

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO E CULTURA:
Encontros e desencontros em negócios internacionais**

JOÃO MANUEL SAVEIA DANIEL FRANCISCO

**BELO HORIZONTE
2002**

JOÃO MANUEL SAVEIA DANIEL FRANCISCO

GESTÃO E CULTURA:
Encontros e desencontros em negócios internacionais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Solange Maria Pimenta

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas
2002

Ao meu pai Manuel Daniel (in memoriam), à minha mãe Clara Saveia (in memoriam) e ao meu irmão Sextinho (in memoriam), pelos valores dados, por me terem mostrado a importância do saber e, acima de tudo, por me terem amado e dado a oportunidade de ama-los.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dr^a Solange Maria Pimenta, minha orientadora, pela confiança no meu trabalho e pela orientação.

À Carla, minha esposa, pelo carinho e compreensão.

A todos os meus irmãos, cunhados, tios, primos e sobrinhos, pelo apoio e dedicação.

À Igreja Metodista, pelo importante papel desempenhado em minha vida.

Aos amigos, em especial à Cristina, Celina, Nimy, Nicole, Elias, Isaú e Nelson, pelo apoio e incentivo.

À Dra. Clotilde Mariano e aos Drs. Sita José, Jarbas Miranda, Márcio Origa, Luiz Pereira, Antônio Caiado e Claudionor Souza, pelo apoio na realização da pesquisa de campo e documental.

Aos colegas do Mestrado, em especial, ao Jorge e ao Leonardo, pelo companheirismo.

A todos os professores do CEPEAD pelo acompanhamento e incentivo.

A todos os funcionários do CEPEAD, em especial à Vera, Fátima e Edna, pelo apoio e paciência.

Ao Ministério dos Petróleos de Angola pelo apoio prestado à minha formação.

A todos os trabalhadores da Odebrecht que possibilitaram a realização deste trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, participaram desta empreitada,

O meu muito obrigado.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 INTERNACIONALIZAÇÃO, GESTÃO E CULTURA	16
1.1 Internacionalização de empresas: o caso brasileiro	16
1.2 Gestão organizacional	22
1.2.1 Gestão de Recursos Humanos à luz dos negócios internacionais	25
1.3 Cultura: gênese e conceito	28
1.3.1 Cultura e implicações na gestão de empresas	31
1.3.2 Cultura e gestão no Brasil	37
2 PARA COMPREENDER ANGOLA: ASPECTOS DA CULTURA E DA REALIDADE ANGOLANAS	44
2.1 A cultura tradicional angolana	44
2.2 Contato com o ocidente: a colonização portuguesa	48
2.2.1 Os impactos da ocidentalização	52
2.2.1.1 Urbanismo e assalariamento	52
2.2.1.2 Industrialização	54
2.3 Ingerência estrangeira, guerra e governo predatório: os 26 anos de independência de Angola	58
2.3.1 Acontecimentos recentes em nível econômico, político, social e de infra-estrutura	64
3 PERCURSO METODOLÓGICO	71
3.1 Objetivos	71
3.2 Procedimentos metodológicos	71
3.2.1 Tipo de pesquisa	72
3.2.2 Unidade de análise	72
3.2.3 Amostragem e unidade de observação	73
3.2.4 Coleta de dados	74
3.2.5 Tratamento dos dados	76
3.2.6 Limitações da pesquisa	76

4 A ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT	78
4.1 Origens e evolução da organização	78
4.2 O processo de internacionalização	84
4.2.1 A inserção da Odebrecht em Angola	88
4.3 A Odebrecht Angola Ltda.	91
5 A ODEBRECHT E O PROJETO CAPANDA	94
5.1 Primeira fase: de fevereiro de 1987 a novembro de 1992	95
5.2 Segunda fase: de maio de 1997 a janeiro de 1999	97
5.3 Terceira fase: de janeiro de 2000 até o presente momento	98
5.4 A gestão da Odebrecht e o dia-a-dia do Projeto Capanda	99
5.4.1 A Gestão de Recursos Humanos	100
5.4.1.1 Recrutamento e seleção	101
5.4.1.2 Treinamento e qualificação profissional	102
5.4.1.3 Política de cargos e salários e avaliação de desempenho	103
5.4.1.4 Condições de trabalho	106
5.4.1.5 Relação entre a empresa e os representantes dos trabalhadores	111
5.4.1.6 Assistência às famílias	114
5.4.1.7 Os trabalhadores expatriados	118
5.5 Cultura e implicações na gestão	121
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
ANEXOS	140
ANEXO A – MAPA DE ÁFRICA	140
ANEXO B – LOCALIZAÇÃO DE CAPANDA	141
ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	142
ANEXO D – ORGANOGRAMA DA ODEBRECHT ANGOLA LTDA	154

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figuras

FIGURA 1. Interseções da teoria cultural com a teoria organizacional	32
FIGURA 2. Sistema de ação cultural brasileiro	41

Quadros

QUADRO 1. Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional	21
QUADRO 2. Traços brasileiros e características-chave	39
QUADRO 3. Tempo de permanência em Capanda	108

Tabelas

TABELA 1. Integrantes da organização	83
TABELA 2. Indicadores econômico-financeiros	83
TABELA 3. Riqueza econômica gerada	84
TABELA 4. Receita bruta por área de negócios	84
TABELA 5. Receita bruta por distribuição geográfica	84

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal verificar e analisar como a Odebrecht, em Angola, articula o seu modo de gestão com a realidade atual do país e com os valores da cultura tradicional, aos quais o trabalhador angolano permanece ligado. A pesquisa focou a gestão como prática social, por permitir a interação entre a gestão, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural, e a cultura como metáfora da organização, por possibilitar ver a organização como uma entidade cujo ambiente externo (aspectos políticos, econômicos e sociais) permeia as relações entre a organização e os agentes sociais. A pesquisa realizada insere-se em uma abordagem qualitativa e, para a sua concretização, foi realizado um estudo de caso na Odebrecht Angola Ltda., subsidiária da Construtora Norberto Odebrecht S.A., empresa brasileira, fundada na Bahia e que deu origem à Organização Odebrecht. Dentre os vários projetos desenvolvidos pela empresa em Angola, a pesquisa se centrou no projeto de construção da hidroelétrica de Capanda, por ser o maior empreendimento em construção em Angola e o primeiro projeto da Odebrecht naquele país. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de campo, sendo que, nesta última, a coleta de dados obedeceu ao critério de amostragem não probabilística intencional e foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas que abrangeram desde a alta gerência da empresa até os empregados e seus representantes. As entrevistas foram categorizadas e analisadas o que possibilitou trazer, a partir da fala dos próprios entrevistados, elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas. Constatou-se que a distância cultural, percebida pelos dirigentes da organização, marcou a decisão de internacionalização e de inserção em Angola. Constatou-se, outrossim, que a guerra e suas conseqüências foram os principais obstáculos ao modo de gestão da organização, fazendo com que a Odebrecht adotasse rígidos procedimentos de segurança e assumisse responsabilidades e envolvimento maior com os trabalhadores e seus familiares, tornando a gestão particularizada. No tocante à cultura, a organização utiliza uma estratégia de integração que visa minimizar diferenças e conflitos culturais e criar um ambiente de trabalho favorável à máxima produtividade. Percebeu-se que a organização procura respeitar os valores da cultura angolana que não afetam a produtividade. Ao contrário, aqueles valores que podem interferir na produtividade são confrontados com um modo de produção racionalizante. A partir do momento em que se dá esse confronto, os valores da cultura são alterados.

INTRODUÇÃO

O mundo organizacional e dos negócios está se deslocando das preocupações com o mercado local para o global. Houve redução de barreiras ao comércio e aos investimentos internacionais. Verifica-se um crescimento do fluxo de bens de serviços na economia internacional, em exportação, importação e investimento direto. Novas estratégias e técnicas de gestão e de produção mudam a geografia econômica, deslocam organizações e pessoas, criam novos campos de concorrência, aumentam a produtividade, mas, ao mesmo tempo, cresce o desemprego e a desigualdade (Penna, 1996). A globalização avança e com ela surgem novas oportunidades, ao mesmo tempo em que permanecem “antigos” desafios para as organizações e para as pessoas nelas envolvidas.

Tem se verificado que, apesar do nível de envolvimento das empresas com a globalização e do tanto que por ela são afetadas, continua difícil saber que ferramentas e técnicas devem ser utilizadas para gerenciar empresas no exterior (Parker, 1998), exatamente porque a globalização possibilita que organizações, de qualquer localização geográfica e independentemente do porte e do tipo, participem de negócios internacionais.

De acordo com Parker (1998), o estudo acadêmico de negócios internacionais é um fenômeno que se iniciou com os estudos formais que se desenvolveram após a Segunda Grande Guerra Mundial, com a crescente importância das exportações e dos investimentos diretos estrangeiros norte-americanos na reconstrução de vários países destruídos pela guerra.

Até 1960, a maioria das pesquisas sobre o tema buscavam explicações econômicas dos fluxos de trocas entre países, refletindo seu embasamento na teoria macroeconômica. A partir dos anos 60, o campo cresceu e se diversificou (Parker, 1998). Destaca-se o surgimento da linha de pesquisa da Escola de Uppsala, que se preocupou com o aumento gradual de envolvimento de empresas no mercado internacional. Pesquisadores dessa escola começaram a publicar trabalhos relatando a forma como as empresas suecas se internacionalizavam. Os trabalhos levantaram pontos que serviram para caracterizar o fenômeno e se tornaram os fundamentos do que viria a ser, mais

tarde, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, ampliando as linhas de pesquisa e lidando com as principais controvérsias da Escola de Uppsala.

“O principal impacto causado pela nova linha de pensamento foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria Organizacional do comportamento” (Hilal e Hemais, 2001: 16).

Assim, na década de 70, estabeleceu-se um campo de negócios internacionais separado da economia. O novo campo preocupou-se com os relacionamentos entre as operações da organização e os ambientes internacionais em que a organização opera (Parker, 1998). Durante essa década, o foco deslocou-se da economia internacional para incluir a empresa e os processos internacionais a ela relacionados. Foi ainda nesse período de emergência de pesquisas sobre negócios internacionais que também foram se desenvolvendo pesquisas de gerenciamento internacional, com acentuado foco administrativo.

A década de 70 foi ainda marcada pelo questionamento de países anfitriões de multinacionais a respeito das conseqüências de atividades dessas empresas. Segundo Sanvicente (1975), esses países temiam ficar sob o domínio industrial das empresas e dos respectivos países de origem, tornar-se tecnologicamente dependentes e perturbação dos planos econômicos nacionais. Tudo isso provocou uma mudança nos tipos de assuntos abordados pelos pesquisadores.

Não obstante as mudanças, diz Parker (1998), as pesquisas sobre negócios e gerenciamento internacionais continuam a ser produzidas, primordialmente, por acadêmicos norte-americanos, focando um número reduzido de países e reforçando práticas ocidentais de administração. A experiência da globalização, entretanto, apresenta outros desafios que também devem ser focados pela pesquisa acadêmica e que contribuem para o ensino em âmbito efetivamente internacional.

Assim, longe de pesquisas norte-americanas, realizadas sob uma perspectiva ocidental e sempre do topo do sistema econômico e empresarial, pretendeu-se contribuir com o estudo sobre gerenciamento internacional com base em uma outra perspectiva, a de uma empresa brasileira

com a atuação em Angola e, sob a ótica, não só da alta administração da empresa, mas também do trabalhador angolano como anfitrião.

Optou-se por estudar o caso da Construtora Norberto Odebrecht S. A., empresa brasileira, fundada na Bahia, em 1945, e célula mãe da Organização Odebrecht. Optou-se pela Odebrecht por ser a maior empresa brasileira em Angola e por estar construindo o mais importante empreendimento hoje em Angola, a hidroelétrica de Capanda.

Este tipo de pesquisa ganha maior relevância pelo fato de que a experiência de algumas empresas brasileiras, atuando no exterior, deve ser aproveitada, para que se possa formar um corpo de conhecimentos sobre gerência internacional. Várias empresas brasileiras estão seguindo o mesmo rumo e buscam melhor capacitação em trabalhos dessa natureza, de modo a minimizar os enganos e perdas.

Vários são os trabalhos que se dedicam a estudar a internacionalização de empresas brasileiras (Takeuchi, 2001; Cerceau, 2001; Freire e Rocha, 2001; Schier e Bello, 2001), mas poucos são os que se têm dedicado à análise da gestão dessas empresas nos países de destino. Além disso, ao se estudar a gestão da empresa brasileira em Angola, procura-se cobrir, de alguma forma, a insuficiência de trabalhos sobre o ambiente organizacional africano, sobretudo ao sul do Saara. Dessa forma, abrir-se-á espaço para a criação de uma base de conhecimentos na universidade brasileira, com o fim de melhor entender o processo de inserção de empresas brasileiras naquela realidade.

Para Angola, a importância e relevância desse tipo de pesquisa reside no fato de discutir o modo como as empresas estrangeiras estabelecidas no país vêm lidando com a sua força de trabalho. Ressalta-se também o levantamento de aspectos da cultura angolana que influenciam as práticas de gestão e o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Em Angola, país de independência recente, são escassos os estudos sobre o tema. Salienta-se que, até 1963, não houve ensino superior em Angola (Fundação Calouste Gulbenkian, 1987) e, apenas

recentemente, com o surgimento de universidades privadas, foram criados os primeiros cursos de gestão em nível de graduação, não tendo sido ainda formada nenhuma turma.

Originados da mesma matriz colonial, e pelo fato de no Brasil terem aportado milhares de escravos trazidos de Angola, a cultura desses dois países apresenta aspectos em comum. No Brasil, entretanto, além dos portugueses, angolanos e outros povos negro-africanos, o índio e o imigrante europeu tiveram participação no que hoje se chama de cultura brasileira. Já a cultura angolana é o resultado de uma combinação de opções negro-africanas e portuguesas.

Em Angola, os recentes modelos sociais dominantes da população ocidentalizada e as novas formas de convívio social que se impõem pela convivência física, cultural ou pelos laços consangüíneos, não foram suficientes para anular por completo os modelos tradicionais, que são, por vezes, transportados e adaptados a novos contextos.

A Angola de hoje é o resultado de uma história complexa, na qual se combinam as opções africanas e as pressões européias (a assimilação é um exemplo). Para Lopes (2000), constata-se a presença de sistemas em conflito. O sistema industrial rígido *versus* sociedade tradicional africana e seus valores. Há uma coexistência de três sistemas que se podem representar num *continuum*, cujos extremos são o sistema industrial moderno e o sistema tradicional original e, no intervalo entre eles, se situa um sistema intermediário.

Ressalta-se também que Angola é um país que viveu em guerra por mais de quarenta anos e debate-se, atualmente, com graves problemas políticos, econômicos, sociais e de infra-estrutura.

Diante de tal cenário, surgiu um grande interesse em conhecer a forma de inserção do modo de gestão da Odebrecht, em Angola, e a forma como o mesmo se articula com a cultura e a realidade daquele país.

Tem-se aqui o problema de pesquisa que pode ser melhor delimitado com a interrogação que se segue.

Como a Odebrecht em Angola articula o seu modo de gestão com a realidade atual do país e com os valores culturais tradicionais aos quais o trabalhador angolano permanece ligado?

Para responder esta questão efetuou-se um estudo de caso da empresa brasileira. Em Angola, a empresa atua desde 1984, estando atualmente com vários projetos em desenvolvimento. Na impossibilidade de pesquisar todos os projetos dessa empresa, optou-se pelo responsável pela inserção da empresa naquele país e que hoje é o mais importante empreendimento em construção em Angola e o maior empreendimento energético em desenvolvimento na África Austral: a Hidroelétrica de Capanda. É um projeto levado a efeito pelo Gabinete de Aproveitamento do Médio Kwanza – Gamek (órgão do Governo angolano, responsável pela coordenação e controle da execução dos trabalhos em Capanda) e pelas empresas Odebrecht (brasileira), Technopromexport (russa) e Furnas Centrais Elétricas S.A. (brasileira). A pesquisa foi feita com base em entrevistas que abrangeram desde a alta gerência da empresa até os empregados e representantes dos trabalhadores. Foram entrevistados também representantes do Gamek. Buscou-se dar voz, não apenas à alta gerência da empresa, mas também aos empregados e ao cliente.

A apresentação deste trabalho está estruturada da seguinte forma. Depois da introdução, que expõe o problema de pesquisa, justificativa e uma síntese do conteúdo abordado, o capítulo 1 aborda a internacionalização de empresas, a gestão organizacional e a cultura e suas implicações na gestão. Estes três tópicos são considerados centrais já que se trata da análise da gestão de uma empresa em um mercado culturalmente distinto do seu mercado de origem. Nesse processo, a internacionalização aparece como condição necessária, e as implicações da cultura na gestão de empresas ganham destaque. Por se tratar de empresa brasileira, o capítulo destaca a internacionalização e a cultura que permeiam as organizações brasileiras.

O capítulo 2 aborda a cultura e a realidade angolanas. Para tanto, resgatou-se, da história de Angola, aspectos da cultura tradicional, da colonização portuguesa e suas consequências. O capítulo mostra que, apesar de toda pressão portuguesa, vários aspectos da cultura tradicional angolana permanecem na atualidade. Ainda no mesmo capítulo, são feitas considerações sobre o trabalho em ambiente africano, sobre os 26 anos de independência de Angola e sobre os recentes

acontecimentos em nível econômico, político, social e de infra-estrutura. O capítulo ganha destaque por se tratar de uma realidade pouco abordada nas universidades brasileiras, sobretudo na área de administração, e por se tratar da realidade do autor da dissertação.

No capítulo 3 é apresentado o percurso metodológica com os objetivos e os procedimentos metodológicos, nomeadamente, tipo de pesquisa, unidade de análise, amostragem e unidade de observação, coleta de dados, tratamento dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

O capítulo 4 trata da Organização Odebrecht, desde as suas origens até a atualidade. Apresenta também a internacionalização da Organização, sua inserção em Angola e o estado atual da organização naquela país. Por outro lado, o capítulo 5 foca a atuação da Odebrecht no Projeto Capanda e as implicações da realidade e cultura angolanas no modo de gestão da empresa.

Em seguida apresentam-se as considerações finais do trabalho, as referências bibliográficas que serviram de suporte teórico e os anexos.

1 INTERNACIONALIZAÇÃO, GESTÃO E CULTURA

Ao se estudar a articulação do modo de gestão de uma empresa brasileira com a cultura e a realidade angolanas, gestão e cultura tornam-se conceitos fundamentais e, internacionalização, condição necessária. Por se tratar de empresa brasileira, este capítulo enfatiza a cultura brasileira. A realidade angolana, foco da pesquisa e “arena” em que a empresa desenvolve o seu modo de gestão, é abordada no capítulo seguinte.

1.1 Internacionalização de empresas: o caso brasileiro

Goulart, Brasil e Arruda (1996: 21) definem a internacionalização como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”.

No âmbito das teorias de internacionalização de empresas, a Escola de Uppsala – e sua sucessora, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais – tem sido reconhecida como a proponente do construto distância cultural, ligeiramente modificado e denominado distância psicológica. A Escola de Uppsala definiu distância psicológica como “a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países” (Hilal e Hemais, 2001: 23). Em outras palavras, é a percepção das diferenças entre um país e outro que, certamente, pode variar de indivíduo a indivíduo, dependendo de suas experiências de vida.

De acordo com Freire e Rocha (2001), o conceito de distância psicológica é, para diversos autores, mais amplo que o de distância cultural, por incluir, não apenas a própria distância cultural, mas também elementos estruturais tais como aqueles decorrentes dos sistemas administrativos e legais e as diferenças de linguagem. Outros autores optam por usar o termo distância cultural para englobar todos esses aspectos, considerando que tais fenômenos estão todos relacionados à cultura. Sem dúvida, os sistemas legais e administrativos existentes em uma sociedade encontram-se enraizados em sua cultura.

Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Quanto maior a diferença entre o país de origem e o de destino, em termos de idioma, cultura, sistema político, nível educacional entre outros, maior o nível de incerteza. Para esses pesquisadores, as organizações têm um melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos (Hilal e Hemais, 2001).

Assim, para os teóricos da Escola de Uppsala, a seqüência dos modos de operação tem início com um leve envolvimento, geralmente representado por exportação direta. A partir do conhecimento adquirido dessa primeira experiência sobre o novo mercado, o envolvimento se aprofunda, podendo a empresa chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais culturalmente distantes, na medida em que a empresa ganha experiência de operações no exterior. Contudo, diz Rodrigues (1999), muitas empresas são capazes de saltar etapas.

Para Loureiro e Santos (1991), existem duas macroestratégias de internacionalização, contendo, cada uma delas, estratégias de ação utilizadas pelas empresas. As duas macroestratégias são: (1) internacionalização sem investimento direto no exterior; (2) internacionalização com investimento direto no exterior. As estratégias de ação da primeira são acordos de licença, exportação, *franchise* e contrato de gestão. Já as estratégias de ação da segunda macroestratégia são subsidiária comercial, subsidiária de produção, subsidiária mista e *joint ventures*;

Acordos de licença podem ter diversas finalidades: para a fabricação de um produto, para uso de uma marca comercial ou para distribuição. A empresa pode utilizar a licença de diferentes formas. A primeira consiste em considerá-la como uma estratégia de presença no exterior, a segunda, como um produto lucro e a terceira como um produto ligado, ou seja, ele insere-se no bojo de um contrato global de vendas de equipamentos. A exportação é a atividade da empresa quando não há implantação estável e permanente no exterior sob a forma de sucursal ou filial. Segundo Loureiro e Santos (1991), podem se distinguir várias formas de exportação: direta (a empresa possui uma estrutura e está organizada para ela mesma exportar os seus produtos ao cliente final no exterior); intermediada (exportação realizada por meio de terceiros); *piggy-back*

(a empresa distribui seus produtos/serviços através de uma empresa da mesma nacionalidade que tenha estrutura no exterior); auxiliada (quando a empresa conta com representante assalariado ou é auxiliada por agente local). O *franchise* é um acordo pelo qual o franqueador fornece as marcas, a competência, o sistema de gestão e os serviços, enquanto o franqueado fornece fundos próprios, bem como o compromisso pessoal na gestão. Já o contrato de gestão é o contrato, por meio do qual, uma empresa se compromete a gerir todas ou parte das operações de uma outra companhia, via rendimento fixo ou de participação nos lucros.

Por outro lado, a subsidiária comercial, com 100% de capital de um único investidor, dispõe de uma rede, meios de estocagem, de encaminhamento e, eventualmente, de distribuição. A subsidiária de produção produz com porcentagem variada de integração local (a integração local representa a porcentagem do valor agregado da subsidiária e dos consumos intermediários de origem local em relação ao preço de revenda) e relativa autonomia na gestão da produção. Já a subsidiária mista pode também atuar em atividades comerciais e industriais ao mesmo tempo, sem que estas sejam necessariamente realizadas nos mesmos produtos. Por último, a *joint venture* é o caso de a implementação no exterior ser feita em conjunto com um ou mais parceiros locais (Loureiro e Santos, 1991).

Quanto à decisão de se internacionalizar, está ligada, de maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Não obstante, outros fatores estão presentes, isoladamente ou combinados, no caso da empresa que se internacionaliza. Brasil et al. (1996) destacam os seguintes: necessidade de estar próximo do cliente, conquista de novos mercados, acesso à tecnologia, estar presente em blocos regionais, fontes internacionais de financiamento, ultrapassar barreiras protecionistas, ajustar-se às regulamentações do mercado local, acesso à rede de fornecedores e reação ao comportamento da concorrência. Arruda, Goulart e Brasil (1996) citam a internacionalização como evolução da capacidade de exportação; internacionalização como busca de competitividade tecnológica; internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros; e internacionalização como consequência de exposição internacional, ou seja, quando o país tem uma longa tradição nos mercados internacionais.

As decisões relativas a operações internacionais de produção envolvem um alto grau de incerteza e a ruptura com rotinas organizacionais. Portanto, as empresas devem estar seguras quanto às suas vantagens competitivas em relação às empresas já estabelecidas (Dias, 1994).

Segundo Kotabe e Helsen (2000), no processo de internacionalização, as empresas devem considerar alguns critérios que podem impactar a decisão do modo de entrada em mercados estrangeiros. Esses critérios podem ser internos, específicos da empresa, e externos, específicos do ambiente. Os principais critérios internos são os objetivos da empresa, a necessidade de controle de suas operações, recursos internos, ativos, competências e flexibilidade. Os principais critérios externos são o tamanho e crescimento do mercado, riscos, regulamentações governamentais, ambiente competitivo e infra-estrutura local. A combinação dos critérios externos acaba por determinar a atratividade do mercado.

Ressalta-se que o envolvimento dos países em atividades de produção no exterior depende diretamente da evolução de suas empresas. No Brasil, segundo Dias (1994), o crescimento das operações internacionais das empresas reflete as grandes mudanças ocorridas no ambiente no qual os empresários formulam suas decisões e definem as suas estratégias. A mais expressiva é a globalização dos mercados de bens, serviços e a mudança nos padrões de competição internacional com o surgimento de novas fontes de vantagens competitivas e alterações nas formas de organização das atividades empresariais.

Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), o envolvimento internacional das empresas brasileiras, vai se dar, num primeiro momento, de forma irregular e, às vezes, descontinuada. Em primeiro lugar, destacam-se as empresas de capital estrangeiro, assegurando boa parte das vendas externas do país, aproveitando-se da experiência de suas matrizes nos negócios internacionais. Quanto às empresas nacionais, o início das atividades fora do Brasil foi marcado, quase sempre, por iniciativas isoladas. A título de exemplo, os autores citam as viagens para os Estados Unidos de fabricantes gaúchos de calçados, em meados dos anos 60, levando “muita coragem” e amostras de seus produtos, mas sem grande idéia do que os esperava.

Os casos analisados por Rodrigues (1999) sugerem que empresas pequenas e médias de países em desenvolvimento engajam-se num primeiro contato, visando negócios com um país estrangeiro, sem saber com exatidão quais são suas intenções em relação ao mercado ou ao possível parceiro. Esses casos analisados sugerem, também, que as empresas brasileiras abordaram o mercado internacional com conceitos sobre o parceiro estrangeiro e o país hospedeiro calcados em sua experiência prévia e particular de internacionalização em regiões por elas já bem conhecidas e com base em estratégias bem-sucedidas no passado. Por esse motivo, essas estratégias tendem a ser conservadoras e tímidas quando se trata de um mercado desconhecido e competitivo.

Nesse sentido, embora com aparentes diferenças nas estratégias adotadas, as várias iniciativas convergem, essencialmente, para a busca de uma vantagem competitiva, sustentada em algum diferencial de origem que levou à sua consolidação no mercado doméstico, ocupando papel de destaque em seus respectivos setores. Elas também se caracterizam por uma tendência de expansão internacional como forma de ampliação da capacidade de suas exportações.

Contudo, a exposição em caráter cada vez mais permanente no mercado externo fez com que as empresas brasileiras alterassem o posicionamento frente aos negócios internacionais. É assim que, a partir de meados dos anos 80, as empresas passam a encarar o mercado internacional como um negócio lucrativo e a incluir o desenvolvimento dessa atividade em suas estratégias.

A partir do início dos anos 90, aumenta consideravelmente o número de empresas que intensificam sua internacionalização, dentro de uma perspectiva de inserção mais qualitativa no mercado externo. Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), alguns fatores estariam favorecendo a crescente internacionalização. Primeiro, pode-se aventar a hipótese de que as novas entrantes utilizam não apenas suas próprias experiências acumuladas e respondem aos desafios e exigências impostos pelas práticas comerciais internacionais mas, também, são beneficiários das experiências bem-sucedidas das empresas pioneiras. Um segundo fator seria a liberalização da economia brasileira, que se aprofunda precisamente no início da década de 90. Um terceiro fator que tem contribuído para a crescente internacionalização das empresas é a criação do Mercosul.

O QUADRO 1 apresenta um resumo da evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.

QUADRO 1. Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

Períodos	Características
Décadas precedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas. • Improvisação. • Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas. • Produtos de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos. • Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações. • Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda. • Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações. • Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens.
Transição (a partir de meados dos anos 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações condicionadas por vantagens competitivas. • Ação estrategicamente planejada. • Continuidade nas exportações. • Forte preocupação com a conformidade dos produtos. • Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior. • Criação de serviços pós-venda para atender o mercado externo, a partir da base doméstica. • Estratégias mais complexas de ação internacional, por meio de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças. • Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.
Situação atual (a partir do início dos anos 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão internacional como estratégia de crescimento. • Internacionalização como diretriz estratégica. • Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização. • Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local. • Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias. • Instalação de subsidiárias que se encarregam de <i>marketing</i> e da assistência pós-venda no local. • Aquisição de plantas no exterior por empresas não-exportadoras em estratégia de internacionalização multidoméstica. • Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.

Fonte – Arruda, Goulart e Brasil (1996: 53)

No tocante às dificuldades encontradas na gestão de negócios internacionais, Brasil et al. (1996) destacam: acesso à informação, identificação de parceiros, carência de recursos financeiros, falta de pessoal capacitado, desconhecimento das práticas de negócio em outros países, diferença nas práticas de relações sindicais e trabalhistas, e diferenças culturais. Com relação a esse último

aspecto, foco desta pesquisa, as organizações devem ser capazes de compreender as diferenças entre as culturas e acoplar esse entendimento ao processo de elaboração de seu planejamento, adaptando suas práticas de gestão e programas sempre que necessário. Assim sendo, torna-se fundamental tecer algumas considerações sobre gestão e cultura, o que será feito nos tópicos seguintes.

1.2 Gestão organizacional

De acordo com Chanlat (1999), o movimento histórico da gestão pode ser dividido em três grandes momentos.

O primeiro que vai do fim do século XIX até a Segunda Grande Guerra Mundial, é o período em que o universo da empresa vai sistematizar suas experiências e suas técnicas anteriormente desenvolvidas. A gestão de empresas já não quer ser simplesmente uma arte técnica. Aspira transformar-se em uma ciência. É ainda durante esse período, obcecado pelo problema da produção, que aparecem os primeiros dirigentes assalariados, as primeiras instituições de ensino em gestão, as primeiras revistas e as primeiras associações que se dedicam a promover a gestão científica.

O segundo momento tem início no fim dos anos 40 e vai até início dos anos 80. É o período que vê surgir a sociedade de consumo de massa e, em função do crescimento das empresas e da terceirização da economia, assiste-se à expansão de consultorias em gestão sob a influência norte-americana e a oferta considerável de empregos na área.

Inicia-se o terceiro momento nos anos 80 e é marcado pela sucessão cada vez mais veloz dos modos de gestão e pelas modificações importantes tanto no discurso quanto no modo de gerenciamento das empresas. É o período em que a busca da eficácia é principalmente dominada por imperativos financeiros em uma economia de mercado que se globaliza e exige organizações mais competitivas, flexíveis e informatizadas. Os operários, os técnicos e os executivos, em número cada vez maior, conhecem a experiência do desemprego, da precariedade e da instabilidade profissional. É a era da gestão estratégica e do apogeu do culto à empresa.

Segundo Chanlat (1999), esse culto à empresa teve duas conseqüências importantes: a difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão em setores mantidos até então fora da influência do espírito de gestão e o aumento considerável do número de estudantes em gestão em toda a parte do mundo. Ainda, segundo o autor, a conjugação desses dois fenômenos provocou a emergência de uma sociedade que se poderia qualificar de *managerial*, no interior da qual o gestor transformou-se em uma das figuras dominantes.

Para Reed (1997), a emergência do gestor como figura dominante é o resultado do domínio crescente das grandes organizações burocráticas, desde a segunda metade do século XIX. Tal emergência não decorre apenas do fato de o gestor ser considerado como o principal agente da modernização industrial, mas também como primeiro beneficiário desse processo, por meio do qual teve início uma redistribuição, em seu favor, do poder econômico, político e social.

Partindo dessa constatação e procurando contribuir para o entendimento da natureza da gestão moderna, Reed (1997) identifica três perspectivas de análise nos estudos sobre gestão: a perspectiva técnica, a política e a crítica.

Na perspectiva técnica, a gestão é vista como instrumento concebido e acionado para a realização de valores predominantemente instrumentais e constitui uma tecnologia social “neutra”, necessária para atingir resultados coletivos e inatingíveis sem ela. A gestão é concebida a partir de estruturas racionais formais de sistemas de controle capazes de garantir a eficácia das ações humanas. Essa abordagem baseia-se no entendimento de que as organizações são mecanismos que institucionalizam valores e objetivos individuais em comunidades que sobrevivem aos seus criadores (Reed, 1997).

Como conseqüência da insatisfação com as preferências deterministas dos adeptos da perspectiva técnica, surgiu como alternativa a perspectiva política (Reed, 1997). Nesta perspectiva, a gestão é vista como processo social destinado à regulação de conflitos entre grupos de interesse, num ambiente de grandes incertezas, no qual os resultados organizacionais são buscados. Opondo-se à tendência determinista, implícita na abordagem técnica, a análise política concentra-se nas transformações permanentes do equilíbrio de interesses gerados no quadro dos órgãos de gestão,

especialmente ao nível da alta gestão. Os gestores são considerados agentes operando em situações dinâmicas, em que quer os meios quer os resultados organizacionais são por eles moldados.

A perspectiva crítica é, segundo Reed (1997), uma alternativa à perspectiva política que, apesar de enfatizar a ação humana, negligencia a formação institucional das lutas de poder no seio das organizações e o seu papel na estruturação dos processos políticos com os quais se mobilizam recursos e se transformam configurações estruturais. A gestão é concebida como um mecanismo de controle que funciona para satisfazer os interesses econômicos impostos pelo modo de produção capitalista e para difundir a ideologia que permite obscurecer as realidades estruturais. As estruturas de gestão são vistas como mecanismos para manter os trabalhadores numa posição subordinada no processo de produção de forma a minimizar ou conter resistências.

Cada uma das perspectivas discutidas revela aspectos essenciais sobre modos de gestão. Contudo, segundo Reed (1997), verifica-se a falta de um quadro conceitual global em que todas as contribuições possam ser integradas de forma sistemática e coerente.

Como alternativa às perspectivas técnica, política e crítica, Reed (1997) propõe a perspectiva da gestão como prática social. Segundo o autor, tal abordagem é capaz de integrar os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental, permitindo interações entre a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. A gestão é vista como um processo que visa a contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, sempre propensas à desarticulação e fragmentação, baseando-se na capacidade de controlar os mecanismos institucionais que, de certo modo, asseguram a coordenação e integração da interação social. Em outras palavras, entender a gestão como prática social significa entender a gestão como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho. O trabalho gerencial é visto como dotado de tensões e contradições inerentes às relações de produção que pressupõem conflitos de interesse quanto à gestão do trabalho (Reed, 1997). Ainda, segundo este autor, essa perspectiva proporciona uma melhor compreensão dos processos e das estruturas por meio dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle.

Esta pesquisa teve como foco a perspectiva da gestão como prática social, por permitir a interação entre a gestão, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. Ou seja, o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos fixados é influenciado, ao mesmo tempo, por fatores internos (estratégia perseguida, recursos, pessoal, tecnologia etc.) e por fatores externos (contexto econômico, político, cultural e social). A esse conjunto de práticas administrativas Chanlat (1995) chama de modo de gestão e compreende o estabelecimento das condições e a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, a gestão de recursos humanos e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Todos estes aspectos, de alguma forma, foram focados pela pesquisa, mas foi a Gestão de Recursos Humanos que ganhou maior destaque. Kilimnik (1999) lembra que a gerência eficiente dos profissionais é, talvez, o aspecto mais crítico a ser considerado em qualquer negócio nacional ou internacional. Por essa razão, torna-se essencial uma compreensão mais ampla da natureza, importância e dinâmica do relacionamento entre as organizações e seus recursos humanos.

