

2. A Teoria Clássica formulou uma Teoria da Organização, tendo por base a Administração como uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. Essa teoria da organização restringe-se exclusivamente à organização formal. Para tratar racionalmente a organização, esta deve caracterizar-se por uma divisão do trabalho e correspondente especialização das partes (órgãos) que a constituem. A divisão do trabalho pode dar-se verticalmente (níveis de autoridade) e horizontalmente (departamentalização). Porém, à medida que ocorre divisão de trabalho e especialização, deve ocorrer coordenação para garantir a perfeita harmonia do conjunto e, conseqüentemente, a eficiência da organização. Além do mais, existem órgãos de linha (autoridade linear) e órgãos de staff (autoridade de staff para prestação de serviços e consultoria).

3. Para melhor conceituar o que é Administração, os autores lançam mão dos elementos da Administração (ou funções do administrador).

4. A abordagem normativa e prescritiva da Teoria Clássica é mais bem visualizada através dos princípios de administração, uma espécie de repositório de como o administrador deve proceder em determinadas situações.

5. Entretanto, várias críticas podem ser atribuídas à Teoria Clássica: a abordagem extremamente simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal; a ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas afirmações e princípios; o mecanicismo de sua abordagem, que também lhe valeu o nome de teoria da máquina; a abordagem incompleta da organização; e a visualização da organização como se esta fosse um sistema fechado. Contudo, todas as críticas feitas à Teoria Clássica não chegam a empanar o fato de que a ela devemos as bases da moderna teoria administrativa.

PERGUNTAS PARA REVISÃO E DISCUSSÃO

1. Quais são as funções essenciais da empresa, para Fayol?
2. Comente o conceito de Administração e de função administrativa para Fayol.
3. Comente os princípios gerais de Administração para Fayol.

4. Qual a diferença entre administração e organização?

5. Defina a administração como ciência, para Fayol.

6. Defina a Teoria da Organização.

7. O que é coordenação?

8. Defina o conceito de linha e de staff.

9. Comente os elementos de administração para Urwick.

11. Defina os princípios de administração segundo Urwick.

12. O que significa a abordagem simplificada da organização formal?

13. Explique o racionalismo na concepção da Administração.

14. O que é teoria da máquina?

15. O que significa abordagem de sistema fechado?

RELATÓRIO PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO

"A OFENSIVA DO GRUPO ODEBRECHT"³⁶

APOIADO NOS LUCROS DA CONSTRUTORA, QUE AVANÇA RUMO AO EXTERIOR, O GRUPO BAIANO ASSUME POSIÇÕES NO SETOR QUÍMICO E NA PERFURAÇÃO DE POÇOS DE PETRÓLEO

Sediada em Salvador, Bahia, terra que muitos acreditavam vocacionada somente para o turismo, a Odebrecht, 14º maior grupo privado não-financeiro do país, segundo EXAME/Melhores e Maiores, em 1985, tem impressionado o

36 Extrato do artigo "A Ofensiva do Grupo Odebrecht", Revista Exame em Negócios, nº 334, 4/9/85, São Paulo, Ed. Abril, pp. 76-81. Com permissão da Ed. Abril S.A. Reportagem de Floreal Rodriguez.

mundo empresarial com sua peculiar estratégia, sua empresa-mãe, base de sua principal atividade - a *Construtora Norberto Odebrecht* -, exibe em carteira um dos maiores contratos de exportação de serviços já conquistado por empresas brasileiras (600 milhões de dólares), firmando-se como centro de resultados que sustenta um audacioso programa de diversificação. No final da década de 80, a *Odebrecht* deixou de ser apenas uma grande empresa para converter-se numa empresa de peso na perfuração de petróleo, na química e petroquímica e mineração. Os diretores da *Odebrecht* vislumbram um cenário em que metade das receitas será carreada por "novos negócios". Isso sem que a construtora, hoje decididamente empenhada em ampliar sua atuação no exterior, deixe de crescer, em termos reais.

