais que atuam no Peru reproduzem o mesmo padrão de articulação política, isto é, constroem vínculos com os profissionais que atuam nos altos escalões do governo peruano.

Os relatos empresariais dos atores que atuam no Peru demonstram que o desenvolvimento do mercado peruano envolve como no caso brasileiro, a inserção dos profissionais da Odebrecht na “rede” de profissionais que atuam na esfera governamental. E, da mesma forma que no caso brasileiro, os interesses políticos desempenham um papel significativo na definição desse mercado no Peru. Neste sentido, de acordo com os relatos empresariais, a Odebrecht atua no Peru de acordo com as regras, os valores e as normas que norteiam a sua atuação no mercado brasileiro, portanto, reproduz no Peru o mesmo “estilo” de atuação praticado no Brasil.

Com já me referi essa prática considerada “comum” e “natural” no campo das construtoras no Brasil é incorporada na TEO que a institucionaliza e a legitima no universo empresarial Odebrecht e é replicada na esfera transnacional.

A TEO, segundo os relatos empresariais, é considerada a cultura oficial do Grupo Odebrecht, neste sentido, expressa a dimensão institucional e apresenta a cultura empresarial como um universo simbólico, homogêneo, monolítico, coeso e integrado articulado à visão de mundo do fundador. Deste modo, essa concepção de cultura empresarial explícita na TEO pressupõe o consenso em torno de suas normas e valores.

Os relatos empresariais indicam que os profissionais percebem, (re) significam e agem em relação a TEO de acordo com a posição que ocupam na “grade geracional” da organização. Neste sentido, cada geração de profissionais salienta uma dimensão da TEO considerada a mais estratégica, portanto, mais significativa.

Os profissionais situados na primeira e na segunda geração são os “guardiões” da tradição”, a TEO foi moldada de acordo com a sua visão de mundo. Para os profissionais

da primeira geração, cujo porta-voz é Norberto Odebrecht, a dimensão mais significativa da TEO está no plano dos valores protestantes, nas concepções filosóficas, como uma filosofia de vida, articulados à sua trajetória pessoal. A segunda geração incorporou a TEO sem nenhum questionamento, pode se afirmar que durante esse período (1944 a 1970) houve uma transmissão direta da TEO pelo próprio fundador e seus pares aos profissionais da segunda geração, essa transmissão foi realizada por meio da prática da TEO na atividade de E&C, onde os profissionais da segunda geração mimeticamente absorveram a TEO, reproduzindo-a no cotidiano. A responsabilidade dessa geração que ocupa atualmente as posições estratégicas no Grupo é com a reprodução e a transmissão da cultura empresarial às novas gerações, ou seja, com o processo de institucionalização da TEO no universo Odebrecht.

Para os profissionais situados na segunda geração a dimensão estratégica da TEO é o princípio da descentralização, na medida em que, permite o “empresariamento”, ou seja, a capacidade de os profissionais da Odebrecht “empresariar um negócio”, de tomarem decisões estratégicas de forma descentralizada, de correrem riscos, de serem ousados e agressivos a partir de uma determinada mentalidade empresarial. Segundo essa abordagem, a capacidade competitiva e o diferencial da TEO estão na descentralização e no “empresariamento” do negócio em vários contextos sócio-culturais.

Para os profissionais que se situam na terceira e quarta geração: Os Diretores de Contrato e as suas respectivas equipes, o plano e o programa de ação, são os documentos mais importantes na empresa, é por intermédio do PA que a TEO é praticada. Nas entrevistas esses profissionais me relataram a prática da TEO, mencionando essas duas ferramentas gerenciais: o programa e o plano de ação. A ênfase posta por essa geração é na prática da descentralização e da partilha de resultados considerados os princípios essenciais da TEO.