1.2.1 Gestão de Recursos Humanos à luz dos negócios internacionais

A Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como a arte e ciência de trabalhar com as pessoas e fortalecer as organizações para criar um ambiente de máxima produtividade, de oportunidades e realização na medida em que elas trabalham para alcançar objetivos comuns (Pimenta, 1999: 18).

Segundo Gutierrez (1991), um órgão de Recursos Humanos pode assumir vários papéis na organização, desde a coleta de informações à decisão e ao controle, passando pela assessoria, co-decisão, autorização e execução. Ainda, segundo o autor, as várias áreas de atuação como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, política salarial, relações sindicais e condições de trabalho aumentam ainda mais a complexidade e diversidade dos papéis vivenciados.

A Gestão de Recursos Humanos tem sido beneficiada pela evolução tecnológica, passando a utilizar, em sua prática diária, técnicas cada vez mais sofisticadas, incluindo os recursos da informática (Almeida, Teixeira e Martinelli, 1993). Não obstante, existe no Brasil uma situação contraditória, pois, ao lado de empresas muito desenvolvidas, que, a exemplo do primeiro mundo, utilizam modernos modelos de gestão e avançadas tecnologias, convivem no país empresas que adotam modelos gerenciais antiquados e que não se modernizaram tecnologicamente (Goulart, 1998).

Pesquisas realizadas por Gutierrez (1993) e Goulart (1998) em empresas brasileiras identificaram a existência de três modelos de órgãos de Recursos Humanos: o de Administração de Pessoal, o de Administração de Recursos Humanos e o de Administração Estratégica de Recursos Humanos.

O modelo de Administração de Pessoal tem a concepção de homem como *homo economicus* e visa administrar e controlar aspectos jurídico-administrativo legais. As políticas da função de Recursos Humanos são inexistentes e suas regras ou procedimentos não têm articulação maior com a política global da empresa. Nesse modelo, as atividades dos profissionais de Recursos Humanos são mais relacionadas ao cumprimento de exigências legais e ao pagamento de salários e benefícios.

O modelo de Administração de Recursos Humanos tem a concepção do homem como pessoa em busca do desenvolvimento de suas potencialidades. Tem como objetivo o desenvolvimento da função gerencial como agente de Recursos Humanos e as atividades da área servem de apoio aos gerentes. As políticas da função de Recursos Humanos são explícitas e, algumas vezes, formalizadas. Nesse modelo, os profissionais da área utilizam várias técnicas de Administração de Recursos Humanos.

Por último, a Administração Estratégica de Recursos Humanos tem uma concepção de homem como fonte de competências e recurso estratégico. As atividades da área são orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa, e suas políticas são explícitas, formalizadas e têm relação com os objetivos estratégicos da empresa. Nesse modelo, os profissionais de Recursos Humanos lidam com técnicas sofisticadas de gestão.

Goulart (1998) constatou, entretanto, que, nas empresas por ela pesquisadas, já se anunciava a intenção de aliar as políticas de Recursos Humanos ao planejamento organizacional. Para a autora, à medida que a inserção das organizações no processo de desenvolvimento determina mudanças, a área de Recursos Humanos vai se tornando partícipe do processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, torna-se mais dinâmica e proativa.

Por outro lado, Freitas (2001) ressalta que, no cenário atual, marcado por competição acirrada, os métodos conhecidos de gestão empresarial são colocados em xeque. Acentua-se a busca por ganhos crescentes de produtividade e diferenciais qualitativos, o que reforça a importância do uso de tecnologias cada vez mais sofisticadas. Ressalta também que os fluxos migratórios crescentes provocam um ambiente de trabalho cada vez mais heterogêneo, exigindo o desenvolvimento de novas habilidades e a necessidade de convivência multicultural.

Essa realidade aponta para a necessidade de uma melhor compreensão da Gerência Internacional de Recursos Humanos. É uma necessidade que, segundo Scullion (1995), vem crescendo. Entre as razões para esse crescimento, destacam-se: o rápido crescimento das atividades e competição global; o reconhecimento da administração eficaz dos Recursos Humanos como fator determinante do sucesso ou fracasso do negócio internacional; a deficiência de gestores internacionais; os custos humanos e financeiros decorrentes de falhas na arena internacional que, freqüentemente, são mais altos do que no mercado doméstico; os blocos internacionais e o crescimento do investimento direto estrangeiro; e a evidência de que muitas empresas subestimam a natureza complexa da Gestão de Recursos Humanos no exterior. Além disso, os profissionais da Gerência Internacional de Recursos Humanos, em comparação com seus pares domésticos, lidam com funções mais heterogêneas, têm maior envolvimento com a vida pessoal de seus empregados e enfrentam pressões políticas, econômicas, sociais e culturais nos diversos países hospedeiros nos quais a empresa atua.

Nesse contexto em que as organizações se esforçam para se tornar ou permanecer competitivas, não apenas no mercado doméstico, mas também no cenário internacional, a Gerência de Recursos Humanos torna-se mais complexa e sua perspectiva mais ampla, exigindo mudanças qualitativas e modernização das práticas existentes.

Quando entra em cena a internacionalização acelerada da economia, a questão da Gestão dos Recursos Humanos de uma mesma empresa, espalhados geograficamente, passa a exigir uma atenção especial. A diversidade cultural coloca o desafio de se criarem condições favoráveis à sua expressão de forma equilibrada, colaborativa e complementar, sem prejuízo para as necessidades psicológicas e emocionais que fazem parte de todo ser humano (Freitas, 2001). Para tanto, torna-se necessário entender o que é cultura, por que cultura é importante, como ela influencia os modos de gestão e quais as estratégias para gerenciar a diversidade cultural.

1.3 Cultura: gênese e conceito

Derivada do verbo latino *colere*, cultura era o cultivo e o cuidado com as plantas, os animais e tudo o que se relacionava com a terra, de onde deriva o termo agricultura. Por extensão, era usada para se referir ao cuidado com as crianças e sua educação, para o desenvolvimento de suas qualidades e faculdades (puericultura). O vocábulo estendia-se, ainda, ao cuidado com os deuses, ou seja, o culto (Chaui, 1989). Nos dias de hoje, todavia, o conceito de cultura é usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Segundo Morgan (1996), significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Nesse sentido, ao se falar de cultura, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas.

Segundo Sackmann (1991), existem cinco principais abordagens antropológicas que têm influenciado os estudos sobre cultura: evolução cultural, particularismo histórico, funcionalismo, materialismo cultural e idealismo cultural.

A abordagem da evolução cultural propõe uma linha evolucionista, tentando estabelecer diferenças entre as culturas primitivas e as mais avançadas. A abordagem do particularismo histórico explora a cultura de forma mais metódica, oferecendo prescrições de ordem prática. A abordagem funcionalista coloca a cultura como uma subfunção do sistema social e, como tal, instrumento pelo qual algumas das necessidades humanas podem ser satisfeitas. Já os apologistas do materialismo cultural desenvolveram pesquisas mais pragmáticas no campo da cultura,

considerando-a como um comportamento. Por último, a abordagem do idealismo cultural é considerada multifacetada, já que a ela pertencem várias escolas e autores; a citar: a antropologia psicológica estuda a cultura como padrão de pensamento e reflexo de padrões da personalidade e é representada por autores como Benedict, Mead e Kroeber; a etnografia faz descrições culturais baseadas principalmente na linguagem e tem como principais autores Garfinkel e Spradley; o estruturalismo, representado por Levi-Strauss; e a antropologia simbólica considera a cultura como um sistema de símbolos e tem como principais autores Geertz e Turner.

Optou-se por abordar mais esses dois últimos autores por destacarem a cultura como um fenômeno multifacetado, constituído com base em um conhecimento acumulado sobre a realidade de cada indivíduo e por exercerem uma considerável influência sobre os estudos organizacionais.

Geertz (1989) influencia os estudos organizacionais pelo fato de possibilitar maior amplitude e aprofundamento nas pesquisas sobre cultura ao focar a formação simbólica discursiva, como, por exemplo, a linguagem, os jargões e também os valores, normas e rituais.

Geertz (1989) acredita, assim como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu e assume a cultura como sendo essas teias e a sua análise. Além disso, e na tentativa de alcançar uma imagem mais exata do homem, o autor propõe duas idéias. A primeira é que a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, feixes de hábitos), mas como um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções) para governar o comportamento. A segunda idéia é que o homem é o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento.

A perspectiva da cultura como mecanismo de controle proposta por Geertz (1989) inicia-se com o pressuposto de que o pensamento humano é tanto social quanto público. O pensar consiste num tráfego entre símbolos significantes; na verdade, qualquer coisa que esteja afastada da simples realidade e que seja usada para impor um significado à experiência. Do ponto de vista de qualquer indivíduo, tais símbolos, em geral, são dados. Quando nasce, ele os encontra já em uso

corrente na comunidade e permanecem em circulação após a sua morte, com algumas alterações das quais pode ou não participar.

Tais fontes simbólicas são necessárias para que o homem possa encontrar seus apoios no mundo porque o que lhe é dado de forma inata são capacidades de resposta extremamente gerais. Se não fosse dirigido por padrões culturais, o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, e sua experiência não teria praticamente qualquer forma. Assim sendo, a cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, é uma condição essencial, a principal base de sua especificidade.

Segundo Turner (1999), a vida social é regulada por sistemas de símbolos que impulsionam as pessoas a agir, interagir e se organizar.

Os homens sem símbolos ou cultura ficariam perdidos e o mundo como nós o conhecemos desmoronaria. Enquanto os símbolos e as normas/regras que eles contêm podem parecer uma obrigação, especialmente num mundo moderno, em que a revolução da informação está sempre gerando novos sistemas de símbolos e que não se pode escapar de um mundo saturado de sinalizações, nós não saberíamos sem tais sistemas de símbolos como agir, como criar novos relacionamentos, e como construir e viver nas estruturas da vida moderna (Turner, 1999: 33).

Quando vista como um conjunto de mecanismos simbólicos de controle do comportamento, a cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam, um a um. “Tornar-se humano é tornar-se individual, e nós nos tornamos individuais sob a direção dos padrões culturais, dos quais damos forma, ordem, objetivo e direção às nossas vidas” (Geertz, 1989: 64).

Os sistemas de símbolos humanos, segundo Turner (1999), não são geneticamente programados. Eles são criados no imaginário, usados e transformados à medida que as pessoas se defrontam umas com as outras e com as condições de seu meio ambiente. Para Berger e Luckmann (2001), não existe natureza humana no sentido de um substrato biologicamente fixo, que determine a

variabilidade das formações sócio-culturais. Há somente a natureza humana, no sentido de constantes antropológicas que delimita e permite as formações socioculturais do homem.

A autoprodução do homem é sempre e necessariamente um empreendimento social. Em conjunto, os homens produzem um ambiente humano, com a totalidade de suas formações socioculturais e psicológicas. Assim como é impossível que o homem se desenvolva como homem no isolamento, é igualmente impossível que, isolado, ele produza um ambiente humano. A humanidade específica do homem e sua socialização estão intrinsecamente entrelaçados, ou seja, o *homo sapiens* é sempre, e na mesma medida, *homo socius*. Cabe ao próprio homem especializar e dirigir seus impulsos, que servem de premissas necessárias para a produção da ordem social (Berger e Luckmann, 2001).

A relação entre o homem, o produtor e o mundo social, produto dele, é tratada como sendo uma relação dialética, isto é, o homem e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro. A exteriorização e a objetivação são momentos de um processo dialético contínuo. O outro momento desse processo é a interiorização, pela qual o mundo social objetivado é reintroduzido na consciência no curso da socialização. Pode-se, então, visualizar uma relação fundamental desses três momentos dialéticos na realidade social, sendo que cada um deles corresponde a uma caracterização essencial do mundo social: a sociedade é um produto do homem. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social.

Essa forma de ver a realidade parece influenciar a teoria organizacional, principalmente as pesquisas que estudam cultura como algo não controlável, não apenas criada por interesses de uma alta administração, mas construída no dia-a-dia pela interação de todos os atores organizacionais.

1.3.1 Cultura e implicações na gestão de empresas

A relação entre gestão e cultura é vista de diversas formas pelos especialistas das ciências da organização. Para Smircich (1983), as diferentes perspectivas de pesquisas e os respectivos

conceitos de cultura revelam uma clara influência antropológica e organizacional, como evidenciado na FIG. 1.



FIGURA 1. Interseções da teoria cultural com a teoria organizacional
Fonte – Smircich (1983: 342)

A partir dessa tipologia, Smircich (1983) propõe duas perspectivas: a primeira estuda cultura como uma variável da organização, algo que ela tem; a segunda interpreta cultura como uma metáfora da organização, o que ela é.

A primeira perspectiva contém as abordagens gerência comparada e cultura corporativa (também conhecida como cultura organizacional) e confere instrumentalidade à cultura. A cultura é tida

como instrumento e mecanismo capaz de regular e adaptar os indivíduos às organizações e manter uma pretensa unidade, uma coesão organizacional.

Na abordagem da gerência comparada, a cultura é vista como uma variável independente, resultante da soma de variáveis dependentes que podem ser racionalmente equacionadas. Sua presença pode ser revelada pelos padrões de atitudes e ações dos membros organizacionais. A cultura é, outrossim, vista, como um “adesivo” comum, que mantém grupos unidos e que caracteriza modos particulares de gerenciar uma organização. Nessa abordagem, os estudos objetivam provar a relação direta entre cultura e aumento de produtividade organizacional.

Na abordagem da cultura corporativa ou cultura organizacional, a cultura é definida com base na metáfora da “cola”, que mantém a organização unida. A cultura expressa crenças, idéias e valores compartilhados por todos os membros da organização. Os estudos que exploram essa abordagem tratam a cultura como uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e controlar a criação de verdades, valores e crenças presentes na organização, manifestados em histórias, rituais, mitos, lendas e cerimônias.

No enfoque da cultura corporativa ou cultura organizacional, são desconsideradas importantes conexões entre a cultura e o ambiente externo, as práticas organizacionais e os atores sociais. “Essa visão de cultura volta-se para um limitado grupo de significados, símbolos, idéias, valores, considerados diretamente influenciados pela alta administração e diretamente ligados ao aumento do desempenho organizacional” (Carrieri, 2001: 49).

Alvesson (1995) considera que as pesquisas que exploram a cultura organizacional de forma mais pragmática ganham em praticidade e facilidade de serem entendidas e manuseadas, porém perdem poder de sustentação diante das pesquisas que consideram a organização composta por grupos e pessoas com culturas diferentes.

Barley e Kunda (1992) argumentam que a perspectiva da cultura como variável surge para dar suporte aos estudos americanos que priorizavam somente as questões técnicas e econômicas. A concepção básica é de que não seria somente pela técnica que a gerência controlaria os

empregados e aumentaria a produtividade. O controle e o aumento da produtividade dar-se-iam se a gerência compreendesse o comportamento, as aspirações, os pensamentos e as emoções dos empregados.

A segunda perspectiva proposta por Smircich (1983), que vê a cultura como uma metáfora, compreende as abordagens cognitiva, simbólica e psicoestrutural. Segundo a autora, considerar a cultura como uma metáfora da organização é possibilitar ver o mundo social e organizacional como uma criação das interações humanas, das quais resultam as várias significações simbólicas manifestadas na cultura. Essa perspectiva procura promover uma visão das organizações como expressão de formas e manifestações da consciência humana. As organizações são analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos. Ao pesquisador cabe ler, interpretar e compreender a organização e a cultura.

Na abordagem cognitiva, a cultura é vista como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhadas na organização. As organizações são estudadas como redes de significados subjetivos diferentemente compartilhados por seus membros, cabendo ao pesquisador decifrar essa rede de significados e deixar emergir a cultura. Na abordagem simbólica, a cultura é estudada como um sistema de símbolos e significados e as organizações são consideradas padrões de discursos simbólicos que, para serem compreendidos, precisam ser interpretados e decifrados. A análise organizacional focaliza a maneira como os indivíduos entendem suas experiências e como essas interpretações se relacionam com a ação. Por último, na proposta da abordagem psicoestrutural, a cultura é estudada como expressão do inconsciente e como revelação das estruturas da mente humana. Essa abordagem parece estar sendo influenciada mais pela psicologia do que pela antropologia.

Uma nova perspectiva para as pesquisas sobre cultura foi apresentada por Martin (1992) e tem dominado os debates atuais. As formas de estudar a cultura foram divididas em três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Segundo o autor, aqueles que pesquisam sob o foco da integração estão estudando cultura organizacional. Já os que analisam cultura sob o foco da diferenciação ou da fragmentação pesquisam culturas nas organizações.

Na perspectiva da integração, parte-se da idéia de que a cultura pode ser criada, mantida e perpetuada pelos gerentes, líderes e fundadores. Ela é vista como uma variável que pode ser manipulada para promover consenso e manter os membros da organização unidos. Nesse sentido, os membros da organização teriam sempre os mesmos valores e estariam sempre comprometidos com a organização. Assim, a metodologia de pesquisa enfatiza enormes descrições da organização, do seu histórico, dos fundadores e gerentes que se destacaram. Nessas descrições, procuram-se similaridades para se abstrair a cultura. Ao final, continua o autor, fazem-se prescrições sobre o que deve ser mudado, que tipo de gerência poderia melhorar a cultura, favorecendo o melhor desempenho da organização.

A perspectiva da diferenciação enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A organização é vista como um conjunto de grupos e subgrupos que a constituem, cada um deles com sua própria cultura. Para Turner (1999), os grupos podem ser denominados de subculturas porque seus membros vêem o mundo através de lentes simbólicas de alguma forma diferente, e de alguma forma se comportam diferentemente. Essas diferenças causam conflito, principalmente quando a elas se aliam diferenças de poder, riqueza, bem-estar e outros recursos valorizados numa sociedade. “Dessa forma, a visão monolítica da cultura se dissipa, aparecendo uma visão mais heterogênea, mais semelhante a um quebra-cabeça” (Carrieri, 2001: 66). Cada grupo procura transformar o discurso da alta administração, em seu discurso, por meio da tradução para sua linguagem peculiar. O consenso existe apenas dentro de cada grupo, o qual é considerado como ilha de claridade em um oceano de ambigüidades.

A perspectiva da fragmentação, por seu turno, consiste na visão de que, o que existe, em termos de cultura organizacional, são valores partilhados temporariamente pelos membros que atuam na organização (Cavedon e Fachin, 2000). A partir dessa ótica, pode-se evidenciar mais facilmente a cultura como um processo historicamente construído, cujo principal aspecto é centrar-se na interação das pessoas que compõem a organização.

De forma resumida, a proposta de Martin (1992) considera que, na perspectiva da integração, a manifestação cultural é consistente, o consenso é total e não existe ambigüidades. Na perspectiva da diferenciação, a manifestação cultural é inconsistente, existe consenso apenas nos grupos, o

que faz com que sejam canalizadas para fora deles as ambigüidades. Já na perspectiva da fragmentação, a manifestação cultural é complexa, com multiplicidade de visões, tendo as ambigüidades como foco central.

Vários autores, entre eles Fischer, França e Santana (1993) e Cavedon e Fachin (2000), propõem que sejam realizados estudos da dimensão cultural das organizações utilizando-se as três perspectivas propostas por Martin (1992). A escolha de apenas uma delas para explicar a cultura na organização traz o risco de uma grande subjetividade por parte de quem realiza a pesquisa (Fischer, França e Santana, 1993). Ainda, segundo esses autores, se estudadas mais a fundo, nenhuma organização enquadra-se perfeitamente em uma das três perspectivas. Para Rodrigues (1991), existem culturas grupais numa organização, mas a essas se interpõe uma cultura organizacional, que é reflexo das relações entre as culturas grupais. Segundo a autora, a idéia de uma cultura particular não contradiz a concepção de existência de uma diversidade cultural no seio de uma organização.

Segundo Smircich (1983), uma organização pode ser considerada como um agrupamento cultural permeado por diversos atores sociais, possibilitando a construção de uma ponte entre os níveis macro e microestrutural, entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e o indivíduo, entre a organização e o indivíduo, como também entre as decisões e as ações, entre os discursos organizacionais e as práticas, entre o comportamento da organização e as estratégias traçadas pela alta administração.

Para efeitos desta pesquisa, adotou-se uma abordagem que privilegia a relação indivíduos-grupo-organização-meio. Para tanto, achou-se pertinente focar a abordagem denominada culturas nas organizações por promover uma reflexão mais crítica sobre as idéias, normas, valores e, de modo geral, sobre a realidade social. Nessa abordagem, estaria centrada a idéia de cultura como metáfora da organização que, segundo Alvesson (1995), possibilita ver a organização como uma entidade cujo ambiente externo – aspectos políticos, econômicos e sociais – permeia as relações entre a organização e os agentes sociais.

Optou-se por tal abordagem, assim como pela perspectiva da gestão como prática social, por terem sido percebidas como as que melhor propiciam uma leitura organizacional que leve em consideração a sociedade como uma das estruturadoras do que ocorre no meio organizacional. Em outras palavras, o contexto global, os processos culturais e sociais que marcam a sociedade são levados em consideração, pois eles podem influir na estruturação das organizações. Parte-se do pressuposto de que uma organização é também produto de um ambiente macrosocial.

1.3.2 Cultura e gestão no Brasil

A cultura brasileira tem sido comumente apontada como tendo três matrizes: a portuguesa, a indígena e a negro-africana. Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas. Posteriormente, acresceu-se à mistura a figura do imigrante europeu.

Vencedores no sentido militar e técnico sobre as populações indígenas e dominadores absolutos dos negros africanos importados para o trabalho escravo, os europeus e seus descendentes tiveram, entretanto, de transigir com índios e africanos quanto às relações genéticas e sociais. A escassez de mulheres brancas criou zonas de confraternização entre vencedores e vencidos, entre senhores e escravos. Porém, não deixaram de ser relações de superiores com inferiores (Freyre, 1954).

A exploração do Brasil não se processou por um empreendimento metódico e racional, não emanou de uma vontade construtora e enérgica. Fez-se, isso sim, com desleixo e certo abandono. Segundo Holanda (1995), o que o português vinha buscar era a riqueza, mas a riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho. Os lucros que proporcionou, de início, o trabalho de plantar a cana e fabricar o açúcar para mercados europeus, compensavam esse esforço, que, na verdade, era efetuado pelos escravos. Além disso, ao se analisar o nome Brasil, constata-se que ele foi dado pelos portugueses à terra descoberta graças à grandiosa quantidade de pau-brasil aqui encontrada. O pau-brasil foi o primeiro produto a ser explorado pelos portugueses (Motta, 1999).

Mas o que parece marcar profundamente a cultura brasileira é, segundo Motta e Caldas (1997), o aristocratism ibérico, que passa às outras etnias, como marca de sucesso e ascensão social. Nas

sociedades ibéricas, a ética prevalecente em relação ao trabalho, principalmente manual, desestimulava, até bem pouco tempo atrás, a iniciativa individual, o que fez com que apenas a partir de meados do século passado a empresa passasse a ser parte integrante do processo de formação histórica e econômica do Brasil. O trabalho não só não dignificava o homem como este não se definia pelas suas atividades de trabalho e, sim, pela rede de suas relações sociais. O trabalho não era inferior porque era feito por escravos, mas era realizado por escravos porque era inferior (Barbosa, 1996). Dessa forma, a escravidão está presente nas relações inter-raciais tornando difícil a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária.

Em “Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira”, Sales (1994) traça um retrato da construção da cidadania brasileira, que teve sua expressão primeira naquilo que ela nomeou como cidadania concedida. O fetiche da igualdade e a cultura política da dádiva vão constituir uma espécie de cimento das relações de mando e subserviência, que fornece a base para a continuidade de tais relações, as quais, por sua vez, são associadas à cultura da dádiva.

O fetiche da igualdade, definição que Sales (1994) desenvolveu a partir dos conceitos de “democracia racial” de Gilberto Freyre e “homem cordial” de Sérgio Buarque de Holanda, é o fator mediador das relações de classe no Brasil e tem ajudado a dar uma aparência de encurtamento das distâncias sociais, contribuindo, dessa forma, para que situações de conflito freqüentemente não resultem em conflito, mas em conciliação.

Ainda nessa direção, DaMatta (1997) oferece um estudo do “sabe com quem está falando?”. O estudo permite realizar a descoberta de uma espécie de paradoxo numa sociedade voltada para tudo o que é universal e cordial, a descoberta do particular e do hierarquizado. A descoberta se dá em condições em que há uma regra que nega e reprime o seu uso, mas uma prática igualmente geral que estimula o seu emprego. É como se alguns fatores estivessem sempre presentes na sociedade brasileira. Primeiro, a necessidade de divorciar a regra da prática; segundo, a descoberta de que existem duas concepções da realidade nacional: uma delas é a visão do mundo como foco de integração e cordialidade, a outra é a visão do mundo como feito de categorias exclusivas, colocadas numa escala de respeito e deferência. Do estudo, pode-se descobrir também que tudo o que diz respeito ao inclusivo é manifestamente adotado ao passo que o que diz

respeito ao exclusivo é freqüentemente escondido ou falado em voz baixa. A esse respeito Barbosa (1996) salienta que o Brasil é uma sociedade relacional, ou semitradicional, que conjuga uma visão hierárquica e tradicional do mundo com outra igualitária e individualista.

A aversão aos ritualismos sociais que explicitam as diferenças entre as pessoas e que deixam claras a hierarquia e as desigualdades são características que também foram abordadas por Motta (1999) em “Jeitinho brasileiro, controle social e competição. Contudo, a contribuição maior deste trabalho foi, como o próprio título indica, a análise do jeitinho brasileiro, que possui muitas de suas raízes nos traços culturais brasileiros e que é, em si, uma instituição da sociedade brasileira. Ele funciona como uma válvula de escape individual diante de imposições e determinações, ou seja, é a forma de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações – leis, normas, regras, ordens, etc. – contrárias. É usado para “burlar” determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito.

Procurando entender a diversidade de estudos e abordagens sobre a cultura brasileira, Freitas (1997) adota um modelo que propõe a integração de dois grupos de autores e pensadores do Brasil. Por um lado, autores como Gilberto Freyre e Caio Prado Jr. que centram sua análise em uma abordagem etnológica e histórica das raízes da cultura brasileira. Por outro, um segundo grupo concentra obras de autores como Roberto DaMatta, por exemplo, que investem em uma relação mais atual do Brasil. O QUADRO 2 apresenta um resumo dos resultados deste estudo.

QUADRO 2. Traços brasileiros e características-chave

Traço	Características-chave
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte – Freitas (1997: 44)

Barros e Prates (1996) procuram fazer uma leitura do sistema cultural brasileiro, visto a partir de um conjunto e também de suas partes interagindo entre si. Na visão dos autores, o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes sistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados.

O subsistema institucional está relacionado com os traços culturais que se encontram no espaço da “rua”, como define DaMatta, enquanto o subsistema pessoal é composto pelos traços do espaço da casa. O subsistema dos líderes reúne traços encontrados naqueles que detêm o poder, e o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder. Barros e Prates (1996) ressaltam que essa é uma visão dinâmica e relativa.

Percebe-se que esses conjuntos de traços culturais podem se sobrepor com maior ou menor intensidade, chegando a formar um único conjunto que tem o outro como subconjunto. Barros e Prates (1996) chamam esse fenômeno de englobamento. Além disso, esses subsistemas apresentam interseções entre si, fornecendo, assim, traços culturais comuns a ambos. São quatro interseções caracterizadas pela concentração de poder, pelo personalismo, pela postura de espectador e pelo evitar conflito, distribuídos do seguinte modo: concentração de poder na interseção dos subsistemas líderes e institucional, postura de espectador na interseção dos subsistemas liderados e institucional, personalismo na interseção dos subsistemas líderes e pessoal e evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Existe também uma articulação dos subsistemas, por meio de traços especiais que, em última análise, são os responsáveis pela preservação do sistema como um todo. Ao mesmo tempo, são os pontos que deveriam se alterar no caso de uma mudança efetiva. Os traços são: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade. A impunidade aparece como um traço central que realimenta, ao mesmo tempo, o subsistema dos líderes, o dos liderados, o institucional e o pessoal.

A combinação de todos os traços citados é que constitui e opera o sistema de ação cultural brasileiro. A FIG. 2 apresenta esse sistema de ação.

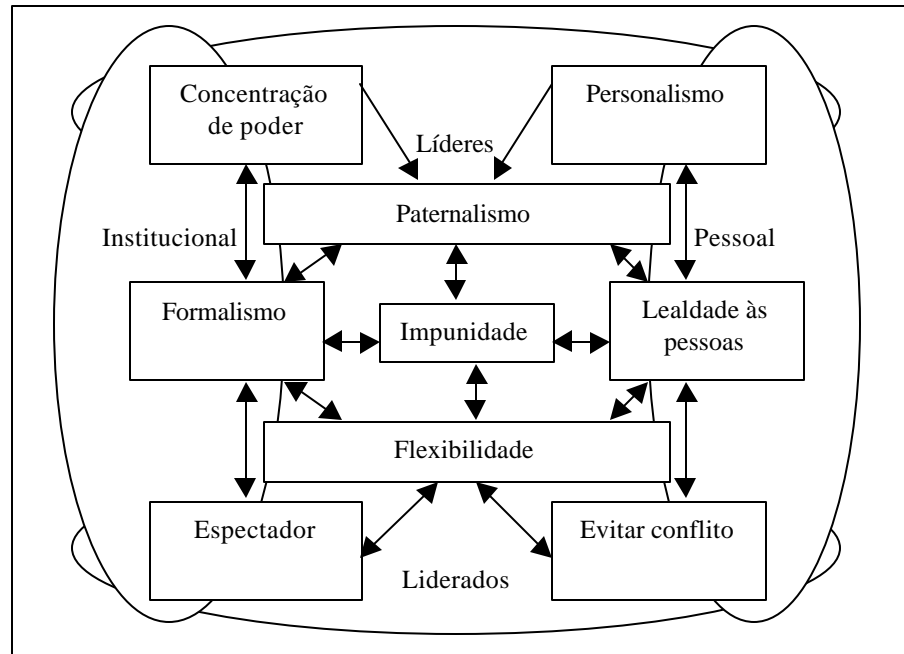


FIGURA 2. Sistema de ação cultural brasileiro
Fonte – Barros e Prates (1996: 30)

Além das características, já citadas, da cultura brasileira, outras têm merecido destaque, principalmente nos estudos sobre cultura e organizações. Barbosa (1996) e Hofstede (1984) consideram que, no Brasil, a cultura nas organizações caracteriza-se por práticas e valores que parecem privilegiar mais um bom relacionamento no trabalho, uma permanência longa em um mesmo emprego, uma preferência por empregos em grandes organizações, uma rígida estrutura hierárquica, uma visão negativa da competição, uma valorização da liderança consultiva e pouca ambição de avanço individual. Outras características são: concepção do trabalho no nível dos gestores e atribuição da execução aos trabalhadores, confusão entre as esferas pública e privada, influência das relações pessoais no cotidiano de trabalho, amparo na legislação trabalhista, ampla separação entre gestores e trabalhadores e tradição de não reconhecimento sindical (Saraiva, 2001).

Percebe-se que o conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão e ajuda a desmistificar a idéia de que o mundo dos negócios e da administração é movido, exclusivamente, por uma lógica pragmática.

A esse respeito, pode ser citado o trabalho de Hofstede (1984) que, em um estudo intercultural, encontrou significativas diferenças no comportamento e atitudes de empregados e executivos de vários países, trabalhando em uma mesma empresa multinacional. O estudo evidenciou a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho.

Essas diferenças em valores e atitudes, ou seja, as diferenças culturais, podem influenciar as práticas de gestão e a competitividade das empresas. Contudo, reconhecer diferenças significa a possibilidade de conflitos, o que pode ameaçar a harmonia. Ignorar ou contestar as diferenças significa que não se pode se beneficiar da riqueza da diversidade. Surge então a questão: como gerenciar a diversidade?

Segundo Schneider e Arruda (1996), a estratégia para minimizar as diferenças culturais significa procurar meios de homogeneizar, de criar uniformidade, de minimizar os conflitos. Nesse sentido, segundo os autores, uma das estratégias é criar uma forte cultura corporativa, que limite as diferenças culturais. Isso envolve uma seleção cuidadosa de indivíduos de cada país baseada na premissa de que eles se encaixam na organização. Envolve, outrossim, intenso treinamento gerencial, no qual obter habilidades técnicas atuais pode ser menos importante do que aprender a filosofia de atuação da companhia, e a criação de uma rede social, que pode exercer pressões para a conformidade. Pode envolver também um tempo na matriz para apreender a cultura corporativa. Contudo, dizem os autores, essas pressões pela integração geralmente se defrontam com pressões iguais ou mesmo mais poderosas de separação.

Existe também a estratégia de utilização de diferenças culturais para criar vantagens competitivas por meio de sinergia. Isso significa que, em vez de uma cultura suprimir a outra, tenta-se descobrir soluções que captem as diferenças criativamente.

Segundo Schneider e Arruda (1996), essas diferenças estratégicas geralmente estão embutidas no relacionamento entre a matriz e a filial. Organizações que ignoram as diferenças culturais ou tentam minimizá-las presumem que suas políticas, como as de Recursos Humanos, podem ser implementadas em nível local sem preocupação com a adaptação. Essa abordagem reflete uma

concepção etnocêntrica de que o que dá certo em casa dará certo no exterior. Já as organizações que reconhecem as diferenças podem permitir que subsidiárias desenvolvam seu próprio modo de fazer as coisas e estabeleçam poucas linhas gerais. Essa abordagem reflete uma concepção policêntrica que pode melhorar a adaptação local, mas pode perder o potencial de criação de sinergias via subsidiárias.

O capítulo seguinte centra-se na cultura e na realidade angolanas. Por ser o país hospedeiro e, de certa forma, “desconhecido” do mundo acadêmico brasileiro, achou-se por bem apresentar a cultura tradicional à qual o angolano permanece ligado, a colonização portuguesa e os seus impactos, fatos que marcaram os 26 anos de independência de Angola e os desenvolvimentos recentes em termos políticos, econômicos, sociais e de infra-estrutura. Além disso, serão feitas algumas considerações sobre o trabalho em ambiente africano. Acredita-se que o levantamento desses aspectos auxilie a compreensão das questões que a pesquisa procura responder.

2 PARA COMPREENDER ANGOLA: ASPECTOS DA CULTURA E DA REALIDADE ANGOLANAS

Acredita-se que, para entender a sociedade angolana na atualidade, bem como a sua cultura, é fundamental que se conheça a história e o modo de vida original dos povos negro-africanos que habitavam o espaço que hoje constitui a República de Angola, antes da presença dos colonizadores. É necessário um exame de alguns aspectos da cultura tradicional – entendida como aquela anterior à colonização portuguesa – e das transformações por que passou em decorrência da presença lusa. Parte-se do princípio de que todos os angolanos partilham os valores essenciais dessa cultura de base, embora em graus diferentes, em função do local em que vivem, do tipo de educação familiar, escolar e social.

