

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

DAELCIO DE FREITAS

**A MARCA ODEBRECHT COMO REPRESENTAÇÃO DA
CORRUPÇÃO CORPORATIVA**

**ESTUDO DE CASO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO DA
EMPRESA NO ÂMBITO DA OPERAÇÃO LAVA JATO**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2020

DAELCIO DE FREITAS

**A MARCA ODEBRECHT COMO REPRESENTAÇÃO DA
CORRUPÇÃO CORPORATIVA:**

**ESTUDO DE CASO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO DA
EMPRESA NO ÂMBITO DA OPERAÇÃO LAVA JATO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação - Área de Concentração: Processos Comunicacionais
Linha de Pesquisa: Comunicação Institucional e Mercadológica da Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) como requisito para a obtenção do grau de mestre.

Orientação: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias.

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

F884m Freitas, Daelcio de

A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa: estudo de caso da imagem e reputação da empresa no âmbito da Operação Lava Jato / Daelcio de Freitas. 2020.

122 p.

Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) --Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2021.

Orientação de: Luiz Alberto de Farias.

1. Comunicação social 2. Comunicação organizacional 3. Odebrecht – Empresa – Estudo de caso 4. Operação Lava Jato (Investigação criminal) – Brasil 5. Reputação – Empresas 6. Imagem corporativa 7. Relações públicas 8. Crise empresarial I. Título.

CDD 302.2

A dissertação de Mestrado intitulada “A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa - estudo de caso da imagem e reputação da empresa no âmbito da Operação Lava Jato”, elaborada por

DAELCIO DE FREITAS, foi apresentada e aprovada no dia 9 de setembro de 2020 perante banca examinadora composta pelo Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, pela Prof^a Dr^a Cilene Victor e pelo Prof. Dr. Paulo Nassar.

.....

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Programa: Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação

Área de Concentração: Processos Comunicacionais

Linha de Pesquisa: Comunicação Institucional e Mercadológica

AGRADECIMENTOS

Minha mãe Sônia, minha mulher Adriana e meus filhos Theo e Nina. Muito obrigado ao orientador desta dissertação, Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, que foi preciso nas indicações de leitura e generoso nas contribuições ao longo da nossa convivência de quase dois anos.

Aos integrantes da banca, Prof^a Dr^a Cilene Victor e Prof. Dr. Paulo Nassar, cirúrgicos nos conselhos.

Aos meus amigos Ricardo Feltrin, Silvio Monteiro e Jayme Brener, que iluminaram minha jornada no jornalismo e na comunicação organizacional.

Agradeço ainda ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela bolsa concedida no período de julho de 2018 a julho de 2020.

RESUMO

À luz da comunicação organizacional, esta dissertação tem o objetivo de demonstrar como a marca Odebrecht pode ter se transformado na representação da corrupção diante da publicidade dos crimes revelados pela operação Lava Jato, que teve início com a investigação de crimes na Petrobras e se estendeu para outras esferas das relações de negócios entre o público e o privado. A possível ruptura da marca Odebrecht com a opinião pública pode ser resultado de uma postura de confronto com os fatos revelados por um longo prazo, fazendo com que o erro empresarial fosse reproduzido nos processos comunicacionais internos e externos. O tardio reconhecimento dos erros, bem como a gravidade dos crimes, produziu milhares de reportagens negativas, que podem ter anulado qualquer estoque de credibilidade construído pela marca reconhecida por sua excelência de engenharia e que se transformou em uma das maiores multinacionais brasileiras. A metodologia inclui revisão da literatura sobre as atividades de relações públicas, comunicação organizacional, reputação, gestão de crises e governança corporativa, além de entrevistas com três executivos que passaram pela área de comunicação da Odebrecht. Uma pesquisa realizada com 33 profissionais que lidam no cotidiano com os temas comunicação organizacional e reputação em universidades, veículos de imprensa, agências de relações públicas/marketing e empresas também oferece subsídios para a confirmação da hipótese desta pesquisa, que é a possibilidade de a marca Odebrecht ter se tornado símbolo da corrupção empresarial da história recente do país. O autor deste trabalho foi funcionário da comunicação do grupo Odebrecht por mais de nove anos, tendo a oportunidade da vivência empírica antes e durante a crise da Lava Jato.

Palavras-chave: Comunicação Social. Odebrecht. Lava Jato. Reputação. Relações Públicas. Crise.

ABSTRACT

In the light of organizational communication, this dissertation aims to demonstrate how the Odebrecht brand may have become a representation of corruption in view of the publicity of the facts revealed by the Lava Jato operation that began with the investigation of crimes at Petrobras and extended to other spheres of the public-private relations. The possible rupture of the Odebrecht brand with public opinion may be the result of an attitude of confrontation with the facts revealed for almost a year, causing the corporate error to be reproduced in internal and external communication processes. The late recognition of errors, as well as the seriousness of the crimes revealed, produced thousands of negative reports, which may have canceled any credibility stock built by the group recognized for its engineering excellence and which has become one of the largest Brazilian multinationals. This work was carried out by reviewing the literature on public relations, organizational communication, reputation, crisis management and corporate governance activities, in addition to interviews with three executives who worked in the Odebrecht communication area. A survey carried out with 33 professionals who deal daily with the themes of organizational communication and reputation in universities, press vehicles, public relations / marketing agencies and companies also offer subsidies to confirm the hypothesis of this research, that the possibility that the Odebrecht brand has become a symbol of corporate corruption in the country's recent history. The author of this work was a communication employee of the Odebrecht group for more than nine years, having the opportunity to experience empirically before and during the Lava Jato crisis.

Keywords: Social Communication. Odebrecht. Lava Jato. Reputation. Public Relations. Crisis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Fachada da sede da Odebrecht em São Paulo.....	12
Figura 2. Marcelo Odebrecht no dia de sua prisão, em 19 de junho de 2015.....	13
Figura 3. Logo da Odebrecht Agroindustrial.....	15
Figura 4. Logo da Odebrecht Ambiental.....	15
Figura 5. Arquitetura de marcas do grupo Odebrecht.....	15
Figura 6. Portfólio do grupo Odebrecht.....	15
Figura 7. Modelos de marca – Hotel Marriot.....	25
Figura 8. Metodologia Rep Track.....	58
Figura 9. Capa <i>O Estado de S.Paulo</i> - “Delação de Odebrecht ‘ignora’ favorecidos por 14 milhões”.....	88
Figura 10. Capa <i>Exame</i> – “A Odebrecht e seus demônios”.....	89
Figura 11. Capa <i>Folha de S.Paulo</i> – “Jucá e o primeiro réu no Supremo alvo da Odebrecht”.....	90
Figura 12. Capa <i>Época</i> – “O príncipe quer vingança – Marcelo Odebrecht na domiciliar”.....	91
Figura 13. Capa <i>O Globo</i> - “Sindicalismo de resultado”.....	92
Figura 14. Capa <i>Época</i> – “A República da Odebrecht - O maior esquema do mundo”.....	93
Figura 15. <i>Folha de S.Paulo</i> - “Dilma sabia de caixa dois, afirma Marcelo Odebrecht”.....	94
Figura 16. <i>Folha de S.Paulo</i> - “Caixa 2 era modelo reinante, afirma Emílio Odebrecht”.....	95
Figura 17. Capa <i>Veja</i> - “Exclusivo - Como a Odebrecht comprava o poder”.....	96
Figura 18. Capa <i>O Estado de S.Paulo</i> - “Delator da Odebrecht cita Temer e cúpula do PMDB”.....	97
Figura 19. <i>Folha de S.Paulo</i> - “Odebrecht afirma ter enviado propina do PT a El Salvador”.....	98
Figura 20. Capa <i>O Estado de S.Paulo</i> - “Odebrecht fecha delação, pagará R\$ 6,8 bi e pede desculpas ao País”.....	99
Figura 21. Capa <i>Veja</i> - “A delação do fim do mundo”.....	100
Figura 22. <i>Folha de S.Paulo</i> - “Serra recebeu 23 milhões via caixa dois, diz Odebrecht”.....	101
Figura 23. Capa <i>Veja</i> - “Exclusivo - Safra de delações”.....	102
Figura 24. Capa <i>O Globo</i> - “Delação de Odebrecht e OAS na Lava Jato avança”.....	103
Figura 25. Capa <i>O Globo</i> - “Marcelo Odebrecht decide fazer delação”.....	104
Figura 26. Capa <i>O Globo</i> - “O PR fez o lobby”.....	105
Figura 27. Capa <i>Exame</i> – “O risco Odebrecht”.....	106
Figura 28. Capa <i>Época</i> - “Ele ameaça derrubar a República”.....	107

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1. Reputation Institute sobre favorabilidade.....	59
Gráfico 1. Reputation Institute - evolução da reputação da Odebrecht.....	59
Gráfico 2. Área de atividade dos entrevistados	60
Gráfico 3. Empresas associadas à Lava Jato	61
Gráfico 4. Projetos associados à Odebrecht.....	61
Gráfico 5. Odebrecht como símbolo de corrupção.....	62
Gráfico 6. Odebrecht e os erros de comunicação.....	62
Gráfico 7. Principais erros de comunicação da Odebrecht.....	63
Gráfico 8. Palavras associadas à marca Odebrecht.....	64
Gráfico 9. Palavras associadas a Marcelo Odebrecht.....	64

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 - ODEBRECHT	18
1.1 Sobre a empresa	18
1.2 Tecnologia Empresarial Odebrecht	20
1.3 Competência política	23
CAPÍTULO 2. MARCA, RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
2.1 Marca	24
2.2 Relações públicas e comunicação organizacional.....	25
2.3 Relações públicas no Brasil	27
2.4 Comunicação e opinião pública	29
2.5. Relações Públicas na Odebrecht.....	30
CAPÍTULO 3. OPERAÇÃO “LAVA JATO”	35
3.1 Delação premiada.....	36
3.2 Lava Jato e imprensa.....	37
CAPÍTULO 4. REPUTAÇÃO, CRISE, PESQUISAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	44
4.1 Reputação corporativa	44
4.2 Crise	46
4.3 Responsabilidade histórica e licenciamento social	49
4.4. Governança corporativa.....	50
5. ESTUDO DE CASO – PESQUISAS E OPINIÕES DE ESPECIALISTAS	54
5.1. Pesquisas Odebrecht.....	54
5.2 Pesquisas no contexto da Lava Jato	55
5.3 Estudo de caso - Pesquisa com comunicadores	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
ANEXOS	74
Anexo 1. Acordo de Leniência	75
Anexo 2 - Recuperação Judicial.....	77
Anexo 3 – Nota de esclarecimento	80
Anexo 4 - Pedido de desculpas	82

Anexo 5 - Nova arquitetura de marcas	84
Anexo 6 - Governança corporativa 1/12/2017	86
Anexo 7 - Imagens de capas de publicações sobre a Odebrecht	88
Anexos 8 - Entrevistas realizadas pelo autor (2020)	108
Anexos 9 - Autorizações.....	118

INTRODUÇÃO

A operação Lava Jato, que teve início em 17 de março de 2014 e mantinha-se ativa até o mês de conclusão deste trabalho, em julho de 2020, revelou ao público práticas empresariais criminosas entre diversas empresas e a Petrobras, maior empresa estatal brasileira. A prática sistemática de pagamentos de propinas a agentes públicos para a obtenção de vantagens, lavagem de dinheiro e contratos superfaturados foi trazida a público quase que diariamente, sobretudo no auge da operação anticorrupção entre os anos de 2015 e 2018. A força-tarefa constituída pelo Ministério Público, Polícia Federal e Justiça de Curitiba, como pode ser observado adiante nesta pesquisa, valeu-se da imprensa e da opinião pública para legitimar suas revelações e ocupar grande espaço no noticiário. A operação Lava Jato, portanto, pode-se afirmar, foi bem sucedida do ponto de vista de comunicação, fazendo com que seu principal personagem, o então juiz de Primeira Instância Sergio Moro, transformasse-se em uma pessoa conhecida no Brasil e internacionalmente.

Apesar de todos os crimes de corrupção revelados pela operação Lava Jato, a Organização Odebrecht, hoje grupo Odebrecht, manteve por quase dois anos uma narrativa pública de negação e de confronto com a maior operação anticorrupção da história recente do Brasil. De 17 de março de 2014, data do início da Lava Jato, a 22 de março de 2016, quando assumiu um compromisso público de colaboração com as autoridades, um dos maiores conglomerados empresariais do Brasil, esteve exposto negativamente na opinião pública diante das acusações dos chamados crimes de colarinho branco, neste caso corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa.

Figura 1. Fachada da sede da Odebrecht em São Paulo



Fonte: Site *O Globo* (2016)

Desde a sua fundação, em 1944, quase todos os grandes projetos de engenharia no Brasil e na América Latina, como usinas hidrelétricas, estradas, viadutos, linhas e estações de metrô e aeroportos, tiveram a participação da Construtora Norberto Odebrecht, hoje OEC (Odebrecht Engenharia e Construção), negócio mais proeminente do grupo empresarial que chegou, no seu auge, entre 2007 e 2015, a ter 16 empresas, 180 mil funcionários e faturamento superior a R\$ 100 bilhões, e diversificação de investimentos em energia, saneamento, transporte, arenas esportivas, entre outros, além do controle acionário da Braskem, maior petroquímica das Américas.