Até que esse processo se consolide, qualquer análise sobre a *Odebrecht* concentra-se necessariamente na construtora, que ainda responde por cerca de 80% da receita global. Terceira maior empreiteira do País, abaixo da *Camargo Corrêa* e da *Andrade Gutierrez*, a *Norberto Odebrecht* atua de modo algo insólito num setor em que as empresas tradicionalmente dão absoluta primazia às grandes obras e praticam uma administração centralizada, e cultiva a manutenção de uma carteira bastante diversificada em que obras municipais orçadas em alguns poucos milhões de dólares também são bem-vindas.

SEM TRAUMAS

Assim, ao lado de obras como a Usina Nuclear Angra II, o pátio III do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, a hidrelétrica Charcani V, no Peru, e a escavação de poços verticais do Projeto Potássio, em Sergipe, a construtora toca edifícios de escritórios, galpões industriais e até mesmo reformas. Nessa característica reside uma das explicações para o fato de a empresa ter atravessado, sem grandes traumas, a crise dos últimos anos, apesar de o retardamento de algumas obras de vulto (caso de Angra II) e o adiamento de outras terem feito o quadro de pessoal cair de quase 20 mil empregados em 1981 para menos de 15 mil dois anos depois, com reflexos negativos sobre o faturamento e sobre a rentabilidade.

ATENÇÃO AOS PEQUENOS

Outro indicador de vitalidade é a estabilidade da *Norberto Odebrecht* no ranking das cinco maiores empresas do setor. A construtora baiana fica logo

abaixo das gigantes *Camargo Corrêa* e *Andrade Gutierrez*. Mais importante ainda: salvo a oscilação verificada em 1983, no pico da recessão, a *Norberto Odebrecht* acelerou o ritmo de produção sem perder eficiência.

Para a *Norberto Odebrecht*, obras pequenas são tão importantes quanto as grandes, porque no conjunto, fazem volume, contribuem para a lucratividade, garantem ocupação para os quadros técnicos e gerenciais e propiciam o surgimento de novas lideranças. Sem uma carteira diversificada em tipos e tamanhos de obras, a estrutura, segundo seu presidente *Emílio Odebrecht*, filho do fundador *Norberto Odebrecht*, não conseguiria tornar consequente - produtivo - seu estilo descentralizado.

UM ESTILO NOVO AJUSTADO AOS NOVOS CENTROS DE PODER

A descentralização gerencial e administrativa na *Norberto Odebrecht* é mais do que a opção por uma fórmula. "O estímulo para que os funcionários, em qualquer nível, se comportem como empresários é a garantia da perpetuidade do negócio", explica *Emílio*. Na sua avaliação, um dos efeitos visíveis dessa política é a certeza de que um prefeito do interior será tão bem atendido quanto o presidente de uma poderosa estatal.

DESCENTRALIZAÇÃO

Esse estilo, levado às últimas consequências, faz com que dois gerentes de contrato possam comprar, ao mesmo tempo e do mesmo fornecedor, grandes partidas de cimento ou de ferro, o que configura o inverso dos hábitos ao tempo em que o fundador *Norberto Odebrecht*, atualmente dedicado à direção da holding *Odebrecht S. A.*, era a única pessoa autorizada a fechar pedidos dos itens de maior peso no custo das obras.

Nos escritórios operacionais que a empresa mantém no Rio de Janeiro, convivem em salas contíguas equipes autônomas de suprimentos, que atuam, por exemplo, no abastecimento das obras do Peru e de Angola. Mais do que essa dicotomia, o que caracteriza mesmo a cultura *Odebrecht* é a liberdade e o estímulo para que essas equipes, sem abrir mão de sua independência, associem-se para conseguir ganhos em custos.

Só é centralizada a compra e a administração dos equipamentos, em que predominam tratores de esteira, moto-scrapers, guindastes e equipamentos especiais para escavação. Os equipamentos, afinal, são o único imobilizado relevante nesse tipo de atividade.