Referências bibliográficas

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. IN: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 40-78. v.2.
- ALENCAR, Cláudio Tavares. Derivação de fundos para investimento em empreendimentos de infra-estrutura no Brasil: a viabilidade da securitização nas concessões rodoviárias e de geração independente de energia elétrica, parte 1. *Estudos Econômicos da Construção*, São Paulo, v.3, n.2., p.4-112, 1999.
- ALENCASTRO, Luiz Felipe de; RENAUX, Maria Luiza. Caras e modos de migrantes e imigrantes. IN: NOVAIS, Fernando (Coord). *História da vida privada no Brasil: Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. 291-336. V.2.
- ALMEIDA, Lúcio Flávio de. *Entre o local e o global: poder e política na atual fase de transnacionalização do capitalismo*. In: DOWBOR, Ladislau et al (Org). *Desafios da globalização*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p.175-186.
- AMARAL'D Tavares Max. *Contribuição à História da colonização alemã no Vale do Itajaí*. São Paulo: Instituto Hans Staden, 1950. 73p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520/2001**: apresentação de citações em documentos: procedimento. Rio de Janeiro, 2001.
- BAIARDI, Renato. *25 anos em 24 horas*. Rio de Janeiro: Gráfica Jornal do Brasil: 1997.137p.
- BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro. A arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 153p.

- BATISTA, Paulo Nogueira. O mito da empresa transnacional. São Paulo, *Folha de São Paulo*. Opinião Econômica.
- BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASCH, Scott. *Modernização reflexiva. Política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: UNESP, 1997.
- BELL, Daniel. *The coming of postindustrial society*. New York: Basic Books, 1973.
- BENNIS, Warren. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976. 213p.
- BEZERRA, Marcos Otávio. *Em nome das "bases". Política, favor e dependência pessoal*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1999. 275p.
- BONELLI, Regis. As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90. *Texto Para Discussão n° 569*, IPEA, Rio de Janeiro, 1998. s/n/p.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Empresários e administradores no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1974. 239p.
- BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.
- BOURDIEU, Pierre e WACQUANT, Loic. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: The University of Chicago Press, 1992, 332p.
- BOURDIEU, Pierre. L' économie de la maison. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Centre de sociologie européenne du Collège de France, Paris, n.81/82, mars.1990.
- _____. A ilusão biográfica. In. AMADO, Janaína e FERREIRA, Marieta de Moraes. *Usos e abusos da História oral*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- _____. Le champ économique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Centre de sociologie européenne du Collège de France, Paris, n.119, p.48-66, set.1997.
- _____. *Contrafogos. Táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998. 151p.

- BOWEN, Sally. *El expediente Fujimori. El Perú y su Presidente 1990-2000*. Lima: Peru Monitor, 2000. 386p.
- CABRAL, Oswaldo. *História de Santa Catarina*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1968. 430p.
- CAMARGOS, Regina Coeli Moreira. *Estado e empreiteiros no Brasil. Uma análise setorial*. 1993. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Unicamp.
- CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1997. 564p. V.1.
- CASTRO, Moacir Werneck de. *Missão na selva: Emil Odebrecht (1835 – 1912)*. Rio de Janeiro: AC&M, 1994. 230p.
- CENTRO DE ASESORIA LABORAL DEL PERÚ. *Libro blanco. Sobre la violación de los derechos humanos y sindicales en el Perú 1990-1999*. Lima, 1999.
- CHAUÍ, Marilena. *Brasil: Mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000. 103p.
- CHAVES, Marilena. *A indústria da construção no Brasil: Desenvolvimento, estrutura e dinâmica*. 1985, 282p. Dissertação (Mestrado em Economia), Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996. 335p.
- CORREA, Mariza. *As ilusões da liberdade: a Escola de Nina Rodrigues e a antropologia no Brasil*. Bragança Paulista: EDUSF, 1998. 487p.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3ªed. Campinas: Ed.UNICAMP, 1995.

Culturas empresariais brasileiras: um estudo comparativo entre empresas públicas, privadas e multinacionais. *Projeto de Pesquisa*. UNICAMP, 1995.