Figura 2. Marcelo Odebrecht no dia de sua prisão, em 19 de junho de 2015



Fonte: Reprodução Site *Agência EFE*

Um grupo empresarial de tamanha magnitude, quando confrontado com os crimes revelados pela Operação Lava Jato, convive até os dias atuais com uma crise de reputação de longo prazo sem precedentes na história recente do país. Os mais de 700 dias de negação e confronto com a Lava Jato foram sucedidos por delações de 76 executivos, multas milionárias e acordos de leniência¹ no Brasil e em outros países. A crise de reputação está também acompanhada de uma das maiores recuperações judiciais do país², iniciada em 17 de junho de

¹ Segundo o Ministério Público Federal, Acordo de Leniência é um mecanismo de combate à corrupção em que são firmadas negociações entre os procuradores da República e as pessoas jurídicas ímprobos. O sentido do instituto do acordo de leniência é impor compromisso e responsabilidade às pessoas jurídicas que voluntariamente se propõem a romper com o envolvimento com a prática ilícita e adotar medidas para manter suas atividades de forma ética e sustentável, em cumprimento à sua função social.

² Recuperação judicial serve para evitar que uma empresa em dificuldade financeira feche as portas. É um processo pelo qual a companhia endividada consegue um prazo para continuar operando enquanto negocia com seus credores, sob mediação da Justiça. As dívidas ficam congeladas por 180 dias e a operação é mantida. A recuperação judicial foi instituída no Brasil em 2005 pela lei 11.101, que substituiu a antiga Lei das Concordatas, de 1945. A diferença entre as duas é que, na recuperação judicial, é exigido que a empresa apresente um plano de reestruturação, que precisa ser aprovado pelos credores. Na concordata, era concedido alongamento de prazo ou perdão das dívidas sem a participação dos credores.

2019 e com previsão para durar dois anos. O grupo Odebrecht, que em 2020 completou 76 anos, teve seu auge de exposição pública negativa quando seu então diretor-presidente e um dos herdeiros do grupo, Marcelo Odebrecht, foi preso preventivamente, em 19 de junho de 2015. Odebrecht, neto do fundador do conglomerado, Norberto Odebrecht (1920-2014), que em outubro de 2020 completaria 100 anos, foi condenado a 19 anos e quatro meses de prisão por corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa. Ele ficou na cadeia até dezembro de 2017, quando passou a cumprir prisão domiciliar desde então. Odebrecht foi afastado da direção da empresa em 10 de dezembro de 2015 e demitido em 21 de dezembro de 2019 a pedido do pai, Emilio Odebrecht.

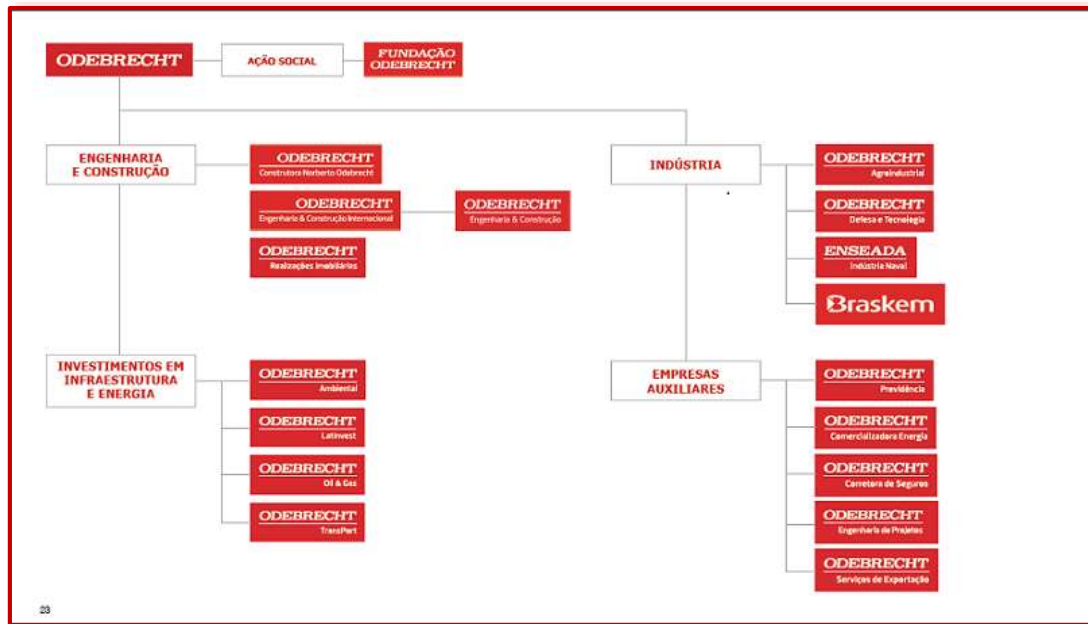
As brigas familiares, reproduzidas pela imprensa, são um capítulo à parte da crise de reputação da Odebrecht. O reconhecimento dos erros que culminou com acordos de leniência, multas milionárias e condenação dos principais executivos da empresa, entre eles de Marcelo Odebrecht, só veio em 22 de março de 2016, com o compromisso de uma “colaboração definitiva” (anexo 1). O pedido público de desculpas pelos crimes cometidos veio mais tarde, no dia 1º de dezembro de 2016 (anexo 4).

Em julho de 2020, data da conclusão desta dissertação, todas as sete empresas restantes do grupo já não operavam mais com a marca Odebrecht, ficando a marca e o nome da família fundadora do grupo restrito apenas à Odebrecht S.A, *holding* do conglomerado empresarial. Com exceção da Braskem, braço petroquímico do grupo, que já operava com uma marca independente desde a sua fundação, em 2002, as empresas da Odebrecht, de acordo com a arquitetura de marca do grupo (figura 3) que vigorou até 2017 tinham a palavra Odebrecht e a identificação do negócio na marca dentro de uma caixa vermelha. Eram assim Odebrecht Agroindustrial (figura 4) e Odebrecht Ambiental (figura 5), por exemplo.

Com a crise da Lava Jato, todos os negócios do grupo foram obrigados a passar por um processo de mudança de marca. Como pode ser observado na figura 6 deste trabalho, as empresas Construtora Norberto Odebrecht, Odebrecht Agroindustrial e Odebrecht Óleo e Gás, por exemplo, foram rebatizadas como OEC, Atvos e Ocyan, respectivamente, sem nenhum endosso ou elementos gráficos da marca Odebrecht, na qual predomina a cor vermelha. O problema que interessa a este pesquisador é: como a marca Odebrecht foi afetada pela crise da Lava Jato?

O reposicionamento e a redução da exposição da marca Odebrecht pelo grupo empresarial corroboram com a hipótese principal deste trabalho, que é a possibilidade de a Odebrecht ter se transformado em símbolo da corrupção empresarial no âmbito da operação Lava Jato.

Figura 3. Arquitetura de marcas do grupo Odebrecht



Fonte: Política de Comunicação da Odebrecht (2013)

Figura 4. Logo da Odebrecht Agroindustrial



Fonte: Site Odebrecht (2014)

Figura 5. Logo da Odebrecht Ambiental



Fonte: Site Odebrecht (2014)

Figura 6. Portfólio do grupo Odebrecht



Fonte: Relatório Anual Odebrecht (2020)

O objetivo principal é demonstrar se isso ocorreu, diante da publicidade dos fatos revelados pela operação que teve início com a investigação de crimes na Petrobras e se estendeu para outras esferas das relações comerciais entre o público e o privado.

Os objetivos específicos são:

1) apontar o comprometimento das atividades de comunicação organizacional, considerando a complexidade de uma crise de longa duração, não gerada por infortúnios, como um acidente, por exemplo, mas por crise de falha administrativa.

2) Examinar as dificuldades impostas à atividade de comunicação organizacional por conta da falta de transparência empresarial diante vieses políticos e midiáticos da operação Lava Jato.

3) Contribuir com a literatura sobre gestão de riscos e crises para trazer novas reflexões a partir do caso estudado.

Os pressupostos teóricos do campo da comunicação social, que se desmembram nesta pesquisa em atividades como relações públicas, comunicação organizacional, reputação, opinião pública, gestão de crise e cultura organizacional, apontam para uma ruptura entre marca Odebrecht e a sociedade. Fatores como transparência, honestidade e governança, por exemplo, elementos vitais para a reputação de uma marca, de acordo com a literatura, independentemente do segmento de atuação, foram deixados de lado durante os dois primeiros anos da maior operação anticorrupção do Brasil.

A fundamentação teórica inclui autores brasileiros como os Profs. Drs. Margarida Kunsch, Luiz Alberto de Farias, Paulo Nassar e Ana Luiza Castro Almeida, entre outros, com ampla produção sobre as atividades de relações públicas, reputação, opinião pública e comunicação organizacional, e demonstra que a postura empresarial da Odebrecht e sua forma de comunicar foram radicalmente contra o que a sociedade espera das empresas.

O primeiro capítulo é dedicado à trajetória da Odebrecht, construtora fundada em 1944 na Bahia, que se transformou em um dos maiores grupos privados brasileiros.

No capítulo 2 serão apresentados os conceitos gerais de relações públicas e comunicação organizacional, bem como um breve histórico dessas atividades no Brasil, além de conceitos de reputação corporativa, opinião pública e gestão de crise. Também mostra a evolução da comunicação organizacional na Odebrecht.

O terceiro capítulo introduz informações sobre a Lava Jato, maior operação anticorrupção da história do Brasil e aborda os posicionamentos de negação e confronto aos crimes revelados pela operação e temas como delação premiada e midiaticização da Lava Jato.

O quarto capítulo aborda questões como reputação e crise perante a perspectiva da literatura de cultura e identidade organizacional, e também sobre governança corporativa.

No quinto capítulo são apresentadas pesquisas realizadas pela Odebrecht antes e depois da Lava Jato e uma sondagem realizada exclusivamente para este trabalho com 33 especialistas em comunicação do mercado e da academia.

A metodologia utilizada inclui levantamento bibliográfico, sendo consultados livros, artigos e trabalhos acadêmicos e informações de sites da Polícia Federal e da Odebrecht, bem como trechos de delações dos executivos da Odebrecht. Reportagens da imprensa e o livro-reportagem *Lava Jato, o juiz Sergio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil*, do jornalista Vladimir Netto, também foram fontes para esta dissertação. Foram ainda cruciais para o desenvolvimento desta dissertação entrevistas realizadas com os executivos da área de comunicação que estiveram à frente da *holding* Odebrecht S.A. e outras empresas do grupo em momentos diferentes nos últimos 32 anos.

A justificativa para a realização deste projeto é o interesse pessoal deste pesquisador, que durante quase 10 anos foi funcionário do grupo, ocupando posições de liderança de comunicação na Odebrecht Ambiental, empresa de investimentos em saneamento básico e remediação ambiental. Em 2013, fui transferido para a Odebrecht Properties, negócio criado para gerir ativos imobiliários, inclusive estádios construídos e reformados para a Copa do Mundo de 2014. Meu último ciclo na empresa do autor deste trabalho ocorreu na *holding* Odebrecht S.A., de 2016 a 2018. Esta última posição me permitiu viver de perto a crise da Lava Jato, pois integrei o comitê de crise de imagem da Lava Jato.

A trajetória profissional, de mais de 20 anos entre redações de veículos da imprensa, agências de relações públicas e empresas, bem como o entendimento de que o caso Odebrecht, sobretudo no contexto da operação Lava Jato, poderia trazer importância para a produção de conhecimento na área de comunicação organizacional foram as principais motivações para a opção por um mestrado e escolha do tema desta pesquisa. Contudo, vale destacar que a leitura do texto “Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual”³, da Prof. Dr^a Margarida Kunsch, uma das autoras pesquisadas para este trabalho, serviu como o empurrão final para o retorno à universidade. O texto publicado na revista *Matrizes*, da Universidade de São Paulo (USP), em 2014, recente, portanto, traz reflexões sobre o papel social das empresas e, conseqüentemente, dos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional.

³ Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/90446/93218/0>. Acesso em: 30 jun.2020.

CAPÍTULO 1 - ODEBRECHT

1.1 Sobre a empresa

Antes de trazer para este trabalho as informações oficiais do grupo Odebrecht, extraídas do site da empresa, é preciso contextualizar a justificativa pela qual a Odebrecht é objeto deste estudo. Em primeiro lugar, além do olhar privilegiado da vivência empírica, em termos econômicos, a Odebrecht é o maior grupo empresarial investigado e punido pelos crimes revelados na operação Lava Jato. Por sua relevância e volume de irregularidades, a empresa teve um inquérito à parte na operação anticorrupção e o maior número de executivos punidos, 76. Houve ainda a questão do protagonismo do diretor-presidente, acionista e um dos herdeiros do grupo Marcelo Odebrecht, cujo sobrenome é a marca da empresa. Marcelo personalizou o confronto com os fatos da operação e somente após a sua prisão e afastamento do grupo é que a companhia passou a adotar programas de *compliance*⁴ e governança corporativa. Embora outros grupos empresariais, como Camargo Corrêa, OAS e Andrade Gutierrez, tenham cometido os mesmos crimes e recebido punições semelhantes, a Odebrecht, pela fase mais prolongada de negação e conflito, somada à singularidade da marca se confundir com a família acionista, é a empresa que seguramente mais ocupou espaço destacado negativo na imprensa e nas redes sociais. Imagens das capas dos principais veículos de imprensa do Brasil estão organizadas no anexo 7 deste trabalho.

De acordo com as informações do site da empresa⁵, “a Odebrecht é uma organização global, de origem brasileira, que tem compromisso permanente com a Satisfação de Clientes, a geração de valor para os Acionistas, o desenvolvimento das Comunidades em que está inserida e a realização de seus Integrantes. Presente no Brasil e em mais 26 países, com negócios diversificados e estrutura descentralizada, atua nos setores de Engenharia & Construção, Indústria, Imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de Infraestrutura e Energia, criando soluções integradas, inovadoras e de relevância para Clientes e Comunidades”.