2.1 A cultura tradicional angolana

Situada na África Subsaariana (vide ANEXO A), Angola é o quinto país de maior dimensão da região com uma superfície de 1.246.700 km², com uma costa de 1.650 km e uma fronteira terrestre de 4.837 km. Angola é limitada, ao Norte, pela República do Congo Brazaville e pela República Democrática do Congo; ao Leste, pela República Democrática do Congo e pela Zâmbia; ao Sul, pela Namíbia e, a Oeste, pelo Oceano Atlântico, abrangendo ainda o enclave de Cabinda, situado a Norte, entre o Congo Brazaville e a República Democrática do Congo. A sua divisão político-administrativa compreende 163 municípios e 18 províncias e, apesar de não ter sido realizado nenhum censo geral da população desde 1975, estima-se que a população de Angola seja de aproximadamente 14 milhões de habitantes.

No período pré-colonial existiam em Angola reinos organizados. Entre estes reinos, dois tiveram grande destaque: os Reinos do Congo e do Ndongo (Francisco, 1993). Quando os primeiros portugueses chegaram ao estuário do Zaire, em 1482, entraram em contato com o Reino do Congo. No interior do território, havia pequenos reinados, que fortaleciam a organização social. Dentre esses territórios autônomos, o maior e mais importante era o Ndongo, cujo soberano era o Ngola, que, segundo Giordani (1985), deu origem ao nome português de Angola. Uma outra versão diz que o nome Angola teve origem na palavra jingola, que significa uma pequena peça

de metal que se tornou um símbolo de autoridade política entre as linhagens kimbundu (Henderson, 1990).

No tocante à sua composição etno-lingüística, o povo angolano é integrado, na sua maioria, pelos seguintes grupos: Ovimbundu (língua Umbundu); Ambundu ou Akwambundu (língua Kimbundu); Bakongo (língua Kikongo); Lunda-Cokwe (língua Cokwe); Ngangela (designação genérica de povos no quadrante sudeste, sendo mais pertinente identificar os vários subgrupos): Nyaneka-Humbe ou Nkhumbi, na realidade dois povos diferentes (línguas Lunyaneka e Lukhumbi); Ovambo (a língua principal em Angola é a dos Kwanyama, um subgrupo); Helelo ou Herero (língua Tjihelelo). Esses são os principais dialetos presentes em Angola, mas é o português a língua oficial e falada por todos.

Todos os grupos acima apresentados são grupos Bantu, que é um subgrupo dos negro-africanos, identificados basicamente pela afinidade lingüística (todos usam o radical *ntu* para designar as pessoas). Há uma pequena minoria de povos da região não-Bantu, com destaque para os Kung (Bosquímanos), caçadores-coletores descendentes dos mais antigos habitantes daquela região austral. Em consequência da colonização, existe também um pequeno número de angolanos de origem européia. Mas é a cultura Bantu que representa a principal matriz da sociedade angolana atual.

A cultura angolana tem na tradição oral¹ o seu principal sustentáculo. A palavra é a sua plena manifestação porque exterioriza a sua realidade íntima. Na tradição oral, a palavra pronunciada é sagrada. Ela atualiza na comunidade a presença dos antepassados. A morte não é um fim em si. É apenas a transição de um mundo visível a um mundo invisível. Por isso, a organização e o funcionamento da sociedade africana tradicional repousam sobre o princípio de permanência da vida.

O africano, preso às suas raízes culturais, não pode viver isolado de sua comunidade que é a sua célula base. A comunidade dá existência, formação, sentido e valor ao indivíduo, que, desde o

¹ Transmissão, por meio da linguagem oral, dos hábitos e conhecimentos da sociedade, de geração em geração (Francisco, 1993: 33).

nascimento até a morte, se subordina ao grupo, que estabelece as diretrizes eficazes da vida social. Somente no seu interior são eficazes os usos e costumes (Silva, 1998). Em algumas localidades de Angola, por exemplo, diz-se que “o homem é reciprocidade”, ele tem consciência de que, fora da comunidade, a vida não pode manter-se porque é comunitária e dependente. O caráter comunitário exige que sejam também comunitários os processos dentro dos quais os indivíduos exercem sua mobilidade social.

Nas sociedades tradicionais² africanas, os processos de produção são baseados essencialmente na suficiência destinada ao atendimento comunitário de necessidades vitais específicas, razão pela qual o uso alternativo dos bens de produção não constitui fator decisivo das relações econômicas. A produção faz-se quase exclusivamente para a satisfação das necessidades do momento. Ao contrário, as culturas avançadas, segundo Habermas (1983), se estabelecem sobre o fundamento de uma técnica e de uma divisão de trabalho no processo social de produção que possibilitam uma superabundância de bens que excede a satisfação das necessidades imediatas e elementares.

A terra, principal recurso natural das sociedades agrárias, é considerada como uma divindade, e sua fertilidade é tomada como doação divina. Por isso, a terra não pode ser apropriada pelo homem, mas este está potencialmente habilitado a ocupá-la segundo as normas ancestrais. Mais que uma propriedade comum, pode-se afirmar que a terra é uma não-propriedade. A fala de um líder tradicional demonstra bem este aspecto: “a terra pertence a uma grande família; muitos dos seus membros já estão mortos, alguns estão vivos e a maioria ainda não nasceu” (Silva, 1998). Assim, aquele que explora a terra não se sente estimulado a realizar melhoramentos que se traduzem em aumento de produtividade.

Os instrumentos de trabalho são organizados a partir das relações estabelecidas entre o homem e a natureza. A origem “divina” da terra exige que os instrumentos destinados à sua manipulação sejam fornecidos por ela mesma. Assim como a produção, os instrumentos encontram-se limitados à sua utilidade específica: destinam-se exclusivamente ao atendimento de necessidades

² “A expressão sociedade tradicional refere-se a circunstâncias de que o quadro institucional repousa sobre um fundamento de legitimação inquestionado que consiste nas interpretações míticas, religiosas ou metafísicas da realidade no seu todo” (Habermas, 1983:323). Ainda, segundo o autor, as sociedades tradicionais só existem

sociais vitais da comunidade. Com isso, elimina-se a possibilidade da criação de necessidades artificiais.

O trabalho se traduz como ação comunitária por excelência, já que as pessoas dedicam ao trabalho coletivo cerca de dois terços do tempo destinado às atividades agrárias. O tempo restante é usado para o trabalho exercido em subáreas cedidas às famílias conjugais que compõem a família extensa, possibilidade esta que é, entretanto, vedada aos homens solteiros. Estes dedicam-se integralmente ao trabalho comunitário (Silva, 1998). Aos idosos, sem condições de trabalhar, a comunidade assegura o direito de não mais trabalharem, garantindo-lhes o essencial até a morte.

Na cultura africana tradicional, o passado exerce sobre os indivíduos uma atração irresistível. Segundo Kamdem (1996), o passado pode definir-se como o conjunto dos acontecimentos passados ou dos personagens desaparecidos cuja lembrança contribui para a elaboração da memória coletiva. Esta última, segundo o autor, permite a consolidação e a preservação das tradições e dos costumes que constituem o fundamento de toda cultura.

A comunidade administra em comum tanto os bens de produção como os de consumo, trabalha solidariamente nos setores da agricultura e associa-se para utilizar os instrumentos de produção. Não há produtores independentes controlando absolutamente a sua produção. A economia é da comunidade, e, nos seus problemas todos são solidários.

A centralização do poder recai sobre um elemento centralizador, que abrange o conjunto da sociedade e que se manifesta essencialmente na figura do soberano. Contudo, existem mecanismos moderadores do poder, como os conselhos de família e de comunidade, as chefias de família e ainda as gerações de iniciados que exercem funções políticas.

A família tradicional típica, conhecida como família extensa, é constituída por um grande número de pessoas ligadas pelo grau de parentesco ou não. Isso faz com que a visão de mundo seja

baseada na idéia de uma grande comunidade familiar reagrupando todos os descendentes do pai fundador.

2.2 Contato com o ocidente: a colonização portuguesa

O contato com a cultura e a civilização de que eram portadores os portugueses quando chegaram em Angola, no final do século XV, suscitou da parte dos chefes tradicionais mais esclarecidos a idéia de se iniciar uma etapa nova de progresso e de cooperação. Da parte dos angolanos, parece não ter havido, de início, um sentimento de inferioridade notável. Os portugueses eram diferentes, mas não eram tão importantes quanto os antepassados.

Nessa fase, o contato físico dos europeus com os angolanos limitava-se às zonas costeiras. O comércio era feito com os habitantes da costa que serviam de intermediários entre os portugueses e os habitantes do interior. Esses habitantes da costa foram os primeiros portadores dos costumes europeus. O consumo das mercadorias portuguesas foi-se expandindo e se intensificando entre os angolanos ao ponto de serem consideradas bens de prestígio. A difusão da moeda que vem com a atividade comercial modifica gradualmente as relações personalizadas de circulação de bens dentro da comunidade. O comércio fugiu ao controle dos chefes tradicionais, e a autonomia das sociedades africanas foi ficando cada vez mais difícil.

A penetração religiosa dos portugueses também já se fazia. Ao mesmo tempo em que se procurou converter os chefes tradicionais, tentou-se organizar a sociedade local segundo os moldes da sociedade lusa, reforçando a autoridade central e estabelecendo fortes redes de relações hierárquicas.

Foi ainda nessa primeira fase que se iniciou o comércio de escravos. O fim pretendido era bem claro: a necessidade de mão-de-obra para as plantações de cana-de-açúcar no continente americano, principalmente no Brasil. Segundo Miller (1999), o comércio de escravos em Angola começou em uma pequena escala, em meados do século XVI, tendo se aprofundado por volta de 1600, depois de o açúcar em Pernambuco e na Bahia se tornar o principal produto agrícola mundial.

Do final de 1600 até a proibição do comércio de escravos ao sul do Equador, em 1830, a cachaça foi a mais importante bebida alcoólica importada por Luanda, permitindo aos comerciantes coloniais brasileiros adquirir, por meio dela, um grande número de escravos. “Durante o século XVIII, a cachaça foi o principal elemento das relações econômicas brasileiras com Angola” (Curto, 1999:69), o que viria a provocar intensa luta que associaria o vinho e os comerciantes capitalistas, em Portugal, contra a cachaça e os comerciantes coloniais, no Brasil.

Não obstante a proibição do comércio de escravos, tal tráfico só foi efetivamente combatido pelas autoridades administrativas de Angola a partir de 1845. Segundo Amaral (1999), os investidores brasileiros tiveram grande participação na organização do tráfico ilegal de escravos em Angola. Ainda, segundo o mesmo autor,

o tráfico ilegal foi um empreendimento realizado em escala atlântica. Para fazê-lo, os traficantes se espalhavam por várias cidades: Rio de Janeiro, Nova York, Havana, Luanda e Lisboa. Ainda assim, é bem claro que, enquanto foi possível, era do Rio de Janeiro e de Luanda que os traficantes o organizavam (Amaral, 1999:181).

O desenvolvimento da indústria na Europa Ocidental, realizado com uma relativa importância devido à acumulação primitiva do capital pelo colonialismo mercantilista e escravista, arruína o sistema econômico fundado na exploração do trabalho servil. É assim que, graças ao poder da jovem indústria européia, assiste-se quase ao mesmo tempo à liquidação da escravatura e à divisão da África pelos colonizadores, como resultado das decisões da famosa Conferência de Berlim, convocada entre 1884 e 1885 (Francisco, 1993). Desde este período do “pacto colonial”, definido pela predominância dos poderes industriais e militares da Europa Ocidental, Portugal deixa de ser mais uma força autônoma. Apenas com o apoio da Grã-Bretanha consegue chegar ao fim do século dezanove com plenos poderes nas suas províncias ultramarinas em África, mas, em contrapartida, importantes concessões foram feitas aos interesses britânicos.

Tais concessões (na procura e exploração de diamantes e na construção do caminho de ferro de Benguela) eram já os sinais precursores de um terceiro período, que se desenvolveu paralelamente à aparição e triunfo dos grandes monopólios industriais e financeiros no seio do capitalismo e a chamada pilhagem do terceiro mundo (Andrade e Ollivier, 1974). Foi também o

período em que as potências européias dedicavam maior atenção ao desenvolvimento econômico de suas colônias. O aumento da produção agrícola e de minerais, bem como a procura das matérias-primas nos mercados internacionais, fizeram com que Angola e o continente africano, em geral, entrassem no mercado mundial, embora em situação de dependência.

A terra tornou-se negociável e, conseqüentemente, o regime de propriedade individual foi-se expandindo à custa do regime de propriedade comunitária que marcou a sociedade tradicional antes da chegada dos portugueses. Diante de tal situação, começa a formar-se uma nova classe: a dos proprietários que se contrapõem à dos não-proprietários. Sem terra e obrigado a trabalhar como assalariado, o angolano encontrou no dinheiro a única compensação do seu trabalho. Entretanto, foi preciso uma conversão cultural mais profunda para que o salário se tornasse socialmente significativo. A exigência de pagamento de impostos pelos angolanos foi uma das formas que os colonizadores encontraram para obrigá-los à obtenção de dinheiro, ou seja, ao trabalho remunerado.

Após a Segunda Grande Guerra Mundial, uma das características principais da política colonial portuguesa em Angola foi o desenvolvimento da imigração branca, seduzida pelos lucros elevados proporcionados pela agricultura. A população negra, com grande crescimento demográfico, encontrava-se distribuída por territórios cada vez mais reduzidos e era obrigada a emigrar para os países vizinhos para aí conseguir trabalho. Angola assumiria, assim, ao mesmo tempo, o papel de colônia de povoamento e de exploração. Do mesmo modo que em outros territórios coloniais sob dominação portuguesa, Angola constituiu-se também em colônia penal e em refúgio dos desempregados (Boavida, 1981).

É nesse novo quadro político e econômico que a noção de assimilado e o princípio de integração adquirem uma nova densidade sociopolítica. Os “indígenas” poderiam então tornar-se assimilados, categoria que se caracteriza por uma situação indefinida entre duas águas: nem africanos nem europeus, apenas “cidadãos” portugueses de pele escura (Henriques, 1997).

Segundo Abranches (1989), o assimilado era o único negro que podia ter um bilhete de identidade, podia ser cidadão, não participava dos trabalhos forçados e podia se beneficiar das

leis e dos tribunais para os colonos, mas não tinha acesso à cultura da metrópole da qual ele permanecia totalmente ignorante.

Contudo, somente seria considerado assimilado aquele que tivesse abandonado inteiramente os usos e costumes tradicionais africanos; que falasse, lesse e escrevesse a língua portuguesa; que adotasse a monogamia; que exercesse profissão, arte ou ofício compatíveis com a civilização européia ou que tivesse obtido, por meio lícito, rendimento que fosse suficiente para alimentação e vestuário dele e de seus dependentes. Até 1960, após séculos de colonialismo português em Angola, menos de 1% da população africana era considerada assimilada (Wright, 2001).

Tal situação permitiu uma nova caracterização da sociedade colonial: os colonos – de fato os portugueses de Angola –, os assimilados – os africanos que começaram a tornar-se portugueses – e os indígenas – os africanos que esperam um dia alcançar o purgatório da assimilação – (Henriques, 1997).

A 4 de fevereiro de 1961, o povo angolano toma a iniciativa de se insurgir, com armas, contra o domínio português. Diante de tal situação, Portugal se vê obrigado a reajustar e reforçar consideravelmente o seu objetivo militar. Assim, 1961 marca o início de um crescimento acelerado do custo da defesa do espaço econômico português e de necessidade de homens para assegurar tal defesa.

Para fazer frente ao nacionalismo dos angolanos, Portugal busca financiamento internacional, fomentando, assim, uma larga participação de investimentos não-portugueses na economia angolana, fato que, além de atestar o subdesenvolvimento econômico de Portugal, coloca a colônia no centro de uma controvérsia econômica à escala do mundo ocidental. As velhas potências coloniais européias – França, Bélgica, Holanda, Alemanha e Inglaterra – assim como os Estados Unidos, asseguraram em Angola todos os campos da atividade econômica, financeira e industrial.

Registrou-se, assim, uma progressão dos investimentos estrangeiros em Angola, como consequência mais importante da política de Portugal em Angola, que consistiu em entregar as

riquezas naturais da colônia às multinacionais, a fim de obter delas a ajuda política e as fontes financeiras indispensáveis para resistir à luta do povo angolano pela independência. Em outras palavras, Angola era a caução em todos os arranjos de associação econômica entre Portugal e as potências da Europa Ocidental e entre Portugal e os Estados Unidos. Como dizia Antônio Agostinho Neto (primeiro presidente de Angola), “a África parece um corpo inerte onde cada abutre vem debicar o seu pedaço”.

2.2.1 Os impactos da ocidentalização

O processo de invasão pela cultura da Europa Ocidental transformou sobremaneira a sociedade angolana. Dentre os vários resultados dessa transformação – introdução da nova língua, da escolarização, do catolicismo, e que de certa forma já foram abordados –, três merecem destaque, não só pela importância que representam para o estudo das organizações em Angola, mas também por terem introduzido um desequilíbrio cultural profundo na vida das sociedades tradicionais. São eles: industrialização, urbanismo e assalariamento.

2.2.1.1 Urbanismo e assalariamento

Antes do contato com os europeus, a África tradicional era predominantemente rural. A cidade moderna representa uma das mais radicais alterações da paisagem africana, tanto humana como física. As cidades apareceram como uma novidade na organização humana e material da paisagem africana e como pontos em que o encontro da África com a Europa é mais profundo (Silva, 1998).

Graças a uma conjugação de fatores, grande número de trabalhadores tradicionais foram deslocados para as cidades e para o sistema de trabalho assalariado. Dentre tais fatores Silva (1998) destaca a industrialização; a multiplicação dos serviços públicos; o crescimento do comércio local, das exportações e das importações; os altos níveis de vida que se podem desfrutar nas cidades, aparentemente muito elevados em relação ao meio rural, sendo, por isso, muito atrativo para as populações do interior; a vontade de ver o mundo diferente, de correr a aventura da cidade; a ação exercida pelos contratadores (o aliciamento com promessas); o suborno dos

chefes tradicionais e outros indivíduos influentes; o oferecimento de transporte gratuito até os centros de trabalho; e o anseio de promoção social em empregos públicos.

Ressalta-se que o início da luta de libertação nacional levou o governo português a abolir o sistema de trabalho forçado por contrato, fazendo com que os funcionários administrativos deixassem de recrutar mão-de-obra pela força. O regime de trabalho nas plantações, nas minas e na maior parte das indústrias, que usavam mão-de-obra recrutada, tendia a passar a ser o do contrato individual livre e com pagamento regular de salário. Os trabalhadores que chegavam das aldeias, das plantações e das minas começavam a preferir trabalhar nas cidades e nos centros industriais e a ser apoiados por medidas legais de proteção e regulamentação do trabalho e, como resultado, a concepção que tinham do trabalho por conta de outrem vai se modificando. O trabalho deixa de ser apenas um meio de ganhar dinheiro e passa a constituir um *status* social em si.

Segundo Silva (1998), a importância social e política dos novos assalariados aumenta consideravelmente quando seu conjunto começa a ganhar consciência comum e de classe, isto é, quando principia passar de massa inorgânica de assalariados à classe social. Essa nova consciência angolana substituirá a solidariedade de grupo étnico. Com efeito, nesse processo de destruição e construção, surgem novas situações e grupos sociais. Os assalariados que conseguem se estabilizar nas cidades e nos centros industriais passam a constituir uma nova classe social. Como afirmou Silva (1998),

o aparecimento de operários especializados, recebendo remunerações comparativamente elevadas, dá lugar à emergência de uma nova categoria social que engloba os operários médios e os melhores remunerados, os empregados de escritório, os funcionários médios da administração pública e o pequeno comerciante (Silva, 1998:328).

Contudo, Wright (2001) lembra que, dos poucos africanos que viviam nas áreas urbanas, metade não tinha acesso a emprego adequado. Dos que o tinham, as diferenças salariais em relação aos brancos eram enormes e os trabalhadores africanos eram discriminados racialmente.

2.2.1.2 Industrialização

A Revolução Industrial representou, na passagem da sociedade agrária à industrial, uma transformação radical do processo de trabalho, criando e desenvolvendo mudanças políticas, econômicas e sociais com a introdução de uma nova base técnica, que veio intensificar a produção e atender a um mercado em expansão. O surgimento das fábricas, na história industrial do ocidente, para além de uma exigência tecnológica, foi também uma necessidade de controle do tempo dos artesãos e dos trabalhadores em domicílio, tendo em vista o aumento da produção. A disciplina e a supervisão exigidas por tal concentração dos trabalhadores num mesmo espaço aparecem como exigência de controle do processo produtivo e de minimização dos custos (Segnini, 1992).

Para Habermas (1983: 324), o capitalismo foi o primeiro modo de produção que institucionalizou o crescimento econômico auto-regulado: “ele produziu, em primeiro lugar, um certo industrialismo que, em seguida, pôde desvincular-se do quadro institucional do capitalismo e fixar-se a outros mecanismos diferentes da valorização do capital em forma privada”.

Em Angola, o surgimento da indústria é recente. Durante muito tempo, a valorização de Angola limitara-se às áreas costeiras. Mas, aos poucos, a introdução da cultura do café, a exploração das minas e a melhoria das redes rodoviária e ferroviária acarretaram um desenvolvimento econômico que se estendeu a todo território (Jorge, 1998).

Com a Primeira Grande Guerra Mundial, as exigências das metrópoles cresceram e a necessidade de abastecimento dos seus mercados impulsionou a industrialização das colônias. Ao final da colonização, registrava-se um progresso da indústria extrativa e da transformadora, tendo ultrapassado, no Produto Interno Bruto (PIB), a parte da agricultura.

Assim como sucedeu no ocidente, a introdução da indústria em Angola teve efeitos significativos. Entretanto, no caso angolano, apresentam-se efeitos particulares pelo fato de essa instituição ter sido gerada em contexto cultural estranho ao seu e ter sido imposta a uma sociedade culturalmente arraigada aos seus esquemas sociais. Deu-se a implosão do trabalho comunitário e

a sua substituição pelo trabalho individual e parcelado. As estruturas tradicionais ficaram cada vez mais submetidas às condições da “racionalidade instrumental” (Habermas, 1983).

A industrialização fez nascer um novo sistema produtivo, modificando os tempos sociais dos trabalhadores e o modo de executar as tarefas. O trabalho tradicional não exigia planificação e previsão do tempo, nem tampouco havia especialização de funções nem separação rígida de tarefas numa obra a executar. O trabalho industrial destruiu o tempo indiferenciado (ausência de ruptura entre o trabalho produtivo e as atividades familiares, associativas, religiosas etc.) tornando-o incompatível com as normas da produção em série. Segundo Chanlat (1996), o tempo é eminentemente cultural. Ele está associado a um sistema, a uma ordem social, a um universo de representações da natureza, da vida e das relações que todos esses elementos mantêm entre si. Além de ser uma dimensão objetiva e mensurável, o tempo é igualmente subjetivo e qualitativo. Ao tempo objetivo da organização responde o tempo subjetivo dos indivíduos. Além disso, o homem deixou de ser o instrumento principal da produção, função que passa a ser desempenhada pelos novos instrumentos que surgem com o advento da industrialização. Pelo contato com a máquina e pela frequência em treinamentos, o homem angolano foi se “tecnificando”.

Na empresa moderna, o angolano encontra um ambiente e um meio totalmente novos em relação à sociedade tradicional. Ele é obrigado a conviver com indivíduos de outras etnias e com eles compartilhar os mesmos afazeres, os mesmos incômodos, ambições, temores, angústias etc. (Silva, 1998).

À medida que o trabalhador, proveniente de um sistema comunitário, supera tais conflitos e se integra na sociedade industrial, vem, no limite, a desligar-se da sua origem e a romper com o tipo de sociedade e de vida que dificilmente se adapta ao ritmo intenso e individualista da sociedade moderna. O rompimento dos laços que o prendem aos antepassados ajudará a alterar todo o sistema de relações humanas e familiares das sociedades de fundo cultural tradicional. Nesse processo, segundo Habermas (1983), as imagens do mundo e “objetivações” tradicionais perdem seu poder e sua vigência, enquanto mito, enquanto rito costumeiro, enquanto tradição não questionada.

Apesar de todas as transformações, vários autores, entre eles Silva (1998), Henriques (1997), Kamdem (1996) e Joly (1993), têm constatado um dualismo social que justapõe o setor moderno da população, urbanizado e ocidentalizado, ao setor tradicional que permaneceu fiel à antiga cultura.

Os investimentos estrangeiros e as técnicas de produção concebidas em outras culturas e adaptadas às necessidades da sociedade industrial têm levado muitos angolanos a conhecerem os sobressaltos das mutações culturais e industriais. Em muitos casos, acontece uma ruptura entre a empresa e o ambiente social que a circunda. Muitos trabalhadores encontram dificuldades durante a inserção de seu próprio país no mundo industrial. Segundo Joly (1993), vários executivos africanos sentem-se presos entre a rede de obrigações familiares da antiga estrutura e os requisitos de uma carreira no setor moderno da economia baseado no individualismo. Eles vivem numa espécie de contradição, esforçando-se por conciliar as duas ordens de exigências. Chegam a ser vistos com desconfiança pelos dois lados. Na rede de obrigações da cultura são suspeitos de querer fugir de seus deveres. No setor moderno, seus interlocutores os censuram por falta de seriedade, por não respeitar as regras estabelecidas.

De acordo com Kamdem (1996),

o trabalhador africano está permanentemente imerso em duas realidades que se tangenciam e se chocam cotidianamente. De uma parte, sua condição de assalariado em uma organização industrial, cujo funcionamento é regido por certo número de princípios dos quais se deve obedecer sem restrições: pontualidade e assiduidade no trabalho, presença permanente no posto de trabalho, programação das atividades futuras, respeito aos cronogramas de atividades. De outro lado, há o status de indivíduo saído de uma cultura original, a qual permanece profundamente ligado, e na qual o tempo não é percebido como um elemento de avaliação e de medida do trabalho (Kamdem, 1996: 146).

Este último autor revela também que uma das realidades mais contundentes em muitas organizações africanas é a permanência do fenômeno etnotribal e suas múltiplas conseqüências no meio profissional. Do ponto de vista psicológico, o fenômeno traduz-se por uma preferência excessiva e, por vezes, exclusiva dada a pessoas do mesmo grupo étnico. Nos grupos étnicos existe o dever de proteção e solidariedade de uns em relação aos outros.

Na sociedade africana, a dimensão contratual das relações de trabalho é, com frequência, menos valorizada em relação à dimensão familiar e tribal, que constitui, por vezes, o essencial da cultura da empresa. Os laços culturais que prendem os angolanos aos seus grupos étnicos fazem com que, nas empresas, por exemplo, se dê preferência a pessoas originárias do mesmo grupo étnico. Tais comportamentos são observados, com frequência, nas práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento.

Kamdem (1996) afirma que, para o homem africano tradicional, o trabalho é a vida. Isso não quer dizer que precisa passar toda sua vida trabalhando para viver, mas que o trabalho e a vida estão estreitamente ligados. A organização de um não deveria influenciar negativamente o funcionamento do outro já que os dois se encontram em situação de harmonia e de coesão e, não, de oposição e de ruptura como é o caso nas sociedades industrializadas. Além disso, o trabalho é percebido, não apenas como uma atividade de produção, mas também e, sobretudo, como uma atividade de distração e lazer. O homem que trabalha é o mesmo que conversa, canta e dança. Essas são atividades que permitem ao homem africano viver sua situação de trabalho em harmonia total com sua vida social de entretenimentos, conversas, festas e lazer. É então inconcebível que se possa exercer uma tarefa sem diálogo com o colega.

Em África, o tempo constitui um dos aspectos importantes da ruptura entre o trabalho industrial e os homens. Muitos não percebem o valor econômico e a necessidade de transformar o tempo em um instrumento de gestão (Kamdem, 1996). Além disso, a forte vinculação ao local de origem tem sido considerada como causa de instabilidade profissional de muitos trabalhadores, que vão abandonando sucessivamente vários empregos, sem nunca chegarem a qualificar-se profissionalmente.

Outro exemplo de preservação da cultura tradicional na atualidade angolana é a solidariedade no óbito. A manifestação de solidariedade por ocasião do óbito faz parte da educação recebida na infância. Nessa ocasião, cada um procura contribuir de acordo com suas possibilidades. Além dessa contribuição, os amigos procuram consolar a família enlutada e aliviá-la nos trabalhos. Tal solidariedade com a família enlutada não está dissociada da solidariedade com o morto. Normalmente, a duração do óbito está associada ao tempo que se crê que o defunto leva até

chegar junto aos antepassados. Durante esse período – normalmente trinta dias para adultos e sete para crianças – o defunto tem de enfrentar várias dificuldades, que serão tanto maiores quanto mais ele tiver prejudicado a comunidade. Todavia, a comunidade está solidária com ele. Mantêm sempre uma vela acesa para lhe iluminar o caminho, cantam, rezam e o acompanham junto de sua família. Ao fim desse período, celebra-se o *Komba*, uma grande festa que celebra a chegada do ente querido junto aos seus antepassados. Segundo a tradição de algumas zonas, na noite do 30º, dia começa-se a tocar o batoque. Toda a gente canta e dança até de manhã. De manhã, varrem-se as cinzas, faz-se uma limpeza na casa e dá-se um grande almoço para o encerramento do óbito. Em geral, depois de um ou dois anos, faz-se a campa do defunto, tira-se o luto e celebra-se a festa correspondente, pois o ente querido pode descansar em paz, uma vez que todos os rituais foram cumpridos.

2.3 Ingerência estrangeira, guerra e governo predatório: os 26 anos de independência de Angola

A 11 de Novembro de 1975, nasceu a República Popular de Angola (primeira República), decorridos aproximadamente cinco séculos de colonização portuguesa. O Brasil foi o primeiro país a reconhecer a independência de Angola. Segundo Saraiva (1999), o ponto de partida para a mudança de percepção acerca da independência de Angola ocorreu entre 1972 e 1973.

Foi uma reformulação lenta e pouco publicitada, para não ferir as suscetibilidades do governo português. Foi uma mudança repleta de reveses e controvérsias no invólucro do processo decisório brasileiro. O momento culminante foi o reconhecimento informal da independência de Angola ainda em março de 1975, antes da sua formalização em novembro do mesmo ano. A diplomacia desempenhou papel singular nesta mudança de rumo ao apressar o processo decisório no caso da independência de Angola, antes mesmo de outros setores do governo compreenderem a necessidade de redefinição nas relações do Brasil com Angola. Era o início de uma relação privilegiada que persiste até os dias atuais (Saraiva, 1999: 230).

Com a ascensão ao poder do Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA)³, partido de orientação socialista, a maior parte dos investidores estrangeiros se retirou do país e começou, assim, mais uma fase da história de Angola, marcada, sobretudo, pela guerra que a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) levou a cabo contra o Governo do MPLA. Os primeiros anos da guerra foram marcados pelo apoio dos países de orientação socialista e de orientação capitalista respectivamente ao Governo e à UNITA⁴.

Após a independência, o jogo de interesses das grandes potências capitalistas, encabeçadas pelos Estados Unidos da América, montou um plano militar para derrubar o projeto socialista do MPLA e “estrangular” a nação angolana, tanto do ponto de vista econômico, como também político, social e cultural. Segundo Wright (2001), muitos políticos americanos não aceitavam o fato de o MPLA, ajudado por Cuba e pela então União Soviética, ter derrotado a aliança orquestrada pelos Estados Unidos que incluía a Frente Nacional para a Libertação de Angola (FNLA), a UNITA, a África do Sul e o Zaire (atual República Democrática do Congo) na guerra de 1975. “A derrota dos Estados Unidos em Angola deu a esses políticos uma motivação suplementar para desestabilizar o governo angolano” (Wright, 2001: 11).

Assim, os Estados Unidos, com o apoio incondicional da África do Sul, financiaram a UNITA que travou uma guerra com o Governo até recentemente. Com a destruição e isolamento de vários municípios, mais uma vez, a estrutura e a organização da sociedade foram afetadas (Francisco, 1993).

Nesse sentido, ao reconhecer o governo do MPLA em Angola, o Brasil desafiou a política dos Estados Unidos para a África Austral. Segundo Saraiva (1999:247), “o Secretário de Estado

³ Se o colonialismo pretendia transformar todo angolano em cristão, o MPLA buscava converter, em pouco tempo, o povo angolano em “bons” socialistas. As missões e escolas religiosas foram confiscadas, e os membros do governo não podiam pertencer a nenhuma religião. A universidade foi considerada pelo Presidente Agostinho Neto como “instrumento estratégico da orientação político-ideológica do MPLA” (Fundação Gomes Teixeira, 1996: 83)

⁴ Quando, no início da década de 90, o Leste e o Ocidente puseram “termo” ao seu patrocínio da guerra, pensou-se que a guerra terminaria. Contudo, a UNITA intensificou a exploração de diamantes, enquanto o Governo vendia ao desbarato concessões petrolíferas ao longo da costa angolana. Essa é a fórmula que sustentou a guerra em Angola, considerada por alguns observadores como sendo uma guerra privada. De acordo com o jornal português Público de 14 de janeiro de 2000, a privatização total da guerra em Angola e a ligação do Presidente José E. dos Santos ao comércio de armas internacional são ilustradas por uma empresa criada para abastecer as Forças Armadas Angolanas (FAA), a CADA, com sede em São Paulo (Brasil) e onde ele próprio e família têm interesses.

Henry Kissinger criticou, publicamente, o reconhecimento brasileiro da independência angolana, nos termos em que ela foi encaminhada”. Segundo o autor, mesmo no Brasil, forças mais à direita, no próprio governo e no Congresso, sentiram-se traídas pelo novo curso da política africana do Brasil. O reconhecimento de um governo marxista (em uma época de regime militar no Brasil), sustentado por forças cubanas e armas soviéticas, era dose excessivamente forte para aquele núcleo do poder. Para eles, era um absurdo o Brasil ter sido o único país não comunista a reconhecer um governo apoiado por tropas comunistas estrangeiras. Além disso, com essa atitude, o Brasil passou a contar com a inimizade da UNITA de Savimbi e com o descontentamento de alguns países africanos, como, por exemplo, o Zaire e o Gabão.

Não obstante tais manifestações, o Brasil continuou com a sua política em relação à Angola. Na verdade, diz Saraiva (1999), o Brasil procurava desenvolver certos níveis de autonomia nas relações internacionais e, para tanto, eram necessários sinais diplomáticos desse esforço. A questão angolana garantiu muitos refletores para a diplomacia brasileira. O reconhecimento da independência de Angola fortaleceu a imagem do Brasil no exterior, particularmente nos países do então chamado Terceiro Mundo.

De 1975 até 1992, época do monopartidarismo, o Estado era detentor da maior parte das empresas oficialmente existentes, formadas em consequência das nacionalizações e dos confiscos de empresas abandonadas logo após a independência, juntando-se a elas, aquelas empresas consideradas estratégicas, que ficavam sujeitas ao controle do governo (Chuvica, 1997). O setor privado era constituído por empresas cujos proprietários permaneceram em Angola após a independência. A atividade dessas empresas dependia das decisões do governo no tocante à licença de importação, atribuição de divisas, fornecimento de matéria-prima, preços e margens operacionais. As empresas mistas (empresas de capital estatal e capital privado) foram formadas, por um lado, a partir daquelas empresas cujos acionistas não abandonaram o país e cuja participação permaneceu intacta e, por outro lado, pelo capital absorvido pelo Estado.