A *descentralização* tem também motivação estratégica. Em grandes linhas, pode ser tomada como uma aposta nos novos ventos políticos. Na visão de seus dirigentes, só empresas desburocratizadas e ágeis, com *gerentes de contrato* agindo com a segurança que só *diretores* costumam exibir, poderão ajustar-se à previsível proliferação dos centros de poder político — um processo que já foi iniciado e que pode ganhar grande impulso com a esperada reforma tributária. “Quem se acostumou a falar com alguns poucos ministérios e grandes empresas”, imagina *Emílio Odebrecht*, “terá agora de negociar com centenas de secretário de Estado, governadores e prefeitos”.

RH ESTRATÉGICOS

Outra demonstração do caráter estratégico dessa política é sua contribuição para a formação de lideranças. A abertura de *Odebrecht* para outras atividades vem demandando muito do que os fundadores denominam *recursos humanos estratégicos*, ou seja, executivos com capacidade decisória adaptados à peculiar cultura da organização.

A *Odebrecht* tem “exportado” executivos para diversos de seus investimentos. Mas nenhuma experiência foi tão significativo quanto sua entrada na *CBPO*, uma grande empreiteira de São Paulo na qual o grupo baiano adquiriu uma posição acionária expressiva, mas minoritária. A *Odebrecht* assumiu, na *CBPO*, o controle da gestão e, com isso, em plena recessão, pôde oferecer novos desafios e oportunidades a muitos dos técnicos, gerentes e diretores de alto potencial.

A *holding*, que não tem atividades operacionais e dedica-se primordialmente à administração dos investimentos, é quem zela pela preservação da cultura e pela formação de quadros. O fundador *Norberto Odebrecht* estima que a demanda por dirigentes será intensa nos próximos anos, tanto nos negócios tradicionais como nos novos.

FORTE EM QUÍMICA

Os planos são ambiciosos. Uma das áreas mais ativas é a de perfuração para prospecção de petróleo (através da construtora, a *Odebrecht* também opera plataformas de produção para a *Petrobrás*). Com a *Odebrecht Perfurações Ltda.* (*OPL*), o grupo baiano tornou-se líder entre as empresas nacionais na área. Tem plataformas marítimas e sondas em terra. Recentemente, a *OPL* passou a operar com plataformas submersíveis, passo que se tornou viável depois da associação com a empresa *Foramer*. A *OPL* também tenta abrir brechas no mercado internacional e concluiu recentemente a perfuração de um poço de 4.500 metros na plataforma submarina brasileira para a *British Petroleum*.

Os negócios nos setores químico e petroquímico também ganham forte impulso. Existe a participação da *Odebrecht* (que atua no setor através da *holding EPB - Empresas Petroquímicas do Brasil*) na *Alfar*, uma associação com a *Norquisa* e com o laboratório farmacêutico *Roche* para a produção de vitamina C, na *CPC - Companhia Petroquímica Camaçari*, que produz PVC e MVC, e na *Salgema*.

Para a mineração, onde sua atuação é incipiente (explora areia e pedra nos arredores de Salvador e possui minas de calcário e vanádio), a *Odebrecht* participa nas minas de cobre da *Caratba Metais* e nas minas de potássio da *Petrobrás* em Sergipe.

DESDE 1975

Em paralelo a essas incursões, a *Odebrecht* fortalece a atuação da construtora no mercado internacional. Suas primeiras tentativas de exportação de serviços remontam a 1975. Nesse meio tempo, relata o diretor da *holding*, a empresa envolveu-se a fundo em projetos no Gabão e na Nigéria.

A primeira vitória veio com o contrato para desvio (com a construção de túneis) no rio Maule, no Chile, e a concorrência para a construção da hidrelétrica Charcani V, em Arequipa, Peru.

ACORDOS POLÍTICOS

O contrato para a hidrelétrica de Capanda, em Angola, prevê que o governo angolano fornecerá petróleo à *Petrobrás* e, em troca, a *Interbrás* fornecerá produtos brasileiros, enquanto a *Norberto Odebrecht* entra com a administra-

ção da obras civis. Outra vantagem desse modelo: a intervenção de órgãos e empresas do governo e a ausência de pagamentos em moeda forte tornam os negócios mais seguros, uma vez que a disponibilidade de recursos para a execução das obras deixa de ser um dado essencial. Essa abordagem, que deu certo em Angola, está sendo tentada agora em outros países produtores de petróleo como Argélia, Moçambique e Líbia. A *Odebrecht* vislumbra nesses países boas oportunidades em ferrovias, instalações militares, aeroportos e exploração mineral.

