

**Fonte: Site Revista B+****Data de publicação: 06.08.2014****Link: <http://revistabmais.com.br/revistabmais/noticia.aspx?id=MjM4Nw>==**

## Norberto Odebrecht: Um líder sempre disposto a servir

Em 70 anos de atuação, o empresário e engenheiro Norberto Odebrecht compartilhou conhecimentos e valores, construindo as bases para uma organização global, presente em 23 países

Por Pedro Hijo



Era 1941 quando Norberto Odebrecht viu a empresa de seu pai afundar em dívidas, a Emílio Odebrecht & Cia. importava materiais de construção vindos principalmente da Europa, e, com a alta dos preços provocada pela Segunda Guerra Mundial, entrou em falência. A família não conseguiu cumprir contratos, estava devendo a bancos e coube a Norberto a tarefa de tirar a companhia do buraco. O estudante de engenharia da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia (Ufba), na época com 21 anos, precisou negociar com credores e começar a pagar as contas.

Conseguiu que a empresa se tornasse a principal fornecedora do governo do estado, concentrando o maior número de obras. Formou-se em 1943 e abriu a própria empresa no ano seguinte. À época, a Norberto Odebrecht Construtora Ltda. era apenas uma semente do que hoje é a Odebrecht, uma organização global, presente em 23 países, com aproximadamente 200 mil empregados, e atuação diversificada, nos setores de engenharia e construção, indústria, desenvolvimento e operação de projetos de infraestrutura e energia.

A família Odebrecht veio para a Bahia em 1925, pois via no estado oportunidades de crescimento, devido à valorização do cacau e carência de serviço especializado no mercado da construção civil. Norberto, recifense nascido no dia 9 de outubro de 1920, veio junto, com 5 anos. A rigorosa educação germânica passada pelos pais, Emílio e Hertha Odebrecht, o moldou para o trabalho, lhe ensinando o valor de servir. Por outro lado, aprendeu com o pastor Otto Arnold, que morava com a família, ensinamentos luteranos de altruísmo, ética e disciplina.

O jovem Norberto tinha apreço pelo Exército, pela artilharia, foi ensinado a pôr a mão na massa, costumava dizer que foi educado “pegando ovo, vendo a galinha botar, sabia, de acordo com a lua, o dia que o pintinho ia nascer”. Aos 15 anos, começou a trabalhar nas oficinas da empresa do pai, onde aprendeu os ofícios de pedreiro, serralheiro, armador; foi chefe de almoxarifado e responsável pelo transporte; conviveu e aprendeu com mestres de obras e operários.

Foi no canteiro de obras que Norberto aprendeu a necessidade de valorizar o trabalho coletivo. Ao criar a própria construtora, ele passou a dividir com os funcionários a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Criou um acordo com os colaboradores: era como se cada um deles fosse dono do próprio negócio, eram líderes das obras e podiam recorrer à matriz para apoio financeiro e complementaridade.

O chamado Pacto Social formaria futuramente a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), cultura que estabelece, dentre outros princípios, a descentralização administrativa, baseada na confiança e parceria entre todos os envolvidos. Este tema é amplamente discutido em um de seus diversos livros. A obra “Sobreviver, Crescer e Perpetuar”, publicada em 1981, sistematizou a tecnologia da empresa, e é considerada referencial para empresários até hoje.



Em sentido horário: O pequeno Norberto em Recife, Pernambuco; em 1941, ano em que começou a tomar conta da empresa do pai; Norberto Odebrecht em Plataforma da OPL; as três gerações: Norberto, Emílio e Marcelo ao lado de Irmã Dulce, com quem aprendeu suas primeiras noções de marketing

A aposta na prática diferenciada de gestão fez a empresa crescer. Norberto passou para os peões aquilo que aprendera com seu pai e valorizava as habilidades de cada um deles. Com meta de expansão, fomentava em cada executivo a capacidade de formar novos líderes que os pudessem substituir. Quem não formasse, não era promovido.

Uma das primeiras obras de Norberto Odebrecht como engenheiro foi o Ciclo Operário da Bahia, construído em 1948, a pedido de Irmã Dulce, a quem, ao longo de sua vida, chamou de “mãe empresarial”. Estreitou laços com a freira e suas obras sociais. Foi com ela que aprendeu as primeiras estratégias de marketing. Irmã Dulce ensinava: “Precisamos começar a obra pela fachada, assim as pessoas vão passar, ver que a obra está crescendo e querer nos ajudar”, ele ouvia com atenção.