Em finais dos anos oitenta, em função da crise que o país atravessava e, posteriormente, como consequência da queda do bloco socialista, começaram a surgir os primeiros sinais de necessidade de mudanças. Assim, visando a democratização do país, a redução do peso do setor

empresarial do Estado na economia e a implantação de uma economia de mercado, foram traçados, pelo governo, vários programas de reformas econômicas.

De modo geral, as reformas econômicas objetivavam: promover a economia de mercado estimulada pela iniciativa privada; buscar o desenvolvimento da classe dos empresários angolanos por meio da transferência da atividade econômica do setor público para o setor privado⁵; melhorar o nível e o modelo de distribuição da renda nacional; reforçar o controle orçamental e reduzir o déficit; intensificar e diversificar a produção; tentar resolver os problemas da dívida externa do país; controlar o crescimento da oferta monetária; e melhorar o aproveitamento dos recursos.

Como conseqüência, a sobrevivência da economia angolana acabou dependendo de ajuda financeira internacional. Valendo-se dessa dependência, os credores internacionais impuseram políticas de ajuste, exigindo subserviência em troca do perdão parcial da dívida ou de sua renegociação.

Segundo análise de Castells (1999), a redução substancial de recursos decorrente da crise e das políticas de ajuste dos anos 80 afetou drasticamente a dinâmica política de vários Estados-nação africanos. Segundo o autor, foram três as principais conseqüências dessa redução: 1) uma vez que a ajuda internacional e os empréstimos externos tornaram-se uma das principais fontes de renda, os Estados engajaram-se na “economia da esmola”, gerando um interesse direto nas catástrofes humanas que atrairiam atenção internacional e constituiriam fonte de doação de recursos; 2) à medida que os recursos do setor formal e mais moderno da economia se tornaram escassos, líderes políticos, oficiais das forças armadas, burocratas e empresários locais passaram a atuar no comércio ilegal em larga escala, incluindo *joint ventures* com diversos parceiros da economia do crime⁶; 3) diante da redução no volume de recursos e aumento das necessidades da população,

⁵ Com as privatizações, as empresas que eram do Estado foram adquiridas pelos membros do MPLA, formando uma espécie de clube de amigos que detém o poderio econômico.

⁶ Pode-se citar, como exemplo, a reportagem do jornal Público (op. cit.) com o título Ligações perigosas de Luanda à Rússia e ao “kremlingate”. De acordo com a reportagem, José Eduardo dos Santos está no centro de uma rede internacional de negócios que liga o topo da hierarquia angolana a empresas e figuras suspeitas de ligações com o poder paralelo russo e instituições sob investigações no âmbito do “Kremlingate”. Armas, petróleo e diamantes constituem o alvo privilegiado desses interesses estrangeiros em Angola. De Luanda para São Paulo, Paris e Moscou, uma rede internacional coloca a presidência angolana no centro de negócios perigosos.

era preciso optar entre diferentes clientelas, normalmente em favor dos grupos étnicos ou regionais mais confiáveis.

O principal problema, porém, reside na utilização dos recursos gerados, bem como do auxílio internacional que o governo recebe. Evidencia-se uma acumulação substancial de capital privado que não é reinvestido no país, mas que serve de benefício exclusivo para alguns indivíduos ricos⁷.

A esse respeito Castells (1999) fala do Estado predatório de muitos países africanos.

O regime predatório é caracterizado pela concentração de poder na cúpula do governo e pela personalização das redes de delegação desse poder. O regime se impõe mediante o uso de impiedosa repressão. “Comissões” aos funcionários do governo, bem como corrupção e suborno generalizados, tornam-se o meio de vida da administração pública. Esse padrão de comportamento leva à erosão das instituições políticas enquanto sistemas estáveis, substituídos por círculos bem amarrados de lealdades pessoais e étnicas: o Estado inteiro transforma-se em um meio informal, enquanto o poder e as redes de poder são personalizadas (Castells, 1999: 123).

Do exercício do poder predatório resultam três grandes conseqüências. Primeiro, sejam quais forem os recursos, de fontes internas ou externas, que cheguem a essas economias dominadas pelo Estado, são tratados de acordo com a lógica da acumulação pessoal de riqueza, amplamente desvinculada da economia do país. Segundo, o acesso ao poder do Estado equivale ao acesso à riqueza, como também às fontes de futuras riquezas. Terceiro, obtém-se apoio político por meio de redes de clientelismo que estabelecem a relação entre os detentores do poder e alguns segmentos da população. Como a maior parte da riqueza do país está nas mãos da elite política, militar e dos burocratas do Estado, o povo precisa submeter-se à rede de patronagem para ter acesso a empregos e pequenos favores em todos os níveis do Estado (Castells, 1999).

⁷ A título de exemplo pode-se citar a reportagem da Revista Época, de 26 de março de 2001, com o título “madame se diverte”. Segundo a reportagem, a primeira dama de Angola viajou para o Rio de Janeiro no Boeing da presidência da República, acompanhada dos dois filhos, além de seguranças que completavam a comitiva de 11 turistas. A primeira dama viajou para repousar, passear com os filhos e fazer compras. Na relação de lojas visitadas, destacaram-se butiques conhecidas pelos altos preços, como a Krishma. Além disso, para que a generosidade não fosse prejudicada por tumultos, uma funcionária da comitiva pediu aos funcionários do hotel que formassem fila na hora da gorjeta. Garçons e ajudantes receberam cada R\$ 250,00. Os maîtres, R\$ 500,00. Os mordomos colocados à disposição da primeira dama e assistentes próximos, deferência reservada a hóspedes supervips, ganharam R\$ 1.000,00 cada um. A primeira dama dividiu com os filhos a suíte presidencial, um duplex com diária de R\$ 5.000,00.

Em 31 de maio de 1991, José Eduardo dos Santos e Jonas Malheiro Savimbi – ex. presidente da UNITA, morto em combate no dia 22/02/2002, na província angolana do Moxico – assinam formalmente em Lisboa um acordo de paz, o “Acordo de Bicesse”. Em 26 de agosto de 1992, é realizada a revisão constitucional e o país passa a chamar-se República de Angola.

As primeiras eleições presidenciais e legislativas se realizaram nos dias 29 e 30 de setembro de 1992. O MPLA venceu as legislativas com maioria absoluta, e José E. dos Santos e Jonas Savimbi foram ao segundo turno das presidenciais. Porém, a UNITA não aceitou o resultado das eleições e retomou a guerra.

Pode-se dizer que a Segunda República foi proclamada ainda durante o regime monopartidário, com a aprovação pela extinta assembleia do povo, entre os meses de março de 1991 e setembro de 1992, de um conjunto de leis, o chamado pacote legislativo multipartidário, que foram alterando progressivamente o figurino do Estado. Foram assim introduzidas as primeiras alterações de fundo na constituição da ainda República Popular de Angola e que se destinaram à criação das premissas constitucionais necessárias à implantação da democracia multipartidária, à ampliação do reconhecimento e garantias dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, assim como a consagração dos princípios basilares da economia de mercado. Todo esse processo culminou com uma segunda revisão constitucional, com a aprovação da lei que alterou a designação do Estado para República de Angola e com a retirada da designação “popular” da denominação dos tribunais.

Outra alteração político-institucional que marcou a passagem da primeira para a Segunda República multipartidária foi a definição de Angola como um Estado Democrático de Direito, assente num modelo de organização do Estado baseado na separação de funções e interdependência dos órgãos de soberania e num sistema político semi-presidencialista que reserva ao Presidente da República um papel ativo e atuante. O anterior órgão legislativo, a assembleia do povo, foi substituído pela Assembleia Nacional, a quem se atribui a elevada função de representação de todos os angolanos e de expressão da vontade soberana do povo, por intermédio da eleição dos seus deputados, num total de 223, por sufrágio universal, igual, direto, secreto e periódico, para mandatos de quatro anos.

Enquanto não se realizam as próximas eleições, Angola continua a ter a composição da sua Assembleia Nacional determinada pelos resultados das primeiras eleições legislativas que conferiram ao MPLA uma maioria absoluta de 53,4%, correspondentes a um total de 129 deputados. A UNITA, que se classificou em segundo lugar, está representada no parlamento com 70 deputados, sendo, desse modo, o maior partido da oposição⁸. Além desses dois partidos, existem mais dez com assento no parlamento.

À frente do Estado angolano está desde 1992 o Presidente José Eduardo dos Santos, após ter vencido o primeiro turno das eleições presidenciais, dando, assim, prosseguimento a um mandato que já vinha desempenhando desde setembro de 1979, quando foi indicado pela direção do MPLA para substituir o primeiro presidente de Angola, o Dr. António Agostinho Neto, que faleceu em Moscou, vítima de doença.

O atual executivo da República de Angola, por força dos compromissos políticos rubricados com a UNITA, na capital zambiana, em 1994, no âmbito do protocolo de Lusaka, está constituído desde novembro de 1996 em Governo de Unidade e Reconciliação Nacional (GURN) de que fazem parte integrantes dos partidos políticos com assento no parlamento.

2.3.1 Acontecimentos recentes em nível econômico, político, social e de infra-estrutura

Os quarenta anos de guerra não conseguiram impedir que Angola se tornasse um dos países-chave do continente africano. A importância estratégica do país aumenta ainda mais na região onde se insere, África Austral. De acordo com a Monografia de Angola (2001), do Ministério do Planeamento de Angola, o Investimento Direto Estrangeiro⁹ (IDE), sobretudo nas áreas petrolífera e diamantífera, teve crescimento médio de 16,5% durante a década de 90. Em 2000, foi de USD 1.789.000.000,00.

Entre os principais recursos, destacam-se as reservas diamantíferas, consideradas como uma das maiores do mundo, as reservas de ouro, ferro, quartzo, mármore, granito, manganês e rochas

⁸ A UNITA estava dividida em duas alas: a UNITA “militarista ou belicista”, que fazia a guerra, e a UNITA Renovada que abandonou a guerra e ocupou os lugares na Assembleia Nacional.

⁹ Investimento que leva consigo o controle decisório por investidores estrangeiros, o que não acontece no caso do investimento indireto (SANVICENTE, 1975).

ornamentais. Além disso, fazem parte do potencial angolano, a pesca e a agricultura, especialmente a cultura do café, que até a década de setenta, constituiu a principal atividade econômica do país, com uma forte contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB). Nessa época, chegou a ocupar a terceira posição no ranking dos países produtores e exportadores de café, vindo atrás do Brasil e da Colômbia (África Hoje, 1998). Porém, são as reservas de petróleo que constituem o maior potencial de Angola, representando, em 2000, 62% na estrutura econômica do país.

As recentes descobertas em águas profundas, representando cerca de 4,4 bilhões de barris de reservas, têm levado os especialistas a compará-las às jazidas encontradas no Oriente Médio, na década de 50, confirmando o potencial petrolífero do país, que é atualmente o segundo maior produtor da África ao sul do Saara, com uma produção média de petróleo da ordem de 749 mil barris/dia. As reservas angolanas superam o conjunto das reservas dos Camarões, Congo, República Democrática do Congo, Guiné Equatorial, Gabão e Namíbia (África Hoje, 1998).

Pesquisas efetuadas por companhias petrolíferas estimam que, até 2003, a produção seja superior a um milhão de barris/dia (Tribuna Diplomática, 2001), o que aumenta ainda mais o interesse das multinacionais petrolíferas, que já são atraídas pelos baixos custos de produção, por contratos favoráveis aos seus interesses e pela existência de campos inexplorados e não licenciados. Comparativamente a outros países produtores de petróleo da África Subsaariana, Angola está numa fase recente de produção, o que faz com que as multinacionais invistam no desenvolvimento de poços existentes e na exploração de novas descobertas.

Estão operando em Angola mais de trinta empresas estrangeiras, associadas à empresa estatal Sonangol. Entre elas, destacam-se a Chevron, a Elf, a Agip, a Total, a Texaco, a Fina, a Shell, a BP, a Amoco, a Exxon, a Mobil, a Ranger, a Braspetro e a Petrogal.

Não obstante o seu potencial, Angola continua a ser confrontada com o que se poderá chamar de “paradoxo de potencialidade”. Angola é um país onde a erradicação da pobreza é viável. Contudo, o país debate-se com graves problemas internos em níveis econômico, político, social e de infra-estrutura. As estruturas produtivas estão inoperantes, e a economia funciona com base

num único produto, o petróleo. Como se não bastasse, o país foi assolado por uma guerra que durou mais de quarenta anos.

Os recentes eventos políticos foram marcados pela morte do líder da UNITA, Jonas Malheiro Savimbi, no dia 22 de fevereiro do presente ano. Após o seu falecimento, o Governo angolano declarou uma cessação das hostilidades, e o exército iniciou negociações com comandantes da UNITA, que culminaram com a assinatura de um acordo de paz no dia 4 de abril deste ano.

Em relação aos acontecimentos econômicos, sociais e de infra-estrutura, o Relatório de Desenvolvimento Humano em Angola de 1999 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Monografia de Angola (2001) do Ministério do Planeamento, apresentam alguns dados relevantes. A seguir apresentam-se eles.

A base da estabilidade macro-econômica em Angola tem sido afetada de forma crítica pelo contínuo crescimento das despesas, bem como pela incapacidade em melhorar as receitas do governo por meio da mobilização crescente de recursos. É certo que a melhoria da situação econômica no país depende decisivamente da adoção de medidas prudentes e despesas eficazes.

A evolução dos mais importantes agregados macroeconômicos caracterizadores da economia conheceram, no período entre 1990 e 2000, a seguinte evolução: o PIB cresceu a uma taxa média anual de cerca de 0,3%, sendo que, em 2000, foi de USD 8.869.000.000,00. As exportações médias anuais atingiram uma cifra de 4.388 milhões de dólares, e as importações médias assumiram um valor de 5.545,5 milhões de dólares, ou seja, 26,4% em média acima das exportações. Graças à inversão de tendência registrada em 2000, a taxa média anual de crescimento das importações (7,74%) foi inferior à das exportações. O comportamento da balança de transações correntes foi sempre deficitário ao longo da década, com uma única exceção em 2000, ano em que se registrou o primeiro saldo positivo. Essa aparente inversão da tendência registrada em anos anteriores deveu-se, circunstancialmente, ao aumento no preço internacional do petróleo. Os níveis de hiperinflação registrados entre 1993 e 1996 (responsáveis pelo valor da inflação média anual da década de cerca de 977,5%) foram reduzidos, em 1996, ano em que se registrou a menor inflação no país. Contudo, nos anos seguintes, voltou a registrar-se

uma inflação de três dígitos, embora haja uma tendência de redução. Já a política cambial foi uma das que registrou melhores resultados na década de 90, tendo-se passado de um diferencial entre as taxas paralela e oficial de 1.298%, em 1991, para 5,11%, em 2000. O volume total da dívida externa do país era de cerca de 9,5 bilhões de dólares em 2000.

A contração da economia angolana é indicadora da dependência excessiva de uma mercadoria principal, petróleo, e a ausência de avanços significativos na diversificação econômica. Daí que qualquer alteração de preços do petróleo tem um impacto direto no PIB de Angola. Em 1999, as perturbações nas áreas de produção agrícola e diamantífera, causadas pela guerra, reduziram ainda mais o crescimento econômico. Apesar de haver um aumento consistente na produção de petróleo, a sua contribuição para o PIB tem oscilado devido à instabilidade dos preços do petróleo. Por outro lado, a participação das despesas de capital do Estado na dinamização da economia nacional tem sido muito tímida, não tendo representado a sua contribuição para a formação interna de capital mais do que 4,9% em média na década de 90.

A taxa relativamente modesta de crescimento do PIB tem sido insuficiente para reduzir o desemprego, cujos níveis permanecem muito elevados, variando as estimativas entre 35% a 45% em Luanda e ligeiramente inferiores nas províncias. As tendências atuais podem ser largamente atribuídas à frágil economia, à ausência de política de promoção de emprego e ao maior sorvedouro, que é a guerra, sobre os recursos nacionais e oportunidades de investimento. Enquanto o setor público emprega aproximadamente 196.000 pessoas, o papel bastante fraco desempenhado pelo setor privado não tem conduzido a qualquer aumento significativo no emprego formal. Além do mais, o mercado informal de emprego tem funcionado como um amortecedor importante da incapacidade da economia formal de criar um número suficiente de empregos. O setor informal tem atividades que variam desde jovens vendendo cigarros e outros artigos a mulheres dedicadas ao comércio de venda de peixe e alimentos preparados e pequenas atividades de construção civil.

A população angolana é essencialmente jovem, representando até 13 anos de idade, em média, entre 1995 e 2000, 43% da população total. Já em idade ativa representou, em média, na década de 90, um pouco mais de 51% da população total.

O padrão de despesas entre os ricos e os pobres tem mostrado alterações significativas nos últimos anos, refletindo também o estado de desigualdade de rendimentos. Em Luanda, os mais pobres despenderam 64% dos seus rendimentos em alimentos, 5,2% em água, 4,5% em saúde e 4,1% em educação. Os mais ricos tiveram, por outro lado, um padrão de despesa diferente com 48,2% em alimentos, 2,5% em água, 10,3% em saúde e 7,1% em educação. A disparidade de rendimentos entre as áreas rurais e urbanas é igualmente notável. Em 1998, a despesa das famílias de Luanda era 80% mais elevada do que a das famílias rurais. Foram ainda registrados, em 2000, cerca de 3.830.000 refugiados em províncias menos afetadas pela guerra e mais de 300.000 refugiados em países vizinhos.

No tocante à educação, as infra-estruturas existentes têm-se tornado insuficientes para acomodar a explosão escolar, fundamentalmente porque o fomento das políticas educacionais não tem sido acompanhado por um programa sustentado de expansão de infra-estrutura. Verificam-se insuficiências na rede escolar e no corpo docente, quer em qualidade, quer em quantidade. Os programas são inadequados. Meios de ensino, insuficientes. As condições de trabalho, degradadas e inadequadas para o exercício da atividade docente. Esse conjunto de fatores contribui para as altas taxas de abandono e de repetência. Outro problema sério do setor da educação está relacionado com os baixos salários e atrasos nos pagamentos dos salários do pessoal docente, o que tem provocado o elevado êxodo de docentes do sistema. Além disso, a relação escola/comunidade é bastante frágil já que a escola não atrai a participação dos encarregados de educação nem de outros atores envolvidos no processo de ensino.

Aproximadamente 47% da população dos cinco aos 23 anos de idade não estudou no ano letivo de 1998/1999 e, entre esta população, 16% nunca frequentaram uma escola. A distribuição por nível de ensino mostra uma elevada proporção de efetivos no 1º nível de ensino, relativamente constante ao longo do tempo e uma diminuição a partir do 2º nível. Em 1999, as taxas de escolarização primária, secundária e universitária foram de 34,7%, 31,2% e 9,1% respectivamente. O índice de analfabetismo é da ordem dos 58%.

A situação do setor de saúde, no período entre 1990 e 2000, pode ser caracterizada pela falta e degradação das infra-estruturas, nomeadamente, hospitais, centros e postos de saúde, falta de

peçoal técnico e auxiliar em quantidade e qualidade requerida e não oportuno aprovisionamento das unidades de saúde em materiais. Além disso, o saneamento básico, bem como os problemas decorrentes do inadequado abastecimento de água potável às populações e a ausência de livre circulação de pessoas e bens, fizeram aumentar o número de casos de endemias como malária, tuberculose, lepra e o surgimento de novos casos de tripanossomíase. A expectativa de vida ao nascer é de 45 anos, e o índice de desenvolvimento humano é de 0,422. Vale ressaltar que, na África Subsaariana, a taxa média de expectativa de vida ao nascer é de 48,8, e o índice de desenvolvimento humano é 0,467.

Quanto à infra-estrutura, ressalta-se a degradação e a inoperância quase totais das estradas como consequência da guerra e da insegurança dela decorrente. O fluxo de matérias-primas, alimentos e pessoas é feito predominantemente por via aérea, apesar de os principais aeroportos necessitarem de grandes intervenções. A infra-estrutura portuária apresenta-se, em grande medida, inoperante por razões de obsolescência dos seus equipamentos. A rede ferroviária também encontra-se praticamente inoperante.

A situação geral quanto ao abastecimento de água pode ser considerada deficitária, já que apenas 10% da população na zona rural e 56% da população na zona urbana se abastece de água canalizada. Além disso, estima-se que apenas 20% da população de Angola tenha acesso à energia elétrica. Quanto às comunicações, o governo abriu mão do monopólio da telefonia fixa e revelou que o país tem uma cobertura ínfima. Analisando a África Subsaariana, Castells (1999) ressalta que, comparadas aos padrões mundiais da atualidade, as telecomunicações da África Subsaariana são incipientes. Há mais linhas telefônicas em Manhattan ou Tóquio do que em toda a África Subsaariana.

Diante de tal situação, a África tem sido considerada região privada de infra-estrutura mínima necessária ao uso de computadores e, como consequência, região menos informatizada do mundo. Além de a infra-estrutura estar atrasada, não existe pessoal capacitado em número suficiente para operar a tecnologia da informação. Segundo Castells (1999),

o setor público (...) adota a “informatização cega”, impulsionada pela ideologia da modernização e/ou chamarizes financeiros de empresas de

informática do exterior, sem efetivamente utilizar a capacidade instalada para o processamento de informações pertinentes (Castells, 1999: 118).

Assim sendo, embora não se possa ignorar o impacto de quatro décadas de conflito interno, o papel do Estado na prestação de serviços e na adoção de medidas tendentes a melhorar o bem-estar social da população tem sido limitado. O aparelho do Estado, em termos de pessoal qualificado e motivado e de apoio logístico apropriado, não tem sido suficiente para facilitar o desempenho de um papel mais eficiente e eficaz.

A saída do líder da UNITA da cena política angolana e os acordos de paz são um teste para o governo nos próximos meses que, sem a justificação de uma “cultura de guerra” contra o grande inimigo interno, vai ter que alterar rapidamente o seu discurso e procedimentos. A política económica, por exemplo, deixará de obedecer à lógica de um Estado em guerra. Será também um período de teste decisivo para o MPLA, como partido no poder, em um sistema que se quer democrático, quando precisamente começam a ser lançados os alicerces para a sucessão do homem que se encontra no poder desde 1979. Além disso, deixarão de ter justificação os pretextos de adiamento de eleições, e espera-se que o livre exercício de direitos e liberdades não seja mais confundido com atos contra o Estado angolano.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Atuação internacional significa muito mais do que operar em mercados de vários países ou ter produtos vendidos em todo o mundo. Segundo Schneider e Arruda (1996), o verdadeiro teste de uma companhia global é em que dimensão o pensamento estratégico de seus dirigentes se beneficia da diversidade cultural. O desafio é encontrar meios de capitalizar as diferenças culturais e utilizá-las de forma a ganhar vantagens competitivas. Dentro dessa perspectiva, desenvolveu-se a pesquisa, com os objetivos que a seguir se apresentam.

3.1 Objetivos

O objetivo principal da pesquisa foi “verificar e analisar como a Odebrecht em Angola articula o seu modo de gestão com a realidade atual do país e com os valores da cultura tradicional, aos quais o trabalhador angolano permanece ligado”.

São os seguintes os objetivos secundários:

- descrever o processo de internacionalização da Odebrecht;
- descrever o processo de inserção da Odebrecht em Angola;
- caracterizar e descrever as principais fases do Projeto Capanda;
- descrever e analisar a Gestão de Recursos Humanos da Odebrecht no Projeto Capanda;
- verificar e analisar como a Odebrecht lida com a realidade angolana;
- verificar e analisar como a Odebrecht lida com a diversidade cultural no Projeto Capanda.

3.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada insere-se em uma abordagem qualitativa, que, segundo Triviños (1994), tem suas raízes nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos, primeiro e, em seguida, pelos sociólogos em seus estudos sobre a vida em comunidades. Os pesquisadores perceberam que muitas informações sobre a vida dos povos não podiam ser quantificadas e precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo. Para Minayo

(1996), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e processos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Para Richardson (1999), o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.

3.2.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa que se considerou mais pertinente foi o estudo de caso descritivo. Segundo Yin (2001: 32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda, segundo o autor, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Para Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”.

3.2.2 Unidade de análise

Tratando-se de estudo de caso, o estabelecimento da unidade de análise corresponde à definição do caso. Para esta pesquisa, escolheu-se a Odebrecht Angola Ltda., subsidiária da Construtora Norberto Odebrecht S.A., empresa brasileira, fundada na Bahia, em 1945 e que deu origem à Organização Odebrecht.

Dois grandes motivos fizeram optar por essa empresa. Em primeiro lugar, porque a Odebrecht é a maior e mais antiga empresa brasileira em Angola. Em segundo, porque a Odebrecht está construindo o maior empreendimento hoje, em Angola, e o maior empreendimento energético em desenvolvimento na África Austral, a Hidroelétrica de Capanda.

Em Angola, a Odebrecht desenvolve projetos em várias províncias. Esta pesquisa focou o Projeto Capanda, porque, como já foi dito, é o maior empreendimento em construção em Angola e o primeiro projeto da Odebrecht naquele país. Além disso, o projeto está sendo construído na província de Malange, região do grupo etno-lingüístico Kimbundu, do qual, o autor da dissertação faz parte, o que poderia facilitar ainda mais o contato e o entendimento de possíveis falas na língua do grupo.

3.2.3 Amostragem e unidade de observação

Na pesquisa de campo, a coleta de dados obedeceu ao critério de amostragem não-probabilística intencional. Segundo Marconi e Lakatos (1986), nesse caso, uma amostra da população é escolhida propositadamente em virtude de apresentar características relevantes para a observação do fenômeno. O pesquisador não se dirige a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, e pelo cargo que ocupam, proporcionam as informações que se buscam. Para Richardson (1999), o objetivo primordial da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo, mas, sim, no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno.

Assim sendo, teve-se como unidade de observação:

No Brasil: o Diretor de Relações Institucionais, um dos responsáveis pela internacionalização da Organização Odebrecht e pela inserção da mesma em Angola; o responsável pela Base Internacional de Apoio, órgão responsável pela logística das operações no exterior e pela seleção e acompanhamento do pessoal expatriado e de suas famílias; e uma técnica da área administrativa, que também se responsabiliza pela gestão de recursos humanos. Buscaram-se pessoas detentoras de conhecimento e responsabilidades sobre as atividades da empresa no exterior e sobre a gestão de recursos humanos.

Em Angola: o Diretor Administrativo e Financeiro da Odebrecht Angola Ltda.; o Diretor do Projeto Capanda; o Gerente Administrativo e Financeiro do Projeto Capanda; o Administrador da

Vila de Capanda; quatro técnicos brasileiros; sete técnicos angolanos, sendo que dois desses técnicos pertencem ao órgão representativo dos trabalhadores; e dez empregados. O foco recaiu sobre aqueles que acompanharam a evolução da empresa, desde a sua implantação, em Angola.

3.2.4 Coleta de dados

Os estudos de caso reúnem numerosas e detalhadas informações acerca de uma situação, podendo utilizar-se de várias técnicas de coleta de dados. Os estudos descritivos também não estão limitados a um método de coleta de dados (Selltiz et al., 1965). Para viabilização desta pesquisa, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de campo.

A pesquisa documental foi feita por meio de consulta aos arquivos da empresa, no Brasil e em Angola, e a depoimentos do fundador da Construtora e atual Presidente de Honra da Organização Odebrecht, o senhor Norberto Odebrecht, e do atual Diretor-Presidente, o senhor Emílio Odebrecht. Foram também consultadas publicações da organização, nomeadamente: Educação pelo Trabalho e Sobreviver, Crescer e Perpetuar (volumes 1, 2 e 3), obras escritas por Norberto Odebrecht; Relatório Anual da Organização; e vários números da revista Odebrecht Informa. O objetivo foi conhecer com mais pormenores a história da empresa, a Tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), o processo de internacionalização, a inserção em Angola, a situação atual da organização e aspectos mais ligados à gestão da força de trabalho.

Para que se pudessem obter respostas ao problema de pesquisa, foi feita pesquisa de campo. Segundo Cruz Neto (1996: 54), o campo torna-se um palco de manifestações de intersubjetividades e interações entre pesquisador e grupos estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos”.

A pesquisa de campo foi feita no Brasil e em Angola. No Brasil, foi feita na sede da Construtora Norberto Odebrecht S.A., no Estado do Rio de Janeiro, e na Base Internacional de Apoio, também no Rio de Janeiro. Em Angola foi realizada nos escritórios da Odebrecht Angola Ltda., em Luanda e, em Capanda, na província de Malange, a mais ou menos 400 km de Luanda (vide ANEXO B).

A pesquisa de campo foi realizada com entrevistas semi-estruturadas junto às pessoas indicadas como unidade de observação. Além disso, foram também entrevistados o Diretor Geral e um técnico do Gabinete de Aproveitamento do Médio Kwanza (Gamek), órgão do Governo angolano, responsável pela coordenação e controle da execução dos trabalhos em Capanda. Objetivou-se colher informações sobre o Projeto Capanda e sobre a percepção do cliente em relação à Odebrecht. No total, foram feitas 30 entrevistas, sendo 28 semi-estruturadas com integrantes da Odebrecht (três no Brasil e 25 em Angola) e duas entrevistas não-estruturadas com membros do GAMEK, quando estes últimos abordaram livremente o tema proposto, isto é, o Projeto Capanda.

Triviños (1994:146) entende por entrevista semi-estruturada,

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Optou-se por elaborar seis roteiros de entrevista (vide ANEXO C), diferenciando-os por cargo ocupado e por nacionalidade (angolanos e brasileiros), para que as questões pudessem ser feitas de acordo com as experiências e conhecimentos da empresa de que cada um dispõe, da cultura e da realidade angolanas, de modo a melhor contribuir para os objetivos da pesquisa. Além disso, buscou-se adequar a linguagem para cada grupo de entrevistados. Assim, apesar de o corpo de questões ser praticamente o mesmo em todos os roteiros, o foco é diferente. No roteiro nº1, foram focados a Organização Odebrecht, o processo de internacionalização e a inserção em Angola. No roteiro nº 2, o foco foi a gestão da Organização e a expatriação de trabalhadores, com destaque para os que vão para Angola. Esses dois primeiros foram os roteiros das entrevistas no Brasil. Já no roteiro nº3, o foco recaiu sobre a Odebrecht Angola Ltda., sua história, gestão e relacionamentos com o Governo e a comunidade. O roteiro nº4 centrou a gestão do Projeto Capanda, a gestão da força de trabalho e as especificidades da cultura e da realidade angolanas, buscando explicitar suas influências na gestão da empresa. Nos roteiros de nº5 e 6, buscou-se

explicitar, a partir de cada categoria ocupacional, a percepção sobre o trabalho, as práticas de gestão da empresa e sua relação com a cultura e a realidade angolanas.

Combinando com as entrevistas, foram feitas observações livres buscando estabelecer-se um processo interativo em que os resultados de uma etapa serviram para orientar as etapas seguintes. Observar um fenômeno social significa que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudado em seus atos, atividades, significados e relações (Triviños, 1994). Segundo Richardson (1999), uma das vantagens do uso da observação é a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre o fato. Acrescenta-se a isso a presença do observador no acontecimento, não dependendo assim da observação de outrem.

Conversas informais com vários empregados e técnicos (angolanos e brasileiros) da Odebrecht e com pessoas de fora da empresa também marcaram a pesquisa de campo.

3.2.5 Tratamento dos dados

Segundo Minayo (1996: 26), “o tratamento do material nos conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição”.

A abordagem qualitativa gera um grande volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Para tanto, as entrevistas, com exceção de duas, devidamente anotadas, foram gravadas e transcritas. Em seguida, fez-se a categorização e análise das mesmas, o que possibilitou trazer, a partir da fala dos próprios entrevistados, elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas. Buscou-se, também, uma interação entre o material das entrevistas, a análise documental e o referencial teórico que embasou a pesquisa.

3.2.6 Limitações da pesquisa

O estudo de caso apresenta limitações, destacando-se a dificuldade ou, até mesmo, a impossibilidade de generalizações dos resultados obtidos, uma vez que a unidade pesquisada

pode não ser representativa do universo total. Acrescenta-se a isso o fato de a pesquisa ter focado apenas um dos projetos da Odebrecht em Angola. Mas tal deveu-se a dificuldades financeiras, de tempo e, também, da situação política militar do país, que não permitiu o deslocamento, com segurança, para as várias regiões onde a empresa desenvolve outros projetos. Contudo, ressalta-se o aprofundamento da análise do caso pesquisado e a possibilidade de formulação de questões para encaminhamento de outras pesquisas.

O capítulo seguinte aborda a origem, a evolução, a internacionalização e a recente situação da Organização Odebrecht. Os dados referentes a este tópico foram obtidos, na sua maioria, por meio de pesquisa documental (as fontes já foram citadas anteriormente) e procurou-se fazer a todo momento uma interação com os dados da pesquisa de campo. O capítulo aborda também o processo de inserção em Angola e o estado atual da empresa no país. Para estes últimos tópicos, os dados foram obtidos por meio de pesquisa de campo.

4 A ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT

4.1 Origens e evolução da organização

Os primeiros sinais de existência da organização remontam à segunda metade do século XIX quando da vinda da família Odebrecht da Alemanha e fixação no vale do Itajaí, em Santa Catarina, no auge da imigração germânica. O pioneirismo é iniciado pelo engenheiro Emil Odebrecht, que participa de demarcações, levantamentos topográficos e construção de estradas em toda a região sul do país.

Emílio Odebrecht, um dos netos de Emil e pai de Norberto Odebrecht, nascido no Brasil em 1894, abraçou a carreira de engenheiro e teve o privilégio de tornar-se discípulo de Emílio Baumgart, pioneiro do uso do cimento armado no Brasil.

Ao final da Primeira Grande Guerra Mundial, ainda jovem, identificou a oportunidade de aplicar seus conhecimentos no Nordeste, mais especificamente em Pernambuco e Alagoas, quando a economia açucareira da região passava por uma intensa modernização.

Em 1919, Emílio e Issac Gondim criaram a Construtora Issac Gondim e Odebrecht Ltda., com sede em Recife, onde nasceu Norberto Odebrecht, aos 9 de outubro de 1920. Em 1926, a proibição da exportação de açúcar e a diminuição no ritmo das construções, em Pernambuco, levaram Emílio e sua família a se mudarem para Salvador.

Quando Norberto estava prestes a terminar o ginásio, a família transferiu-se para um terreno no centro da cidade, no qual ficavam a residência e as instalações da Emílio Odebrecht & Cia., a firma de construção da qual Emílio era o principal sócio. A proximidade entre a residência e a oficina fizeram com que Norberto absorvesse a tecnologia de construção e se interessasse em praticar os diversos ofícios que a integravam. À medida que exercia sucessivamente os diversos ofícios da construção, Norberto foi recebendo as primeiras lições práticas de gestão.

Em 1938, aos 18 anos, entrou para a Escola Politécnica da Bahia. Em 1939, eclodiu a Segunda Grande Guerra Mundial e começaram a escassear os materiais de construção, principalmente os importados. Como consequência, a firma Emílio Odebrecht & Cia. foi obrigada a entregar aos banqueiros o patrimônio da empresa e de seu principal sócio-proprietário, visando à conclusão das obras em andamento. Diante de tal cenário, Emílio deixa os negócios e entra em cena Norberto, ainda estudante de Engenharia Civil, que vinha trabalhando e sendo treinado nas tarefas mais simples dentro da empresa do pai. Além dos aspectos técnicos da profissão, Norberto passou a preocupar-se com a gestão da empresa. Até 1943, data de sua formatura, ele já havia concluído e entregue todas as obras anteriormente contratadas à Emílio Odebrecht & Cia.