DA MATTA, Roberto. *O que faz do Brasil, Brasil?*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho. Estudos de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Oboré Editorial, 1987. 163p.

DINIZ, Eli. As elites empresariais e a Nova República: corporativismo, democracia e reformas liberais no Brasil do anos 90. *Ensaio da Fundação de Economia e estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE)*, Porto Alegre, ano 17, n.2, 1996. p.55-79.

DOUGLAS, Mary; NEY, Steven. *Missing Persons. A critique of the Social Sciences*. Berkeley, Los Angeles, California: University of California Press, 1998a. 223p.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998b. 141p.

DOREMUS, Paul; KELLER, William; LOUIS, Pauly; REICH, Simon. *The Myth of the global corporation*. Princeton: Princeton University Press, 1998. 193p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A sociedade pós-capitalista*. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 171p.

DURHAM, Eunice (Org.). *Malinowski*. Coleção Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ática, 1986. 192p.

ELIAS, Norbert. *Os Alemães. A luta pelo poder e a evolução do habitus nos séculos XIX e XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997. 431p.

_____. *O processo civilizador. Uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990. 271p.

FAORO, RAYMUNDO. A aventura liberal numa ordem patrimonialista. *Revista da USP*, São Paulo, n.17, 1993.

_____. *Os donos do poder. Formação do patronato político brasileiro*. 10º ed. São Paulo: Globo, publifolha, 2000. (grandes nomes do pensamento brasileiro). 2v.

FERRAZ FILHO, Ferraz Galeno Tinoco. *A Transnacionalização da grande Engenharia Brasileira*. 1981, 327p. Dissertação (Mestrado em Economia e Planejamento Econômico) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

FIGUEROA, Adolfo; ALTAMIRANO, Teófilo; SULMONT, Denis. *Exclusión social y desigualdad en el Perú*. Lima: OIT, 1996. 151p.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; VARGAS, Nilton (Coord). *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar. Sete casos brasileiros para estudo*. São Paulo: Atlas, 1983.

FREIRE, Gilberto. *Casa-Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. 17º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975. 574p.

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento e Deterioração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980. 237p.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989. 323p.

_____. *Conocimiento local. Ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Barcelona: Paidós, 1994.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. 2º ed. São Paulo: UNESP, 1990.

- _____. A vida em uma sociedade pós-tradicional IN: BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASCH, Scott. *Modernização reflexiva. Política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: UNESP, 1997. p.73-133.
- GOLDMAN, Marcio. Antropologia contemporânea, sociedades complexas e outras questões. *Anuário Antropológico*, n.93, Rio de Janeiro, p.113-153, 1995.
- GONÇALVES, Alícia Ferreira. *Cultura de Participação no Setor de Telemática*. Campinas: Editora da Unicamp, 1998. 127p.
- _____. Tecnologia & Cultura no cenário Transnacional. In: DAGNINO, Renato e THOMAZ, Hernán. *Panoramas dos Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Sociedade na América Latina*. Campus: Taubaté, 2002. p.163 -176.
- GONZALES DE OLARTE, Efraín. *Neocentralismo y neoliberalismo en el Perú*. Lima: IEP, Consorcio de investigación Económica 2000, (Colección Mínima, 39).123p.
- _____. *El neoliberalismo a la peruana. Economía política del ajuste estructural, 1990-1997*. Lima: IEP, Consorcio de investigación Económica, 1998, (Análisis Económico, 18).146p.
- GOODY, Jack. *The East in the West*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. 295p.
- GRANGER, Gilles Gaston. *Filosofia do Estilo*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.
- GRAZIANO, Luigi. O lobby e o interesse público. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.12, n.35, fev. 1997.
- GRÜN, Roberto. Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho. *Cadernos Pagu: Gênero em gerações*. Campinas, 13, p.63-107, 1999.
- GUSSI, Alcides Fernando. *Os norte-americanos confederados do Brasil: identidade no contexto transnacional*. Campinas: Editora da Unicamp. 1997

- HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid:Taurus, 1987. 2v.
- HALL, Stuart. *A questão da identidade cultural*. 2º ed. Textos Didáticos, IFCH, Unicamp, n°18, 98 p., fev. 1998.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993. 349p.
- HASENBALG, Carlos. Entre o mito e os fatos: racismo e relações raciais no Brasil. IN: CHOR, Marcos Maio (Org.). *Raça, ciência e sociedade*. Rio de Janeiro: Fiocruz/CCBB, 1996. 252p.
- HERING, Maria Luiza Renaux. *Colonização e indústria no vale do Itajaí: o modelo catarinense de desenvolvimento*. Blumenau: Editora da FURB, 1987. 328p.
- HOBSBAWM, Eric. *A era das revoluções: Europa 1789 – 1848*. 4º ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. 343p.
- HOLANDA, Sergio Buarque de. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1956.
- IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. 2º ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1996. 228p.
- _____. A sociologia numa época de globalismo. In: FERREIRA, da Costa Leila (Org). *A sociologia no horizonte do século XXI*. São Paulo: Boitempo, 1997 a.
- _____. *Teorias da globalização*. 4º ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997b. 224p.
- _____. *A sociedade global*. 6º ed. Rio de Janeiro: civilização Brasileira, 1998. 192p.
- INGRAM, Paul; INMAN Crist. Institutions, Intergroup competition, and the hotel populations around Niagara Falls. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v.41, n. 4, p.629-658, dez. 1996.

IUPERJ e CEBRAE. *Relatório de Pesquisa: O Desenvolvimento organizacional no ambiente empresarial brasileiro*. Rio de Janeiro, 1997. 163p.

JACOBSON, David. *Reading Ethnography*. New York: State University of New York Press, 1991. 135p.

JAIME JÚNIOR, Pedro. *Antropologia e administração: um encontro de saberes. Uma abordagem etnográfica*. 1997. Dissertação (Mestrado em Antropologia) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

_____. O grupo de pesquisas em organizações empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes. *Revista de administração pública*. EBAP-FGV, Rio de Janeiro, v.35, n.3, 2001.

JAIME, JR, Pedro e SERVA, Maurício. *Antropologia e Administração: Itinerários Teóricos e Práticas Profissionais numa Fronteira Interdisciplinar* (textos dos autores). Digitado. s/d/p. 16p.

KAPLAN, David, MANNERS, Robert. *Teoria da cultura*. 2º ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 305p.

KUPER, Adam. *The invention of primitive society. Transformations of an illusion*. London: Routledge, 1988.

_____. *A cultura na visão dos antropólogos*. Bauru/SP:Edusc, 2002. 324p.

LECRERC, Gérard. *Crítica da antropologia*. Lisboa: Editorial Estampa, 1973.

LEOPOLDI, Maria. *Política e interesses na industrialização brasileira: associações industriais, a política econômica e o estado*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 351p.

LLOSA, Álvaro Vargas. *En el reino del espanto*. México: Grijalbo, 2000. 418p.

MARCUS, George; DICK, Cushman. Ethnographies as texts. *Annual Review of Anthropology*, Califórnia, n.11, p. 25-60, 1982.