⁴ *Compliance*: O termo *compliance* significa “estar em conformidade com”, obedecer, satisfazer o que foi imposto, comprometer-se com a integridade. No âmbito corporativo, uma organização “em *compliance*” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ileso sua integridade e resiliência, assim como de seus colaboradores e da Alta Administração. Fonte: “Entenda o que é *compliance*.” In: *Editora Fórum*. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/noticias/entenda-o-que-e-compliance-e-descubra-os-principais-beneficios-para-as-empresas/>. Acesso em: 30 jun.2020.

⁵ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>. Acesso em: 30 jun.2020.

O site da empresa diz ainda “que seus Integrantes são Pessoas de Conhecimento que têm como referência a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), idealizada a partir de concepções filosóficas que os orientam e os mantêm unidos no rumo da Sobrevivência, do Crescimento e da Perpetuidade da Organização”⁶.

O DNA da Organização Odebrecht, segundo a página oficial do grupo na internet, remonta ao ano de 1856, data da chegada de Emil Odebrecht ao Brasil. Seguindo o fluxo da imigração germânica no país, o engenheiro alemão se fixou no Vale do Itajaí, em Santa Catarina.

Casado com Bertha Bichels, teve 15 filhos. Um de seus netos, Emílio Odebrecht –pai de Norberto, fundador da Odebrecht– passou a se dedicar ao setor de construção civil. A construtora Isaac Gondim e Odebrecht Ltda. foi a primeira empresa de Emílio Odebrecht. Em 1923, criou a Emílio Odebrecht & Cia., responsável por várias edificações no período entre guerras, no Nordeste brasileiro.

Com o início da Segunda Guerra Mundial, os materiais de construção vindos da Europa tornaram-se caros e escassos, deflagrando uma crise no setor. Emílio retirou-se dos negócios e coube a seu filho, Norberto, substituí-lo em 1941.

Entre 1945 e 1948, Norberto Odebrecht realiza obras em Salvador e no interior da Bahia e começa a construir uma marca diferenciada de qualidade e inovação. Entre os projetos estavam o Círculo Operário (1946), o Estaleiro Fluvial da Ilha do Fogo (1947) e o cais e a ponte de atracação em Canavieiras (1948).

Em 1961, com a abertura de sua filial em Recife, estimulada pela ação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), a Odebrecht expande a atuação para o Nordeste do Brasil.

Em 1963, conquista uma série de obras em Pernambuco: as fábricas da Willys Overland, Coperbo, Alpargatas Confecções e das Tintas Coral do Nordeste.

Somente em 1969, a organização expande-se para o Sudeste brasileiro. Constrói, no Rio de Janeiro, o edifício-sede da Petrobras, o campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), o Aeroporto Internacional do Galeão, empreendimento que viria a ampliar e a administrar em 2014, e a Usina Termonuclear Angra I.

Em 1979, a Odebrecht inicia a diversificação dos seus negócios com a criação da Odebrecht Perfurações Ltda., responsável pela perfuração de poços de petróleo, e a aquisição

⁶ Idem.

de 1/3 do capital da Companhia Petroquímica Camaçari (CPC), o primeiro investimento no setor petroquímico.

Também em 1979, a empresa parte para a internacionalização: são assinados os primeiros contratos fora do país, no Peru (Hidrelétrica Charcani V) e no Chile (obras de desvio do Rio Mau Le para a Hidrelétrica Colbún Machicura).

Somente em 1981 é criada a holding Odebrecht S.A., voltada para a preservação das concepções filosóficas e o direcionamento dos Negócios.

Em 2001, com a aquisição em leilão do controle da Companhia Petroquímica Nordeste (Copene), central de matérias-primas do Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, a Odebrecht se configura, por meio da Braskem, no maior grupo petroquímico da América do Sul.

A Odebrecht torna-se, de acordo com a principal revista de engenharia do mundo, a norte-americana *Engineering News Records* (ENR), a maior empresa na construção de usinas hidrelétricas e aquedutos, a maior construtora da América Latina e uma das 30 maiores exportadoras de serviços do mundo”.

A Organização Odebrecht, em 2014, ano da Lava Jato, completou 70 anos, com atuação diversificada por meio de 15 Negócios, três Fundos de Investimento e cinco empresas auxiliares, além da atuação social da Fundação Odebrecht.

Em 2019, quando completou 75 anos, a Odebrecht S.A., em conjunto com suas sociedades controladoras e controladas, anunciou pedido de recuperação judicial no dia 17 de junho de 2019”. Segundo o relatório anual da empresa de 2020, a empresa tem 35 mil funcionários em 13 países.

1.2 Tecnologia Empresarial Odebrecht

O DNA da atividade empresarial da Odebrecht está na engenharia civil. No Brasil e no mundo, um dos maiores grupos empresariais do país se notabilizou por grandes obras de infraestrutura, como portos, aeroportos, usinas hidrelétricas e metrô, a grande maioria contratada pelo Poder Público. Desde a sua fundação, a companhia tem como seus principais clientes cidades, estados, países, empresas públicas e autarquias. Isso significa dizer que, ao prover algum tipo de infraestrutura para a população de uma pequena comunidade ou de uma nação, a decisão pelo projeto nasceu em algum gabinete.

No site da principal empresa do grupo, a Construtora Norberto Odebrecht (CNO), rebatizada em maio de 2019 como Odebrecht Engenharia e Construção⁷ (OEC), dos 10 principais projetos listados, entre as mais 2.500 obras realizadas pela companhia, apenas uma obra, a American Airlines Arena, em Miami, nos Estados Unidos, não é pública. As demais destacadas no site são o campus da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Hidrelétrica Charcani V (Peru), Metrô de Lisboa (Portugal), Metrô Linha 4 (São Paulo), Segunda Ponte sobre o rio Orinoco (Venezuela) e Hidrelétrica de Capanda (Angola).

A TEO não foi criada por conta da característica de a empresa ter entre seus maiores clientes o poder público, tampouco foi adaptada para manter relações pouco republicanas com agentes públicos. Mas é possível supor que a cultura organizacional pode ter consequências no jeito de fazer negócios com esses públicos. É possível, a partir do referencial teórico sobre cultura organizacional, da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)⁸ e das delações dos executivos, traçar uma linha de raciocínio para entender como a alta direção da companhia, amparada por essa cultura, pode ter cometido sistematicamente crimes com a participação de todos os tipos de governo no Brasil e em outros países desde 1944, data da fundação do grupo.

De acordo com Albert Whetten (1985 apud CARRIERI; SILVA, 2013), a identidade organizacional é o conjunto de crenças sobre os aspectos da empresa compartilhados pelas pessoas no ambiente de trabalho. Essas crenças são duradouras e expressam a essência organizacional de uma empresa, distinguindo-a das demais.

Para Almeida (2013), cultura e identidade são conceitos inter-relacionados e interdependentes, na medida em que um necessita do outro como fonte de significados. A cultura, por meio de ritos, histórias e visões de mundo, proporciona as bases para a construção de identidades, e entender a identidade é uma das maneiras de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações (SCHULTZ et al., 2000; ALVESSON, 1994, p.72). Segundo Polidoro (2013, p.171):

ao longo de quase sete décadas, a Organização Odebrecht construiu uma trajetória que se distingue por uma cultura de concepções filosóficas que, postas em prática, tomam a forma de uma tecnologia empresarial, a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Essa tecnologia assegura unidade de pensamento e ação em ambientes culturais e em negócios diversificados.

⁷ Disponível em: <https://www.oec-eng.com/pt-br/quem-somos/sobre-oec>. Acesso em: 30 jun.2020.

⁸ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>. Acesso em: 30 jun.2020.

Logo em suas primeiras linhas, o leitor da TEO é avisado que os princípios apresentados nos livros se constituem em fundamentos das referências culturais e éticas para a condução dos negócios na Odebrecht. “Todos os funcionários têm o dever de agir como curadores desses princípios, pois se trata do patrimônio intangível do acionista”.

Para a TEO, aquilo que o cliente exigente quer e precisa, aquilo que este considera valioso é o decisivo para o planejamento do empresário.

Na Odebrecht, os funcionários que estão à frente das chamadas pequenas empresas, que servem ao cliente final, são denominados empresários. Eles fazem parte do que a empresa considera a linha. Um contrato de construção de uma usina hidrelétrica, por exemplo, é uma linha liderada por um empresário.

Ao profissional da linha cabe construir a relação com o cliente que, na dinâmica de negócios da relação entre a empresa e o poder público pode ser um cidadão eleito pelo voto popular, um servidor concursado ou indicado para um cargo. Isso ocorre a despeito de o próprio fundador Norberto Odebrecht reconhecer a existência da sociedade como cliente importante da Odebrecht, ou seja, as pessoas beneficiadas pelos projetos da empresa. Mas essa não muda o fato de o principal cliente para a Odebrecht, como ensinam os livros da TEO, é quem toma a decisão pela contratação do serviço.

As relações com cada cliente pressupõem o engajamento de um empresário perfeitamente individualizado, responsável pela direção dos negócios da Organização como este cliente específico. O valor dos serviços e bens fornecidos crescerá na proporção que crescer o domínio de cada empresário sobre o respectivo negócio. Domínio decorrente, por sua vez, do sucesso em identificar as necessidades e expectativas do cliente (ODEBRECHT, 2002, p. 39).

A centralidade do cliente também está explícita na formulação do Plano de Ação de cada empresário. O PA, como é conhecido na Odebrecht, deve satisfazer, ao mesmo tempo, o cliente, os funcionários, os acionistas e a comunidade. Note-se que há uma distinção aqui mais uma vez entre o cliente e a comunidade, que pode ser a impactada por uma obra ou mesmo beneficiada por esse mesmo projeto.

A hierarquia está no cliente. O cliente é quem, de fato, detém o poder nas empresas da organização, pois somente ele é capaz de transformar em riqueza os serviços e bens oferecidos. Em consequência, na Odebrecht, maior poder deve possuir aquele que se encontre mais próximo do cliente (ODEBRECHT, 1991, p. 142).

A Tecnologia Empresarial Odebrecht não explica diretamente em suas páginas o que é a ética empresarial, embora o bom empresário, de acordo com os ensinamentos da TEO, “deve ser governado por ela”. Mas delega poder a esse executivo. A tecnologia da empresa defende

“que o cliente satisfeito elegerá a Odebrecht como sua parceira preferencial.” Por meio da prática da TEO, reforçada como cultura em alguns trechos da obra, será possível ao empresário perceber o que é o certo no momento adequado, bem como se comportar de maneira certa porque a percepção é correta. Mais: fazer o bem-feito é fazer o certo, com maior qualidade e a menores custos.

1.3 Competência política

De acordo com Dupas (2008, p.73), as corporações normalmente “se apropriam do espaço público quando o capital se alia aos Estados nacionais de origem, buscando apoio para estender sua influência mundo afora”. Hoje essa aliança está mais forte do que nunca nos países centrais em seus acordos comerciais e nas suas diretivas e/ou pressões sobre as instituições internacionais.

No Brasil, a apropriação do espaço público pelo interesse privado vem desde o Império. Contudo, para manter o foco neste estudo de caso, serão tratados neste trabalho os grupos econômicos nascidos das empreiteiras no século XX com os grandes projetos de infraestrutura realizados pelo país a partir dos anos 1950. Ao lado da Odebrecht, OAS, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez são exemplos de empreiteiras que viraram grandes corporações fazendo negócio com governos. Em entrevista à jornalista Malu Gaspar (2016), da revista *piauí*, Sergio Lazzarini, autor da obra *Capitalismo de laços*, comentou que:

Os donos do Brasil e suas conexões são de qualquer ramo econômico que tem como maior contratante o setor público, o que exige que as empresas desenvolvam outras competências além da excelência técnica. A mais importante delas é a política”. Lazzarini diz que o “negócio dessas empreiteiras, mais do que a engenharia, é firmar e gerenciar seus laços com os governos, não importa de que cor ideológica. Para ele, quem faz melhor esse jogo assume a liderança. Manter boas relações com o Estado não é necessariamente mau, e poderia até ser benéfico às empresas e ao país. O problema, no Brasil, é que as empresas cruzaram a linha, realmente buscando a relação pessoal, o compadrio. As famílias querem retorno, mas não estão preocupadas com os métodos” (LAZZARINI, 2016, on-line).

Tomando como exemplo as delações dos executivos da Odebrecht feitas ao Ministério Público Federal, em especial a de Claudio Mello Filho, encarregado por defender os interesses da empresa no Congresso Nacional, em sua colaboração premiada, ele diz que: “o propósito da empresa, assim, era manter uma relação frequente de concessões financeiras e pedidos de apoio com esses políticos, em típica situação de privatização indevida de agentes políticos em favor de interesses empresariais nem sempre republicanos (MELO FILHO, 2017, p. 5).

CAPÍTULO 2. MARCA, RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 Marca

Segundo a American Marketing Association (AMA)⁹, marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou um grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes.

De acordo com Kotler (2013), uma marca é um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis se relacionadas com o desempenho do produto ou serviço. Mas também podem ser simbólicas, emocionais e intangíveis, se relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos.