Para continuar com o negócio da família, Norberto negociou três pactos: um pacto político com os credores, mediante o qual os mesmos pudessem receber o seu capital; um pacto econômico com os clientes, assegurando-lhes obras de qualidade, a menor prazo e a menor custo; e um pacto social com os trabalhadores, assegurando-lhes a participação nos resultados gerados em suas respectivas obras.

Em 1º de agosto de 1945, Norberto cria na Bahia uma empresa com o seu nome: a Norberto Odebrecht Construtora Ltda., firma coletiva, que já contava com diversos profissionais. Em 1954, passaria à sociedade anônima.

Em 1948, todas as dívidas haviam sido pagas. Acredita-se, entretanto, que tal êxito residia, por um lado, na conjuntura econômica favorável que se instaurara no país, desde os últimos anos da Segunda Grande Guerra Mundial, e nos pactos firmados com os credores, os clientes e os trabalhadores. Por outro lado, crê-se também que o êxito residia na prática dos conceitos de descentralização, delegação planejada e parceria. Esses foram os princípios que orientaram a forma de atuar de Norberto Odebrecht e permitiram a estruturação do conjunto de princípios fundamentais e conceitos essenciais que integram a Tecnologia Empresarial Odebrecht¹⁰ (TEO).

¹⁰ A TEO é o instrumento que os dirigentes colocam à disposição de diretores e gerentes da organização para embasar o seu trabalho. É o instrumento de que se servem os gestores para coordenar e integrar os trabalhadores, visando o alcance de resultados previamente estabelecidos. Os princípios fundamentais e os conceitos essenciais são a essência das concepções filosóficas da Organização Odebrecht que, sistematizados e aplicados, constituem a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Juntos, os princípios e os conceitos constituem a base da linguagem comum e, portanto, do sistema de comunicação da Organização. Os princípios fundamentais são: confiança nas pessoas;

Ajudada pela prioridade que o Governo Federal conferiu, a partir dos anos 50, ao desenvolvimento do Nordeste, por meio de concessão de incentivos fiscais e outros benefícios a empresas que se instalassem na região e da criação de um órgão federal específico para o fomento regional, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em pouco tempo, a Construtora ampliou sua atuação para todo o Nordeste, realizando as obras civis de várias fábricas então implantadas nos estados nordestinos. Assim, no final dos anos 50, a Construtora Norberto Odebrecht já era uma empresa de porte médio, com marcada atuação regional.

Contudo, nos últimos anos da década de 60, o ritmo de investimentos na área da SUDENE começou a cair, evidenciando-se que a continuidade do crescimento da Odebrecht dependia da conquista de novos mercados. Em 1968, conquistou o seu primeiro contrato no Rio de Janeiro, para a construção do edifício-sede da Petrobrás. A ele seguiram-se a construção do campus da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (Galeão), e da Central Nuclear de Angra dos Reis. Em Florianópolis, a Odebrecht construiu a ponte Colombo Salles.

Como o grande cliente da área era o governo, os dirigentes colocaram-no como foco, e a Odebrecht beneficia-se da execução de grandes obras, inclusive na área nuclear, conseguindo, dessa forma, desenvolver tecnologia, acumular experiência e, ao mesmo tempo, gerar recursos de caixa para se diversificar. Ao final da década de 70, a expansão da engenharia, a atuação internacional e a diversificação marcam os rumos da organização.

Como parte da estratégia de diversificação dos negócios, dois outros vetores, além da engenharia, passaram a integrar a atuação da Odebrecht. Um deles é a perfuração de poços de petróleo, com a criação da Odebrecht Perfurações Ltda. (OPL). O outro vetor é o petroquímico, cujas ações se iniciaram com a participação acionária na Companhia Petroquímica Camaçari (CPC). Posteriormente, foram adquiridas participações na Salgema, Poliolefinas, Companhia Industrial de Polipropileno (PPH), Unipar e outras empresas. Cria-se, assim, a Odebrecht Química S.A.

para reunir as ações da organização na área petroquímica e coordenar a política de investimentos no setor. Em 1980, a Odebrecht expande sua presença na área de engenharia, ao incorporar a Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO).

Como resultado da diversificação e do crescimento da empresa, há necessidade de criação, em 1981, da Holding Odebrecht S.A. cujas incumbências são: preservar as concepções filosóficas e formular políticas que orientam a unidade conceitual da organização; definir o direcionamento dos negócios mediante objetivos e estratégias, para estimular o crescimento das empresas e a perpetuação da organização; e promover condições que assegurem o autodesenvolvimento das pessoas e sua integração à organização.

O crescimento dos negócios se intensifica na segunda metade dos anos 80 com a incorporação da Técnica Nacional de Engenharia S.A. (Tenenge), empresa voltada para a prestação de serviços para a indústria de petróleo e gás.

Graças ao Programa Nacional de Desestatização, a Odebrecht amplia sua participação em empresas nas quais possuía ações e passa a administrar, em 1994, de forma unificada, a PPH e a Poliolefinas S.A. Em 1995, como resultado da reestruturação da PPH e da integração da Poliolefinas, funda-se a OPP Petroquímica S.A.

Em 1996, criou-se uma nova área de negócios, a de Infraestrutura e Serviços Públicos, na qual a atuação da Odebrecht se dá por meio de empresas concessionárias de serviços públicos, nos setores de transportes, saneamento básico, energia e telecomunicações.

Norberto Odebrecht dirigiu a empresa até o final da década de oitenta, entrando em cena o seu filho Emílio Odebrecht.

Atualmente, a Organização Odebrecht atua nas seguintes áreas:

Engenharia e Construção – nesta área, a Odebrecht tem como foco a prestação de serviços EPCM (Engineering, Procurement, Construction and Management – Engenharia, Suprimento,

Construção e Gerenciamento). Há mais de 56 anos, a Odebrecht participa da construção de edificações, usinas termoeletricas e hidroelétricas, centrais nucleares, usinas siderúrgicas, centrais petroquímicas, complexos turísticos e imobiliários, rodovias, ferrovias, portos e aeroportos, equipamentos para a indústria de petróleo e gás e de projetos de mineração, saneamento básico e irrigação. Segundo o Relatório Anual da Odebrecht (2000), citando pesquisa publicada pela revista norte-americana Engineering News Records (ENR) em sua edição de dezembro de 2000, a Odebrecht foi classificada como a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina e uma das 30 maiores exportadoras desses serviços em todo o mundo. A organização tem como empresa líder nessas áreas a Construtora Norberto Odebrecht S.A. A empresa conta com subsidiárias nos seguintes países: Angola (Odebrecht Angola Ltd.); Argentina (Constructora Odebrecht Argentina S.A.); Chile (Constructora Odebrecht Chile S.A.); Colômbia (Constructora Norberto Odebrecht de Colombia Ltda.); Equador (Constructora Norberto Odebrecht S.A.); Estados Unidos (Odebrecht Constructions, Inc.); Peru (Constructora Norberto Odebrecht Peru S.A.); Portugal (Bento Pedroso Construções S.A.); e Venezuela (Constructora Norberto Odebrecht de Venezuela C.A.).

Química e Petroquímica – a Odebrecht Química é líder na produção de termoplásticos na América do Sul e de soda-cloro no Brasil. Suas empresas estão presentes nos pólos petroquímicos da Bahia, Rio Grande do Sul e São Paulo. Produzem anualmente mais de 1,6 milhão toneladas de termoplásticos e mais de 1,4 milhão toneladas de soda-cloro. Com isso, atende a cerca de mil clientes no Brasil e em outros países. Tem como empresa líder da área a Odebrecht Química S.A.

Infra-Estrutura e Serviços Públicos – em associação com outros grupos empresariais, a Organização Odebrecht participa de empresas concessionárias de serviços públicos no Brasil e em Portugal. As empresas atuam na administração e operação de rodovias e na prestação de serviços de água e esgoto. A empresa líder é a Odebrecht Serviços de Infra-estrutura S.A. (OSI).

A Organização Odebrecht também tem participações em empreendimentos de exploração e desenvolvimento de campos de petróleo e gás, por intermédio da Odebrecht Serviços de Óleo e Gás Ltda. Além disso, por meio da Veracel Celulose S.A., a organização é responsável pela implantação de florestas de eucaliptos e de fábrica de celulose no sul da Bahia. Participa também

no desenvolvimento de empreendimentos turísticos e apóia o Instituto de Hospitalidade, entidade sem fins lucrativos, que promove a educação e a cultura da hospitalidade no setor de turismo.

A Odebrecht conta ainda com a: Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros Ltda. (OCS), que analisa e administra os riscos inerentes às atividades das empresas da organização; Odebrecht Previdência (Odeprev), entidade de previdência privada que opera planos para os integrantes da organização; e Fundação Odebrecht, instituição sem fins lucrativos que promove e apóia programas de interesse públicos, com foco na educação de adolescentes.

Atualmente, a Organização Odebrecht tem subsidiárias nos seguintes países: Angola, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos da América, Inglaterra, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela. As TAB. 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam outros dados do balanço social da Odebrecht.

TABELA 1. Integrantes da Organização

Pessoas que integram a organização – 2000			
Empresas controladas	18.742	Brasil	22.547
Empresas coligadas	9.792	Outros países	5.987
Total	28.534		

Fonte - Relatório Anual da Odebrecht (2000)

TABELA 2. Indicadores econômico-financeiros

Indicadores econômico-financeiros – 2000	
(em R\$ milhões)	
Receita bruta	8.188
Lucro operacional	938
Investimentos realizados	440
Patrimônio líquido	1.733
Ativos totais	8.756

Fonte - Relatório Anual da Odebrecht (2000)

TABELA 3. Riqueza econômica gerada

Riqueza econômica gerada – 2000	
(em R\$ milhões)	
Remuneração a terceiros	6.441
Remuneração do trabalho	715
Remuneração a governos	1.161

Fonte - Relatório Anual da Odebrecht (2000)

TABELA 4. Receita bruta por área de negócios

Receita bruta por áreas de negócios – 2000	
(em R\$ milhões)	
Química e petroquímica	5.003
Infra-estrutura e serviços públicos	192
Engenharia e construção	2.987
Outros	6

Fonte - Relatório Anual da Odebrecht (2000)

TABELA 5. Receita bruta por distribuição geográfica

Receita bruta por distribuição geográfica – 2000	
(em R\$ milhões)	
Brasil	5.669
EUA/Europa	930
Outros países	1.589

Fonte - Relatório Anual da Odebrecht (2000)

4.2 O processo de internacionalização

O processo de internacionalização foi, inicialmente, uma estratégia de crescimento, que se iniciou em fins da década de setenta, princípio da década de oitenta. Posteriormente, quando a organização já estava em um estágio avançado no mercado externo, verificou-se que tal mercado passava a exercer um papel importante para a sobrevivência da organização. Ou seja, foi percebida a importância que o mercado externo estava desempenhando para manter os níveis

mínimos de produção de que a organização necessitava e isso em uma época difícil para a economia brasileira.

Assim como as várias iniciativas brasileiras, relatadas na literatura sobre o assunto, a Odebrecht buscou uma vantagem competitiva sustentada em um diferencial de origem que levou à sua consolidação no mercado doméstico. A empresa conseguiu desenvolver uma vantagem competitiva ligada à sua capacidade de gerir, de forma descentralizada, grandes obras de engenharia, a partir da experiência em empreendimentos de grande porte no Brasil.

No início, foram fixadas algumas diretrizes rígidas, que eram o reflexo do despreparo. Nas premissas negociais, a segurança vinha em primeiro lugar, a liquidez em segundo, a rentabilidade em terceiro e a imagem em quarto. No Brasil era completamente o inverso: a imagem era o primeiro ponto. Essa inversão permite perceber a intranqüilidade e o despreparo para assumir determinados riscos fora do Brasil e reforça o que foi dito por Arruda, Goulart e Brasil (1996) sobre o despreparo das empresas brasileiras para o processo de internacionalização antes de meados dos anos 80.

Os princípios básicos para a operação no exterior eram: existência de cliente claramente definido; sinergia política (convergência de interesses do Brasil e da empresa no país cliente); necessidades bem identificadas; participação no desenvolvimento do país; postura não-colonialista; integração com a comunidade, respeitando sua soberania; visão de longo prazo sobre o futuro do país; trabalho na sinergia Brasil/país cliente, como força bilateral (postura de embaixador); e utilização maximizada dos recursos produtivos locais.

A opção foi a de se iniciar por aqueles países em que a presença da organização era necessária e em que fosse mais fácil atuar, tanto por questões de comunicação, quanto por afinidade cultural. A opção foi então começar pela América Latina e pela África portuguesa. As características desses países eram percebidas pelos dirigentes da empresa como sendo semelhantes às brasileiras.

A escolha desses países como ponto de partida sugere que a distância cultural teve importância na decisão de internacionalização, o que confirma algumas proposições feitas pela Escola de Uppsala. A distância cultural parece interferir decisivamente na escolha de mercados externos, principalmente nos primeiros estágios do processo de internacionalização.

Nessa atividade inicial de internacionalização, denominada primeira fase, a base era o Brasil, mesmo quando parte dos recursos financeiros investidos no projeto era originária do país-cliente ou de outra fonte externa.

O primeiro contrato foi com o Peru, para construir a Hidroelétrica de Charcani V, em Arequipa. A organização já estava desenvolvendo um trabalho para um primeiro empreendimento no exterior. Como fruto dessas iniciativas, surgiu essa oportunidade, possibilitada por um grupo francês que estava precisando de parceiro.

Depois do Peru surgiu um contrato no Chile. Foi o primeiro empreendimento em que a empresa perdeu dinheiro no exterior. Existia ainda um despreparo, a organização estava aprendendo e não alocou as pessoas que deveriam ter sido alocadas.

O processo de internacionalização se intensificou durante os anos 80, quando se iniciou a construção da Hidroelétrica de Capanda, em Angola, e vários projetos levados a cabo na América do Sul.

Pode-se constatar aqui uma contribuição ao que já foi exposto por Arruda, Goulart e Brasil (1996), sobre a alteração do posicionamento de empresas brasileiras frente aos negócios internacionais, em meados dos anos 80, quando passaram a encarar o mercado externo como um negócio lucrativo.

Após 11 anos de operação nesses primeiros países considerados menos desenvolvidos, a Odebrecht passou a atuar em países considerados mais desenvolvidos e em que era mais difícil atuar. A organização começou a agir para estar presente no mercado europeu. Identificou Portugal como primeira possível base naquele mercado e efetivou a aquisição da Bento Pedroso

Construções S.A. Assim, abriu a possibilidade de produzir, em território luso, bens e serviços para o mercado local e para outros países da Europa. Nos primeiros dois anos de presença em mercado português, ganhou 35% das concorrências no setor e, por intermédio de Portugal, intensificou sua presença na África de língua portuguesa. A organização pretendia juntar a força financeira dos países europeus, na base de *joint-ventures*, para programas em África.

Podem-se perceber dois objetivos dessa incursão em Portugal. Primeiro, começar a entrar no Primeiro Mundo. Segundo, encontrar um modo de superar ou minimizar as dificuldades financeiras que havia no Brasil para projetos do então chamado Terceiro Mundo. Percebe-se, outrossim, que a identificação de Portugal como o primeiro mercado para atuação na Europa está ligada à questão da distância cultural. Os traços culturais e o idioma herdado dos portugueses, foram percebidos pelos dirigentes da empresa, como fatores de encurtamento de distância.

Dando seguimento à fixação na Europa e objetivando ingressar no mercado de construção *offshore* do Mar do Norte, a Odebrecht comprou a SLP Engineering. Em 1991, decidiu fincar pés nos Estados Unidos da América. Esta atitude representou um fator geopolítico estratégico de acesso a recursos financeiros, tecnologia, plataforma para atuação naquele mercado e posição importante na identificação de parceiros americanos para atuar em outros países. Miami foi escolhida como base para a primeira instalação nos Estados Unidos. Isso deveu-se ao fato de ser o lugar que se considerava mais latino daquele país. Com isso, vários fatores culturais e lingüísticos não seriam obstáculos adicionais àqueles causados pela entrada no mercado americano.

Nessa segunda fase, a base já não era o Brasil. Tratava-se da internacionalização de fato, na qual a competitividade é decisiva. Foi o momento de aquisição de competitividade internacional por meio do aprendizado e da convivência com sócios e parceiros e a fixação de bases produtivas para ter acesso a moedas fortes. Evoluindo e aprendendo com as experiências internacionais, a organização passou a descentralizar sua administração, a atuar com empresários parceiros e a promover a capacitação de equipes.

Isso parece reforçar o quadro evolutivo das empresas brasileiras no mercado internacional apresentado por Arruda, Goulart e Brasil (1996), ou seja, o início dos anos 90 marcou uma mudança no posicionamento das empresas no mercado externo.

Confirmando o modelo da Escola de Uppsala, a empresa passou, seqüencialmente, de mercados tidos como de menor distância cultural para aqueles de maior distância, à medida que a sua atuação no mercado externo se ampliou.

4.2.1 A inserção da Odebrecht em Angola

A oportunidade de atuar em Angola surgiu em Moscou, em reuniões entre dirigentes da Odebrecht e da Technopromexport, empresa russa que, assim como a Odebrecht, tinha interesses no Peru. A empresa russa precisava de um parceiro para executar a hidroelétrica de Capanda, em Angola.

Para a Odebrecht, atuar na África negra era uma grande conquista. Peru e Chile, de certa forma, poderiam ser considerados como uma extensão territorial. Angola não. Atuar em Angola significava atravessar um oceano, e isso era muito importante para a Organização.

Além disso, dentro da estratégia de internacionalização da Organização para países em que era considerado fácil neles atuar, Angola ganha destaque, por vários motivos. Primeiro, pela afinidade cultural entre Angola e o Brasil, especialmente entre Angola e a Bahia, região de origem da Odebrecht. Segundo, pelo fato de os dois países serem originados da mesma matriz colonial e terem o português como idioma. Terceiro, pelas boas relações entre o Brasil e Angola, principalmente por ter sido o Brasil o primeiro país a reconhecer a independência de Angola. E, por último, pelo fato de ser uma operação conjunta com um parceiro da ex-União Soviética, que era competente para viabilizar o empreendimento e exercia influência política sobre o governo angolano.

A Odebrecht visualizou estrategicamente Angola e o que este país representaria a longo prazo. O governo brasileiro também percebeu isso e se sensibilizou. Era estratégico para o Brasil, pelo

potencial petrolífero angolano. Era a oportunidade de abrir outras alternativas de fornecimento de petróleo fora do conflito do Golfo.

A Organização conseguiu financiamento do governo brasileiro, contra a garantia de fornecimento de petróleo do governo angolano. Ou seja, o Brasil, via Odebrecht, constrói a hidroelétrica de Capanda, e Angola paga com petróleo.

Fica claro que a distância cultural não esteve alheia à decisão de inserção em Angola, embora não se possam ignorar alguns fatores mais racionais, como a perspectiva de crescimento do mercado angolano e o seu potencial petrolífero. Estes, aliás, foram os principais critérios externos considerados pela Odebrecht. Os riscos decorrentes da guerra, os problemas econômicos, sociais e de infra-estrutura, bem como o regime político vigente na época foram levados em consideração, mas não retiraram o interesse por aquele mercado.

As várias empresas de construção, que na época atuavam em Angola, não estavam muito interessadas no Projeto Capanda, mas, sim, na manutenção de uma barragem já existente, a barragem de Cambambe. Além disso, não tinham a tecnologia nem a experiência da Odebrecht em construção de hidroelétricas. Esses diferenciais, aliados aos objetivos e à capacidade da Odebrecht em gerir grandes obras de forma descentralizada, constituíram os principais critérios internos considerados pelos dirigentes.

Politicamente, a Odebrecht procurou convencer o governo angolano de que era melhor contar com uma empresa de um país que sempre o apoiou, do que com empresas, por exemplo, de Portugal, país que tivera uma postura dúbia em relação à UNITA e ao MPLA. Um dos diretores entrevistados disse ter se envolvido pessoalmente nessas questões:

“Eu me envolvi pessoalmente nestas questões políticas porque eu via as sacanagens que eram feitas com Angola por causa do *lobby* que o Savimbi tinha em Portugal e nos Estados Unidos” (diretor).

Culturalmente, a Odebrecht procurou realçar a afinidade entre a região de origem da empresa e Angola. Para tanto, foram promovidas atividades culturais em Angola e no Brasil. Foram

realizados festivais de cinema brasileiro e *shows* de um grupo de carnaval baiano em Angola. A Organização levou membros do governo de Angola para conhecerem a Bahia e suas festas populares, que muito se assemelham às festas populares angolanas. E foi numa dessas festas, mais precisamente no carnaval, que um grupo baiano homenageou Angola.

“Aí foi um negócio de arrebentar, na hora que o Ileaiê saiu em homenagem à Angola, com as cores de Angola, com toda uma coreografia angolana. Ficou mais do que provado o seguinte: olha, vocês estão num país africano, e muitas dessas pessoas com origem angolana. E aí não tinha mais o que estar conversando fiado nem dizendo besteira; está aqui, somos irmãos” (diretor).

A Odebrecht também levou escritores brasileiros para darem conferências em Angola e trouxe para o Brasil escritores da elite literária angolana, que também são membros do MPLA e, com os quais, os dirigentes da empresa criaram laços de amizade que persistem até os dias atuais. Livros desses escritores e discos de cantores angolanos foram produzidos no Brasil com o patrocínio da Odebrecht.

Segundo os dirigentes entrevistados, a ida para Angola não exigiu muito da empresa em termos de preparação do pessoal brasileiro, uma vez que foram todos fazer algo que já conheciam bem: hidroelétrica. Ao contrário da hidroelétrica de Charcani, no Peru, construída ao lado de um vulcão, com material geológico muito perigoso, Capanda era o tipo de obra cujo material geológico era idêntico ao do Brasil. Esse elemento, aliado à afinidade cultural e à comunicação em português em todos os níveis da organização, constituíram importantes facilitadores da fase inicial da Organização em Angola.

Entre as principais dificuldades, sem dúvida, a guerra se destacava. Acrescia-se a isso o fato de o Brasil ser considerado aliado do MPLA. Recordar-se que, ao reconhecer o governo marxista do MPLA, antes mesmo da formalização da independência de Angola, o Brasil provocou o descontentamento e a inimizade de Savimbi e da UNITA. A esse respeito, o depoimento de um técnico brasileiro demonstra a preocupação da empresa:

“Para a UNITA, matar um general do governo ou um brasileiro é a mesma coisa” (técnico brasileiro).

A Odebrecht teve de enfrentar também alguns problemas relacionados à imagem do Brasil. Na época, muitas empresas brasileiras iam para África vender “sonhos e aventuras”. Muitas dessas empresas exportavam produtos de má qualidade para aquele continente.

Outra dificuldade prendia-se ao elevado número de brasileiros expatriados. No início, eram aproximadamente dois mil brasileiros, entre engenheiros, pedreiros, soldadores, serralheiros, motoristas entre outros. Houve dificuldades em mobilizar tal número de brasileiros para um país que não oferece infra-estrutura adequada, tem carências e um padrão de vida inferior ao desfrutado no Brasil.

4.3 A Odebrecht Angola Ltda.

De acordo com os dirigentes da organização entrevistados, Angola é especial para a Odebrecht. É um país que tem importância estratégica para a Organização. Em África, a Odebrecht já atuou em Moçambique, Botswana, África do Sul, mas Angola constituiu o foco da Organização. Hoje, foram encerradas todas as operações pontuais naqueles países, e o interesse centrou-se em Angola. A Odebrecht percebeu a carência do mercado de construção angolano, viu que o país passava por um período de reconstrução e enxergou nisso uma oportunidade. Percebeu que podia expandir-se naquele país, não só pela tecnologia que usa e pela experiência na área, mas também pela similaridade cultural, pela facilidade de comunicação e relacionamento e, diga-se de passagem, pelo relacionamento com o governo de Angola.

Este último aspecto não aparece explícito no discurso dos dirigentes da Organização, mas, sim, nas ações, tanto em Angola quanto no Brasil, haja vista os favores prestados pela Organização aos membros do MPLA e do governo desde os primeiros momentos da Odebrecht em Angola e que continuam até os dias de hoje. Pode se citar, como exemplo, os serviços de transporte, hospedagem, alimentação, saúde entre outros que são prestados aos membros do governo de Angola e seus familiares que se deslocam ao Brasil.

Essa atitude dos dirigentes da Odebrecht parece refletir o personalismo que, segundo Freitas (1997) e Barros e Prates (1996), é uma característica da cultura brasileira. A sociedade é baseada

em relações pessoais e busca-se proximidade e afeto nas relações. A rede de conhecimentos torna-se o caminho natural pelo qual trafegam pessoas para resolver seus problemas e obter privilégios. Assiste-se a um misto de personalismo e de profissionalismo, tendendo, em muitos casos, para o primeiro aspecto.

Essa característica parece adaptar-se bem em Angola, país em que as instituições políticas, enquanto sistemas estáveis, foram substituídas por círculos de lealdades pessoais. O Estado se transformou em um meio informal, e as redes de poder foram personalizadas.

Dessa forma, a Odebrecht resolveu se fixar em Angola de forma definitiva. Em 1996, decidiu estabelecer a Odebrecht Angola Ltda., empresa de direito angolano, com legitimidade para atuar naquele mercado.

De acordo com os diretores entrevistados, cada projeto ou contrato da Organização é visto como uma empresa independente da macroempresa que é a Odebrecht. A empresa, tanto em Angola, quanto no Brasil ou em outro país, opera e toma decisões próprias, de acordo com as exigências do mercado, mas seguindo sempre os princípios filosóficos da matriz.

Para tanto, nomeia-se alguém para atuar como diretor de projeto ou de contrato e responder pelas operações daquele projeto. A ele são delegados poderes para representar a Odebrecht e tomar as decisões que mais convenham aos interesses da organização. Todos os diretores de contrato são engenheiros. Os que não são engenheiros têm oportunidade de crescimento apenas nas áreas consideradas de apoio.

Assim, seguindo o princípio de descentralizam e delegação planejadas da organização, o Diretor Superintendente (DS) atua como presidente da empresa em Angola (vide ANEXO D). Existe uma estrutura de apoio que tem no diretor administrativo-financeiro (R - PAF) o seu pilar central. Ele é o responsável por toda relação administrativa naquele país. Ou seja, ele dá o norte da relação no país. A estrutura de apoio é que faz a consolidação das informações de todos os projetos no país.

Cada projeto tem um diretor de contrato, que também conta com uma estrutura de apoio, tendo à frente, o gerente administrativo-financeiro. O projeto funciona como uma empresa e o diretor de contrato tem autoridade para gerir completamente o contrato como se fosse uma empresa.

Essa forma de atuação, que segue os princípios da Tecnologia Empresarial Odebrecht, parece inserir-se bem em Angola, facilitando, inclusive, a atuação da direção do projeto, dando mais agilidade ao processo de gestão e facilitando o relacionamento com os trabalhadores, com os clientes e com o governo. A situação atual de Angola exige que a todo momento sejam tomadas decisões complexas, de forma que requer autonomia daqueles que as tomam. O processo tornar-se-ia moroso, caso se aguardassem constantemente decisões da matriz.

Na época da pesquisa, a Odebrecht contava com um total de 8.145 trabalhadores, dos quais, 601 eram brasileiros. O faturamento no ano de 2001 foi de USD 278.218.000, sendo USD 208.812.000 da área de engenharia e USD 69.406.000 da mineração.

A Odebrecht não tem um concorrente específico, tudo depende da obra a executar. Ela pode concorrer com uma pequena empresa, como com grandes empresas estrangeiras, das quais se destacam as empresas portuguesas.

Além da construção da hidroelétrica de Capanda, na província de Malange, a Odebrecht está reabilitando o canal da Matala e de Biópio, está atuando no Projeto Águas de Luanda, que beneficiará cerca de 600 mil pessoas, tem negócios na área de mineração, em parceria com outras empresas e no Projeto Luanda Sul, criado pelo governo de Angola para gerar moradia aos mais desfavorecidos, tendo sido já entregues mais de 2.500 casas construídas pela Odebrecht.

A seguir, será apresentado o capítulo referente à atuação da Odebrecht no Projeto Capanda, com destaque para as implicações da realidade e da cultura angolanas no modo de gestão da empresa. Vale ressaltar que, até o momento, a empresa não disponibilizou alguns dados que se consideram importantes para a pesquisa, como, por exemplo, o organograma da empresa no projeto, o número de trabalhadoras e os índices de rotatividade e de absentéismo.

5 A ODEBRECHT E O PROJETO CAPANDA

Capanda é o maior projeto de investimento desde a independência de Angola e surgiu no início da década de oitenta, quando o governo angolano decidiu aproveitar o potencial hidroelétrico do Rio Kwanza (que dá o nome à moeda de Angola), o principal do país.

A hidroelétrica de Capanda é o maior empreendimento energético em desenvolvimento na África Austral. Situa-se a cerca de 400 km de Luanda, na província de Malange, bem próximo da província do Kwanza Sul (vide ANEXO B). O empreendimento tem capacidade inicial de 260 MW e final de 520 MW.

Para gerenciar e fiscalizar a obra, foi criado o Gabinete de Aproveitamento do Médio Kwanza (Gamek), órgão subordinado ao então Ministério de Energia e Petróleos, atual Ministério de Energia e Águas. Ao Gamek compete:

- coordenar e controlar a execução dos trabalhos a realizar em Cambambe e Capanda;
- promover os estudos, trabalhos preparatórios e projetos relativos ao aproveitamento racional dos recursos hídricos da bacia do médio Kwanza;
- promover as ações que processualmente se impõem para que os empreendimentos a realizar arranquem e se desenvolvam segundo os planos previamente aprovados.

A execução do Projeto Capanda está determinado por um contrato entre o governo de Angola e o Consórcio Capanda, formado pela Technopromexport (TPE) da Rússia e pela Construtora Norberto Odebrecht S. A. do Brasil.

À TPE coube a responsabilidade do projeto da obra principal e o fornecimento e montagem dos equipamentos principais e auxiliares. À Odebrecht, a responsabilidade do projeto e construção das infra-estruturas auxiliares (vilas residenciais, vias de acesso, instalações industriais, acampamentos, escritórios e laboratórios), bem como a construção da obra principal.

Foram assinados também dois outros contratos com FURNAS – Centrais Elétricas S. A., do Brasil, para que fosse cedido pessoal para assessoria técnica e para consultoria e fiscalização da construção das obras de infra-estrutura do Projeto Capanda.

A duração prevista inicial era de cinco anos. Contudo, a construção da hidroelétrica foi enormemente afetada pelo conflito armado que assolou o país. A obra sofreu grandes períodos de paralisação, sendo possível identificar três fases do projeto.

5.1 Primeira fase: de fevereiro de 1987 a novembro de 1992

Os acordos para a construção da hidroelétrica foram assinados em 1984, e, no início de 1985, a Odebrecht entrou efetivamente em Angola. O primeiro ano foi praticamente de negociação com o governo. Foram acertados a segurança dos trabalhadores e equipamentos, a programação e o plano de acesso ao local de construção da hidroelétrica. Era uma região em conflito. Caso acontecesse algum acidente, os custos seriam muito altos e inibiria a expatriação de trabalhadores brasileiros. Foi programada a construção de uma base entre Luanda e Capanda para eventual evasão do local da obra.

Os trabalhos tiveram início em Luanda, já que, na época, a situação político-militar em Capanda não era boa. Houve necessidade de construção de uma vila residencial na capital para acolher os expatriados e suas famílias. A empresa levou tudo relacionado à educação e saúde dos trabalhadores e suas famílias.

Ainda, nessa fase inicial, foi feito um planejamento para a redução da mão-de-obra expatriada e preparação da local. Para a Odebrecht, era conveniente o uso da mão-de-obra angolana: atendia um anseio do governo e reduzia gastos em viagens de trabalhadores expatriados e em adicionais de salários, em função da situação de guerra em Angola.

Em 1987, iniciaram-se as obras em Capanda. Começaram por ser feitas investigações geotécnicas, geológicas e serviços topográficos. No final dos anos oitenta, principiaram a ser executadas as obras de infra-estrutura necessárias à acomodação do pessoal envolvido no projeto.

Era necessário instalar água canalizada, rede de esgoto, energia elétrica e criar condições para o transporte aéreo e terrestre, logística, saúde e alimentação. Foram construídos almoxarifados, galpões para equipamentos, clínica médica, escritórios, estradas pavimentadas, uma pista de pouso, vila residencial, além de uma linha de transmissão de telecomunicações. Ou seja, toda uma gama de atividades que tornam Capanda singular e difícil de executar, se comparada a empreendimentos em regiões com infra-estrutura de apoio funcionais e que não tenham vivido anos de guerra.

Ainda no final dos anos oitenta, foram iniciadas as obras civis da barragem. As obras decorreram em um ritmo acelerado, estando já bastante avançadas, quando, em finais de 1992, foram interrompidas e o canteiro de obra evacuado em função dos ataques da UNITA. Recordar-se que foi nessa época que a UNITA rejeitou o resultado das eleições e retomou a guerra.

Quando os conflitos começaram na região, estavam mais de mil pessoas no canteiro de obra e, antes de as aeronaves do exército chegarem, a evacuação era feita por um avião com apenas 100 lugares. De acordo com os entrevistados, não houve tumulto nem tentativa de entrar para a aeronave à força. Enquanto aguardavam a evacuação, as pessoas cantavam e dançavam.

Esse momento crítico também foi vivido em Luanda, onde também foram registrados conflitos. Muitos brasileiros abandonaram o país, sendo que alguns voltaram uma semana depois e outros nem saíram de Angola. Um dos técnicos brasileiros entrevistados disse ter participado dos conflitos.

“Eu por exemplo em 92, não acreditava que fosse acontecer o que aconteceu, tendo em vista que eu estava em Angola há muito tempo. Ouvia os partidos, ouvia as pessoas, conheci alguns elementos da própria UNITA e não se pensava que ia acontecer o que aconteceu. E eu tive de segurar uma arma para defender os meus interesses. Eu vivia com uma angolana. Morei 12 anos na Rua da Guiné, no Cruzeiro. Como é que eu iria embora e deixar todo mundo assim? Não podia, tinha de participar, e participei. Eu segurei uma AK. Quando estourou aquilo, foi numa sexta-feira e nós nos apercebemos no sábado. No sábado, trabalhamos normalmente e, às 16:00 horas, começaram os estrondos na cidade. Eram

tiros. Nós tínhamos um grupo na Cimangola e a coluna¹¹ estava chegando de Capanda e eu tinha de estar na área. Saímos da área às 16:30 para distribuir o pessoal. Quando cheguei em Luanda, para entrar foi problemático. Eu fiquei algumas horas parado no Hotel Safári onde estava a maioria dos brasileiros. Como morava no Cruzeiro, eu tinha de ir para o Cruzeiro. O pessoal ficou bem preocupado. Eu saí com um jipe, ainda levei feridos para o Hospital Militar, voltei e fui para casa. Quando eu cheguei na rua, todo mundo ficou satisfeito. Na terça-feira eu fui o primeiro brasileiro a sair à rua. Saí do Cruzeiro, fui até o armazém e tirei comida para levar pro Hospital Militar, porque estava faltando comida. Tudo isso é uma história que tenho para contar” (técnico brasileiro).

De 1992 a 1994, a UNITA esteve de posse de Capanda. As atividades da Odebrecht resumiram-se em manutenção de equipamentos levados para Luanda, conservação da vila residencial e da base de apoio em Luanda e substituição de documentos perdidos.