EM CONSÓRCIOS

Uma outra inovação que a construtora desenvolve nessa ofensiva internacional é a formação de consórcios. Na barragem de Neuquém, na Argentina, há participação substancial (quase 50% sobre o valor da obra) de empreiteiras locais. Já em Angola, a participação de empresas nativas será pouco relevante.

A criação de uma mentalidade empresarial menos personalista e mais propícia à ação em grupo torna a concorrência menos predatória. Outra vantagem: as empresas seriam mais representativas diante do cliente. Um primeiro passo seria a mudança, pelos principais órgãos governamentais, das normas e práticas para licitação que, em geral, desestimulam ou impedem a formação de consórcios. Outra vantagem do consórcio seria a economia do esforço humano e recursos financeiros para participar da concorrência. Há propostas cuja elaboração chega a custar 2 milhões de dólares. E existem empreiteiras brasileiras envolvidas a um só tempo em mais de cinco concorrências internacionais.

PIONEIRISMO

No pico, as obras do projeto da hidrelétrica de Capanda, em Angola, ocuparão cerca de 5 mil trabalhadores, sendo 2 mil brasileiros e 3 mil angolanos. Aos brasileiros estão reservadas as funções que exigem maior qualificação gerencial e técnica. O recrutamento do pessoal será feito pelo escritório da *Odebrecht* no Rio, que também cuidará do treinamento. O planejamento da obra prevê uma fase de pioneirismo na qual os brasileiros receberão um prêmio em dinheiro para compensar o deslocamento sem a família. Essa fase deve durar um ano e meio. Na etapa seguinte, continua havendo prêmio em dinheiro, além de ajuda de custo para alimentação, habitação, educação dos filhos e lazer da família.

Pelo contrato, a *Odebrecht* compromete-se com os angolanos a treinar o pessoal não-qualificado para reaproveitamento em futuras obras civis. Os funcionários angolanos de nível médio e superior cumprirão estágios de aperfeiçoamento no Brasil.

SEM INFLAÇÃO

A *Odebrecht* erguerá na selva uma cidade capaz de acolher, no pico, cerca de 15 mil pessoas entre trabalhadores e familiares. Implantar a cidade em plena selva não é o único desafio. A empresa montou uma complexa logística para evitar que a economia angolana sofra com uma inflação insuportável. Por isso, todos os materiais e até mesmo os alimentos chegarão de navio do Brasil.

UMA ESTRUTURA POUCO USUAL

O organograma das organizações *Odebrecht* é atípico, a começar pelo fato de que, em lugar das tradicionais denominações atribuídas aos *diretores*, aparecem expressões como "*líder empresarial*" ou "*responsável pelo negócio*". Isso não é gratuito. As empresas da *Odebrecht* cultivam a cultura que situa o homem como ponto de partida de todas as atividades. O que se confirma no tipo de comunicação utilizada, informal e pessoal, com pouquíssimos documentos. A *holding*, criada em 1980 e presidida por *Norberto Odebrecht*, tem *vice-presidente* e *diretores para questões jurídicas, relações com o mercado* (a empresa é aberta, com ações cotadas em Bolsa) e *planejamento/desenvolvimento*. Tem também um setor financeiro e centraliza alguns serviços, como propaganda.

PEÇA-CHAVE

No mais, tudo o que é *estrutura administrativa* está diretamente ligado aos *líderes empresariais* de cada negócio, que são quatro: engenharia (engloba a *Construtora Norberto Odebrecht* e a *CBPO*, além de outros interesses menores), perfuração de poços de petróleo, química e mineração. *Emílio Odebrecht*, por exemplo, é um desses *líderes* (no caso, do negócio engenharia), mantendo um *staff* para desenvolvimento de planejamento/desenvolvimento e equipamentos. Reportam-se a ele três *diretores gerais*, que, por sua vez, coordenam o trabalho dos *gerentes de contrato*.