- MARQUES, Eduardo Cesar. *Redes sociais e permeabilidade do Estado: instituições e atores políticos na produção da infra-estrutura urbana no Rio de Janeiro*. 1998, 257p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- MANTOUX, Paul. *La revolución industrial en el siglo XVIII: ensayo sobre los comienzos de la gran industria moderna en Inglaterra*. Madrid: Aguilar, 1962.
- MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia, com uma introdução de Claude Lévi-strauss*. Vol2. São Paulo: EPU, 1974. 329p.
- MCLUHAN, Marshall. *The global village: transformations in world life and media in the 21st century*. New York: Oxford University, 1989. 220p.
- MELLO, Alex Fiuza. *Marx e a globalização*. São Paulo: Editora Boitempo, 1999. 286p.
- MOCELLIN, Maria Clara. Trajetória de Grupos Empresariais e Construção de Identidades em meio à Região Colonial Italiana do Rio Grande do Sul. *Cadernos de Pesquisa, Universidade de Caxias do Sul*, Caxias do Sul, v.6, n. 5, 1998.
- _____. Empresários e intelectuais: relações de etnia e poder local, In: *Reunião Brasileira de Antropologia*, 23, 2002, Gramado, 16-19jun, 19p.
- MORELLI, Rita. Antropologia: Do primitivo ao mundo empresarial. IN: *Seminário Culturas Empresariais*, 1993, Unicamp. Digitado.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- MOTTA, Fernando Prestes. *Empresários e hegemonia política*. São Paulo: Brasiliense, 1979.146p.
- MOTTA, Fernando, C.P. *Teoria das organizações. Evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986. 112p.

MUNIZ, Catia Regina. As representações nativas do universo fabril: um estudo etnográfico. 2001, 257p. Dissertação (Mestrado em Antropologia) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

NEE, Victor. Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights, and mixed economy in China. *Administrative Science Quarterly*, Corneell University, v.37, n.1, p. 1-27, mar.1992.

NORTH, Douglas. *Institutions, Institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152p.

ODEBRECHT, Emílio. A importância das exportações para o desenvolvimento do Brasil. In: *Seminário promovido pela FUNCEX e AEB*, jun., 2001, São Paulo. 8p. Texto do autor (digitado).

ODEBRECHT, Norberto. *De que necessitamos?*. Salvador:AudiPlan, 1968. 56p.

_____. *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. Salvador: Fundação Odebrecht. 1983a. v.1

_____. *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. 2º ed. Salvador: Fundação Odebrecht. 1987. v.1

_____. *Influenciar e ser Influenciado*. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1983b. 5v.

_____. *O que se conserva na memória (o compromisso entre o passado, o presente e o futuro)*. Depoimento ao Museu Eugênio Teixeira Leal, Salvador, 1986, 14p.

_____. *Educação pelo Trabalho*. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1991. 620p.

_____. *Pontos de Referência*. 3ºed. Salvador: Fundação Odebrecht, 1993. 205p.

_____. *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. Salvador: Fundação Odebrecht, 3º ed, 1998. 3 v.

- O EMPREITEIRO. 100 anos da engenharia brasileira. A construção desta história, obra a obra. São Paulo: Ed. Univers, 2000. 158p. Publicação especial.
- OHMAE, Kenichi. *O mundo sem fronteiras*. São Paulo: Makron Books, 1991. 227p.
- OLIVEIRA, Nildo Carlos. *A construção no espelho. Pessoas, idéias e o relato de uma trajetória empresarial a partir da década de 70*. São Paulo: Pini, 1998. 206p.
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. *Sobre o pensamento antropológico*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1988. 201p.
- _____. A Antropologia e a “crise” dos modelos explicativos. *Primeira Versão*, IFCH, Unicamp, n°53, jan., 1994. 26p.
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso de e RUBEN, Guilherme (orgs). *Estilos de Antropologia*. Campinas: Editora da Unicamp, 1995. 213p.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. 2° ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 234p.
- PÉPIN, Normand. Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. *Mosaico*, UFES, Espírito Santo, v.1, n.1, p.267-294, 1998.
- PETRAS, James. Os fundamentos do neoliberalismo. IN: OURIQUES, Domingos Nildo; RAMPINELLI, Waldir (Org). *No fio da navalha*. 2° ed. São Paulo: Xamã, 1997. 279p.
- PETRELLA, Ricardo (Coord.) *Los límites a la competitividad. Como se debe gestionar la aldea global*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1996. 210p.
- PEYREFITTE, Alain. *La societe de confiance: essai sur les orígenes et la nature du developpement*. Paris: Editions Odile Jacob, 1995. 556p.
- PISCITELLI, Adriana. “*Jóias de família*”: gênero em histórias sobre grupos empresariais brasileiros. 1999, 288p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980. 306p.
- POUTIGNAT, Philippe; STREIFF-FENART, Jocelyne. *Teorias da etnicidade. Seguido de Grupos étnicos e suas fronteiras*. São Paulo: Fundação Editora da Unesp, 1998. 250p.
- POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, 478p.
- PRANDI, Reginaldo. O candomblé e o tempo. Concepções de tempo, saber e autoridade da África para as religiões afro-brasileiras. *Revista brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.16, n.47, out. 2001.
- RABELO, Flávio; SILVEIRA, José Maria. Estruturas de Governança e Governança Corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Campinas, *Textos para discussão* n° 77, IE, Unicamp, jul, 1999.
- _____. Estruturas de Governança Corporativa na petroquímica brasileira pós-privatização. Texto dos autores. IE, Unicamp, 15p. digitado. s/d/p.
- RENAUX, Maria Luiza. *O outro lado da história: o papel da mulher no Vale do Itajaí 1850-1950*. Blumenau: FURB, 1995. 238p.
- RICOEUR, Paul. *O discurso e o excesso de significação*. Lisboa: Edições 70, 1987.
- ROCHE, Jean. *A colonização alemã e o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Globo, 1969.
- RODRIGUES, Lea. *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro*, 2001. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- RODRIGUES, Ricardo. A regulamentação do lobby no Brasil: leitura crítica de um projeto de lei. *RAP*, Rio de Janeiro, v.30, n.1, p.55-63, jan/fev.1996.