De 1994 a 1997, a UNITA já não estava em Capanda, mas o canteiro ainda estava ocupado, só que, dessa vez, por populares das redondezas e por alguns militares do exército angolano que lá haviam se abrigado. A segurança na região ainda não estava garantida pelas autoridades militares.

Durante esse período, apenas foram feitas visitas ao local para verificação do estado da obra e da infra-estrutura de apoio. Foi constatado que havia sido destruído toda a infra-estrutura, isto é, alojamentos, escritórios, clínica médica, rede de transmissão de energia, rede de esgoto, de abastecimento de água, além de oficinas, máquinas, equipamentos e partes da barragem. Ou seja, praticamente todo o investimento inicial.

5.2 Segunda fase: de maio de 1997 a janeiro de 1999

O reinício dos trabalhos deu-se em maio de 1997, primeiramente com visitas técnicas e inspeções, que permitiram a elaboração de um planejamento de recuperação da infra-estrutura. Mais uma vez foi feito o deslocamento de uma equipe pioneira, montando novamente barracas de campanha, tomando banho no rio, a exemplo do que aconteceu no início da obra.

¹¹ Comboio de veículos com escolta militar.

“Foi uma vida dura. Eu como enfermeiro fui uma das primeiras pessoas a chegar aqui. Não havia médico, não havia nada. Fiquei quase um ano completo cuidando de brasileiros e angolanos, sem médico. Trabalhei com situações precárias, porque, naquela altura, o hospital central era em Luanda, como até agora. Eu aqui não tinha material suficiente, tinha que inventar. Colocava algodão em palitos para poder fazer curativos. Medicava malária sem ter o diagnóstico de laboratório; via mais ou menos que o quadro clínico do paciente era de malária, e já medicava o paciente. Mandava a lâmina para Luanda até que em Luanda lessem aquela lâmina e mandassem o retorno, eu já tinha tratado o paciente e ele já estava melhor” (técnico angolano).

Nessa segunda fase foi feita a desminagem do local, a importação de equipamentos e a reconstrução de toda a infra-estrutura necessária ao término da obra. Ao mesmo tempo, e dentro das possibilidades, foram retomadas as obras principais da barragem.

No início de 1999, quando as obras estavam já em um estado avançado, começaram a ser sentidas, ao redor de Capanda, alterações na situação militar, que culminaram com ataques no local da obra. Foram lançados mais de dez obuses, que tiveram a pronta resposta da segurança do canteiro. Estava, assim, criado o pânico e a necessidade de mais uma vez evacuar o pessoal e paralisar a obra.

De janeiro a dezembro de 1999, as atividades normais em Capanda foram novamente suspensas por razões de segurança. Nesse período, Capanda ficou sob o controle do exército. Apesar dos conflitos, durante praticamente todo o ano de 1999, a segurança de Capanda foi garantida pelo exército, pela empresa de segurança contratada e por alguns trabalhadores angolanos voluntários do Gamek e da Odebrecht. Dessa vez, ao contrário do que aconteceu na primeira paralisação, o patrimônio do projeto permaneceu intacto.

5.3 Terceira fase: de janeiro de 2000 até o presente momento

Na segunda quinzena do mês de dezembro de 1999, visando o planejamento da nova retomada das obras, técnicos das empresas envolvidas com o projeto reiniciaram as deslocações à Capanda. Em janeiro de 2000, as obras tiveram mais um reinício.

A meta para 2002 é fazer funcionar, até o final do ano, a primeira unidade geradora de energia. Este é o “ano da expectativa”, o ano de começar a colher os frutos de todas as fases vencidas. Para 2003 estão previstas algumas obras de acabamento e a entrada em funcionamento da segunda unidade geradora. Foram projetadas quatro unidades geradoras de energia. Numa primeira fase entrarão em funcionamento duas unidades. As outras duas entrarão em funcionamento à medida que a demanda de energia do país exigir, ou até que seja possível interligar o sistema de distribuição de energia Norte e o sistema de distribuição do centro de Angola.

A fala do Diretor de Contrato representa a ansiedade vivida nessa última fase do Projeto.

“Capanda se tornou um desafio muito grande. Não por questões de tecnologia, porque já construímos muitas hidroelétricas no mundo, mas por uma questão de honra. Cada integrante da organização, independentemente de nacionalidade, tem no seu íntimo o desafio profissional e pessoal de terminar Capanda. É uma questão de honra para cada membro da Organização” (diretor).

5.4 A gestão da Odebrecht e o dia-a-dia do Projeto Capanda

No Projeto, além da construção da infra-estrutura auxiliar e da obra principal, a Odebrecht está administrando a vila de Capanda, isto é, manutenção de alojamentos e escritórios, gestão dos refeitórios, gestão da fazenda e serviços gerais. Mas é a responsabilidade pela logística e transportes que constituiu e constitui o principal desafio da empresa durante todos esses anos. As dificuldades relativas à logística e aos transportes ilustram bem o impacto da realidade angolana no modo de gestão da Odebrecht, em Capanda.

Para o desenvolvimento das atividades em Capanda, a Odebrecht conta com bases em Malange e em Luanda, além do suporte do Brasil. Em Malange, existe um escritório do Gamek e da Odebrecht, tendo em vista que a maior parte dos trabalhadores nacionais são daquela província. O escritório central fica em Luanda. Na Capital também existe um hospital para os trabalhadores e seus familiares e uma vila residencial para trabalhadores expatriados, para alguns funcionários

nacionais de nível superior de outros projetos da empresa e para alguns técnicos do Gamek. Na vila há também casas cedidas ao governo. É também em Luanda que se situa a base operacional, onde é feita a recepção do material e bens de consumo importados, a triagem e a estocagem.

Os equipamentos, os materiais e a maior parte dos bens de consumo são importados, principalmente do Brasil. Em Angola, são adquiridos alguns bens de consumo e, principalmente, combustível e cimento.

As solicitações dessas mercadorias são feitas a partir de Capanda para a base Luanda, que, por sua vez, adquire em Angola ou, na impossibilidade de o fazer, encaminha para a Base Internacional de Apóio no Brasil. Em função da demora no transporte (geralmente por via marítima) e da alfândega, a maior parte das solicitações são feitas com uma projeção de noventa dias.

De Luanda para Malange o transporte de mercadorias é rodoviário, com escolta militar. Duas vezes por semana saem de Luanda 17 ou 18 caminhões, com aproximadamente 30 toneladas cada, carregados, principalmente, de óleo diesel e cimento. Fazem a escolta, aproximadamente, 150 militares, com seis caminhões de desembarque rápido e um jipe que vai à frente para fazer o reconhecimento da área. A viagem que poderia ser feita em menos de um dia demora quatro dias. Até a época em que foi feita a pesquisa, dificilmente os veículos trafegavam depois das 18:00 horas, a não ser quando houvesse necessidade de chegar a um local seguro, em que não houvesse risco de ataque da UNITA. Já ocorreram alguns ataques, com registro de mortes de militares.

5.4.1 A Gestão de Recursos Humanos

No Projeto Capanda, a área de Recursos Humanos da Odebrecht é considerada setor e está subordinado à gerência administrativo-financeira. Apesar de não ter sido fornecido o organograma formal da empresa no Projeto Capanda, os entrevistados informaram que no topo da hierarquia está o diretor de contrato, seguindo-se os gerentes de área, os engenheiros ou chefes de área, os chefes de setor, os encarregados gerais, o supervisor e, por último, o encarregado de serviço.

Até fevereiro de 2002, o quadro de funcionários era de 2.799, sendo 2.587 angolanos e 212 brasileiros. Entre os nacionais, existe um grupo de 100 trabalhadores, admitidos por meio do “Projeto Pessoa Portadora de Deficiência: Resgate da Cidadania”. É um projeto elaborado pelo Gamek e pela Odebrecht, com o objetivo de inserir pessoas portadoras de deficiência decorrentes da guerra, em postos de trabalho na construção da hidroelétrica. Segundo o diretor de Contrato, dos 100 trabalhadores, apenas três tiveram produtividade abaixo do normal e 90 tiveram produtividade superior à de trabalhadores sem deficiência.

Existem ainda os trabalhadores da TPE, do Gamek e de empresas contratadas, a quem a Odebrecht apóia com transporte, acomodação e alimentação. No total, são mais de 3.200 pessoas envolvidas no Projeto Capanda.

O setor de Recursos Humanos é voltado, praticamente, para os trabalhadores nacionais. Por isso, optou-se por apresentar primeiro as atividades direcionadas a esses trabalhadores e, em seguida, apresentar algumas considerações sobre os trabalhadores expatriados.

5.4.1.1 Recrutamento e seleção

Na primeira fase do projeto, em função da maior disponibilidade de transporte aéreo, existia um aproveitamento muito grande da mão-de-obra de Luanda. Na segunda fase, porém, visando contenção de gastos, houve uma redução do transporte aéreo e, conseqüentemente, uma redução da mão-de-obra de Luanda. Por motivos de segurança, apenas equipamentos, materiais e bens de consumo saem de Luanda por via terrestre. Com isso, passou a ser preferencialmente recrutada a mão-de-obra de Malange.

Para algumas funções mais específicas, que exijam um profissional com experiência, as vagas são anunciadas em jornal ou em rádio. Para outras funções sem essa exigência, o anúncio é feito informalmente, por meio de contato pessoal, isto é, alguém da empresa fica sabendo da vaga e comunica a outras pessoas.

No processo de seleção, procura-se avaliar se o trabalhador detém o conhecimento necessário para a atividade requerida. Para os trabalhadores de base, apenas são feitos testes práticos. Em muitos casos, são pessoas que já trabalharam no projeto em fases anteriores. Para o pessoal de nível técnico, além dos testes práticos, eles devem apresentar certificado de curso e currículo ou carta de recomendação e é feita também uma entrevista. Em todos os casos, o avaliador é a pessoa a quem o trabalhador irá se subordinar. Por fim, são feitos exames médicos.

Depois de selecionado, o trabalhador é encaminhado para o setor de Recursos Humanos para assinar o contrato, renovável a cada três meses, para fazer o seu cadastramento e dos dependentes e receber as informações sobre o projeto e os seus direitos e deveres.

Depois disso, o trabalhador é encaminhado para o setor de Segurança no Trabalho para receber os equipamentos de segurança, uniforme e tomar conhecimento dos procedimentos de segurança e de primeiros socorros. Finalmente, o trabalhador é encaminhado para a área de serviço

5.4.1.2 Treinamento e qualificação profissional

O treinamento se dá na prática. Os trabalhadores sem experiência na área entram como ajudantes e vão adquirindo conhecimentos na própria frente de serviço. Isso fica claro no depoimento de um técnico brasileiro:

“O aprendizado dá-se na prática. Não dá tempo de fazer que nem faz o SENAI, mostrar tudo no detalhe” (técnico brasileiro).

Alguns trabalhadores fizeram cursos (como de carpintaria e eletricidade) por correspondência solicitados no Brasil pela empresa. Segundo o administrador da vila e um dos trabalhadores entrevistados, o efeito do curso não foi bom, porque os trabalhadores chegavam cansados aos alojamentos, sem condições de se dedicarem ao curso.

Os trabalhadores entrevistados consideram Capanda uma escola, porque a têm como o tipo de obra difícil de executar, se comparada a outros empreendimentos, sem a complexidade e a tecnologia exigida por uma hidroelétrica.

“Capanda é uma grande escola. O difícil na construção civil é construir uma barragem. Saindo daqui, eu vou ser capaz de encarar qualquer tipo de obra” (trabalhador de base).

5.4.1.3 Política de cargos e salários e avaliação de desempenho

No Projeto Capanda, por questões contratuais, a política de cargos e salários dos trabalhadores nacionais segue as normas da função pública, o que não acontece em outros projetos da empresa, onde os trabalhadores ganham um salário mais alto. Este tem sido um elemento desanimador, como fica patente em depoimentos dos trabalhadores:

“estou a trabalhar, a pensar na família, no futuro, e é chato você receber um salário, olhar e dizer: não vai dar pra comprar a calça pra minha filha, a blusa pra minha mulher” (técnico angolano).

“Quando recebemos o salário, ficamos todos desmotivados, principalmente pelos problemas econômicos do nosso país, em que tudo é caro” (técnico angolano).

“Quando a empresa iniciou, tinha boas condições, mas agora a empresa está muito fraca. Se estamos a trabalhar é porque enfim; é porque está a faltar mesmo. A pessoa faz três meses aqui e oito dias em casa, e a ganhar cem dólares¹²; é muito difícil” (trabalhador de base).

“Como é que a pessoa não fica frustrada? Se o filho está doente, vai pro hospital da empresa, não é atendido, tem que ir pro posto médico privado e o bocado que eu ganho não chega, porque os postos médicos pedem 100, 150 dólares, e eu não ganho isso. Então vai conseguir desenvolver! Muito difícil, não consegue desenvolver. Não consegue comprar uma coisa boa pra casa. Tem que ser mesmo Deus a te ajudar e não ter mais doença em casa, pra poder poupar 200 dólares pra poder comprar uma peça pra casa” (trabalhador de base).

Para o gerente administrativo-financeiro, os baixos salários pagos aos trabalhadores nacionais da empresa no Projeto Capanda não só provocam desânimo a esses trabalhadores como também não

¹² Apesar de a moeda oficial ser o Kwanza, o dólar funciona livremente nas transações comerciais, servindo de moeda de referência. Assim, embora muitas pessoas não recebam os seus salários em dólares, existe a tendência de compará-los ao dólar.

atraem pessoal de nível superior para a empresa. Na época da pesquisa, apenas existia um engenheiro angolano trabalhando para a Odebrecht em Capanda.

Para os técnicos angolanos entrevistados, a questão salarial não é a única causa de desinteresse. Para esses técnicos, a promoção dos nacionais apenas até ao nível de supervisor constitui também causa de desinteresse, principalmente por existirem brasileiros, sem formação superior, em cargos mais altos na escala hierárquica.

“Eu acho que a Odebrecht devia fazer que nem no Brasil, ou em outros países; incluir no seu efetivo, também o próprio nacional. Porque seria um orgulho, eu sair por aí e dizer: eu sou gerente da divisão de saúde da Odebrecht. Eu angolano sou o chefe da oficina. Mas é chefe com todo o respeito mesmo, não é aquele chefe que a gente diz: o fulano é chefe lá na oficina mas na hora de fazer, por exemplo, um pedido de material no Brasil, não vale nada. Não pode ser assim, tem que ser valorizado. É chefe porque ele sabe, estudou, tem capacidade de ser chefe. Então, se eu fizer um pedido, tenho que ser bem atendido, também sou chefe, não importa se brasileiro ou nacional. Então, são certas situações que, às vezes, deixam-nos assim, chateados, porque toda empresa estrangeira vem com o seu efetivo e a gente limita-se somente a receber o que é deles” (técnico angolano).

“Aqui o angolano que ocupa o cargo mais alto é o supervisor, o meu caso. Mais do que isso não tem. Há certos lugares em que somos chefes porque somos chefes, mas não temos aquela autoridade” (técnico angolano).

“O que eu mudaria é dar valor e autoridade ao nacional. O nacional tem que sentir que é alguém na empresa. Nós também precisamos. Porque eles vêm para nos ensinar, e amanhã eles vão embora e nós mesmos é que ficamos. Então é preciso dar a liberdade e confiar o trabalho; dar mais liberdade, porque eu sei que amanhã, quando ele for embora, eu consigo fazer o trabalho. Então é isso que eles deviam fazer conosco. Eles deviam nos deixar mais soltos, mais livres, pra gente também colher um bocadinho do que eles já sabem” (técnico angolano).

“Estou bastante satisfeito por ser supervisor, sobretudo aqui na Odebrecht, porque não é fácil. Muitos me perguntam se fui na avó Umba fazer feitiço pra subir. Acho que é uma luz no fim do túnel” (técnico angolano).

Esses depoimentos, de certa forma, reforçam a idéia de que a cultura nas organizações brasileiras se caracteriza, entre outros valores e práticas, por uma tendência à centralização do poder e pela concepção do trabalho no nível dos gestores e atribuição da execução aos empregados. O que se presume, dessa característica, é a suposta falta de competência dos trabalhadores para lidar com situações minimamente complexas e da sua suposta má fé com relação ao trabalho, razão pela qual seu trabalho deve ser determinado em detalhes por seus superiores hierárquicos.

Assim, ao limitar o acesso dos trabalhadores nacionais à esfera das decisões, a organização parece reservar para si o “espaço efetivo de opressão sobre os assalariados” (Zarifian, 1991: 129), um espaço no qual as opções estratégicas adotadas pelas organizações nem sempre consideram suas possíveis conseqüências sociais, uma vez que é a racionalidade instrumental, relacionada ao alcance de objetivos que impera nesse nível.

Além disso, um dos benefícios de empresas estrangeiras, na sua condição de agentes do processo de investimento direto, é a transferência da competência de gestão, necessária aos países anfitriões, principalmente quando estes são menos desenvolvidos. É muito importante que os executivos expatriados dessas empresas transfiram suas experiências aos seus pares locais. Contudo, quando a empresa opta por colocar os trabalhadores locais apenas em níveis operacionais, distantes da cúpula da empresa, parece demonstrar a sua falta de interesse em transferir competência de gestão, comprometendo, assim, o benefício para o país anfitrião.

Os depoimentos acima representados parecem também mostrar que a confiança nas pessoas, um dos princípios da TEO, é restrita aos brasileiros. Isso se reflete no processo de avaliação de desempenho, que tem, como objetivo principal, a promoção do trabalhador.

Não há exigência de avaliação. Ela é feita por iniciativa do responsável mais próximo do trabalhador, mas nunca em menos de três meses de trabalho ou da última promoção. Assim, segundo os supervisores angolanos, o nacional que já é supervisor não é mais avaliado, porque já atingiu o cargo mais alto a eles reservado.

“A nossa avaliação é a nossa promoção, e promovendo aumenta o salário. Agora, nós, os supervisores, estamos há dois anos sem avaliação” (técnico angolano).

5.4.1.4 Condições de trabalho

Ao chegar em Capanda, o trabalhador recebe informações sobre segurança no trabalho e primeiros socorros, além dos equipamentos de segurança e uniforme. Para os trabalhadores, apesar do uso dos equipamentos de segurança, não há como evitar pequenos acidentes em uma obra do porte de Capanda. Acidente grave aconteceu no ano passado, quando um trabalhador, que não estava usando o cinto de segurança enquanto trabalhava na barragem, caiu e faleceu.

Capanda tem um pequeno hospital com um médico e três enfermeiros brasileiros, além de técnicos angolanos. A cada três meses, uma médica ginecologista vai para Capanda fazer o acompanhamento das trabalhadoras.

Uma das conquistas na área da saúde foi o controle da malária. Além do combate ao mosquito transmissor, é feito controle da doença. Todo trabalhador que chega a Capanda, pela primeira vez ou voltando da folga, submete-se a exames. Isso, aliado ao fato de os trabalhadores não poderem abandonar o canteiro sem autorização, tem sido, segundo os técnicos de Recursos Humanos, os fatores que contribuem para a presença regular do trabalhador na frente de serviço, evitando, assim, o absenteísmo, considerado baixo por tais técnicos.

Todos os que trabalham em Capanda dormem no local. Os alojamentos são distribuídos por níveis funcionais e por sexo. Existe um alojamento para diretores, gerentes e pessoal de nível superior (mulheres e homens), um outro alojamento para os técnicos, e outro para os trabalhadores de base (pedreiros, carpinteiros, serralheiros entre outros). Há também o alojamento para as técnicas e para as trabalhadoras de base. As diferenças centram-se nas condições de acomodação e no número de pessoas por quarto. Não existe separação por nacionalidade, apenas por função e sexo.

Nos refeitórios também existe separação funcional. Existe um refeitório para os diretores, gerentes, pessoal de nível superior e técnicos e outro para trabalhadores de base. Enquanto no primeiro há uma organização do tipo *selfservice*, com um cardápio mais variado, no segundo é um cardápio único por dia. Nos dois refeitórios, a Odebrecht procura servir alimentação adaptada à cultura angolana. Não obstante, registram-se algumas reclamações por parte dos trabalhadores angolanos. Para estes, deveriam ser servidos mais práticos típicos da cultura de Angola.

Em função das dificuldades do país, foi criada uma fazenda para suprir o projeto em hortifrutículas. Muitos desses produtos são enviados para os refeitórios da empresa em Luanda. Aproximadamente 45 pessoas trabalham na fazenda. O responsável é um engenheiro agrônomo brasileiro, que conta com o apoio de quatro técnicos angolanos.

Ao se reportarem às condições de trabalho, os trabalhadores que estão na empresa desde a primeira fase afirmam que as condições de trabalho decaíram.

“No início, graças a Deus, era muito bom. Era melhor. Nós tínhamos muitas condições na altura. Mas agora está sendo muito fraco mesmo” (trabalhador de base).

“Antigamente foi muito melhor. Eu saindo daqui, depois de 45 dias, parecia que estava a sair da Europa. O meu corpo brilhava, ficava diferente. Mas agora não. Agora estamos a trabalhar mesmo porque enfim, é a falta mesmo, a pessoa não tem, tem que trabalhar; agüentar aquela miséria toda até quando um dia achar uma empresa melhor pra trabalhar” (trabalhador de base).

Segundo os dirigentes da empresa, a partir da segunda fase, em função das dificuldades do país e visando uma série de contenções, está sendo exigido um sacrifício de todos os angolanos e brasileiros. Não poderiam mais contar com as condições que tinham na primeira fase, principalmente em relação ao tempo de permanência em Capanda e ao meio de transporte para os trabalhadores de Malange, que deixaram de se beneficiar do transporte aéreo e passaram a ir para casa de ônibus.

Essa última mudança, entretanto, parece exigir muito mais sacrifício do pessoal de base Malange, pelo fato de as condições das estradas serem precárias e pela insegurança no trajeto de Capanda à cidade de Malange.

Vale ressaltar que, embora o trajeto aéreo fosse mais seguro, corriam-se alguns riscos. O local da obra é isolado da cidade e cercado por mato, aonde se abrigavam militares da UNITA. Assim, para evitar ataques, o pouso e a decolagem tinham de seguir determinados procedimentos de segurança. A aeronave voava até o perímetro da obra e só aí começava a descer, mas em caracol. Para sair de Capanda eram seguidos os mesmos procedimentos. A aeronave levantava vôo em caracol, ainda no perímetro do canteiro de obra e, só depois de ganhar uma determinada altura, seguia o seu curso normal. Todo esse procedimento visava evitar deixar a aeronave exposta em baixa altitude, sem a proteção do exército angolano, o que poderia facilitar possíveis ataques da UNITA.

A jornada de trabalho é de segunda a sexta-feira ou até sábado e, eventualmente, algumas áreas trabalham aos domingos. O tempo de permanência no canteiro e os dias de folga variam de acordo com a função e a nacionalidade, como apresentado no QUADRO 3.

QUADRO 3. Tempo de permanência em Capanda

Níveis funcionais	Tempo de permanência em Capanda	Tempo de folga
Técnicos básicos, encarregados de serviço e trabalhadores de base	90 dias	8 dias
Técnicos médios angolanos	30 dias	3 dias
Engenheiros e supervisores angolanos	15 dias	2 dias
Engenheiros expatriados	90 dias	15 dias
Técnicos expatriados	120 dias	15 dias
Outros expatriados	180 dias	15 dias

Fonte - Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa

Durante o tempo de permanência em Capanda, por questões de segurança, não é permitida a saída da área delimitada pela segurança. Quem tenta sair é demitido.

Os trabalhadores expatriados parecem encarar melhor essa situação. A percepção da distância de casa parece ser elemento de conformação.

“Nós que estamos longe de casa nos conformamos fácil. Viemos para um outro país para trabalhar. Agora, para o nacional é até cômico; ele mora a poucos quilômetros da obra e tem de ficar noventa dias sem ir pra casa” (técnico brasileiro).

“Você sabe que no Brasil o cara acorda muito cedo, porque muito cedo tem de pegar o ônibus, chegar ao trabalho antes das sete, e retorna vinte, vinte e uma horas pra casa. Você passa muito tempo longe da família. Se nós fizermos uma conta na ponta do lápis, o tempo que você fica ausente da família no Brasil e o tempo que você fica aqui trabalhando é quase a mesma coisa” (técnico brasileiro).

Para os angolanos, o tempo de permanência no canteiro é motivo de sofrimento, principalmente por estarem longe da família. Ao contrário dos expatriados, eles não têm acesso a telefone. Os depoimentos a seguir ilustram esse sofrimento.

“Nós estamos aqui quase condenados. Isso já não é uma empresa, estamos condenados. Certos colegas ficam frustrados, já não conseguem trabalhar pensando na família. Faz um pedido e não é atendido, e ele mais tarde fica com a cabeça doída” (trabalhador de base).

“...já, já aconteceu certas pessoas indo pro hospital por ‘pancadas’; é devido ao tempo. Porque a pessoa ficando os três meses aqui sem ver a família fica frustrada. Do alojamento, serviço, do alojamento, serviço, do alojamento, serviço; fica frustrado. Pelo menos a empresa deveria dar um fim de semana” (trabalhador de base).

“Aqui é exército mesmo; estamos aqui pra combater. Faço três meses e não posso ver a família! É exército mesmo” (trabalhador de base).

Embora não se possa ignorar a situação de insegurança nos arredores de Capanda, percebe-se que o confinamento dos trabalhadores surge como exigência de controle e de minimização de custos, e choca com os valores da cultura angolana. A organização do trabalho passou a influenciar negativamente a vida pessoal dos trabalhadores, causando, inclusive, sofrimento mental. O confinamento criou uma situação de ruptura e de oposição entre o trabalho e a vida. Os tempos

sociais foram modificados, fazendo com que os trabalhadores vivam separados de suas células-base, a família.

Tudo isso ajuda a confirmar a idéia de que muitos angolanos encontram-se imersos em duas realidades que se tangenciam e se chocam. De um lado, a condição de assalariado em uma organização regida por princípios como assiduidade e presença permanente no posto de trabalho. De outro, a condição de indivíduo que permanece ligado aos valores de sua cultura tradicional.

O longo tempo de permanência em Capanda, aliado aos baixos salários, constitui a principal causa de descontentamento e, conseqüentemente, a principal causa de abandono do emprego. Vale ressaltar que a empresa não tem dados precisos sobre o índice de rotatividade dos trabalhadores.

Para contornar a situação de confinamento e visando proporcionar lazer aos trabalhadores, são programadas atividades, como caminhadas ecológicas, almoços e *shows* da Banda Capanda, formada por brasileiros e angolanos. Além disso, foi montada uma estrutura com quadras e ginásios de esporte, dois canais brasileiros de televisão, um canal angolano, um canal russo, um canal português e um circuito interno de TV com filmes selecionados. Existe também uma danceteria que funciona aos sábados. Porém, a entrada é permitida, apenas, aos diretores, gerentes, pessoal de nível superior e técnicos. Os trabalhadores de base não têm acesso à danceteria. São também esses trabalhadores que, na percepção de um dos seus representantes, não têm divertimento.

“Divertimento, divertimento, é mentira. Eu vejo o pessoal de camada mais baixa, eles só ficam mais ou menos alegres quando recebem o salário e conseguem uma bebida” (representante dos trabalhadores).

Ou seja, aos trabalhadores que permanecem mais tempo em Capanda, que estão mais ligados à cultura tradicional e que são a maioria, lhes é reduzida a possibilidade de viverem a situação de trabalho em harmonia com a vida social de entretenimentos, festas e lazer.

Após os dias de trabalho no canteiro, os trabalhadores de Malange ainda enfrentam a insegurança nas estradas. A UNITA não chegou a atacar os ônibus de trabalhadores, que são sempre escoltados por militares. Não obstante, existe uma preocupação constante.

“Nossa maior preocupação era essa coluna de Malange, aí no fim do ano. Porque houve uma coluna que foi com quase setecentos trabalhadores. Se acontece um ataque, a gente está frito. Mas o Brigadeiro mandou uma senhora cobertura. Mandou uma equipe na frente fazer uma varredura, afastando o povo, protegendo, e depois a coluna com os militares” (administrador da vila)

5.4.1.5 Relação entre a empresa e os representantes dos trabalhadores

Na época da pesquisa, as eleições para o sindicato estavam marcadas para breve. Os trabalhadores eram representados por uma comissão “dinamizadora”. Para a constituição de tal comissão, o encarregado geral de cada área indicou o funcionário exemplar. Destes, cinco foram escolhidos pelos trabalhadores para constituírem a comissão. Vale ressaltar que todos os encarregados gerais são brasileiros.

Uma conquista citada pelos representantes dos trabalhadores foi o aumento do subsídio de isolamento para os trabalhadores nacionais. Esses representantes, entretanto, frisaram que essa conquista se deu com a visita a Capanda de técnicos do Ministério do Trabalho.

Os dirigentes da empresa afirmaram ter um bom relacionamento com os representantes dos trabalhadores. Os trabalhadores, porém, percebem os seus representantes como pessoas a serviço da direção da empresa, porque, assim como eles, temem perder o emprego.

“O pessoal vê essa empresa com medo, porque ele pensa que por tudo e por nada pode não ter o contrato renovado. Têm muito medo de perder o emprego. Tu sabes que a maior parte do pessoal é de Malange, e em Malange é difícil conseguir emprego. Então eles têm um certo medo” (técnico angolano).

“Eles são da comissão sindical, mas estão na mesma condição que nós. Chegam pra ele e lhe dizem: o senhor quer ou não quer trabalhar? Sim eu

quero. Então vai trabalhar e não se mete nessas coisas” (trabalhador de base).

“...eles são mandados. O problema vem dos grandes homens que pertencem à empresa, que é o dono da empresa mesmo. Eu acho isso. Porque se estou como um encarregado geral aqui e eu dou a conhecer: chefe estou com um problema assim, assim e assim; ele geralmente diz: não, eu sou mandado por alguém. E feito uma coisa dessas, eu vou embora. Aí é difícil; não adianta falar com ele, pra ele não perder o pão dele também, porque ele tem filhos. Então deixamos andar” (trabalhador de base).

“É só ver a atuação. Só pra dar um exemplo, por causa de um retroativo que a gente tinha de receber a partir de agosto, aí dia 15 de dezembro o pessoal deu uma paralisação, aí apareceu o sindicato, mas não pra... quer dizer, pra exigir o pessoal pra ir trabalhar” (técnico angolano).

Isso ilustra bem o que Dejours (1992) chama de “disciplina da fome”, isto é, uma disciplina mantida, em grande medida, em função do medo que o trabalhador tem de perder o seu meio de subsistência. Para esse autor, o medo é, conscientemente, instrumentalizado pelos dirigentes, para pressionar os trabalhadores e fazê-los trabalhar. Ou seja, o medo transforma-se em um elemento de controle social na empresa. A gestão da empresa, caracterizada pela utilização de mão-de-obra desqualificada e barata, agrava ainda mais a situação dos trabalhadores, uma vez que podem ser facilmente substituídos.

Assim, o fato de proporcionar uma atividade remunerada, em uma realidade historicamente instável e carente, é motivo suficiente para a lealdade dos trabalhadores à empresa. Isso parece representar a cultura da dádiva (Sales, 1994) presente na sociedade brasileira e que se reflete em suas organizações.

Os representantes dos trabalhadores não adotam um tipo de política que questiona as relações da empresa com os trabalhadores. Ao contrário, eles se mostram coniventes com a direção da empresa, o que deixa os trabalhadores ainda mais vulneráveis. Esta é uma situação totalmente favorável à empresa, que não vê suas práticas questionadas.

“Mas o funcionário também não pode ter sempre esta desculpa de muito tempo de isolamento. É o teu caso, o meu caso. Você está fora, eu também já fiquei dez anos fora. Então se você quer uma coisa, você tem que dedicar todo o seu amor e carinho àquela coisa. Recentemente nós tivemos uma paralisação, os trabalhadores tiveram uma paralisação, eu estava sozinho, o primeiro secretário da comissão sindical não estava ... lá eu tentei conversar com os líderes de cada frente de angolanos para ver se transmitiam a preocupação que eu levei pra eles, levei da direção da empresa; porque estava havendo um comentário de que ia ter greve se não pagassem. Eu tratei de conversar com os líderes, mas nem com isso, não adiantou. No dia seguinte eles pararam; pararam e não queriam saber” (representante dos trabalhadores).

“Quando estou na minha área atuo somente como supervisor, não tem piedade, porque eu é que defendo que o funcionário não pode ir pra rua; não tem nada disso. Quando o camarada não rende tem que ir pra casa, porque nós viemos aqui para trabalhar. Não rende vai pra casa. Então você não pode ter aquela pena, aquela piedade: puxa, se eu defendo de um lado e do outro lado estou mandando para o jacaré, como eles dizem. Não, não , não. Chegou a hora de ir pra casa vai, porque quando chegar a minha hora de ir pra casa, eu também vou. Isso aqui não é de ninguém, quando chegou a tua hora, casa (...) eu acho que se o trabalhador assinou o contrato é porque concorda com ele. Quem cala consente. Eu estou há doze anos na empresa e nunca reclamei” (representante dos trabalhadores).

Além do medo percebido, a fraca atuação dos representantes dos trabalhadores parece ser o reflexo da incipiente atuação sindical em Angola. Apenas no início dos anos 90, com as alterações da constituição da ainda República Popular de Angola, foram reconhecidos e garantidos os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, entre eles a livre organização profissional e sindical e o direito à greve.

Isso, aliado à repressão até bem pouco tempo exercida pelos colonizadores portugueses, parece facilitar o modo de gestão da Odebrecht.

“Eu observo o seguinte: você numa orientação ou numa repreensão do nacional, eles, na maioria, aceitam muito bem. Faz parte da formação. Porque a gente sabe que o angolano sofreu muito, foi um povo muito reprimido. Se fosse, por exemplo, para comandar os russos, acredito que a gente não teria as mesmas facilidades; teríamos de montar uma outra estratégia” (administrador).

5.4.1.6 Assistência às famílias

Em Angola, em função da realidade do país, e mais especificamente do Projeto Capanda, a assistência à família do trabalhador é mais uma preocupação para o setor de Recursos Humanos. Em Capanda, o setor de Recursos Humanos tem uma área de serviço social que apoia os trabalhadores e suas famílias. Essa área atua como elo entre os trabalhadores em Capanda e suas famílias em Malange ou em Luanda. É também a área social que se responsabiliza pelas cestas básicas, distribuídas todos os meses aos trabalhadores e entregues às suas famílias. O apoio ao óbito de familiares dos trabalhadores também foi citado como fazendo parte das responsabilidades. Essa área, no entanto, é muito criticada pelos trabalhadores.

“... se tem algum problema com a família de algum funcionário, a assistente social não tem que chegar e dizer que não tem transporte. Se não tem transporte o problema é dela, vai a pé, vai confirmar se morreu a mãe do homem, vai confirmar se tem problema mesmo. Os coitados dos homens recebem cartas que nunca sabem se é verdade ou se é mentira e a assistente social não confirma ou assiste porque é longe, não tem carro, não tem como chegar lá. Então não existe assistente social! É só no papel” (técnico angolano).