A marca Odebrecht S.A. é considerada corporativa por ela representar a marca de um conglomerado empresariais com diversos negócios em diferentes segmentos de mercado. Segundo Pereira (2007), a arquitetura da marca organiza o relacionamento da marca e seus diversos negócios, linhas de produto, fazendo com que o papel da marca corporativa seja diferente dependendo da arquitetura. A arquitetura de marca do grupo Odebrecht, como demonstrado na figura 5, na página 15, é conhecida como monolítica, fazendo com que todos os negócios do conglomerado adotem a nome o Odebrecht, diferenciando-se entre si apenas pelo descritivo Agroindustrial, Ambiental, Engenharia e Construção etc.

O modelo independente de arquitetura de é o oposto do monolítico, pois a marca corporativa geralmente tem nome e elementos gráficos diferentes e independentes dos negócios ou produtos. É o caso da Procter & Gamble com suas marcas Gillette, Tide etc. No modelo endossado ou intermediário, o produto ou negócio do grupo empresarial pode ou não ter relação de nome e elementos gráficos com a marca corporativa. É o caso rede de hotéis Marriot, que, dependendo da categoria de seus hotéis, aplica ou não a marca do grupo. Os modelos de marca estão na figura 7.

⁹ American Marketing Association (AMA). Disponível em: <https://www.ama.org/>. Acesso em: 30 jun.2020.

Figura 7. Modelos de marca - Hotéis Marriot



Fonte: Saravah Branded & Content.

2.2 Relações públicas e comunicação organizacional

Como prática mundial, segundo Kunsch (2006), as relações públicas existem desde o início do século XX, sobretudo nos Estados Unidos, quando surgiram como uma forma de ajudar as grandes corporações e os governos a se relacionarem melhor com os seus públicos, a opinião pública e sociedade. “Essas relações estavam abaladas desde o final de século XIX, quando tanto as empresas quanto os governos não levaram em conta os interesses dos públicos e pouco se importavam com a falta de credibilidade junto à opinião pública” (p. 33).

Segundo Farias (2019), as relações públicas estão conectadas à comunicação organizacional na medida em que a primeira reúne o pensamento responsável pela busca de teorias e pela transformação dos modos interpretáveis pelos agentes de comunicação. Dessa forma, representados pela área de relações públicas, a comunicação das organizações assume as estratégias e os conjuntos de técnicas e de instrumentos que, articulados entre si, buscam a opinião pública favorável a um determinado objetivo.

Para Kunsch (2006), “as relações públicas exercerem sua função estratégica quando ajudam as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, ou seja, a missão e os seus valores que acreditam e cultivam, bem como definem uma identidade própria e como querem ser vistas no mundo” (p.34).

As relações públicas, ainda de acordo com Kunsch (2006), são responsáveis, por meio de processos comunicacionais, por abrir canais de comunicação entre as organizações e

público. Trabalho que busca a confiança mútua, constrói a credibilidade e valoriza a dimensão social da organização. Nas empresas, as relações públicas cumprem essa função ao enfatizar os benefícios e qualidades de produtos, serviços e inovações, bem como os propósitos e princípios, em outras palavras fortalecendo a dimensão social da organização.

Segundo Farias (2016), as organizações influenciam as mídias e seus conteúdos como fontes informativas e disseminadoras de informações com vistas à notícia, como elementos à própria notícia, ou como usuárias de espaço pago para disseminação institucional ou promocional. Para Farias, a intermediação entre as organizações e a mídia é um dos pilares das relações públicas.

Acredita-se ainda que, de modo substancial, é dessa relação entre públicos estratégicos para a área de relações públicas que se originam os componentes para a formação da opinião pública, seja em formato *on-line* ou *off line*. A sociedade pauta suas discussões nas enunciações midiáticas, e estas são influenciadas, entre outros elementos, pelo agir organizacional e por ação intencional de envio e acompanhamento de informações, em especial os veículos de comunicação, que ressignificam essas mensagens e as transformam em material para o processamento e a geração de sentido, levando em formação da opinião e a geração de posicionamento a formação de opinião de posicionamento social, político e mercadológico (FARIAS, 2016, p.241).

Kunsch (2014) diz que a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, sendo uma realidade incontestável o poder que a comunicação e a mídia exercem na sociedade contemporânea.

As relações públicas, de acordo com Chaves (1968 apud Alves e Amoêdo, 2010, p.13), podem ser entendidas por “uma função administrativa por meio da qual uma organização, ora informando e guiando a opinião pública, ora pesquisando-a e deixando-se por ela guiar, busca identificar o seu interesse privado com o interesse público, desincumbindo-se de suas obrigações para com a sociedade e conseguindo e mantendo a compreensão, a aquiescência e o apoio desta”. Chaves (1968) entende que há a boa e a má relação pública, sendo que a primeira se presta a informar, que é um processo de educação, enquanto a outra se restringe a coagir (p. 13). Dessa maneira, segundo entendimento de Alves e Amoêdo, citando Chaves (1968):

um comunicado pode ser feito sem juízos de valor se tornado público com o simples objetivo de informar a opinião pública sobre fatos que dizem respeito à organização. Ao contrário da coação, que visa persuadir buscando benefícios da comunidade, a educação também persuade, mas, ao contrário, busca beneficiar a comunidade na qual a organização atua (2010, p.13).

Segundo Chaves (1968 apud Alves e Amoêdo, 2010), em uma democracia é essencial que as organizações prestem contas à opinião pública para evitar mal-entendidos. “Um público

corretamente informado não exigirá da organização aquilo que ela não é capaz de realizar, além de que será muito mais paciente ao esperar por aquilo que sabe já estar sendo providenciado.”(idem). Ademais, depois de um trabalho bem executado, a informação deve ser dada para que a organização receba o crédito merecido. Chaves (1968), assim como Kunsch (2014) chama a atenção para a necessidade da coerência entre o que é feito e o que é comunicado por uma organização.

2.3 Relações públicas no Brasil

No Brasil, segundo Fernandes (2011, p. 39): “o exercício da atividade de relações públicas, entre as décadas entre 1910 e 1940, esteve restrito a poucas empresas internacionais e órgãos governamentais”. Em 1914, ainda de acordo com Fernandes, é criado, em São Paulo, o primeiro departamento de relações públicas pela Tramway Light and Power Co. Ltda., empresa canadense responsável pela iluminação pública e transporte coletivo de São Paulo. A “Light” sentiu a necessidade de um departamento para se relacionar com a imprensa, com autoridades estaduais e municipais” (p.39).

Segundo Marques Melo (2007, p. 27), “a criação do departamento de relações públicas da Light também serviu para reduzir os conflitos que se avolumavam nos setores de energia elétrica e de água potável, cujo monopólio comercial lhe fora outorgado pelo governo brasileiro”. A partir dos anos 1980, segundo Fernandes (2011, p. 44), “três fatores contribuíram para o fortalecimento das relações públicas nas organizações: as transformações econômicas, a abertura política e, por último, o desenvolvimento da produção científica”.

Para Kunsch (2014), no contexto da comunicação organizacional cabe ao gestores de comunicação sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo.

As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar (KUNSCH, 2003, p. 3).

Sobre o papel dos profissionais de relações públicas, a queixa comum dos executivos da Odebrecht entrevistados para este trabalho foi a falta de transparência da empresa diante do conjunto de informações revelados pela Lava Jato, bem como uma predominância das posições jurídicas sobre as questões de imagem e reputação e os processos comunicacionais. Para dois deles, não houve na Odebrecht, até 2016, um trabalho de gestão da imagem e da reputação. A estratégia de comunicação foi liderada pelo departamento jurídico da organização, como parte da estratégia de defesa das pessoas implicadas, como corroboraram as entrevistas com os executivos.

Em sua entrevista, Sergio Bourroul diz “que por mais de dois anos, assistindo a uma série infindável de operações, detenções, denúncias que dominavam as manchetes dos jornais e implantaram uma nova rotina na empresa, a liderança da empresa, em linha com seu departamento jurídico e advogados contratados, continuou desafiando e desacatando as autoridades, insistindo em um discurso agressivo e pouco crível de absoluta inocência”.

Marcelo Lyra, por sua vez, diz que “a postura de confronto foi extremamente nociva para a atividade de comunicação organizacional. A postura inadequada aumentou significativamente o mau humor da imprensa e, conseqüentemente, da opinião pública. Isso dificultou extremamente a possibilidade de ganhar o direito a uma segunda chance”.

Nassar (2010) diz que a comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha, nas quais as empresas vão construindo suas imagens institucionais. Essa imagem é a soma de todas as imagens que a empresa quer passar como uma organização que faz bons produtos e serviços de maneira ética e sustentável (p. 21). Nassar acrescenta, em sintonia com Kunsch (2003), que os olhos da sociedade e dos consumidores contemporâneos querem ver o que move as empresas além do lucro.

Podemos dizer que as comunicações empresariais, nas suas diferentes frentes de batalha, vão adicionando, ao mesmo que passam mensagens específicas, comunicam seus os principais valores A imagem institucional da empresa pode estar saudável, bem vista, aceita e festejada amanhã dependendo da história de hoje (NASSAR, 2010, p. 21).

Pode-se pressupor, por meio do que pensam os acadêmicos e executivos, que aos olhos da sociedade contemporânea, a Odebrecht, no contexto da sua prática empresarial e comunicação organizacional, não conseguiu mostrar, nos primeiros ano da Lava Jato, valores que estão alinhados com que as pessoas esperam das empresas.

Mais do que isso, ao apostar na sua força política, o grupo Odebrecht mostrou-se incoerente com a sua política de comunicação, e com a própria TEO, que defendem a transparência nas relações entre a empresa e a sociedade.

2.4 Comunicação e opinião pública

Segundo Farias (2019), a discussão por opinião pública começa no momento que as pessoas percebem que fazem parte de uma sociedade, na qual as disputas por poder, sentido, espaço e voz são parte essencial dos rituais mais essenciais de convivência:

A opinião é construção e deve vir num processo de debate e diálogo... E a construção da realidade se dá de acordo com a capacidade de cada pessoa enxergar a partir de suas lentes pessoais e sociais, de seus óculos filtrantes da sociedade, de seus filtros, pela polifonia presente nos diversos tempos e espaços que estamos sujeitos (FARIAS, 2019, p.19 - 21).

Sobre o que é abordado e o que é realmente entendido acerca do que é comunicado pelas organizações, Farias (2011) diz que é possível ter controle sobre o discurso de cada organização, mas não acerca da recepção do que foi dito, da maneira como cada qual compreendeu cada ideia. “Não se pode, por outro lado, gerenciar com muita facilidade o que se entende por organização, com base nas inúmeras mensagens recebidas pelas organizações diariamente” (p. 15).

Farias (2011) prossegue alertando que pura e simples informação em muitos casos têm pouca ou nenhuma utilidade, pois sua importância crescerá à medida que possa ser compreendida e utilizada de forma estratégica. “A comunicação corporativa abrange uma série de elementos que levam à construção da imagem e da reputação de uma determinada organização pública ou privada, fatores que influenciam diretamente na confiabilidade de uma organização perante a um público específico ou mesmo à sociedade em geral” (p. 15).

Nassar (2008, p.192) alerta que as políticas e as ações empresariais precisam buscar legitimação por meio de processos participativos, fundamentalmente envolvendo grande número de protagonistas. Para que isso ocorra, é necessária a concatenação dos discursos da ação privada, sem abandonar seus fins produtivos e lucrativos, mas contemplando as aspirações da sociedade.

Se há uma diferença entre o que é falado pelas organizações e compreendido pela sociedade, como destaca Farias (2011), constata-se que o caso Odebrecht, no âmbito da Lava Jato, a comunicação teve de lidar por mais de dois anos com a negação do que foi revelado pelas investigações. Uma batalha de narrativas com um lado revelando provas, com ampla

credibilidade junto à imprensa, e o outro apenas negando. Nesse caso, pode-se supor que intermediação entre as organizações e a mídia, um dos pilares das relações públicas, como alerta Farias (2006), é uma das causas da ruptura entre a empresa e a opinião pública. Essa mesma intermediação, por outro lado, foi favorável à narrativa da Lava Jato, que encontrou na imprensa uma extensão pouco questionadora de suas ações até 2018.

Um aspecto instigante acerca da Odebrecht é o fato de um conglomerado que faz negócios com empresas e governos, ou seja, uma companhia *Business to Business (B2B)* ou *Business to Government (B2G)* tenha ganhado tanta notoriedade nos últimos anos. O volume de exposição negativa desde 2014 é colossal, como se pode verificar pela imagem das capas de diversos veículos selecionados no anexo 7. Outras grandes vitrines de exposição da marca Odebrecht foram a construção da Arena Corinthians e a reforma e a administração do Maracanã.

Segundo o Índice Qualitativo de Exposição de Imagem (IQEM), trabalho realizado pela Companhia da Notícia (CDN), agência de relações públicas do grupo Odebrecht, a exposição da marca aumentou exponencialmente com as obras no contexto da *Copa do Mundo 2014 de Futebol* e das *Olímpiadas do Rio de Janeiro de 2016*.

Dentro da empresa havia a expectativa de que esses projetos poderiam aproximar positivamente a empresa da sociedade. Afinal de contas, a marca Odebrecht esteve à frente de obras como a reforma do Maracanã e a construção da Arena Corinthians, que trouxeram a empresa para os públicos do universo do futebol, parte importante da cultura brasileira.

E de fato foram, na medida que fizeram com que a marca ficasse bem mais conhecida. Mas a Lava Jato acabou potencializando a percepção que por trás dessas obras e projetos poderia haver irregularidades.