- RIBEIRO, Gustavo Lins. *Empresas Transnacionais. Um grande projeto por dentro*. São Paulo: Editora Marco Zero e Anpocs, 1991. 189p.
- RIBEIRO, Renato Janine. *A sociedade contra o social: o alto custo da vida pública no Brasil*. São Paulo: Companhia das letras, 2000, 233p.
- RUBEN, Guilherme. *O que é nacionalidade*. 2ªed. São Paulo: Brasiliense, Coleção primeiros passos n.120, 1987. 89p.
- _____. Empresários e globalização. Prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, n.28, p71-87, jun. 1995.
- SAID, Edward. *Orientalism*. Harmondsworth: Penguin, 1985. 368p.
- SAHLINS, Marshall. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- _____. *Ilhas de História*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990. 218p.
- SANTOS, Boaventura Souza. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. *Estudos Avançados, USP*, São Paulo, p.46-71, 1995.
- SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Jones, 1985.
- SHANKMAN, Paul. The thick and thin: On the interpretative theoretical program of Clifford Geertz. *Current Anthropology*, n.3, v.25, p.261-280, jun. 1984.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis In: *Administrative Science Quartely*. Cornell University, v. 28, n. 3, 1983.
- SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 409p.
- SERVA, Maurício. *A importação de metodologias administrativas no Brasil*, 1990. 217p. Dissertação de Mestrado (Administração de empresas) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

_____. A importação de metodologias administrativas no Brasil – uma análise semiológica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, nº26, v.4, p.128-144, out/dez.1992.

STERN, Steve (Ed). *Los senderos insólitos del Perú: guerra y sociedad, 1980-1995*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 1999. 490p.

SEYFERTH, Giralda. *A colonização alemã no Vale do Itajaí-Mirim. Um estudo de desenvolvimento econômico*, 1973, 159p. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

_____. *A colonização alemã no vale do Itajaí-Mirim. Um estudo de desenvolvimento econômico*. Porto Alegre: Editora Movimento, 1974. 159p.

_____. Construindo a nação: hierarquias raciais e o papel do racismo na política de imigração e colonização. IN: CHOR, Marcos Maio (Org.). *Raça, ciência e sociedade*. Rio de Janeiro: Fiocruz/CCBB, 1996. 252p.

SHUMPETER, JOSEPH. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril, 1982.