“Esses três meses a trabalhar aqui, se não conseguir enviar o salário ou qualquer coisa, eles ficam de fome mesmo. Eu faço três meses e não tenho um fim de semana. A social não consegue pegar o dinheiro pra levar à família! Eu tenho que fazer os três meses aqui até quando amanhã conseguir poupar aquele dinheiro e enviar. A social já não se responsabiliza pelo menos em mandar pra família um pouco do vencimento de alguém ou pelo menos qualquer coisa que a pessoa pretende enviar. Você não consegue enviar. Se não ir um parente, ou amigo que conhece a sua casa... você sempre fica aqui. Não temos o fim de semana pra enviar o dinheiro, nada” (trabalhador de base).

A existência de um hospital da empresa em Luanda para atender só os trabalhadores e seus familiares é o retrato da realidade angolana, isto é, da carência da rede hospitalar. Como dito anteriormente, a situação do setor de saúde é marcada pela falta e degradação de hospitais e centros de saúde. Essa realidade angolana afeta a gestão da empresa, que passa a ter responsabilidades maiores, se comparadas à gestão em outras realidades.

No hospital da empresa em Luanda, entretanto, apenas são atendidos os dependentes dos trabalhadores de base Luanda. Os dependentes dos trabalhadores de base Malange não têm direito, mesmo aqueles que, por conseqüência da guerra, tiveram de abandonar Malange e se refugiaram em Luanda. Ou seja, apenas existe assistência médica para os dependentes de um reduzido número de trabalhadores. Para os dependentes da maior parte dos trabalhadores e, por sinal, mais carentes, não existe assistência médica.

Isso mais uma vez demonstra que o sacrifício que a direção da empresa diz estar exigindo de todos é bem maior para aqueles que já levam uma vida de sacrifício. Essa atitude da empresa contraria a própria filosofia da organização, que prega a preocupação com o ser humano como princípio fundamental. O que parece é que, por meio do discurso, a empresa cria uma ilusão de homogeneidade sobre um corpo social que, na verdade, é diferenciado. Assim, embora as políticas de gestão se apresentem como preocupadas com os trabalhadores, no dia-a-dia parecem não superar a prática organizacional racionalista, que busca a produtividade e o lucro.

“... já tentamos lutar para ter um hospital lá na base Malange. Tentamos conversar com a direção da empresa, no sentido de se instalar pelo menos um posto médico para socorrer as famílias do pessoal que trabalha aqui; mas infelizmente não conseguimos” (representante dos trabalhadores).

“O pessoal de Luanda tem hospital, mas nós não temos. A minha base é Malange, e estou a morar em Luanda; então não tenho direito a hospital; a minha família toda não tem direito a hospital. Os meus filhos, a minha esposa, estão registrados mas não têm direito. Chegam no hospital e têm que ir no posto médico. No primeiro Capanda todo mundo tinha hospital, agora não; em Malange não tem hospital. Eu estou em Luanda agora, vivo em Luanda, e Luanda onde vivo agora não tenho direito a hospital porque a minha base é em Malange, enquanto é a mesma empresa. Essa é a grande falha que nós temos na área de medicina. Como é possível continuar a trabalhar e ter que ir ao posto médico particular! Assim não dá” (trabalhador de base).

“... parte difícil é o vencimento muito pouco e hospital. Isso é que é difícil pra nós, porque a pessoa sem hospital não vive devidamente. Se estou a trabalhar, a família em casa tem que estar tudo tranqüilo. Se eu não estiver bem, não vou trabalhar. Eu sou pai de oito filhos, e esses oito

filhos são registrados, mas a minha esposa já voltou por três vezes do hospital; vai lá e não é atendido não” (trabalhador de base).

“Base Malange não tem direito a hospital, quem tem direito a hospital é a base de Luanda e enquanto eu vivo em Luanda e enquanto eu sou funcionário da empresa. Isso é a grande falha mesmo que está a existir perante o funcionário. A pessoa fica frustrada porque o filho doente não é atendido no hospital da empresa” (trabalhador de base).

“A assistência médica do pessoal com base Malange é uma falha, porque ele é funcionário igual a mim. Então, que ele tenha o direito que eu tenho. Eu tenho um hospital em que eu posso fazer uma consulta, eu e minha família, ele em Malange não tem. Se o homem conseguir transportar a família de Malange pra Luanda, chega lá, não tem acesso à consulta” (técnico angolano).

Percebe-se que o setor de Recursos Humanos da Odebrecht, em Capanda, lida com situações complexas e assume um grande envolvimento com a vida dos trabalhadores. É um cenário marcado por diferenças culturais e por isolamento considerável, na medida em que se tem pessoas que permanecem no local por longos períodos, agravados pela impossibilidade de deslocamentos além do canteiro de obra. Existe um confinamento e uma rotina capazes de gerar sofrimento e adoecimento mental. A forte ligação do angolano à família o torna ainda mais propenso a tal sofrimento.

Não obstante tais evidências, as atividades dos profissionais do setor de Recursos Humanos resumem-se ao cumprimento de exigências legais e ao pagamento de salários e benefícios. O setor é pouco valorizado pela direção da empresa e representa bem o modelo de setor de Administração de Pessoal. Constata-se ausência de articulação com a política global da empresa.

“A nossa área de Recursos Humanos, num projeto como este, tem um peso muito grande. Mas eu não entendo por que não é uma área tão valorizada pela direção. Talvez por sermos considerados apoio” (responsável pelo setor de RH).

Existe um descaso para com o setor, descaso este que se torna mais preocupante por tal setor ser voltado para os trabalhadores nacionais. Isso leva a aventar a hipótese de a empresa conceber o trabalhador nacional apenas como “homem econômico”.

Este trabalho não tem o objetivo de reivindicar a preocupação com a felicidade dos trabalhadores angolanos, pois é de conhecimento da maioria que, na vida organizacional, a única felicidade que importa é a da empresa. Não obstante, sendo a empresa a principal responsável pela criação das condições sob as quais os trabalhadores desenvolvem suas atividades, acredita-se que cabe a ela a construção de um ambiente favorável à colaboração do trabalhador, mas sem prejuízo de suas necessidades psicológicas e emocionais.

O descompasso entre as políticas e as práticas de gestão da empresa colocam a Gestão de Recursos Humanos em uma situação delicada. No entanto, colocar no setor de Recursos Humanos toda a responsabilidade pelos rumos da situação dos trabalhadores da empresa em Capanda parece exagero, uma vez que as políticas setoriais encontram-se subordinadas a estratégias mais amplas.

“... as decisões têm de ser tomadas para o bem da organização; só que há decisões que eu vejo que poderiam ser tomadas de outra maneira, pensando um pouco mais na questão do trabalhador; mas isso não acontece” (técnico brasileiro).

“A questão do hospital para os trabalhadores de base Malange é preocupante. Eu, inclusive, já tentei resolver, mas não depende de mim. Sinto que eles (trabalhadores de Malange) precisam, mas não posso fazer nada. É muito complicado pra mim; fico numa situação difícil” (responsável pelo RH).

Verifica-se que tais profissionais têm o seu trabalho dotado de tensões. Eles podem ser vistos não só como agentes responsáveis pelo exercício da disciplina e dos interesses da empresa, mas também como vivenciadores de conflitos e contradições.

Diante desses depoimentos, percebe-se bem o que foi proposto por Reed (1997) sobre a gestão como prática social. O trabalho do gerente é dotado de tensões inerentes ao modo de gestão da organização, que, por sua vez, é influenciado pelo meio no qual a organização está inserida.

Percebe-se uma forte influência do contexto angolano e de suas peculiaridades na configuração do modo de gestão da empresa. Não obstante, atribuir somente ao contexto angolano as

responsabilidades pela caracterização da gestão pode ser um equívoco. Pode ser observado, na configuração da gestão da Odebrecht, uma interação entre a própria dinâmica da organização, suas políticas, o contexto angolano e valores da cultura brasileira.

5.4.1.7 Os trabalhadores expatriados

Segundo os diretores e gerentes entrevistados, hoje já não vão para Angola trabalhadores de base, apenas profissionais que detenham conhecimento técnico específico sobre hidroelétrica. Além disso, o tempo de permanência desses profissionais em Angola está diminuindo.

A maior parte desses trabalhadores já trabalharam em outros projetos da Odebrecht, apesar de este não ser um requisito obrigatório. A captação desses profissionais é feita, geralmente, por indicação de um responsável por alguma área no projeto. Tem que ser alguém da confiança desse profissional, que já tenham trabalhado juntos.

Após a indicação, o responsável pelo setor de Recursos Humanos, ou o próprio responsável pela área que indica o profissional, entra em contato com a base Brasil, que localiza o profissional e o informa sobre a proposta de trabalho. Aceitando a proposta, o profissional passa por exames médicos. Se aprovado, assina o contrato e segue para Luanda, onde é embarcado para Capanda. Em Capanda, ele é recepcionado pelo setor de Recursos Humanos, seguindo o mesmo processo do trabalhador nacional. A diferença é que, no caso do trabalhador expatriado, as atividades do setor praticamente cessam por aí.

O profissional expatriado não recebe nenhum treinamento porque, a princípio, já tem experiência na área. Apenas ele é informado sobre a realidade do país e orientado para interagir com a comunidade e respeitar a cultura angolana.

E é justamente essa cultura que, segundo os entrevistados, facilita a adaptação dos mesmos em Angola.

“Eu diria que Angola é um pedacinho do Brasil no exterior. Nós nos sentimos muito identificados com o país, com a língua, com a cultura,

com a população, com a apropriada arquitetura aqui de Angola. Eu sou de Salvador e vejo a similaridade de povos, de calor humano, a forma de fazer as coisas” (gerente).

“... o perfil do angolano acho que é muito próximo do baiano. Eu sou da Bahia e aqui me sinto em casa. Arquitetura de Luanda se assemelha muito à arquitetura de Salvador. Existem alguns trechos, algumas ruas, que são exatamente parte da cidade de Salvador. Você vê Angola em Salvador. A movimentação das pessoas, o pelourinho, muito parecido” (diretor).

“Eu sou baiano e me sinto muito em casa. Eu vejo muita similaridade das pessoas, da forma como as pessoas conversam, da forma como as pessoas são hospitaleiras. Acho o povo tão caloroso quanto o baiano. As comidas são muito próximas” (técnico brasileiro).

“Eu particularmente no princípio não tive dificuldades, eu me habituei muito rápido com Angola e com as pessoas, a vida, a comida, hábitos e até mesmo os dialetos a gente aprende alguma coisa. Primeiro você aprende as bobagens e depois aprende as coisas boas. A minha relação com o angolano é muito afinada, tendo em vista que a gente já está há muitos anos, vivi com uma angolana durante onze anos; não é pouca coisa” (técnico brasileiro).

“A minha adaptação em Angola não foi muito difícil. Eu já tinha muito tempo de Odebrecht no Brasil. Eu trabalhei em vários Estados, e isso pra gente é currículo, é bagagem, experiência. Então a gente vai aprendendo a se adaptar com os lugares, com as pessoas. Isso pra mim foi muito importante. Em Angola, há a particularidade do idioma ser o português. Então isso ajudou muito. O Brasil é um país misto, existe uma gama de raças. Então pra gente foi normal. Eu estou bem aqui, gosto do angolano, nunca fui maltratado, e estou me sentindo muito bem aqui” (técnico brasileiro).

Se a cultura foi um facilitador para a adaptação dos expatriados, o mesmo não se pode falar da realidade angolana que, segundo alguns entrevistados, choca.

“A adaptação, no começo, não poderia dizer que tenha sido difícil, mas choca. Quando você sai, por exemplo, de um país como a Malásia, que pra viver, pra morar, é muito melhor que o Brasil, em termos de limpeza urbana, qualidade de vida, cidades, aparelhamento das cidades...é um país que não é rico, mas distribui a riqueza de uma forma excelente. Em

dois anos que eu morei lá, nunca vi um mendigo na rua. Então, quando você chega aqui em Angola, choca” (gerente).

“No início foi um choque. Porque primeiro tudo é novidade. Lamentavelmente Angola ainda tem um alto índice de mortalidade, ainda existem problemas, mas que têm sido corrigidos ao longo do tempo” (técnico brasileiro).

“Para mim não foi muito difícil, porque o povo angolano e o brasileiro se dão muito bem, quase somos descendentes deles. A dificuldade foi o medo das doenças tropicais” (técnico brasileiro).

O que parece marcar profundamente os expatriados em Angola é o relacionamento entre os dois povos.

“Já trabalhamos em Moçambique, já trabalhamos na África do Sul, já trabalhamos em vários lugares, mas no final das contas um local que a gente se considera mais integrado é em Angola” (diretor).

“... lá nós tivemos batizado, casamento, tudo que você possa imaginar entre baiano e angolano ocorreu. Até o Ministro das Relações Exteriores do Brasil esteve lá e teve de batizar uma menina filha de uma angolana com brasileiro” (diretor)

“Eu passei três anos no Chile. Fiz no Chile um determinado círculo de amizades, mas foi um círculo pequeno, não foi grande, alguns poucos amigos. Mas aqui em Angola, meu círculo de amizades é grande; e é importante que ele seja grande, é importante esse relacionamento com as pessoas, é importante conhecer as pessoas, estar junto, ser amigo, ter um relacionamento familiar. Esse é um ponto marcante aqui em Angola, para mim e para a empresa de modo geral” (gerente).

“O povo angolano é um povo extremamente afável, todo mundo volta contente com o angolano. O angolano se parece muito com o baiano, são acolhedores, brincalhões, felizes. A última vez em que estive em Angola, fui a uma feira que tem trabalhos maravilhosos em madeira, os quadros são maravilhosos e as pessoas que vendem é uma felicidade. E isso encanta muito a gente. A amabilidade do angolano é uma coisa que chama muito a atenção da gente” (técnica brasileira).

5.5 Cultura e implicações na gestão

A afinidade cultural entre Angola e o Brasil e o idioma falado pelos dois povos constituem elementos facilitadores da integração da empresa em Angola. Não obstante, idioma e cultura são também causadores de conflitos que podem afetar o modo de gestão da empresa.

Em relação ao idioma, algumas palavras e expressões, usadas normalmente no vocabulário brasileiro, têm significados distintos em Angola, sendo, em alguns casos, percebidos como ofensa, principalmente pelos mais idosos, detentores de valores culturais mais tradicionais.

“O brasileiro está muito acostumado a mandar assim: porra meu; ô veado vem cá; filho disso, filho daquilo. E nós angolanos não gostamos disso, principalmente os nossos kotas (mais velhos). Tem havido várias discussões com encarregados brasileiros, sobretudo por causa dessas situações” (trabalhador de base).

“...o brasileiro diz: ô bicho faz isso pra mim. E pra nós angolanos, bicho! Você está a brincar comigo? Aí é um problema de verdade, é um problema sério” (trabalhador de base).

Em relação à cultura propriamente dita, alguns valores tradicionais continuam presentes na sociedade angolana e têm entrado em conflito com o modo de gestão da empresa. A seguir são apresentados alguns fatos.

Em função do espírito comunitário e das características do regime socialista vigente em Angola até finais dos anos oitenta, não existiam grandes diferenças salariais entre as várias funções e profissões, nem entre os que trabalhavam mais e os que trabalhavam menos. Para a Odebrecht, sobretudo no início das operações em Angola, era difícil trabalhar nesse tipo de mercado. O pagamento de um adicional por atingimento de metas, por exemplo, já foi motivo de greve, na medida em que apenas o grupo que atingiu a meta recebeu o adicional financeiro.

“Quando tentamos implantar uma diferenciação salarial para aqueles que produziam mais e atingiam as metas, sabe o que aconteceu? Na medida em que fizemos isso para um grupo, os outros que não receberam entraram em greve. Dentro daquela visão comunitária, eles acharam que

não, que era injusto uns receberem e outros não receberem. Mas hoje nós evoluímos um pouco, principalmente com o grupo mais jovem que entrou em 97. Começamos a trabalhar muito mais nisso, e na medida em que não podíamos fazer um pagamento em espécie, fizemos através de incentivos, através de presentes como bicicletas e rádios” (diretor).

Esses dados reforçam o que vem sendo dito, por estudiosos da cultura angolana, sobre a presença do caráter comunitário naquela sociedade. Percebe-se, entretanto, que tal característica da cultura angolana vem sofrendo alterações, na medida em que a empresa estrangeira, não só é receptora da cultura do país, mas é, também, condutora de uma cultura e de práticas gerenciais capazes de provocar mudanças no cenário em que atua. Dessa maneira, os valores tradicionais ficam cada vez mais submetidos às “condições da racionalidade instrumental” (Habermas, 1983).

Outro valor da cultura angolana que também tem afetado o modo de gestão da empresa, e que confirma o que tem sido citado na literatura, é a forte ligação do angolano à família. Aliado a isso, existe a necessidade de estar próximo dos dependentes para prestar apoio, em função das carências do país. Para estar próximo da família, o trabalhador é até capaz de passar por cima de regulamentos, confirmando, de certa forma, que, com frequência, a dimensão contratual das relações de trabalho é menos valorizada que a dimensão familiar.

“Esse é um dos maiores conflitos que tem havido aqui. Eu mesmo já tive um problema desses. Minha filha ficou internada, aí eu fui pra Luanda; tinha que ficar dois dias, mas fiquei oito dias, porque eu não quis sair enquanto a minha filha não saiu do hospital. Eu estava ciente de que estava errado, que a lei não permite, tanto mais que ela estava internada num hospital da empresa, de responsabilidade da empresa; mas eu fui, e fiquei” (técnico angolano).

“Tinha um senhor aqui que eu transferi pra Luanda, esse senhor já antigo, está há muito tempo no projeto e esse senhor estava causando problema na área dele, toda a semana ele saía, eu tinha de liberar ele. A família dele é muito grande. Aí coloquei ele em outra área” (responsável pelo setor de RH).

Assim como os laços que prendem o angolano à família, o ritual do óbito constitui outra causa de ausências prolongadas de trabalhadores ao local de trabalho. O trabalhador procura ser solidário

ao óbito, quer seja de um familiar ou de um amigo, respeitando, assim, a educação recebida na infância.

“Uma coisa que aqui afeta muito, mas é cultura, é a questão do óbito. E nós não vamos interferir, tem que liberar o trabalhador. Às vezes é um primo à esquerda que morreu. Se ele toma conhecimento, ele quer sair, ele briga porque tem de sair” (administrador).

“ ... às vezes há o óbito de um tio ou parente bem distante, mas o trabalhador vem, quer ser liberado. A produção desse trabalhador cai. No Brasil, o óbito é um dia e acabou. Aqui é um mês” (responsável pelo setor de RH).

Ainda com relação ao ritual do óbito, em função do número de pessoas que acompanham o funeral, é comum o empregador do trabalhador enlutado colocar à disposição ônibus para transportar essas pessoas. Ao agir de modo diferente, a Odebrecht provocou um choque, como fica evidente no depoimento a seguir:

“... às vezes ocorria o falecimento de um familiar direto do trabalhador e existia uma necessidade de transportar, por exemplo, os amigos e familiares para aquele óbito. Então o trabalhador fazia o pedido para que fosse liberado o ônibus; só que o ônibus está todo comprometido para levar os trabalhadores daqui, e que vai causar um transtorno tão grande se você naquele momento desviá-lo. Então, isso era, por vezes, um choque. Eles diziam: por que você não vai fazer isso? O autocarro (ônibus) está parado! O autocarro está parado! Quer dizer, mesmo o autocarro estando parado, você, com toda a habilidade, você tinha que conversar com o trabalhador, explicar pra ele o porquê que você não estaria liberando; não simplesmente que você não está nem aí pra o óbito do familiar, mas pela necessidade” (técnico brasileiro).

Algumas crenças, como, por exemplo, os tratamentos tradicionais¹³, também têm levado vários trabalhadores a se ausentarem do canteiro de obra por vários dias.

“Nós somos um país, ou a África em si é um continente cheio de crenças. Então tem brasileiros que respeitam. Tem outros que não querem saber. Nós aqui no hospital, por exemplo, chega um paciente e diz: eu estou

¹³ Tratamento receituado por um Quimbanda, aquele que trata as enfermidades, diagnosticando por adivinhação; aquele que busca a anunciação e interpretação dos fatos por meio de poderes sobrenaturais (Ribas, 1989).

com problema de santos, e preciso ir para Malange para me tratar. Há encarregado que não entende nada disso. No Brasil não existe, ou existe e ele quer ignorar. Não tem condições de estar na obra a trabalhar, então vai pra Malange se tratar. Se tiver condições volta, se não, fica por lá. Temos liberado muitos casos” (técnico angolano).

“Uma certa época eu tive uma conversa com determinado profissional que eu não vou citar aqui pra não criar problema, e até o Z me chamou a intervir e fui providenciar aquela intervenção, porque o profissional não aceitava as crenças do nacional, e o cidadão era brasileiro mas ele não aceitava. (...) No Brasil nós temos muitas casas de tratamento tradicional que lá nós chamamos de candomblé, pai de santo, e eu frequentei muito. Ia lá comer caruru, tinha festa, essas coisas. Então tudo isso eu acredito porque eu já participei” (técnico brasileiro).

“Eu sei que aqui muitos deles pedem pra viajar, pra fazer tratamento tradicional. Recentemente tivemos um trabalhador, técnico médio, dessa de segunda classe; estava se sentindo perturbado, pediu licença pra ir fazer um tratamento, ele não foi nem pro médico, nós aqui conversamos, e aí nós liberamos o rapaz. Ele passou lá quatro dias, voltou e está numa boa. Esse cidadão trabalha aqui conosco, aqui na minha área, o cara é poliglota e tem essa crença” (administrador da vila).

A difícil adaptação ao ritmo de trabalho da empresa, por parte de alguns trabalhadores, também foi apontada como obstáculo ao modo de gestão.

“... não existe um compromisso com horário. Isso aí trouxe uma certa dificuldade no desenvolvimento dos trabalhos. Principalmente porque uma obra desse tipo tem o seu início, meio e fim e, quanto mais rápido você constrói um projeto como este, mais rápido você tem energia pro país. E quando você tem pessoas trabalhando que não têm compromisso com velocidade, então é mais demorado” (gerente).

Isso parece reforçar o que foi dito por Kamdem (1996) sobre a dificuldade que muitos trabalhadores têm de perceber o valor econômico e a necessidade de transformar o tempo em um instrumento de gestão. Ressalta-se, entretanto, que muitos deles são indivíduos profundamente ligados à cultura tradicional, na qual o tempo não é percebido como um instrumento de gestão. O modo de produção tradicional não exige planificação nem previsão do tempo. Ao contrário, o modo de produção capitalista pode ser concebido como um mecanismo que garante uma

programação permanente dos subsistemas do agir “racional-com-respeito-a-fins” (Habermas, 1983). Com isso, são abalados os valores tradicionais diante das forças produtivas.

A pouca preocupação com o futuro aparece também como um traço característico da cultura, reforçando, assim, o que já vem sendo citado na literatura. Os longos anos de guerra parecem contribuir para essa pouca preocupação com o futuro, na medida em que as pessoas vivem numa situação de alta incerteza sobre o futuro.

“A gente encontra, às vezes, um certo comodismo, não sei se isso vem já do passado. Eu vejo também que, às vezes, as pessoas se preocupam muito pouco com o futuro. Por exemplo, no Brasil, nós temos uma grande preocupação: puxa, eu preciso definir a minha vida, eu tenho que ter um emprego e ser o mais responsável possível. Aqui não. Aqui as pessoas pensam muito a curto prazo” (técnico brasileiro).

“...na maioria eles têm uma certa dificuldade de fazer um acompanhamento. Há alguns deles, a gente percebe, principalmente na área operacional, uma certa comodidade. Não sabem se amanhã vão ter, se vão estar vivos. Então ele não é muito preocupado com o amanhã; mas não é regra geral” (administrador da vila).

Percebe-se que, ao entrarem para a Odebrecht, os trabalhadores angolanos não abandonam seus valores culturais. A mistura desses trabalhadores com pessoas de outra cultura, em um sistema social coordenado por valores e práticas distintos das suas, pode levar a uma variedade de conflitos e resultados disfuncionais.

Os dirigentes entrevistados disseram não existir uma receita para lidar com esses problemas. “Tudo passa por uma dose de sensibilidade e de experiência de longos anos no mercado angolano”. Alguns pontos, entretanto, foram considerados fundamentais.

Um desses pontos é o conhecimento profundo da cultura angolana, porque, segundo eles, é a partir desse conhecimento que a organização pôde identificar as diferenças culturais e definir a necessidade de reconfigurar as práticas de gestão para moldar-se ao contexto angolano.

Outros pontos considerados importantes são a busca de um relacionamento estreito com os trabalhadores, flexibilidade e sensibilidade para lidar com seus problemas. Para eles, embora isso seja importante em qualquer realidade, em Angola, ganham maior relevância pelo incipiente processo de industrialização, pela forte ligação de muitos trabalhadores aos valores culturais tradicionais e pelos longos anos de guerra, que transformaram os angolanos em um povo carente e que ainda luta para conseguir o mínimo necessário para sobreviver. A força de trabalho ativa em Angola é formada, na sua maior parte, por pessoas que nasceram e viveram na guerra, pessoas frustradas, com poucas perspectivas de vida.

Para evitar conflitos culturais, a Odebrecht procura promover integração entre as culturas que compõem a organização. Para tanto, promove atividades desportivas, recreativas e culturais. A separação nos alojamentos por níveis funcionais e não por nacionalidade também objetiva promover a integração. A existência de canais de televisão dos países que atuam na obra é também uma estratégia usada pela organização, uma vez que eles não apenas colocam o trabalhador em contato com a realidade, com a cultura e com a atualidade de seu país, mas também permitem que trabalhadores de outras nacionalidades possam ter acesso à realidade e à cultura de povos, com os quais convivem diariamente.

Com essa estratégia de integração, o que parece ficar claro é a intenção dos dirigentes da empresa em criar um ambiente profissional sem conflitos de forma a conseguir continuamente aumento de produção. Essa integração parece atender muito mais os interesses da empresa do que as reais necessidades dos trabalhadores.

“O importante é um gerenciamento onde você integra as pessoas, maximiza as potencialidades e neutraliza os pontos que podem provocar conflitos” (gerente)

“Não existem regras. Procuramos, dentro do possível, respeitar as culturas e as necessidades de cada povo. É preciso contornar isso de uma forma sábia e tirar o melhor de cada grupo” (diretor).

O que se pode perceber, dos depoimentos acima, bem como das práticas de gestão, é que a organização procura respeitar aqueles valores culturais que não afetam a produção. Entre esses

valores podem ser citados o ritual ao óbito e os tratamentos tradicionais. Estes são aspectos que não se fazem presentes a todo momento e, quando presentes, são particulares e não mobilizam o coletivo de trabalhadores. Ou seja, são valores que podem ser individualizados.

Aqueles valores que podem afetar a produção, entretanto, não são considerados, ou são aculturados. É o caso dos valores comunitários, dos ritmos de trabalho e da ligação do angolano à família. Os trabalhadores são submetidos a ritmos de trabalho e a um confinamento que chocam com esses valores mas que servem para elevação dos níveis de produtividade. Tudo isso, sob a pena de perderem o emprego. O que ocorre no ambiente em que a obra está localizada e a existência de uma massa de trabalhadores desempregados são variáveis que aparecem para reforçar tais procedimentos.

Essa forma de atuar da organização parece não refletir nenhuma das duas propostas de Schneider e Arruda (1996) sobre gerenciamento das diferenças culturais, uma vez que não foi criada exatamente uma cultura corporativa que limita as diferenças e nem os dirigentes têm a concepção de que o que dá certo em casa dará certo no exterior, mas também não existe uma estratégia de utilização de diferenças culturais para criar vantagens competitivas.

O que se vê é uma estratégia de integração que visa minimizar diferenças e conflitos culturais e criar um ambiente de trabalho favorável à máxima produtividade, aliado a um discurso de flexibilidade e respeito pelos valores culturais, mas que, na prática, resumem-se àqueles valores que não afetam a produtividade e que podem ser tratados de forma individualizada. Os valores que afetam a produtividade são confrontados com uma racionalidade instrumental. E, a partir do momento em que se chega a essa confrontação, os valores tradicionais são abalados e coagidos, começando, assim, o seu fim.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Odebrecht é hoje uma organização que, além da construção civil, que foi o berço da organização, atua com marcada presença nas áreas de química e petroquímica, infra-estrutura e serviços públicos, e está presente em mercados da África, da América e da Europa.

A organização ingressou no mercado internacional sem estar preparada. A primeira atuação fora do Brasil foi fundamental para perceber o que era o mercado externo. A experiência adquirida permitiu acumular conhecimento sobre o assunto e definir uma política de atuação no exterior.

A distância cultural, percebida pelos dirigentes da organização, marcou a decisão de internacionalização. Para eles, era conveniente desenvolver a capacidade de atuação internacional em um ambiente protegido pelas semelhanças culturais e de idioma.

Pátria ancestral de muitos brasileiros, Angola foi percebida como um mercado culturalmente próximo, especialmente em relação à Bahia, região de origem da organização. A presença da Odebrecht em Angola promoveu uma aproximação ainda maior entre os dois países e, conseqüentemente, entre suas culturas.

A organização não precisou adquirir conhecimento “experencial” no mercado angolano. Ela se beneficiou da sua experiência de construção de grandes obras de engenharia no Brasil e da experiência internacional em outros mercados.

A guerra e suas conseqüências foram os principais obstáculos à gestão da organização em Angola, fazendo com que a Odebrecht adotasse rígidos procedimentos de segurança. Além disso, e em conseqüência dos problemas sociais e econômicos que assolam a região, a organização assume responsabilidades e um envolvimento maior com os trabalhadores e seus familiares.

Tudo isso torna a gestão da Odebrecht particularizada, se comparada à gestão de empresas em outras realidades sem as especificidades do contexto angolano e ajuda a reforçar a idéia de existência de uma forte influência do ambiente externo na configuração dos modos de gestão.

Ao mesmo tempo, essa realidade social e econômica de Angola, marcada por uma necessidade premente de reconstrução e construção das infra-estruturas necessárias ao seu desenvolvimento e por uma massa de desempregados sem qualificação, facilmente substituídos, acaba por legitimar modos de produção racionalizantes que, ao confrontarem a cultura tradicional, abalam e prenunciam alterações a essa última, em prol de objetivos organizacionais. Os trabalhadores devem abrir mão de seus valores e ajustarem-se aos valores da organização, não lhe criando conflitos, para que possam ter benefícios com o alcance de resultados. Dessa forma, se sujeitam dominados e se justificam dominadores.

Para o alcance de um nível de produtividade significativo, a organização mantém aparatos para a manutenção de um espaço de controle das diferenças culturais. Tal atitude circunscreve os trabalhadores aos limites que os dirigentes da empresa acreditam ser adequados, pois, a existência de valores que entram em contradição com a gestão da empresa, devem ser controlados, a fim de garantir a “harmonia organizacional”, necessária ao aumento da produtividade.

Assim, além de indicar um tipo desejável de comportamento, essa atitude da organização, valoriza a sujeição dos trabalhadores ao seu modo de gestão e constrói sujeitos direcionados aos interesses dela, ou seja, o trabalhador é submetido a um processo de “assimilação”.

Assim, embora os resultados do estudo não possam ser generalizados além do caso estudado, eles podem ajudar a propor algumas idéias e reforçar outras.

Parece ficar claro que o modo de gestão de uma organização é influenciado, ao mesmo tempo, tanto por fatores internos, quanto externos. Diante disso, o reconhecimento das diferenças culturais e a compreensão da cultura e da realidade dos países de destino tornam-se cruciais ao sucesso da empresa na arena internacional. Esses devem ser os primeiros passos para a definição da necessidade de a empresa reconfigurar o seu modo de gestão antes de utilizá-lo no exterior.

Assim, torna-se necessário aprofundar a observação sobre a influência da localidade e de suas peculiaridades, uma vez que não apenas o ambiente econômico é relevante para um adequado dimensionamento do modo de gestão.

Do estudo, percebe-se também que as relações entre a organização e os agentes sociais são permeadas pelo ambiente externo à organização. Sendo assim, pode-se dizer que a organização é co-produtora de cultura, assim como o são as pessoas que nela trabalham e o ambiente no qual está inserida.

O estudo ajuda também a reforçar a idéia de que as organizações, principalmente nos estágios iniciais de internacionalização, procuram mercados culturalmente mais próximos aos seus, embora isso não garanta o sucesso das operações. Características específicas das organizações e do mercado também exercem influência. Sendo assim, os responsáveis por operações no exterior devem gozar de autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões de acordo com as exigências do mercado.

Ao terminar o estudo, percebeu-se que a pesquisa realizada levantou alguns problemas que podem direcionar novas pesquisas. Esses problemas são expressos com as seguintes questões:

- Quais os impactos de práticas de gestão de empresas estrangeiras na saúde mental dos trabalhadores angolanos?
- Quais as características de setores de Recursos Humanos de empresas estrangeiras em Angola?
- Como se caracterizam as relações de trabalho em Angola diante dos impactos da ocidentalização?

Essas questões revelam uma preocupação em relação aos efeitos negativos de modos de gestão de empresas estrangeiras, principalmente ocidentais, sobre os trabalhadores de países anfitriões, mais especificamente sobre os trabalhadores de países africanos. Em geral, encontram-se algumas críticas e acusações na literatura de países ocidentais. Nos países africanos, vê-se muito pouco material em termos de críticas e acusações. Esta é uma deficiência da literatura que revela a ausência de um dos elementos importantes dessa discussão: o representante africano como anfitrião de empresas ocidentais.

O que se pretendeu, ao encerrar este trabalho, foi indicar algumas questões que podem enriquecer as pesquisas sobre negócios e gerência internacionais, que não só são feitas nos países mais desenvolvidos, como também a perspectiva é sempre a do topo do sistema econômico e empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Henrique. **Identidade e patrimônio cultural**. Porto: Asa, 1989.

ÁFRICA HOJE. Lisboa: Lucidus Publicações, n.118, jun. 1998.

ALMEIDA, Martinho I. R.; TEIXEIRA, Maria L. M. MARTINELLI, Dantes P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.33, n.2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

AMARAL, Roquinaldo. Brasil e Angola no tráfico ilegal de escravos, 1830-1860. In: PANTOJA, Selma.; SARAIVA, José F. S. **Angola e Brasil nas rotas do Atlântico Sul**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

ANDRADE, M.; OLLIVIER, M. **A guerra em Angola**. Lisboa: Serra Nova, 1974.

ANGOLA. Ministério do Planeamento. Monografia de Angola. Luanda: Ministério do Planeamento, 2001.

ARANTES, A. **O que é cultura popular**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BARBOSA, Livia N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.4, p.6-19, out./dez. 1996.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.37, n.3, p.363-399, 1992.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BOAVIDA, Américo. **Angola: cinco séculos de exploração portuguesa**. Lisboa: Edições 70, 1981.

BRASIL, Haroldo V. et al. Pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CARRIERI, Alexandre P. **O fim do “mundo TELEMIG”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. (Tese, Doutorado em Administração) – CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2001.

CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v.3.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 24., Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000.

CERCEAU, Júnia. **Estratégias de internacionalização**: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. 2001. (Dissertação, Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2001.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, v. 3.

_____. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELLOS, João G. M. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência**: aspectos da cultura popular no Brasil. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CHUVICA, Nelson A. **A privatização em Angola**: um estudo sobre os efeitos da privatização nas empresas pós-privatizadas. 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração) – FEA, USP, São Paulo, 1997.

COUTINHO, Luciano G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In: BAUMAN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

CURTO, José C. Vinho verso cachaça – a luta luso-brasileira pelo comércio do álcool e de escravos em Luanda, c. 1648-1703. In: PANTOJA, Selma.; SARAIVA, José F. S. **Angola e Brasil nas rotas do Atlântico Sul**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DIAS, Viviane V. Algumas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: I Seminário da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica: **Anais**, 22 a 23 de agosto 1994. Rio de Janeiro: BNDES, 1994.