2.5. Relações Públicas na Odebrecht

De acordo com o executivo Marcio Polidoro, profissional de comunicação organizacional do grupo Odebrecht desde 1988, “a história da Comunicação Corporativa na Odebrecht é antiga, uma vez que fundador Norberto Odebrecht sempre teve muito claro que a sobrevivência de qualquer negócio depende de produtividade, liquidez e imagem”.

Para Norberto Odebrecht, “a imagem se constrói no dia a dia na prestação de serviços que se transformam em satisfação para o cliente e na construção de relacionamentos baseados na integração e na contribuição com as comunidades”.

No entanto, destaca Polidoro, a comunicação serve como meio para tornar essa imagem conhecida em outros ambientes e para outros públicos. Ele diz que sempre houve na empresa a convicção de que a comunicação exerce papel relevante na conquista de novos negócios. Até por isso, a comunicação corporativa na Odebrecht, nos anos 1950, chamava-se “Apoio ao Desenvolvimento de Negócios”.

Segundo Polidoro, a comunicação não era uma diretoria, uma gerência ou mesmo um departamento. Era um serviço e uma equipe liderada por um diretor de desenvolvimento de negócios que atuava sob demanda e produzia ou mobilizava agências especializadas para apoiar os executivos da empresa. “Estamos falando de uma multiplicidade de tarefas – que iam do cartão de visitas ao anúncio publicitário”. Na década de 1950, o papel de liderar essa equipe era exercido pessoalmente pelo fundador Norberto Odebrecht.

Na década de 1960, essa responsabilidade passou para o engenheiro Renato Martins, um dos vice-presidentes do grupo, que decidiu dar o nome de “Serviços de Apoio ao Desenvolvimento de Negócios” à atividade de comunicação. Na década de 1970, implantou-se a assessoria de imprensa e o programa de relacionamento institucional, ambas coordenadas pelo executivo João Sá até 1991.

Na década de 1980, Márcio Polidoro diz que há uma evolução, pois o “serviço” migra para a um Diretoria de Planejamento, liderada pelo engenheiro Sérgio Foguel, com o nome de Serviços de Apoio à Comunicação Social (SACS).

Polidoro ingressou na Odebrecht em 1988, contratado para ser o coordenador editorial da *holding* Odebrecht S.A. Nessa função, ele era responsável por coordenar toda a produção da revista bimestral *Odebrecht Informa*; dos relatórios anuais; dos perfis empresariais das empresas do grupo e dos vídeos institucionais também de todas as empresas da Odebrecht. Era responsável também pela gestão do Núcleo da Cultura Odebrecht, espaço que fica na sede da Odebrecht em Salvador (BA) e é dedicado à preservação da memória histórica da empresa e edição de livros de natureza cultural e publicações sobre a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), conjunto de textos que consolidam a cultura empresarial da Odebrecht. Em 1991, Márcio assume a gerência da Comunicação Empresarial do grupo Odebrecht, que reúne todas as atividades de apoio aos negócios somadas às atividades de publicidade e comunicação interna.

Em 1998, é criada a diretoria de comunicação da *holding* Odebrecht S.A., e Polidoro, ao assumi-la, incorpora à diretoria atividades como relacionamento com imprensa e relações institucionais, que estavam em outras gerências.

Dessa maneira, pode-se afirmar que é a partir de 1998 que os programas de comunicação corporativa passam a ficar sob a responsabilidade de uma diretoria e de um especialista em comunicação, Márcio Polidoro, que foi promovido para a diretoria ligada a uma vice-presidência de Pessoas, como se configurava no organograma da empresa até a conclusão deste trabalho.

Em 2014, Marcio Polidoro se transfere para o Peru, onde assumiu a diretoria de Comunicação da divisão da Odebrecht Engenharia e Construção na América Latina e Caribe. Ele volta ao Brasil em 2017 para comandar a diretoria de comunicação da Odebrecht Engenharia e Construção e liderar o trabalho de branding que levou a empresa a ser batizada de OEC. Polidoro deixou o grupo Odebrecht em 2019, mas ainda atua como consultor de comunicação da Odebrecht S.A.

Em 2014, ano da Lava Jato, quem estava à frente da diretoria da *holding* Odebrecht era o jornalista Sergio Bourroul, que ocupava a gerência de comunicação da Odebrecht S.A. desde 2007. Bourroul, que atuou em grupos empresariais como Natura e Votorantim, permaneceu na empresa até dezembro de 2017.

Foi ele, portanto, quem liderou as ações de comunicação durante grande parte da Lava Jato e se destacou como um dos principais defensores da tese de que a empresa deveria repensar o confronto com a operação anticorrupção e reconhecer seus erros. No final de 2017, sob pressão dos fatos revelados pela Lava Jato, a comunicação da Odebrecht S.A. pela primeira vez tem um vice-presidente oriundo do mundo do marketing e da comunicação. Marcelo Lyra, ex-vice-presidente de comunicação, marketing e relações institucionais da Braskem, é quem dá início ao que internamente a Odebrecht chama de “jornada da reputação”. Lyra reforça os argumentos de Bourroul e consegue convencer a alta diretoria e Emílio Odebrecht, então presidente do Conselho Administrativo da Odebrecht S.A., de que a empresa, para merecer uma segunda chance da sociedade, deveria reconhecer publicamente seus erros e pedir desculpas. Evidentemente que o reconhecimento dos erros foi motivado principalmente por exigências de órgãos públicos, como o Ministério Público e a Advocacia Geral da União, como parte do acordo de leniência da Odebrecht com o Poder Público.

2.6 Política de comunicação da Odebrecht

Em sua vigente política de comunicação, documento que apresenta os direcionamentos de comunicação do grupo, a Odebrecht afirma que a “comunicação é fundamental para estabelecer relações de confiança, influenciar e ser influenciado, mobilizar forças e construir ou consolidar uma reputação positiva. Para que a Odebrecht e a diversidade de nossos Negócios e Investimentos sejam reconhecidas, e sejamos admirados, precisamos ter visibilidade, atuar de forma transparente e estarmos conectados, convivendo em sintonia com a sociedade” (2016, p.3). O documento ainda explica que:

A Odebrecht S.A. (Odebrecht) é orientada por uma tecnologia empresarial própria, denominada Tecnologia Empresarial Odebrecht (“TEO”), fundamentada em uma filosofia humanista, focada em valores e na força das pessoas, cuja essência se complementa ao compromisso de gerar riquezas, com ética, integridade e transparência, para todas as partes interessadas. A nossa forma de nos relacionar e comunicar deve seguir estes mesmos princípios. Para nós da Odebrecht, a comunicação é estratégica, pois é por meio dela que somos percebidos. A comunicação é fundamental para estabelecer relações de confiança, influenciar e ser influenciado, mobilizar forças e construir ou consolidar uma reputação positiva. Para tanto, é preciso que a nossa comunicação seja honesta, acurada e consistente. Por meio da comunicação e do relacionamento com partes interessadas, tornamos comuns conhecimentos, informações e aspirações, indispensáveis para que consigamos satisfazer os clientes e os acionistas, produzir riqueza e beneficiar a sociedade. Para que a Odebrecht e a diversidade de nossos Negócios e Investimentos sejam reconhecidas, e sejamos admirados, precisamos ter visibilidade, atuar de forma transparente e estarmos conectados, convivendo em sintonia com a sociedade (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO ODEBRECHT, 2016, p 3).

Depois de assumir o compromisso com uma colaboração definitiva em março de 2016, no mesmo ano, quase nove meses depois, a Odebrecht publica, no dia 1^a de dezembro de 2016, nos principais jornais do Brasil, seu pedido de desculpas. No comunicado “Desculpa, a Odebrecht Errou”, redigido pelo veterano jornalista Marcelo Pontes, diretor de comunicação da Odebrecht Transport. Pontes assumiu em 2018 a diretoria de comunicação da Odebrecht S.A. e permaneceu até a conclusão deste trabalho na posição.

“Desculpe, a Odebrecht errou”¹⁰

A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial. Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público. O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos coniventes com tais práticas e não as combatemos como deveríamos. Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética. Não admitiremos que isso se repita. Por isso, a

¹⁰ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-errou>. Acesso em: 30 jun.2020.

Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa. Com a capacidade de gestão e entrega da Odebrecht, reconhecida pelos clientes, a competência e comprometimento dos nossos profissionais e a qualidade dos nossos produtos e serviços, definitivamente, não precisávamos ter cometido esses desvios. A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo. Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.

COMPROMISSO COM O FUTURO

O Compromisso Odebrecht para uma atuação Ética, Íntegra e Transparente já está em vigor e será praticado de forma natural, convicta, responsável e irrestrita em todas as empresas da Odebrecht, sem exceções nem flexibilizações. Não seremos complacentes.

Este Compromisso é uma demonstração da nossa determinação de mudança:

1. Combater e não tolerar a corrupção em quaisquer de suas formas, inclusive extorsão e suborno.
2. Dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este Compromisso.
3. Adotar princípios éticos, íntegros e transparentes no relacionamento com agentes públicos e privados.
4. Jamais invocar condições culturais ou usuais do mercado como justificativa para ações indevidas.
5. Assegurar transparência nas informações sobre a Odebrecht, que devem ser precisas, abrangentes e acessíveis e divulgadas de forma regular.
6. Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação, omissão ou complacência, agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação de toda a Odebrecht.
7. Garantir na Odebrecht, e em toda a cadeia de valor dos Negócios, a prática do Sistema de Conformidade, sempre atualizado com as melhores referências.
8. Contribuir individual e coletivamente para mudanças necessárias nos mercados e nos ambientes onde possa haver indução a desvios de conduta.
9. Incorporar nos Programas de Ação dos Integrantes avaliação de desempenho no cumprimento do Sistema de Conformidade.
10. Ter convicção de que este Compromisso nos manterá no rumo da Sobrevivência, do Crescimento e da Perpetuidade.

A sociedade quer elevar a qualidade das relações entre o poder público e as empresas privadas. Nós queremos participar dessa ação, junto com outros setores, e mudar as práticas até então vigentes na relação público-privada, que são de conhecimento generalizado. Apoiamos os que defendem mudanças estruturantes que levem governos e empresas a seguir, rigorosamente, padrões éticos e democráticos. É o nosso Compromisso com o futuro. É o caminho que escolhemos para voltar a merecer a sua confiança (ODEBRECHT, 2006, on-line).

O pedido de desculpas da Odebrecht é daqueles acontecimentos com múltiplos significados e que no entendimento deste pesquisador deve servir como aprendizado para aqueles que não apenas se interessam pela comunicação organizacional, mas também para a importância da reputação no ambiente dos negócios.

A disposição da empresa de colaborar veio a público oito meses antes do pedido de desculpas e já era a sinalização de que a Odebrecht reconhecia a necessidade de mudanças no seu jeito de fazer negócios. Mas a “colaboração definitiva” veio no calor e na pressão da “Operação Xepa”, que revelou, como será tratado adiante, um “departamento da propina” na Odebrecht e a percepção de que a companhia sofisticou a corrupção. Em outras palavras,

significa dizer que o grupo precisava fazer esse movimento para sobreviver e ser ouvido. O pedido de desculpas, por sua vez, é resultado de uma reflexão maior, uma contribuição positiva da área de comunicação de que era preciso deixar claro para funcionários e a sociedade da disposição da Odebrecht de realmente rescrever sua história empresarial. Depois do pedido de desculpas, distensionou-se a relação entre a comunicação e a alta diretoria e uma série de ações represadas puderam ser colocadas em prática.

CAPÍTULO 3. OPERAÇÃO “LAVA JATO”

A Polícia Federal deflagrou, em 17 de março de 2014¹¹, a operação que viria a ser conhecida como “Lava Jato”, unificando quatro investigações que apuravam a prática de crimes financeiros e desvio de recursos públicos. Essas primeiras operações receberam os nomes de “Dolce Vitta”, “Bidone”, “Casablanca” e “Lava Jato”. Enquanto as três primeiras correspondem a títulos de filmes clássicos, escolhidos de acordo com o perfil individual de cada doleiro, o nome Lava Jato, segundo o site da Polícia Federal¹², faz referência a uma rede de lavanderias e um posto de combustíveis de Brasília que era utilizado por uma das organizações criminosas investigadas inicialmente para movimentar dinheiro ilícito”.

A Polícia Federal informa ainda: “inicialmente, foi identificada a atuação dos principais personagens do mercado clandestino de câmbio no Brasil no esquema criminoso investigado. Esses doleiros eram responsáveis pela movimentação financeira e lavagem de dinheiro de inúmeras pessoas físicas e jurídicas, o que acabava por envolver uma grande diversidade de outros crimes, como tráfico internacional de drogas, corrupção de agentes públicos, sonegação fiscal, evasão de divisas, extração, contrabando de pedras preciosas, desvios de recursos públicos, dentre outros”.

Em um primeiro momento, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF/MF¹³) registrou que o grupo realizou operações financeiras atípicas que superavam R\$ 10 bilhões. O avanço das investigações permitiu descobrir que os doleiros facilitavam também

¹¹ Disponível em: <http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>. Acesso em: 30 jun.2020.

¹² Idem.

¹³ O COAF é uma unidade de inteligência financeira do Governo Federal que atua principalmente na prevenção e no combate à lavagem de dinheiro. No governo Jair Bolsonaro (sem partido), que assumiu em janeiro de 2019, o órgão saiu da responsabilidade do Ministério da Economia e passou para o Banco Central.

Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/01/08/bolsonaro-sanciona-lei-que-transfere-o-coaf-para-o-banco-central.ghtml>. Acesso em: 30 jun.2020.

o repasse de propinas ajustadas em desfavor da Administração Pública Federal e decorrentes de contratos públicos celebrados mediante fraude em processos licitatórios.