SPERBER, Dan. *O saber dos antropólogos*. Lisboa: Edições 70, s/d/p. 145p.

STRAUSS, Lévi. *Antropologia estrutural*. 3º ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.456p.

THOMPSON, Edward. *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 3 v.

THOMPSON, John. *Ideologia e cultura moderna. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 2ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990. 427p.

THUROW, Lester C. *O futuro do capitalismo. Como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 456p.

- TOURAINÉ, Alan. *La société post-industrielle*. Paris: Denoel, 1969.
- _____. *Critique de la modernité*. Paris: Fayard, 1993.
- TSCHUDI, Johann Jakob Von. *As colônias de Santa Catarina*. Blumenau: CNPq: Fundação Casa Dr.Blumenau, 1988. 96p.
- ZANLORENZI, Elisete. *O Mito da Preguiça Baiana*. 1998, 267p. Tese (Doutorado em Antropologia) – FFLCH, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- VELASCO E CRUZ, Sebastião. Restructuring World Economy. Arguments about “Market-Oriented reforms” in developing countries. *Primeira Versão*, IFCH, Unicamp, Campinas, n.68, fev.1997. 35p.
- WARNER, William; LOW. *The social system of the modern factory*. New Haven: Yale University Press, 1947.
- WARNER, William; MARTIN, Norman. *The industrial man: businessmen and business organizations*. New York: Harper & Brothers, 1959.
- WEBER, Marx. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 3ed. DF: Editora Universidade de Brasília, 1994. 422p.
- _____. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 233p.
- WILLEMS, Emilio. *A aculturação dos alemães no Brasil: estudo antropológico dos imigrantes alemães e seus descendentes no Brasil*. 2º ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1980. 465p.
- WHITE, Jr. *The organization man*. Nova York: Simon & Schuster, 1956.

Anexos

1- Formação do campo das construtoras no Brasil e a Trajetória da Odebrecht

1549 – Gênese da formação do campo das construtoras – expedição de Tomé de Souza - fundação de Salvador – clientes: administração portuguesa e os proprietários rurais.
Mercado: edificações e a mineração
1808 – Família real, o movimento de independência e a abertura dos portos, exportação cafeeira – configuração estatal da demanda e hegemonia das construtoras estrangeiras (inglesas e norte-americanas)
Mercado: construção de estrada de ferros
1918 – Surto exportador de cana-de-açúcar na região Nordeste e formação da Construtora Isaac Gondin & Odebrecht Ltda na cidade do Recife
1923 – Formação da Odebrecht & cia em Recife
1926 – Abertura de filial em Salvador – exportação de cacau e fumo
1928 – Formação das primeiras construtoras nacionais – Mendes Júnior
Mercado: ferrovias, portos e barragens.
1930 – Revolução de 30 - Estado interventor na economia – reserva de mercado para as construtoras nacionais - início da hegemonia das construtoras nacionais – formação da engenharia brasileira – formulação das regras do jogo – determinante político
1940/50 – Estado torna-se o responsável pela construção da infra-estrutura nacional – PND
1944 – Fundação da CNO em Salvador – Construção da hidrelétrica de São Francisco e início do processo de desenvolvimento econômico no Nordeste - Estado interventor na economia (ideologia nacional-desenvolvimentista) – Governo Vargas e JK - consolidação de um campo nacional de construtora – hegemonia das construtoras mineiras e paulistas atuando no mercado Centro-Sul do país. Gênese da TEO: descentralização, parceria e partilha: “Conversas em torno da fogueira”.
1945 – Mercado - DNER e FRN – obras rodoviárias – consolidação financeira, administrativa e tecnológica das grandes construtoras nacionais