FAGUNDES, Renato. Madame se diverte. **Época**, São Paulo, n. 149, p. 45, mar. 2001.

FISCHER, Rosa M. Gestão do trabalho – dimensões institucionais e organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.4, p.85-90, out./dez. 1991.

FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na Pólis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.1, n.1, p.7-26, 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez 1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCISCO, Domingos Saveia D. **Comunicação e oralidade**: a tradição oral kimbundo uma variante da cultura angolana. 1993. (Dissertação, Mestrado em Comunicação) – ECA, USP, São Paulo, 1993.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E., VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Claudia M.; ROCHA, Angela. Internacionalização para um mercado culturalmente próximo: o Boticário em Portugal. In: As empresas brasileiras na era da internacionalização: **Anais** do II Workshop em Internacionalização de Empresas, 29 a 30 de novembro de 2001. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ – PRONEX/CNPq, 2001.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1954.

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. **Universidade Agostinho Neto**: estudo global. Lisboa, 1987.

FUNDAÇÃO GOMES TEIXEIRA. **Contributos para a revitalização da universidade em Angola**. Porto, 1996.

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

GIORDANI, Mário C. **História da África anterior aos descobrimentos: idade moderna I**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GOULART, Íris B. Expectativa de desempenho de psicólogos em modernas organizações. In: GOULART, Íris B.; SAMPAIO, Jáder R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GUTIERREZ, Luiz H. S. **Les transformations de la fonction personnelle: la contribution de l'approche contextualiste**. 1993. (Tese de Doutorado) Belgique, UC, 1993.

_____. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.31, n.4, p. 63-72, out./dez. 1991.

HABERMAS, J. **Textos escolhidos: Benjamin, Habermas, Horkheimer e Adorno**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os pensadores)

HENDERSON, Laurence W. **A igreja em Angola: um rio com várias correntes**. Lisboa: Além-Mar Editorial, 1990.

HENRIQUES, Isabel C. **Percursos da modernidade em Angola: dinâmicas comerciais e transformações sociais no século XIX**. Lisboa: Instituto de Investigação Científica Tropical; Instituto da Cooperação Portuguesa, 1997.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. Escola nórdica de negócios internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras. In: As empresas brasileiras na era da internacionalização: **Anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas**, 29 a 30 de novembro de 2001. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ – PRONEX/CNPq, 2001.

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

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v. 1.

JORGE, Manuel. **Para compreender Angola: da política à economia**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

JOSÉ Eduardo dos Santos criou sociedade para abastecer exército angolano. **Público**, Lisboa, 14 jan. 2000. Internacional. p. 1-2.

KAMDEM, Emmanuel. Tempo e trabalho na África. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, v. 3.

KILIMNIK, Zélia M. Gerência internacional de recursos humanos no contexto da globalização. In: RODRIGUES, Suzana B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, C. A. **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LOPES, Maria Antónia R. F. **O papel dos valores e crenças africanas no tempo de trabalho circular, nas estratégias, na negociação das diferenças entre operários e dirigentes do corredor de Maputo**. 2000. (Tese, Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.1, p.23-34, jan./mar. 1991.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. Oxford: Oxford University press, 1992.

MELO, Marlene C. O. L. Gestão das pessoas nas organizações: um aprendizado para gerentes e profissionais da área. In: PIMENTA, Solange M. **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

MENDES, Pedro R. Ligações perigosas de Luanda à Rússia e ao “Kremlingate”. **Público**, Lisboa, 14 jan. 2000. Internacional. p. 1-2.

MILLER, Joseph C. A economia política do tráfico angolano de escravos no século XVIII. In: PANTOJA, Selma.; SARAIVA, José F. S. **Angola e Brasil nas rotas do Atlântico Sul**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

MINAYO, Maria C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.1, p.6-12, jan./mar. 1999.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M.P. **Introdução**: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURÃO, Fernando A. A. A evolução de Luanda: aspectos sócio-demográficos em relação à independência do Brasil e ao fim do tráfico. In: PANTOJA, Selma.; SARAIVA, José F. S. **Angola e Brasil nas rotas do Atlântico Sul**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

ODEBRECHT, Emílio A. Odebrecht: internacionalização de empresa brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo v.27, n.1, p.76-79, jan./mar. 1992.

ODEBRECHT informa. Rio de Janeiro, n.103, jan./mar. 2002-06-15.

_____. Rio de Janeiro, n.100, abr./jun. 2001.

_____. Rio de Janeiro, n.99, jan./mar. 2001.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar**: tecnologia empresarial Odebrecht. Salvador: Odebrecht, 1998, v.1.

_____. **Sobreviver, crescer e perpetuar**: tecnologia empresarial Odebrecht. Salvador: Odebrecht, 1998, v.2

_____. **Sobreviver, crescer e perpetuar**: tecnologia empresarial Odebrecht. Salvador: Odebrecht, 1998, v.3

_____. **Educação pelo trabalho**: tecnologia empresarial Odebrecht. Salvador: Odebrecht, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Relatório Global sobre Investimento**. New York: UNCTAD, 2000.

_____. **Relatório do Desenvolvimento Humano em Angola**. Luanda: PNUD, 1999.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. et al. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

PENNA, João C. O Brasil e o panorama internacional. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

PIMENTA, Solange M. Recursos humanos: uma dimensão estratégica. In: PIMENTA, Solange M. **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

REED, Mike. **Sociologia da gestão**. Lisboa: Celts, 1997.

RELATÓRIO ANUAL. Salvador: Odebrecht, 2000.

RIBAS, Óscar. **Ilundu**: espíritos e ritos angolanos. Porto: Asa, 1989.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. (Tese para concurso de professora titular) – CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 1991.

SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations**: exploring the collective mind. London: Sage, 1991.

SALES, Teresa. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. **Revista da ANPOCS**, n.25, junho 1994.

SANVICENTE, Antônio Z. **Empresas multinacionais**: estrutura administrativa e administração financeira. Rio de Janeiro: LTC, 1975.

SARAIVA, José F. S. Um momento especial nas relações Brasil-Angola: do reconhecimento da independência aos desdobramentos atuais. In: PANTOJA, Selma.; SARAIVA, José F. S. **Angola e Brasil nas rotas do Atlântico Sul**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

SARAIVA, Luiz Alex S. **Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais**. 2001. (Dissertação, Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2001.

SCHIER, Inara; BELLO, Ubyrajara B. D. Internacionalização de micro e pequenas empresas da indústria de equipamentos para alimentação no Rio Grande do Sul. In: As empresas brasileiras na era da internacionalização: **Anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas**, 29 a 30 de novembro de 2001. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ – PRONEX/CNPq, 2001.

SCHNEIDER, Susan C.; ARRUDA, Carlos A. Gerenciando através de culturas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SCULLION, Hugh. International human resource management. In: STOREY, John. **Human resource management**: a critical text. London: Routledge, 1995.

SEGNINI, Liliana R. P. Controle e resistência nas formas de uso da força de trabalho em diferentes bases técnicas e sua relação com a educação. In: MACHADO, Lucília R. S. et. al. **Trabalho e Educação**. São Paulo: Papirus, 1992.

SELLTIZ, C., et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, João R. P. **Dinâmica cultural em Angola sob o impacto da ocidentalização**: estudo de identidade nacional. 1998. (Tese, Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, UNB, Brasília, 1998.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.28, n.3, p.339-358, set. 1983.

TAKEUCHI, Aleta S. A. **Estratégias de internacionalização de indústria de alimentos**: o caso da Chocolates Garoto. 2001. (Dissertação, Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2001.

TRIBUNA DIPLOMÁTICA. Brasília: Embaixada da República de Angola no Brasil, n.1, abril.2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

TURNER, Jonathan H. **Sociologia**: conceitos e aplicações. São Paulo: Makron Books, 1999.

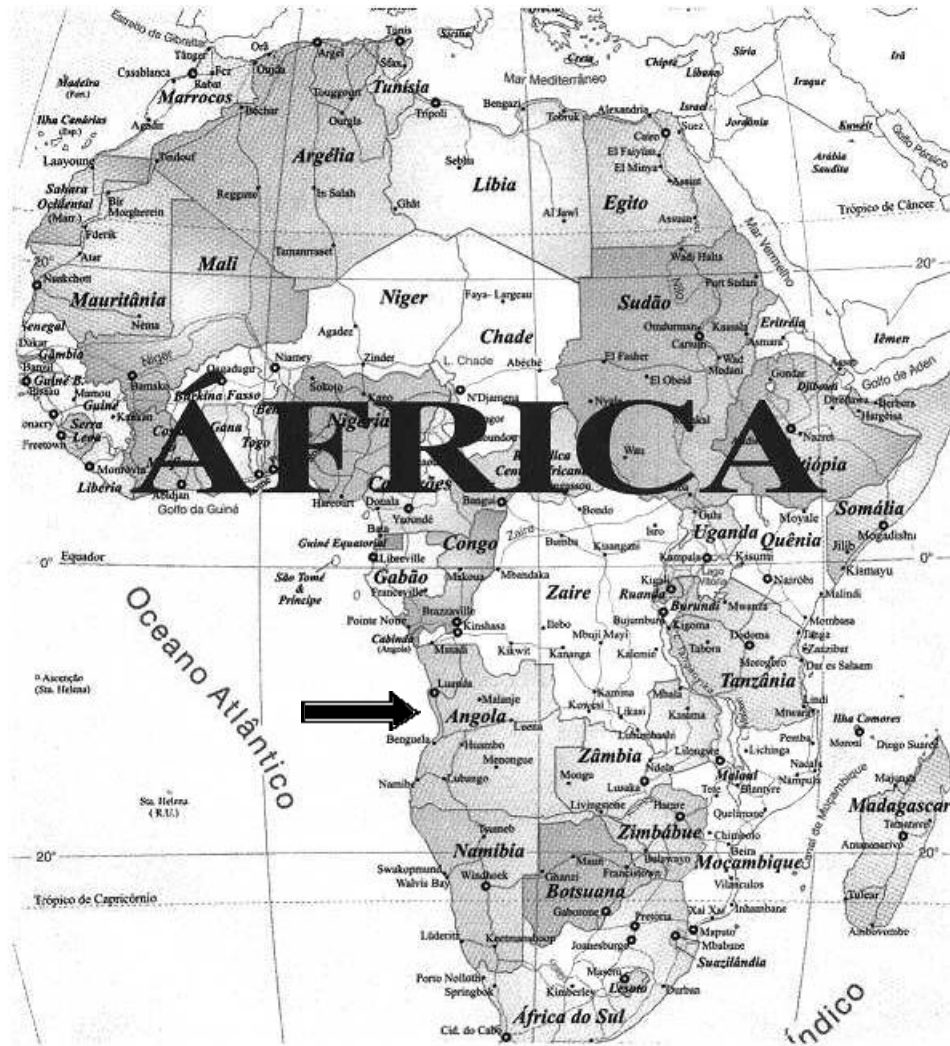
WRIGHT, George. **A destruição de um país**: a política dos Estados Unidos para Angola desde 1945. Lisboa: Caminho, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

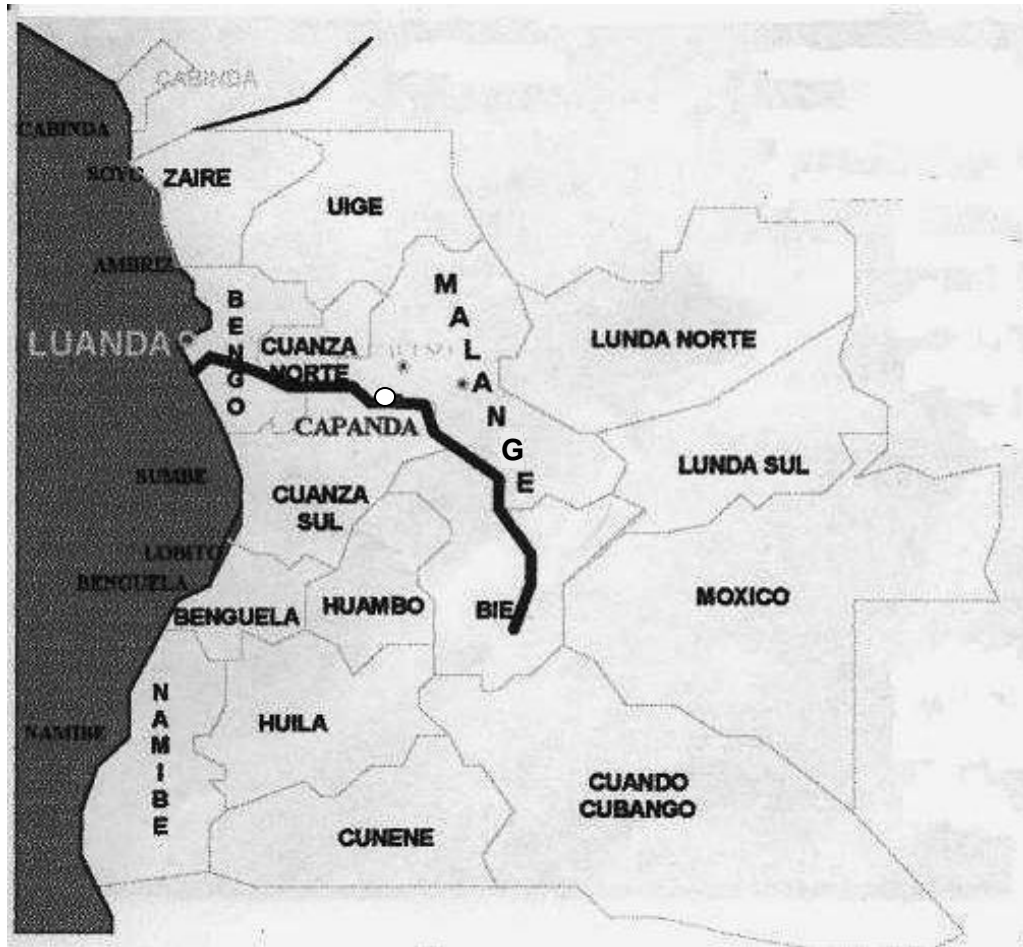
ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. **Tempo Social**, São Paulo, v.3, n.1-2, 119-130, 1991.

ANEXOS

ANEXO A – MAPA DE ÁFRICA



ANEXO B – LOCALIZAÇÃO DE CAPANDA



ANEXO C – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Roteiro de entrevista nº1 “Responsáveis pela internacionalização e pela inserção da Organização em Angola”

1. Dados pessoais

- Nome. Formação. Experiência profissional anterior.

2. Trabalho

- Quando e como entrou para a Odebrecht? Como foi o processo de socialização?
- Que cargos já ocupou nessa empresa? Quando?
- Qual o seu cargo atual? O que faz?

3. Organização Odebrecht

- Fale sobre a Organização Odebrecht, descrevendo os momentos críticos e as principais mudanças, bem como as fases mais importantes da história da organização.
- Como é a relação entre a matriz e as filiais?

4. Processo de internacionalização

- Fale sobre o processo de internacionalização da organização, descrevendo as estratégias, as competências e recursos, bem como as principais dificuldades e facilidades.

5. Inserção em Angola

- Por que e como se deu a inserção da Organização em Angola?
- Quando e em que contexto, no Brasil e em Angola?
- Quais foram as estratégias de entrada no mercado angolano?
- Quais eram os recursos e as competências da Organização?
- Quem estava envolvido?
- Quais foram as principais dificuldades e facilidades? Como foram superadas as dificuldades e o que deveria/poderia ter sido feito para melhor superá-las?
- O que representou e o que representa para a organização a ida para Angola? E em relação às outras filiais?

6. Odebrecht Angola Ltda.

- Fale da Odebrecht Angola Ltda. no início de suas operações, descrevendo os momentos críticos, as principais dificuldades e as mudanças.
- Como a empresa vivenciou os momentos críticos? Como foram superadas as dificuldades?
- Como foram implementadas as mudanças?
- Quem liderou as mudanças?
- Quais foram os principais obstáculos às mudanças?

7. Tecnologia Empresarial Odebrecht

- Fale sobre a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Como ela se inseriu na cultura e na realidade angolanas? Quais foram os principais obstáculos? Como estes obstáculos foram superados?

8. Expatriação

- Fale sobre o processo de expatriação dos trabalhadores para Angola.

- Quais as categorias? Quais eram os critérios de seleção? Como esses profissionais eram preparados? Como se dava o processo de socialização? Quais eram as principais dificuldades? Qual era expectativa de desempenho desses profissionais?

9. Cultura angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Como você descreveria a cultura angolana?
- Havia conflitos entre a cultura angolana e as práticas de gestão da empresa? Quais? Como se manifestavam e como eram solucionados?
- Como você descreveria o trabalhador angolano? E em relação aos trabalhadores de outras culturas com os quais você tenha trabalhado?

10. Realidade angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Qual era a sua percepção sobre Angola?
- Qual era a sua percepção sobre as questões econômicas, políticas e sociais do país? Como a empresa lidou com tais questões? Elas afetavam a gestão e o desempenho da empresa? Como?

11. Relacionamento com o governo

- Qual era a orientação da empresa para o relacionamento com o governo? No que ela diferia da orientação no Brasil?

12. Relacionamento com a comunidade

- Qual era a orientação da empresa para o relacionamento com a comunidade? No que ela diferia da orientação no Brasil?

13. Considerações

- Que outros aspectos devem ser considerados para se obter sucesso em Angola?
- O que a Odebrecht representou e representa para Angola?
- Quais as perspectivas e projetos futuros da empresa em Angola?

Roteiro de entrevista nº2
“Gerentes/técnicos responsáveis por atividades da Organização no exterior”

1. Dados pessoais

- Nome. Formação. Experiência profissional anterior.

2. Trabalho

- Quando e como entrou para a Odebrecht? Como foi o processo de socialização?
- Que cargos já ocupou nessa empresa? Quando?
- Qual o seu cargo atual? O que faz?

3. Organização Odebrecht

- Fale sobre a Organização Odebrecht desde a sua admissão, descrevendo as fases mais importantes, os momentos críticos e as principais mudanças.

4. Tecnologia Empresarial Odebrecht

- Fale sobre a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Como ela se insere em cada cultura em que a organização atua? Quais os principais obstáculos? Como tais obstáculos são superados? E em Angola?

5. Gestão de Recursos Humanos

- Como é feita a Gestão de Recursos Humanos dessa empresa? Recrutamento, seleção, socialização, treinamento, qualificação e formação profissional, avaliação de desempenho, planos de cargos e salário.
- Fale sobre os planos de benefícios sociais?
- Há absenteísmo e desligamentos? Se sim, quais as principais causas?
- Qual a orientação da empresa para a gestão de recursos humanos no exterior? E em Angola? No que ela difere da orientação no Brasil?

6. Relacionamento com a entidade representativa dos trabalhadores

- Qual a orientação da empresa para o relacionamento com as entidades representativas dos trabalhadores de cada país? E em Angola? No que ela difere da orientação no Brasil?

7. Relacionamento com o governo

- Qual a orientação da empresa para o relacionamento com o governo de cada país? E com o Governo de Angola? No que ela difere da orientação no Brasil?

8. Relacionamento com a comunidade

- Qual a orientação da empresa para o relacionamento com a comunidade de cada país? E para Angola? No que ela difere da orientação no Brasil?

9. Expatriação

- Fale sobre o processo de expatriação dos trabalhadores, destacando o processo de expatriação para Angola.
- Quais as categorias? Quais os critérios de seleção? Como tais profissionais são preparados? Quais as principais dificuldades? Como se dá o processo de socialização no país de destino? Qual a expectativa de desempenho desses profissionais?

10. Cultura angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Como você descreveria a cultura angolana? O que é recomendado aos executivos e trabalhadores expatriados? Quais têm sido as principais dificuldades enfrentadas por tais indivíduos?
- Têm sido apontados conflitos entre a cultura angolana e as práticas de gestão da empresa? Quais? Como se manifestam e como são solucionados?
- Como você descreveria o trabalhador angolano? E em relação aos trabalhadores de outras culturais com os quais você tenha trabalhado?

11. Realidade angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Qual a sua percepção sobre Angola?
- Qual a sua percepção sobre as questões econômicas, políticas e sociais do país? Como a empresa lida com tais questões? Elas afetam a gestão e o desempenho da empresa? Como?
- O que é recomendado aos trabalhadores expatriados?

12. Considerações

- Que outros aspectos devem ser considerados para se obter sucesso em Angola?

Roteiro de entrevista nº3
“Diretores/assessores da Odebrecht Angola Ltda.”

1. Dados pessoais

- Nome. Formação. Experiência profissional anterior.

2. Trabalho

- Quando e como entrou para a Odebrecht? Como foi o processo de socialização?
- Que cargos já ocupou nessa empresa? Quando?
- Por que foi selecionado para exercer essa atividade em Angola? Como foi o processo de adaptação? Quais foram as principais facilidades e dificuldades?
- Como é ser diretor/assessor da Odebrecht Angola Ltda.? Como você percebe que os empregados o vêem?

3. Organização Odebrecht

- Fale sobre a Organização Odebrecht desde a sua admissão, descrevendo as fases mais importantes, os momentos críticos e as principais mudanças.

4. Odebrecht Angola Ltda.

- Fale da Odebrecht Angola desde o início de suas operações em Angola, descrevendo os momentos críticos e as principais mudanças bem como as principais fases.
- Como a empresa vivenciou os momentos críticos?
- Como foram implementadas as mudanças? Quem liderou as mudanças? Quais foram os principais obstáculos às mudanças?
- Fale sobre os projetos que a Odebrecht Angola desenvolve.
- O que o Projeto Capanda representa para a Odebrecht Angola?
- O que a Odebrecht Angola representa para a Organização Odebrecht?
- Como é a relação entre a matriz e a filial? E em relação a outras filiais?

5. Gestão da empresa

- Fale sobre a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Como ela se insere na cultura e na realidade angolanas? Quais os obstáculos? Como você percebe que os trabalhadores vêem essa tecnologia?
- Existe planejamento estratégico? Se sim, quais os objetivos e metas?
- Existe modernização gestonária? Se sim, fale do processo de implementação e do papel dos gerentes, técnicos e trabalhadores.
- Como é feita a gestão dos vários projetos?
- Quem são os vossos principais concorrentes? A Odebrecht tem algum diferencial? Se sim, qual?

6. Relacionamento com o governo

- Como é a relação entre a Odebrecht e o governo (na época do monopartidarismo e após a implementação do multipartidarismo)?

7. Relacionamento com a comunidade

- Como é a relação entre a Odebrecht e a comunidade?

8. Cultura angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Como você descreveria a cultura angolana? Que traços facilitam ou dificultam as práticas de gestão da empresa?

- Você percebe conflitos entre a cultura angolana e as práticas de gestão da empresa? Quais? Como se manifestam e como são solucionados?
- Dentro da empresa, existem grupos formados por questões étnicas? Como se pode identificá-los? Quais suas características?
- Como você percebe a diversidade cultural dentro da Odebrecht? Como a empresa lida com essa questão? Ela afeta a gestão e o desempenho da empresa? Como?
- Como você descreveria o trabalhador angolano? E em relação aos trabalhadores de outras culturas com os quais você tenha trabalhado?

9. Realidade angolana e especificidades na gestão e no desempenho

- Qual a sua percepção sobre Angola?
- Qual a sua percepção sobre as questões econômicas, políticas e sociais do país? Como a empresa lida com tais questões? Elas afetam a gestão e o desempenho da empresa? Como?

10. Considerações

- Que outros aspectos devem ser considerados para se obter sucesso em Angola?
- O que a Odebrecht representa hoje para Angola?
- Quais as perspectivas e projetos futuros da empresa em Angola?

Roteiro de entrevista nº4
“Diretor/gerentes/técnicos brasileiros da Odebrecht no Projeto Capanda”

1. Dados pessoais

- Nome. Formação. Experiência profissional anterior.

2. Trabalho

- Quando e como entrou para a Odebrecht? Como foi o processo de socialização?
- Que cargos já ocupou nessa empresa? Quando?
- Por que foi selecionado para exercer essa atividade em Angola? Como foi o processo de adaptação? Quais foram as principais facilidades e dificuldades?
- Como é ser diretor/gerente/técnico da Odebrecht no Projeto Capanda? Como você percebe que os empregados o vêem?

3. Inserção em Angola

- Você participou do processo de inserção da Organização Odebrecht em Angola? Se sim,
- Por que e como se deu a inserção da Organização em Angola?
- Quando e em que contexto, no Brasil e em Angola?
- Quais foram as estratégias de entrada no mercado angolano?
- Quais eram os recursos e as competências da Organização?
- Quem estava envolvido?
- Quais foram as principais dificuldades e facilidades? Como foram superadas as dificuldades e o que deveria/poderia ter sido feito para melhor superá-las?
- O que representou para a organização a vinda para Angola?

4. Odebrecht no Projeto Capanda

- Fale sobre a Odebrecht no Projeto Capanda desde a sua vinda para este projeto.
- Cite alguns momentos críticos vivenciados pela empresa. Quando ocorreram e como foram superados?
- Cite algumas mudanças que você pensa que foram importantes para a empresa. Qual o contexto de cada mudança? O que fez a mudança acontecer? Houve participação (envolvimento) dos empregados? Como foi essa participação? Quais os aspectos ou quem apresentou obstáculos às mudanças? O que deveria ter sido feito para melhor incrementar as mudanças citadas?
- Como você descreveria essa empresa?
- De que maneira você percebe que os empregados vêem essa empresa? Por quê?
- De que maneira você percebe que outras pessoas vêem essa empresa? Por quê?
- Como você percebe a relação da Odebrecht (Capanda) com a Odebrecht Angola e com a matriz?
- O que você acha que deve mudar na Odebrecht?

5. Gestão da empresa

- Fale sobre a atuação da Odebrecht no Projeto Capanda, descrevendo a forma como está organizada, as atribuições e a gestão das mesmas.
- Como é a relação com as outras empresas participantes do Projeto?
- Fale sobre a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Como ela se insere na cultura e na realidade angolanas? Quais os obstáculos? Como você percebe que os trabalhadores vêem essa tecnologia?
- Existe planejamento estratégico? Se sim, quais os objetivos e metas?
- Existe modernização gestonária? Se sim, fale do processo de implementação e do papel dos gerentes, técnicos e dos trabalhadores.

6. Gestão de Recursos Humanos

- Como é feita a Gestão de Recursos Humanos dessa empresa? Recrutamento, seleção, socialização, treinamento, qualificação e formação profissional, avaliação de desempenho, planos de cargos e salário.
- Fale sobre os planos de benefícios sociais?
- Como você descreveria as condições de trabalho, suas e dos empregados?
- Há absenteísmo e desligamentos? Se sim, quais as principais causas?

7. Relacionamento com a entidade representativa dos trabalhadores

- Existe alguma entidade representativa dos trabalhadores? Se sim, como a empresa lida com essa entidade?
- Como você percebe a organização dessa entidade e o relacionamento com os trabalhadores?

8. Relacionamento com o governo

- Como é a relação entre a Odebrecht e o governo (na época do monopartidarismo e após a implementação do multipartidarismo)?

9. Relacionamento com a comunidade

- Como é a relação entre a Odebrecht e a comunidade?

10. Cultura angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Como você descreveria a cultura angolana? Que traços facilitam ou dificultam as práticas de gestão da empresa? E em relação a outras culturas em que, por ventura, você tenha trabalhado?
- Você percebe conflitos entre a cultura angolana e as práticas de gestão da empresa? Quais? Como se manifestam e como são solucionados?
- Dentro da empresa existem grupos formados por questões étnicas? Como se pode identificá-los? Quais suas características?
- Como você percebe a diversidade cultural dentro do Projeto Capanda? Como a empresa lida com essa questão? Ela afeta a gestão e o desempenho da organização? Como?
- Como você descreveria o trabalhador angolano? E em relação aos trabalhadores de outras culturas com os quais você tenha trabalhado?

11. Realidade angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Qual a sua percepção sobre Angola?
- Qual a sua percepção sobre as questões econômicas, políticas e sociais do país? Como a empresa lida com tais questões? Elas afetam a gestão e o desempenho da empresa? Como?

12. Considerações

- Que outros aspectos devem ser considerados para obter sucesso em Angola?
- O que a Odebrecht representa hoje para Angola?
- Quais as perspectivas e projetos futuros da empresa em Angola?

Roteiro de entrevista nº5 **“Técnicos angolanos”**

1. Dados pessoais

- Nome. Grupo étnico. Formação. Experiência profissional anterior.

2. Trabalho

- Quando e como entrou para a Odebrecht? Como foram os primeiros dias na empresa? Como você avalia esse período?
- Que cargos já ocupou nessa empresa? Quando? Que atividades desenvolvia?
- Por que você foi selecionado para exercer essa atividade? Quais foram as principais facilidades e dificuldades para chegar onde você chegou?
- Como é ser técnico da Odebrecht? Como você percebe que os empregados o vêem? E como a sua família o vê?

3. Odebrecht no Projeto Capanda

- Fale sobre a Odebrecht desde a sua admissão na empresa.
- Cite alguns momentos críticos vivenciados pela empresa. Quando ocorreram e como foram superados?
- Cite algumas mudanças que você pensa que foram importantes para a empresa. Qual o contexto de cada mudança? O que fez a mudança acontecer? Houve participação (envolvimento) dos empregados? Como foi essa participação? Quais os aspectos ou quem apresentou obstáculos às mudanças? O que deveria ter sido feito para melhor incrementar as mudanças citadas?
- Como você descreveria essa empresa? E em comparação com outras empresas em que, por ventura, você tenha trabalhado?
- De que maneira você percebe que os empregados vêem essa empresa? Por quê?
- De que maneira você percebe que outras pessoas vêem essa empresa? Por quê?
- Como você percebe a relação da Odebrecht em Capanda com a Odebrecht Angola e com a matriz?
- O que você acha que deve mudar na Odebrecht?

4. Gestão da empresa

- Você conhece a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Se sim, como ela se insere na cultura e na realidade angolanas? Quais os obstáculos?
- Existe planejamento estratégico? Se sim, quais os objetivos e metas?
- Existe modernização gestonária? Se sim, fale do processo de implementação e do papel dos gerentes, técnicos e dos trabalhadores.

5. Gestão de Recursos Humanos

- Como é feita a Gestão de Recursos Humanos dessa empresa? Recrutamento, seleção, socialização, treinamento, qualificação e formação profissional, avaliação de desempenho, planos de cargos e salário.
- Fale sobre os programas de benefícios sociais?
- Como você descreveria as condições de trabalho, suas e dos empregados?
- Na sua opinião, por que as pessoas faltam ao trabalho ou saem desta empresa?

6. Relacionamento com a entidade representativa dos trabalhadores

- Existe alguma entidade representativa dos trabalhadores? Se sim, como a empresa lida com essa entidade?

- Como você percebe a organização dessa entidade e o relacionamento com os trabalhadores?

7. Cultura angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Como você descreveria a cultura angolana? Que traços facilitam ou dificultam as práticas de gestão da empresa?
- Você percebe conflitos entre a cultura angolana e as práticas de gestão da empresa? Quais? Como se manifestam e como são solucionados? Na sua opinião, haveria outras formas de solucionar esses conflitos? Quais?
- Dentro da empresa existem grupos formados por questões étnicas? Como se pode identificá-los? Quais suas características?
- Como você percebe a diversidade cultural dentro do Projeto Capanda? Como a empresa lida com essa questão? Ela afeta a gestão e o desempenho da empresa? Como?
- Há alguma característica angolana fundamental que a empresa desconsidera? Se sim, qual?

8. Realidade angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Qual a sua percepção sobre a realidade angolana?
- Qual a sua percepção sobre as questões econômicas, políticas e sociais do país? Como a empresa lida com tais questões? Elas afetam a gestão e o desempenho da empresa? Como?

9. Relacionamento com a comunidade

- Como você percebe a relação entre a Odebrecht e a comunidade?

10. Considerações

- O que a Odebrecht representa hoje para Angola?
- Como você vê o futuro desta empresa em Angola?

Roteiro de entrevista n°6
“Trabalhadores de base”

1. Dados pessoais

- Nome. Grupo étnico. Escolaridade. Experiência profissional anterior.

2. Trabalho

- Quando e como entrou para a Odebrecht? Como foram os primeiros dias na empresa? O que você achou desses dias?
- Que trabalhos você já fez nesta empresa? Quando?
- Você foi treinado para fazer esses trabalhos? Se sim, como foi o treinamento?
- Que trabalhos você faz atualmente?
- Como é ser empregado da Odebrecht? E em comparação com outras empresas que você já trabalhou?
- O que a sua família fala do seu trabalho?

3. Odebrecht no Projeto Capanda

- Fale sobre a Odebrecht desde o dia em que você começou a trabalhar nesta empresa. Fale sobre as principais mudanças.
- Fale sobre as dificuldades que a empresa passou. Quando é que isso aconteceu e como é que melhorou?
- O que é que você acha da Odebrecht? E em comparação com outras empresas que você já trabalhou?
- O que é que os teus colegas falam da Odebrecht? Por quê?
- O que é que as outras pessoas que não trabalham aqui falam da Odebrecht? Por quê?
- O que você acha que deve mudar na Odebrecht?

4. Gestão de Recursos Humanos

- Como é que os trabalhadores são tratados aqui na empresa? Como é que as pessoas entram para esta empresa? Como é a adaptação? Como é o treinamento? Como é a avaliação?
- O que você acha do vencimento dos trabalhadores?
- Quais são as vossas regalias?
- Como é que são as condições de trabalho?
- Na sua opinião, por que as pessoas faltam ao trabalho ou saem desta empresa?
- O que você acha dos chefes angolanos e brasileiros?
- Se você fosse chefe, como se relacionaria com os trabalhadores?

5. Relacionamento com a entidade representativa dos trabalhadores

- Existe alguém que representa os trabalhadores? Se sim, quem?
- Como é o relacionamento dessas pessoas com os trabalhadores? E como é o relacionamento com os diretores?
- Esses representantes já conseguiram alguma coisa para os trabalhadores? Se sim, o quê?

6. Cultura angolana e implicações na gestão e no desempenho

- Dentro da empresa existem grupos formados por pessoas da mesma região de nascimento? Se sim, como podem ser identificados? Quais são as principais características?
- O que você acha do relacionamento entre as pessoas dos vários países aqui em Capanda? O que é que os chefes fazem para as pessoas se relacionarem bem?
- Costuma haver conflito entre a nossa tradição, os nossos hábitos, e as ordens dos chefes? Se sim, dê algum exemplo? Como foi resolvida a confusão?

- Na sua opinião, esses conflitos devem ser resolvidas de outra forma? Se sim, como?
- Há alguma tradição que a empresa desconsidera? Se sim, qual?

7. Realidade angolana e especificidades na gestão e no desempenho

- O que você acha da situação atual do país (econômica, social, política, guerra)? Na sua opinião, a empresa costuma se preocupar com esses problemas? Como é que os chefes costumam resolver esses problemas? Existiria outra forma de resolver estes problemas? Como?

8. Relacionamento com a comunidade

- Como é o relacionamento da Odebrecht com os povos que moram aqui na região?

9. Considerações

- O que você acha que a Odebrecht representa hoje para Angola?
- Como você vê o futuro dessa empresa em Angola?

ANEXO D – ORGANOGRAMA DA ODEBRECHT ANGOLA LTDA