A análise do material apreendido nas diversas buscas determinadas pela Justiça Federal demonstrou a indicação política de agentes públicos que promoviam e facilitavam a contratação fraudulenta de bens e serviços com sobrepreço. Segundo informações de investigados e réus colaboradores, também houve a formação de cartéis em diversos setores econômicos, o que causou grave prejuízo financeiro às empresas públicas contratantes. Fraudes em processos licitatórios eram realizadas para permitir a celebração de contratos das empreiteiras envolvidas no esquema criminosos com diversos setores da Petrobras.

A criação de uma “força-tarefa”, ainda segundo o site da Polícia Federal, foi necessária por conta do “eventual envolvimento de agentes públicos e parlamentares, que gozam de foro especial por prerrogativa de função, fez que com que a Polícia Federal reforçasse grupo de trabalho que atua nos tribunais superiores.”

Coube a essa equipe desenvolver as ações de polícia judiciária perante o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ). O seguimento das investigações policiais levou à deflagração de várias outras fases da Operação Lava Jato. As condenações, amparadas em amplas provas produzidas pela PF, decorreram naturalmente da constatação inequívoca de que se revelou um vasto esquema de corrupção e desvio de recursos públicos sem paralelos na história brasileira”.

De acordo com Netto (2016, p11), “a Lava Jato detonou a mais eletrizante sucessão e eventos da história recente do país. Houve vários momentos dramáticos, como o dia, em março de 2015, em que a lista do então procurador-geral da República, Rodrigo Janot foi aceita pelo Supremo Tribunal Federal, abrindo investigação contra 49 pessoas, dentre elas 47 políticos. A prisão do (doleiro Alberto) Youssef trouxe à tona suas ligações perigosas com o ex-diretor de Abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto Costa. Puxando o “fio da meada”, os investigadores revelaram um gigantesco esquema de corrupção na Petrobras envolvendo dirigentes da estatal, grandes empreiteiras e políticos da base do governo”.

3.1 Delação premiada

Embora seja este trabalho de comunicação social, é recomendável sair um pouco do campo da comunicação e visitar por instantes alguns aspectos jurídicos para situar o leitor sobre o advento da “delação premiada”, termo jurídico amplamente discutido durante a operação Lava Jato. O entendimento dos benefícios da delação premiada pode justificar a profundidade do que foi revelado pelas autoridades e executivos, com impacto direto na marca da Odebrecht

e de outras empresas envolvidas na operação anticorrupção. Em troca de penas menores, empresários, executivos e políticos revelaram um esquema de corrupção grandioso na Petrobras e em outras esferas do poder público.

Segundo Aras (2011), a delação premiada é uma técnica de investigação que oferta benefícios do Estado àquele que confessar e prestar informações úteis ao esclarecimento do fato delituoso. É mais precisamente a chamada “colaboração premiada” – visto que nem sempre dependerá ela de uma delação. Essa técnica de investigação ganhou notoriedade ao ser usada pelo magistrado italiano Giovanni Falcone (1939-1992) para dismantelar a Cosa Nostra, máfia italiana nos anos 1980.

Apresenta-se a delação premiada como gênero da qual derivam 4 (quatro) subespécies, quais sejam: a) a delação premiada (também denominada chamamento do corrêu), que além de confessar seu envolvimento na prática delituosa, o colaborador expõe outras pessoas implicadas na ação penal, razão pela qual é denominada de agente revelador; b) colaboração para a liberação, o colaborador indica lugar onde a vítima está sequestrada, facilitando a sua liberação; colaboração e recuperação de ativos; c) o colaborador oferece dados para a localização e recuperação de ativos ou proveito de delitos e de bens geralmente obtidos em esquema de lavagem de capital; d) colaboração preventiva: o colaborador presta informações relevantes a órgão estatais responsáveis pela persecução dos penal de modo a evitar crime ou impedir a continuidade ou permanência de uma conduta ilícita (ARAS, 2011, p. 428).

3.2 Lava Jato e imprensa

Importante destacar que a Lava Jato ocupou grande espaço na cobertura da imprensa e igual destaque nas mídias sociais digitais até as eleições presidenciais de 2018. A Operação perdeu força midiática em 2019, sobretudo porque o até então juiz Sergio Moro, principal personagem da operação, tornou-se ministro da Justiça do Governo Federal. No período de conclusão deste trabalho, a operação voltou a ter destaque na cobertura da imprensa e nas redes sociais, com bem menos força midiática, ao realizar operações de busca e apreensão em propriedades dos ex-governadores de São Paulo José Serra e Geraldo Alckmin, ambos do PSDB. Os políticos foram indiciados pela Lava Jato pelos crimes de corrupção a partir de delações de executivos da Odebrecht.

No auge da operação Lava Jato, entre os anos 2014 e 2018, os fatos revelados pela Lava Jato, não somente os ligados à Odebrecht, mas a outros grupos empresariais, ocuparam por meses grandes espaços na imprensa e alimentaram ainda mais a crescente polarização na política brasileira. Os fatos revelados pela operação anticorrupção foram tão determinantes para a condenação do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva quanto para o processo de *impeachment* da ex-presidente Dilma Rousseff, ambos do PT (Partido dos Trabalhadores).

Na mesma medida, a Lava Jato foi responsável pela prisão e condenação de dezenas de políticos e executivos de diferentes partidos e empresas, respectivamente.

De acordo com a jornalista Christianne Machiavelli, ex-assessora de imprensa da Lava Jato, a comunicação era parte da estratégia de tornar a imprensa responsável pelo sucesso da Lava Jato. Segundo Machiavelli, em entrevista ao *Intercept Brasil*¹⁴ em outubro de 2018, o juiz Sergio Moro se inspirara na operação “Mãos Limpas” – que prendeu centenas de pessoas e mudou o cenário político da Itália – ao definir que, sem a imprensa, a operação morreria nos primeiros meses, como tantas outras antes dela”.

Era tudo divulgado do jeito como era citado pelos órgãos da operação. A imprensa comprava tudo. Não digo que o trabalho não foi correto, ela se serviu do que tinha de informação. Mas as críticas à operação só vieram de modo contundente nos últimos dois anos. Antes praticamente não existia. Algumas vezes, integrantes da Polícia Federal e do Ministério Público Federal se sentiam até melindrados porque foram criticados pela imprensa (THE INTERCEPT, 30 out.2018, on-line)¹⁵.

A credibilidade que a Lava Jato construiu na imprensa corrobora com a afirmação de Farias (2016), já citada neste trabalho, de que as organizações influenciam a mídia e seus conteúdos como fontes informativas e disseminadoras de informações com vista à notícia. Ou seja, como organização, a Lava Jato foi uma fonte de novidades diárias por sua posição privilegiada de órgão público investigador e detentora do que era inédito.

Sem entrar no mérito da gravidade dos crimes das empresas revelados até o momento das colaborações das empresas envolvidas na Lava Jato, que provocaram profundas transformações no jeito de fazer negócios das empresas, é preciso reconhecer que a Lava Jato, com a sua habilidade de vazar documentos e servir a imprensa com uma imensidão de “furos” jornalísticos e novidades, venceu a batalha de comunicação. Nesse cenário, é possível pressupor que para a comunicação organizacional de uma empresa diante de uma crise como a da Odebrecht, pior do que conviver com revelações negativas diárias, muitas delas imprevisíveis, seria confrontá-las.

Ao publicar tudo que a Lava Jato divulgava, a imprensa teve papel preponderante no sucesso da Lava Jato. Ao analisar o fazer jornalístico dos nossos tempos, Lhosa (2012) diz que alguns meios de comunicação até tentam resistir à pressão sobre o que autor chama de civilização do espetáculo e consumidora do escândalo, cuja imprensa, segundo o próprio escritor, é componente importante. Em outras palavras, o que o Lhosa está dizendo é que cada

¹⁴ Disponível em: <https://theintercept.com/2018/10/29/lava-jato-imprensa-entrevista-assessora>. Acesso em: 30 jun.2020.

¹⁵ Disponível em: <https://theintercept.com/2018/10/29/lava-jato-imprensa-entrevista-assessora/>. Acesso em: 30 jun.2020.

vez fica mais difícil fazer jornalismo sem renunciar aos paradigmas de seriedade, objetividade, rigor e fidelidade à verdade.

Segundo Lhosa, “a função dos órgãos de imprensa, numa democracia, é orientar, assessorar, educar e esclarecer o que é verdadeiro ou falso, justo e injusto, bonito e execrável no vertiginoso vórtice da atualidade, em que o público se sente perdido” (p.51). E a Lava Jato, nos seus primeiros anos, foi poucas vezes confrontada pela imprensa.

Não se pode afirmar que a grande maioria da imprensa brasileira, nos primeiros anos da Lava Jato, renunciou aos paradigmas do bom jornalismo, mas comprou e publicou os tais vazamentos seletivos da operação quase que de maneira automática. Muitas vezes com a deplorável prática de ouvir o outro lado somente depois da notícia publicada, sobretudo nas edições online. Prática, diga-se, muitos vezes alimentada pelas próprias empresas, que optaram pelas notas evasivas e meramente protocolares.

É neste contexto que a Odebrecht que a Odebrecht começou a se consolidar como o símbolo da corrupção empresarial no Brasil no contexto da Lava Jato. Netto (2014) relata que a Odebrecht manteve a postura de confronto público e jurídico com as investigações ao longo de meses, inclusive depois da prisão de Marcelo Odebrecht. Em todas as manifestações públicas dos advogados da empresa e nos pedidos de *habeas corpus*, foram feitas críticas ao juiz Sergio Moro por supostos abusos praticados por ele” (p.214).

Em 10 de outubro de 2014, pouco mais de seis meses depois do início da operação Lava Jato, Marcelo Odebrecht inaugura a postura de conflito ao enviar carta¹⁶ aos jornais com o seguinte posicionamento:

Como Diretor-Presidente da Odebrecht S.A. venho a público manifestar minha indignação, e de toda a Organização, com informações inverídicas veiculadas na imprensa, em prejuízo de nossa imagem e atacando covardemente nossos integrantes. A euforia de se publicar notícias de impacto em período eleitoral extrapolou o razoável. Os fatos veiculados baseiam-se em supostos vazamentos de informações protegidas por sigilo judicial, as quais não se pode ter acesso. Com isso, a Organização fica alijada do teor das informações e covardemente impedida de contestar estas inverdades. Neste cenário nada democrático, fala-se o que se quer, sem as devidas comprovações, e alguns veículos da mídia acabam por apoiar o vazamento de informação protegida por lei, tratando como verdadeira a eventual denúncia vazia de um criminoso confesso e que é "premiado" por denunciar a maior quantidade possível de empresas e pessoas. A reportagem da última edição da revista *Época* ilustra essa irresponsabilidade da qual a Odebrecht vem sendo alvo. Nesta reportagem, os fatos notórios e públicos como o contrato do consórcio CONEST, liderado pela Odebrecht, com a Petrobras para a construção da refinaria Abreu Lima, conquistado em processo licitatório pelo critério de menor preço, num certame com a participação de mais de uma dezena de empresas e consórcios, são

¹⁶ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/nota-de-esclarecimento-04102014>. Acesso em: 30 jun.2020.

desvirtuados para um contexto irreal e fantasioso. A revista utiliza o artifício de publicar imagem de extrato de contrato público para demonstrar a existência de prova documental e, com isso, tentar justificar a veracidade da história criada. Ocorre que este documento, longe de representar, como se pretendia, a comprovação de suas “denúncias”, é algo público, um mero extrato do contrato entre a Petrobras e o consórcio vencedor. Considero esse viés adotado nas notícias nesses últimos dias deslocado do cenário democrático institucional do Brasil atual, pois prejudica o direito da empresa de manter um diálogo transparente com a sociedade. É de extremo interesse da Odebrecht que os fatos sejam apurados com rigor e, para tanto, a Organização e seus Integrantes, ao longo de seus 70 anos de história, estão e sempre estiveram à disposição das autoridades para prestar esclarecimentos sempre que necessário. Eu, pessoalmente, como Diretor-Presidente, coloco a Organização à disposição para esclarecer qualquer dúvida que as autoridades e a mídia brasileira tenham com relação a qualquer denúncia sobre estes fatos que a todos nos assusta. Quero deixar registrada aqui minha indignação com estas acusações covardes que sofremos, mas, acima de tudo, assegurar minha total confiança em todos os nossos Integrantes (ODEBRECHT, “Nota de esclarecimento”. 4 out.2014, on-line).

A postura de Marcelo Odebrecht, amparada pela alta direção da Odebrecht, remete à transparência, tema essencial nas relações públicas e comunicação organizacional e preocupação reforçada pelos executivos da empresa entrevistados para este trabalho. Ser transparente, alerta Kunsch (2007), é um imperativo para as instituições modernas. “As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas. Uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade. Terão de se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações (Kunsch, 2007, p. 126-129).

Tapscott e Ticoll (2005) destacam a importância de acessibilidade às informações institucionais referentes a assuntos que afetam os interesses da empresa. Portanto, ser transparente é deixar claros os objetivos da instituição, prestar contas das atividades, bem como dos recursos e gastos realizados por ele. Os autores ressaltam ainda que a transparência perpassa, absolutamente, a comunicação para promover a acessibilidade às informações.

O tom de indignação de Marcelo Odebrecht foi desmontado com as delações dos executivos da companhia que revelaram práticas sistemáticas de corrupção. Nota-se, dessa forma, observando os compromissos estabelecidos na política de comunicação da Odebrecht, que a promessa de comunicação honesta, acurada e consistente não foi aplicada diante da crise da Lava Jato.