A Fundação Odebrecht, criada em 1965, serviu primeiramente como um braço da organização para atender os colaboradores. Começaria em 2003 um movimento que levaria a Fundação a concentrar suas ações em projetos sociais exclusivamente no Baixo Sul da Bahia, com um modelo de desenvolvimento baseado nas cadeias produtivas. Só em 2013, a Fundação investiu R\$ 84 milhões na região baiana, com mais de 800 comunidades envolvidas e 23 mil pessoas beneficiadas diretamente.

#### **Primeiro presidente do Sinduscon-BA**

Proprietário de uma então média empresa, Norberto atuou como líder empresarial à frente do Sindicato da Indústria da Construção do Estado da Bahia em 1954. Criado em 1952, o Sinduscon-BA teve Odebrecht como um dos fundadores e como seu primeiro presidente. De 1968 a 1972, Carlos Alberto Vieira Lima, ex-presidente da instituição, trabalhou com "Doutor Norberto", como era conhecido, e participou da construção da Ponte do Funil, na Ilha de Itaparica. "Em 1968, ele abria a porta da sala dele para qualquer engenheiro que quisesse fazer uma consulta. Quando o assunto era relevante, a conversa era gratuita, mas se não fosse, ele aplicava uma conta na obra do funcionário, porque a hora dele era muito cara", conta Vieira Lima, sorrindo. "Norberto inspirava pelo exemplo", diz.

#### **Da Bahia para o mundo**

Entre 1976 e 1977, o faturamento da empresa quase dobrou com as obras nas regiões mais ricas do país, durante a época da ditadura militar. Segundo dados da Folha de S. Paulo, o crescimento real do grupo no período de 1973 a 1977 foi de 212%. Nessa época, a Odebrecht já tinha uma sólida parceria com a Petrobras e começava ali o processo de internacionalização da empresa. Iniciou com a contratação das obras da hidrelétrica Charcani V, no Peru, e as do desvio do Rio Maule, no Chile. Em 1979, é iniciado o processo de diversificação de negócios, com a criação da Odebrecht Perfurações, e com a compra da Companhia Petroquímica de Camaçari. Em Miami, construiu o aeroporto local, ganhando reputação imediata. No fim da década de 80, a empresa entra no grupo dos grandes conglomerados nacionais. Sediada em São Paulo, é criada a Braskem, maior empresa de petroquímica da América Latina.

Norberto Odebrecht começou seu contato com Angola quando participou de uma viagem a Moscou com o então ministro Delfim Netto. Lá, ampliou sua atuação fora do Brasil. A Odebrecht foi uma das pioneiras em levar investimento brasileiro para Angola. Informações da Associação de Empresários e Executivos Brasileiros em Angola (Aebran) estimam que os profissionais baianos representam 50% da mão de obra brasileira no país. A multinacional é hoje uma das grandes acionistas no país, seja no setor de engenharia, imobiliário ou comercial. A atuação da empresa em Angola não evoluiu sem escândalos: em junho deste ano, o Ministério do Trabalho iniciou um processo contra a empresa, por trabalho escravo e tráfico internacional de cana de açúcar. Na época, a Odebrecht disse que só se pronunciaria sobre o caso após ser notificada judicialmente.

#### **Corrigir o mais rápido possível**

Quando ainda era estudante, o engenheiro Marcos Galindo trabalhou durante a construção da primeira sede da Odebrecht em Salvador, em 1981. "Algo que me chamava a atenção em Doutor Norberto era a relação dele com o erro. Dizia que a questão não é errar, é corrigir o mais rápido possível", conta. "Ele sempre foi um educador. Um empresário com visão muito objetiva, que sempre transmitia sua experiência". "Houve uma vez em que eu estava reticente ao tomar uma decisão e ele me disse: tome emprestado um pouco da minha coragem e faça. Não tive resposta para dar, a não ser fazer o que tinha que ser feito", conta Galindo. No momento, ele está envolvido com a restauração de dois monumentos em Morro de São Paulo, projeto idealizado por Norberto, em seus últimos 15 anos de vida.

#### **As novas gerações**

Emílio, o primogênito de cinco herdeiros, assumiu a presidência da empresa em 1998, dez anos depois, foi a vez do neto, Marcelo, filho de Emílio, assumir o comando.

Durante esses 16 anos que antecederam sua morte, Norberto foi apontado como o nono homem mais rico do Brasil pela revista Forbes e passou a se dedicar à Fundação Odebrecht, a cuidar das fazendas de cacau e projetos ambientais no Baixo Sul da Bahia. Nessa época, opinou sobre as diversas voltas que o mundo dá: "Todos somos produtos das escolhas que fazemos e das oportunidades que a vida nos dá. Temos de transformar a crise numa oportunidade. É preciso mais coragem do que análise, porque se ficar só analisando, o tempo passa."

Matéria publicada na edição 25 da Revista [B+]