<p>1950 – Plano de Metas – JK, construção de Brasília - formação do parque industrial brasileiro - SUDENE – Petrobrás – Construção da rodovia Rio - Bahia - Expansão da CNO no Nordeste</p>
<p>1960 – Governo Militar – PND - expansão do setor – energia, transportes, saneamento e produção de insumos industriais básicos (áreas de atuação das construtoras)</p>
<p>1965 – Eletrobrás - Usinas de Marimbondo (1755MW), São Simão (1613MW), Itumbiara (2100MW), Ilha Solteira (3000 MW), Itaipu (8400 MW)</p>
<p>1969 – Expansão da CNO na região Centro-Sul - Construção do aeroporto do Galeão, Edifício- sede da Petrobrás e Universidade do Estado da Guanabara. Publicação: “De que necessitamos?” e “Pontos de Referência”</p>
<p>1970– Projeto nacional-desenvolvimentista – Construção da: AÇOMINAS, CST, COSIPA, USIMINAS, CSN, Agra I e II</p>
<p>1979 – Segundo choque do petróleo - dívida externa brasileira: 80 bilhões de dólares, 110% de inflação maxidesvalorização da moeda em torno de 30% - Transnacionalização e diversificação das atividades da Odebrecht</p>
<p>1983 – Publicação de “Sobreviver, Crescer e Perpetuar”</p>
<p>1990 – Governo Collor e FHC – reformulação no papel do Estado – abertura econômica – e implementação do programa de privatizações e concessões</p>
<p>2000 a 2003 – concentração em E&C e Química e Petroquímica, implementação do Sistema de Governança Corporativa e formação da Braskem</p>

2- Obras executadas pela Odebrecht no Peru durante o governo Fujimori

1. Sifón Virú – Projeto hidráulico – (1993 – 1994);
2. Reabilitação da estrada *Panamericana Sur* – 120km- (1993 – 1994);
3. Projeto Especial Jequetepeque – Zaña- Projeto de Irrigação Norte do Peru – (1994 – 1995);
4. Projeto Especial Chincas – “Bocatoma”- obra de irrigação – que desvia o curso dos rios deslocando o caudal para regiões secas – Ancash – 1994 – 1995;
5. Embalse de regulação (presa ponte cincel) sobre o rio Chili em Arequipa – (04/1996 a 11/1996);
6. Ponte Consuelo sobre o rio Chili em Arequipa – (1996 – 1997);
7. Reabilitação e Melhoramento da estrada Pisco – Ayacucho – 80km – (1996 – 1998);
8. Central Hidrelétrica San Gaban II – Sul do Peru – (1994 – 1999);
9. Reabilitação da estrada rio Nieva – Rioja – 53.7km – (1997 – 1998);
10. Projeto Marcapomacocha – Marca III – Junín – (1997 – 1999);
11. Projeto especial rio Cachi – Ayacucho – (1998 – 1999);
12. Central Hidrelétrica Cañon del Pato, obras de expansão – Ancash – (1998 – 1999);
13. Reabilitação e Melhoramento da estrada Nazca – Cuzco – Abancay – 60km – (1998 – 1999);
14. Reabilitação da estrada *Panamericana Norte*, 92 km – trecho Piura – (08/1998 – 11/1998);
15. Reabilitação da estrada *Panamericana Norte*, 141,2 km – trecho Lambayeque – (08/1998 – 11/1998);
16. Estrada Ilo-desaguadero, 121,0km – (01/1999 – 03/2000);
17. Sistema de Alcantarillado do Sul de Lima – Planta de Tratamento de água San Bartolo – (06/1999 – 01/2001);
18. Reabilitação das obras do Projeto especial Chavimochic – (06/1999 – 02/2000);
19. Sistema de Alcantarillado do Sul de Lima – Planta de Tratamento de água San Juan/Huascar – (09/1999 – 04/2001);
20. Presa Cuchoquesera – Ayacucho – (10/1999 – 05/2001);
21. Projeto Antamina – estrada de acesso – 120km – Ancash – (09/1998 – 07/1999);

22. Obras na mina Yanacocha – Cajamarca – várias etapas (07/1996 – 11/1997), e
Obras na mina Cerro Verde – Arequipa (09/1995 – 02/1998).