Segundo Bourroul¹⁷, a força interna da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), tema já tratado neste trabalho, deixou a alta direção da empresa míope.

Ensimesmada na sua cultura e confiante no seu questionável modelo de relacionamento com o poder público, a empresa deixou de olhar para além de seus gabinetes. Não percebeu o amadurecimento da sociedade, suas inquietações, movimentações e exigências que passaram a nortear a conduta da imprensa. Nem mesmo o nascimento de uma nova geração de autoridades e os efeitos da polarização das discussões e posições políticas a empresa se deu (BOURROUL, 2020).

Bourroul diz ainda que a empresa confiou o tempo todo, até mesmo após a prisão preventiva de seu diretor-presidente acionista, Marcelo Odebrecht, “na ultrapassada força das relações estruturadas na contravenção, no suborno e na compra da confiança”.

Lyra, por sua vez, diz que vivemos na era da super transparência e negócios que têm o sigilo como fundamental para a sua competitividade precisam ser repensados. “A informação transformou-se em uma *commodity* barata e acessível. Não há possibilidade de controlá-la ou isolá-la. Portanto, na comunicação é essencial ser rápido, verdadeiro e objetivo”.

As afirmações de Bourroul e Lyra evidenciam um conflito comum às crises empresariais: as opiniões divergentes presentes de advogados e comunicadores. A informação que é boa para a reputação nem sempre é vista positivamente pelos advogados, que, via regra, como se verificou no caso Odebrecht, ocultaram ou minimizaram informações para os profissionais de comunicação. Esse conflito fica ainda mais acentuado quando o ambiente empresarial não é regulado por rígida governança corporativa, tema a ser tratado neste trabalho em seu capítulo final, como era o caso do grupo Odebrecht.

Segundo Netto (2016), a 26ª fase da Lava Jato, batizada de Xepa e realizada em 22 de março de 2016, revelou que a Odebrecht tinha um departamento dedicado à contabilidade paralela da empresa. Ou seja, existia dentro da Odebrecht um setor responsável por fazer pagamentos de propina. Segundo Netto (2016, p 370), “com uma equipe enxuta, formada por funcionários antigos, de confiança e bem remunerados, o departamento funcionava em São Paulo e Salvador”.

Em sua delação premiada, uma secretária do setor disse que os pagamentos de propina continuaram mesmo depois da prisão de Marcelo Odebrecht, em junho de 2015, ou seja, durante para todo o esforço do comitê de crise para gerir a imagem e a reputação da empresa, a empresa seguiu cometendo erros éticos empresariais.

¹⁷ Entrevista realizada com este autor.

O dinheiro ficava em contas de doleiros. A propina era paga no exterior e no Brasil, com depósitos em conta e entregas em dinheiro, sempre depois da autorização de executivos da empresa. Na casa de um deles foram encontradas listas com 300 políticos de mais de 20 partidos. Ao lado dos nomes havia valores registrados. Muitos eram identificados por codinomes. Ficou evidente a influência da empresa brasileira. A lista foi enviada ao Supremo Tribunal Federal (NETTO, 2016, p. 370).

Antes deste trabalho abordar os conceitos de reputação e responsabilidade social empresarial, temas do próximo capítulo, importante refletir sobre a informação de que o departamento de propinas esteve ativo até 2015. Isso, somado ao conteúdo das delações dos executivos e a constatação de que a empresa foi obrigada a se render aos crimes revelados, indicam o grande desafio que é desatrelar a marca Odebrecht de uma prática empresarial nociva aos interesses públicos.

No mercado *B2C (Business to Consumer)*, por exemplo, uma marca de um produto com problemas sérios de reputação pode simplesmente ser descontinuada ou retirado de circulação. É o caso do medicamento Tylenol, retirado do mercado pela Johnson & Johnson após se constatarem óbitos após um caso criminoso de envenenamento por terceiros.

No caso do *B2B*, a tarefa se mostra bem mais complexa. A Enron, gigante de energia dos Estados Unidos, deixou de existir como empresa e marca por fraudes fiscais. A principal causa do desaparecimento da Enron foi a postura de negação dos principais executivos e de sua empresa de auditoria Arthur Andersen. Já a alemã Siemens, envolvida em casos de corrupção em vários países, mantém-se no mercado como empresa e marca. O que diferencia um caso do outro é que a Siemens se rendeu às evidências e tomou providências para mudar suas práticas empresariais.

A seguir, alguns detalhes de empresas que tiveram problemas referentes à questão da reputação e conseguiram realizar de forma satisfatória o gerenciamento de crise:

- ✓ **Tylenol:** Em 1989, Johnson & Johnson foi chantageada por um fanático que envenenou cápsulas do Tylenol¹⁸. O atentado causou a morte de sete pessoas. A empresa foi rápida e eficiente na solução dessa crise, retirando todo o estoque do mercado e repondo, em pouco tempo, os comprimidos com uma nova embalagem à prova de violação. Com forte apelo publicitário e bônus aos consumidores, ela conseguiu manter a marca Tylenol imune ao desgaste causado pelo atentado.

¹⁸ Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/672-cases-classicos-de-crise-realmente-seriam-sucesso-hoje>. Acesso em: 30 jun.2020.

- ✓ **Enron**¹⁹: A Enron, gigante norte-americana do setor de energia, pediu concordata em dezembro de 2001, após ter sido alvo de uma série denúncias de fraudes contábeis e fiscais. Com uma dívida de US\$ 13 bilhões, o grupo arrastou consigo a Arthur Andersen, que fazia a sua auditoria. O lucro e os contratos da Enron foram inflados artificialmente. A investigação indicou que ex-executivos, contadores, instituições financeiras e escritórios de advocacia foram responsáveis direta ou indiretamente pelo colapso da empresa. O governo dos Estados Unidos abriu dezenas de investigações criminais contra executivos da Enron e da Andersen. Além disso, pessoas lesadas pela Enron também moveram processos.

- ✓ **Siemens**²⁰: Em 2006, a companhia alemã foi o pivô de um dos maiores escândalos corporativos da história da Alemanha, em práticas bastante parecidas com as denúncias surgidas no Brasil no contexto da Lava Jato. Uma investigação nos Estados Unidos revelou que entre 2001 e 2007 a companhia pagou US\$ 1,4 bilhão em propinas a autoridades de diversos países, em troca de contratos públicos. A companhia amargou uma das maiores multas da história do mundo corporativo: total de US\$ 1,6 bilhão, pagos nos Estados Unidos e na Alemanha. Executivos foram presos ou afastados, mas empresa segue atuando nos mercados internacionais, inclusive no Brasil.

¹⁹ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/bbc/ult272u9814.shtml>. Acesso em: 30 jun.2020.

²⁰ Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130812_siemens_escandalo_dg. Acesso em: 30 jun.2020.

CAPÍTULO 4. REPUTAÇÃO, CRISE, PESQUISAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

4.1 Reputação corporativa

Almeida (2005 apud Fombrun e Rindova, 1998) diz que a reputação corporativa é a representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* que se relacionam com ela.

Almeida (2005) recorre a Balmer e Greyser (2003), Thevissen (2002) e Hall (1992) para sintetizar:

A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Uma reputação negativa pode significar crédito limitado ou até mesmo nenhum crédito na linha de relações com *stakeholders* e, mais do que uma ameaça, pode representar uma real ruptura entre empresa e ambiente. Uma reputação favorável aumenta a distintividade da organização, agregando-lhe vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada. Por outro lado, a reputação é um recurso frágil, que não pode ser comprado e pode facilmente sofrer sérios impactos, necessitando de um gerenciamento adequado (ALMEIDA, 2005, p. 120).

Almeida reforça ainda que, “como recurso estratégico, foi comprovado em pesquisas que uma reputação favorável significa para uma empresa ser mais atrativa do que outras aos olhos dos *stakeholders*, já que estes, geralmente, estabelecem seus relacionamentos com as empresas tendo como base sua reputação” (2005, p. 46)

Uma das metodologias de reputação adotadas mundialmente foi desenvolvida por Fombrun, Gardberg e Sever, em 1999. Denominada “Quociente de Reputação”, a metodologia é composta por construtos, como produtos e serviços, ambiente de trabalho e governança, que têm mesmo significado e relevância em países com culturas distintas.

Segundo Almeida (2005), por meio de um projeto denominado “Projeto Global de Quociente de Reputação”, van Riel e Fombrun realizaram em 2002 uma série de pesquisas em dez países com o propósito de se definir uma metodologia considerada global. As discussões sobre os resultados dessas pesquisas foram apresentadas em vários artigos publicados na edição especial da *Corporate Reputation Review*²¹ e adotadas pelo Reputation Institute, criado em 1997 por Charles Fombrun (New York University) e Cees B.M. van Riel (Erasmus University) com o objetivo de gerar conhecimentos sobre reputação corporativa.

²¹ Edição especial da publicação *Corporate Reputation Review*, London, 2002, vol. 4, que trata das pesquisas do projeto “The Global Reputation Quotient (RQ)”, 30 jun.2020.

Uma série de pesquisa realizada pelo Reputation Institute, bem como o detalhamento dos construtos sobre a reputação, será apresentada no capítulo sobre pesquisas.

Rosa, por sua vez, diz que:

a reputação não garante a escolha, mas a ausência dela pode servir como passaporte para o desastre. Por isso é tão importante lutar pela reputação, defendê-la, protegê-la, olhar impacto que as inúmeras iniciativas que tomaremos terá sobre ela... A rigor as pessoas físicas e jurídicas não vendem produtos e serviços. Vendem confiança... Por isso quando acontece uma crise de reputação que afeta a capacidade dos outros de confiarem em nós, o que estará em discussão na verdade é a possibilidade de uma sentença de morte profissional ou empresarial (2006, p. 123).

Para Rosa (2006), “a propaganda deixou de ser alma do negócio porque no mundo atual não basta ser reconhecido, não basta ser famoso e ter seu nome massificado. É preciso ser respeitado” (p.122).

Polidoro²² diz que o principal desafio para a construção de reputação é o mapeamento adequado e prévio dos riscos de reputação – e das consequentes oportunidades – que o empreendimento embute. “Essa medida se aplica a qualquer empreendimento, não importa a natureza, mas no caso dos clientes públicos há uma multiplicidade de interesses de uma miríade de interlocutores, que potencializa as ameaças. Mas esses fatores podem ser identificados no mapeamento dos riscos, do qual resultará um diagnóstico”. Ele, segundo Polidoro, indicará as medidas que precisam ser tomadas para que ocorrências geradoras de potenciais crises sejam prevenidas – evitando-se ou mitigando-se (os) seus efeitos.

Observa-se nos estudos sobre reputação empresarial, segundo Almeida (2005), uma dualidade. De um lado, a reputação é considerada como um recurso próprio, que pode ser gerenciado pelas organizações e, por outro, como sendo o resultado das percepções de observadores, sobre as quais as organizações não têm controle. “Evidencia-se que há dois tipos de atores envolvidos em sua formação: a organização e os observadores e, uma das consequências desta dualidade para as organizações é a impossibilidade de saber, de forma clara e precisa, até onde a reputação está sendo criada e gerenciada por meio de ações de comunicação e marketing, políticas formais, qualidade de produtos e serviços, dentre outros aspectos, e quais as influências e interferências de outras fontes de informação e de interrelação de atores sociais (p. 121).

No que diz respeito às necessidades de mapeamento e diagnóstico, a vivência empírica deste autor permite concordar com Polidoro. No entanto, diante da dualidade ressaltada por

²² Entrevista realizada com este autor.

Almeida, até que ponto é possível mapear e produzir diagnósticos diante de uma atuação empresarial que nada tem a ver com a ética e o interesse público? Kunsch (2014) diz que as empresas não podem deixar de considerar as novas realidades e demandas sociais da sociedade super transparente, termo usado por Marcelo Lyra em sua entrevista, as organizações não podem se isolar do mundo atual, “que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis etc. Todos os atores sociais precisam participar contribuindo com aquilo que têm de melhor (Kunsch, 2014, p.36).

No desafio de construir e fortalecer a reputação, a Odebrecht, à luz dos referenciais teóricos sobre o tema, na negação e confronto com os crimes revelados pela Lava Jato, desafinou com todos os seus *stakeholders* ao se isolar num discurso que não dialogava com as novas realidades sociais, bem como abriu mão de ser respeitada e merecer confiança, pavimentando o caminho para o desastre, como defende Rosa.

4.2 Crise

Para Forni (apud Mitroff, p. 7), crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira. Já para o Institute for Crisis Management²³, a crise é uma “ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação”.

Forni (2015) diz não ser possível mapear e tipificar todas as crises um ambiente organizacional. No entanto, em um esforço de levantamento das principais crises e de maior impacto no mundo, divulgadas pela mídia brasileira entre 2010 e 2014, ele faz um agrupamento por áreas. Ao se valer de autores como Viana (2001, p.181), Ogrizek e Guilleri (1999, p. 12), Mitroff (2001, p 34-35), Desdenhall e Weber (2011, p.16) e informações do *Managing Crise Export Solutiuons to everyday challenges* (2008, p.49), além do site *Comunicação e Crise*²⁴, que compila diversas crises corporativas, Forni estabelece um inventário de crises.

Segundo o inventario de 15 tipos de crises produzido por Forni, o evento da Odebrecht no âmbito da Lava Jato pode ser classificado como uma crise ética empresarial, que tem os seguintes aspectos:

²³ Disponível em: http://insideinvestorsrelations.com/library/crisis_comunications_report_2012.pdf. Acesso em: 30 jun.2020.

²⁴ Disponível em: www.comunicacaocrise.com.br. Acesso em: 30 jun.2020.

Utilização de trabalho infantil e escravo; processo industrial inadequado; importação irregular; sonegação de impostos; lavagem de dinheiro, corrupção, tráfico de influência, uso da máquina pública, fraudes e roubos internos, transporte pirata; cartel; desvios de dinheiro público; uso de laranjas; de informação confidencial; informação falsa; suborno; pirataria e adulteração de dados ou produtos (FORNI, 2015, p. 37).

Outra tipificação de crise vem de Oliveira (2007), que indica que a situação da Odebrecht pode estar classificada como crise de má administração, que é caracterizada por atos ilegais ou imorais causado por indivíduos que têm a função de administrar a empresa e têm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubo e afins.

As marcas fortes ou empresas de muita credibilidade, segundo Forni (2015), sabendo conduzir a crise dentro dos padrões recomendados se preservam de fatos negativos envolvendo empregados ou executivos. Forni está em linha com Kunsch (2003) ao defender que os profissionais de comunicação devem sensibilizar os executivos sobre o desgaste da imagem da organização numa grave crise.

O comitê de crise da Odebrecht foi formado em 14 de novembro de 2014, quando a empresa sofreu, nos seus escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador, a primeira operação de busca e apreensão da Polícia Federal. O comitê reunia executivos, advogados, comunicadores da *holding* e de outras empresas e convidados. Entre os convidados externos, três jornalistas veteranos que procuravam trazer bastidores da cobertura da imprensa e de Brasília e profissionais da CDN (Companhia da Notícia), empresa de relações públicas do grupo Odebrecht.

O interesse dos executivos da Odebrecht com a presença dos jornalistas era que alguém pudesse trazer com antecedência uma pauta de algum veículo. Havia um desejo da alta diretoria de minimização e até controle sobre o que a mídia poderia publicar. Sem grandes novidades sobre a cobertura da imprensa e bastidores políticos, os jornalistas foram perdendo espaço e, posteriormente, deixaram de ser convidados para o comitê de crise. Eles participavam da primeira parte da conversa diária, mais geral, depois deixavam a sala do comitê quando os advogados faziam a atualização dos movimentos jurídicos da empresa.

A gravidade dos crimes revelados era com frequência transformada em críticas à força-tarefa, em especial ao então juiz de primeira instância Sérgio Moro. Um dos executivos da CDN foi deslocado para Curitiba (PR), cidade da força-tarefa da Lava Jato. Ele, inclusive, especializou-se em fazer interpretação crítica dos despachos do juiz. As críticas aliviavam o clima pesado das reuniões, mas eram pouco produtivas, para não dizer constrangedoras olhando em perspectiva. Não foram poucas as críticas dos altos executivos e

dos presentes no comitê de crise à cobertura da imprensa, pois havia um sentimento de que a imprensa teria elegido a Odebrecht como alvo de maneira injustificada.

À época, na condição de funcionário da Odebrecht e membro do comitê de crise, observei que os profissionais de comunicação, embora firmes na defesa de que a Lava Jato nada tinha de passageira ou controlável, não conseguiram sensibilizar os executivos da Odebrecht a ponto de a empresa promover uma mudança na condução da crise.

Segundo Forni (2015, p. 17), as crises exigem reação imediata, liderança decidida e proatividade. São esses os elementos capazes de produzir o que especialistas chamam *the turning point*, que é o momento em que a empresa, com uma ação e/ou reposicionamento, começa a debelar a crise.

No comitê de crise, e entre boa parte dos funcionários do escritório de São Paulo, sempre houve a expectativa de que o *the turning point* da Odebrecht viesse do próprio Marcelo Odebrecht ou de seu pai, Emílio Odebrecht. Mas, em sua primeira aparição pública desde sua prisão, Marcelo disse à CPI da Petrobras, no dia 2 de setembro de 2015, que tinha valores dos quais não abriria mão, citando uma briga entre suas filhas, ele disse que talvez brigasse mais com quem denunciou do que aquela que fez o fato. “Para alguém denunciar, ele precisa ter o que denunciar. Isso não ocorre aqui.”

O *the turning point* da Odebrecht só veio com as pesadas evidências que surgiram na 26ª operação da Lava Jato, batizada de “Xepa”, que aconteceu em 22 de março de 2016, investigação que tornou público o departamento de operações estruturada, que ficou, como já mencionado neste trabalho, conhecido como o “departamento de propinas”. No mesmo dia, a Odebrecht se viu obrigada a dar uma declaração pública, veiculada em anúncios pago nos principais jornais do país, que iria mudar a sua postura e colaborar de “forma definitiva” com as investigações da Lava Jato: A íntegra da nota²⁵:

As avaliações e reflexões levadas a efeito por nossos acionistas e executivos levaram a Odebrecht a decidir por uma colaboração definitiva com as investigações da Operação Lava Jato. A empresa, que identificou a necessidade de implantar melhorias em suas práticas, vem mantendo contato com as autoridades com o objetivo de colaborar com as investigações, além da iniciativa de leniência já adotada em dezembro junto à Controladoria Geral da União. Esperamos que os esclarecimentos da colaboração contribuam significativamente com a Justiça brasileira e com a construção de um Brasil melhor.

Na mesma direção, seguimos aperfeiçoando nosso sistema de conformidade e nosso modelo de governança; estamos em processo avançado de adesão ao Pacto Global, da ONU, que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores reconhecidos nas áreas de direitos

²⁵ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/compromisso-com-o-brasil>. Acesso em: 30 jun. 2020.

humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção; estabelecemos metas de conformidade para que nossos negócios se enquadrem como Empresa Pró-Ética (da CGU), iniciativa que incentiva as empresas a implantarem medidas de prevenção e combate à corrupção e outros tipos de fraudes. Vamos, também, adotar novas práticas de relacionamento com a esfera pública.

Apesar de todas as dificuldades e da consciência de não termos responsabilidade dominante sobre os fatos apurados na Operação Lava Jato – que revela na verdade a existência de um sistema ilegal e ilegítimo de financiamento do sistema partidário-eleitoral do país - seguimos acreditando no Brasil.

Ao contribuir com o aprimoramento do contexto institucional, a Odebrecht olha para si e procura evoluir, mirando o futuro. Entendemos nossa responsabilidade social e econômica, e iremos cumprir nossos contratos e manter os nossos investimentos. Assim, poderemos preservar os empregos diretos e indiretos que geramos e prosseguir no papel de agente econômico relevante, de forma responsável e sustentável.

Em respeito aos nossos mais de 130 mil integrantes, alguns deles tantas vezes injustamente retratados, às suas famílias, aos nossos clientes, às comunidades em que atuamos, aos nossos parceiros e à sociedade em geral, manifestamos nosso compromisso com o país. São 72 anos de história e sabemos que temos que avançar por meio de ações práticas, do diálogo e da transparência. Nosso compromisso é o de evoluir com o Brasil e para o Brasil (ODEBRECHT, 22 mar.2016, on-line).

O comunicado acima, ao mesmo tempo que confirmou todas as acusações contra a Odebrecht, gerando um clima de estarcimento e decepção entre a maioria dos funcionários, trouxe uma nova fase à atividade de comunicação organizacional.

Sobre os funcionários, é bom que se diga que, pelo fato de o grupo ter entre a maioria dos seus clientes entes públicos, havia a percepção interna de que o eficiente relacionamento político da empresa, que será tratado no capítulo sobre governança corporativa ocorria por meio das doações privadas de campanhas eleitorais, que passaram a ser proibidas no país a partir de 2015 como consequência da Lava Jato.

Com o reconhecimento dos erros empresariais, o grupo começou a se posicionar publicamente informando que estava colaborando com as autoridades e iniciou o planejamento batizado de trajetória da reputação, dando mais publicidade às atividades da diretoria de *compliance*, que passou a ditar a agenda da empresa em detrimento das orientações da diretoria jurídica.

4.3 Responsabilidade histórica e licenciamento social

Segundo Nassar (2007), a atuação histórica das organizações, notadamente das empresas, não deve se caracterizar apenas por razões que denotam uma interferência malévolamente no espaço público. Ele diz que “a convergência das responsabilidades empresariais, tema típico das relações públicas, se dá pelo guarda-chuva da responsabilidade histórica empresarial, que reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social e política num conceito sistêmico relacionado às atividades humanas” (p. 132).

Nassar recorre à questão da trajetória de uma organização no tempo e na perspectiva histórica para avaliar a coerência e a responsabilidade de uma empresa para enfim crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança.

Nassar, Nalini e Andreucci (2019) falam em necessidade de licenciamento social em tempos pós-modernos nas organizações. Argumentam que o licenciamento social surge como pacto entre as empresas, sociedade e Estado. O pacto social, contudo, não deve estar previsto em lei, tampouco em punições legais, mas tem um forte componente simbólico.

O licenciamento social se caracteriza como uma licença simbólica concedida pela sociedade, que deve ter como contrapartida o debate democrático entre diferentes pontos de vista e narrativas sobre um empreendimento, com o objetivo de discutir eventuais problemas e mitigar os riscos envolvidos no projeto. Quando falamos de licença social, estamos diante das interfaces da responsabilidade social corporativa conjugada com a permissão concedida pelos públicos para que os empreendimentos possam operar em determinada região. O direito à comunicação –qual seja o de obter informações às atividades empresariais–, conduz à participação democrática e dialógica dos públicos (p. 104).

Pelo que foi apresentado neste trabalho, a operação Lava Jato representou uma queda de confiança ou mesmo uma ruptura da marca Odebrecht com a sociedade, deixando o grupo empresarial com a difícil tarefa de escrever uma nova trajetória para, eventualmente, merecer novamente um novo licenciamento social por meio de um novo jeito de fazer negócios.

4.4. Governança corporativa

A governança corporativa é o mecanismo jurídico que separa a pessoa jurídica da física, prática considerada fundamental para viabilizar as operações das empresas no capitalismo moderno. Segundo Nóbrega (2005), o conceito de corporação surgiu no século XIX nos países desenvolvidos, nos quais foram aprovadas leis que regulamentavam sua criação e seu fundamento. Nobrega diz que o conceito da pessoa jurídica permite às empresas autonomia para fazer operações legais, mover e sofrer processos e realizar contrato, entre outras atividades da iniciativa privada.

Para Baitello (2011), governança corporativa deve ser vista como uma oportunidade especial, “principalmente para os profissionais de comunicação organizacional e de mediação de relacionamentos com os públicos” (p. 165). Ela vê duas dimensões distintas na prática: a primeira no âmbito da administração e de gestão das empresas, fundamental para a cultura corporativa. A inter-relação com a comunicação, por sua vez, refere-se no âmbito da

informação, relacionamento e mediação dos conflitos entre organizações e públicos direta e indiretamente afetados pela atuação dela:

No cenário da atuação das organizações do século XIX, que as crises de gestão podem levar a sérias consequências em escala global, a preocupação de governos e do próprio mercado com instrumentos de preservação e ajustes de conduta que possibilitem melhor confiabilidade às organizações e, portanto, à sociedade têm sido objeto de estudo, dedicação e investimento. É assim que ocorre com a governança corporativa, que pode ser considerada mais que um conjunto de normas e procedimentos: uma filosofia de gestão. Sua natureza está intrinsecamente ligada às finalidades das organizações e à incorporação de instrumentos que fazem a gestão trabalhar por uma melhor simetria de informações e pela minimização dos conflitos de interesse entre seus públicos constituintes (BAITELLO, 2011, p. 168).

Há que se lembrar aqui que, com exceção da Braskem, as empresas do grupo Odebrecht são companhias de capital fechado, sendo a maioria delas, como a Odebrecht Engenharia e Construção, com 100% de participação acionária da Odebrecht S.A. Portanto, não há obrigação legal de adoção de práticas de governança corporativa exigidas às empresas de capital aberto.

Contudo, em dezembro de 2017, uma semana depois da saída de Marcelo Odebrecht da prisão, a Odebrecht S.A. anunciou mudança em sua política de governança com o objetivo de separar acionistas e gestão. A resolução impede, entre outros aspectos, que o diretor-presidente da Odebrecht S.A., cargo ocupado por Marcelo Odebrecht entre 2007 e 2015, não poderá ser mais membro da família Odebrecht, cuja holding familiar, Kieppe, detém cerca de 67% do grupo.

Segundo o site da empresa²⁶, “governança corporativa na Odebrecht S.A. compreende o sistema de gestão, inclusive comunicação e processos, por meio do qual a Odebrecht S.A. é dirigida e monitorada. Envolve o relacionamento entre os acionistas, o conselho de administração, a diretoria e os órgãos de fiscalização e controle. Envolve também o sistema de interação entre a Odebrecht S.A. e seus Negócios, por meio dos conselhos de administração das Empresas.”

Para coibir novos casos de corrupção, e dar respostas práticas à sociedade, a empresa criou um sistema de conformidade, composto por três pilares de prevenção, detecção e remediação de riscos e de más condutas. Segundo o site da empresa, os pilares se desdobram em 10 medidas integradas para a promoção de uma cultura organizacional que dê sustentação

²⁶ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/acionista-define-novo-modelo-de-governanca-para-o-grupo-odebrecht>. Acesso em: 30 jun.2020.

a um código de conduta, que reafirma o compromisso com a atuação ética, íntegra e transparente.

Com a nova política de governança, os negócios do grupo Odebrecht passaram a ter governança própria e autossuficiência financeira e operacional. As mudanças de governança começaram já durante a Lava Jato, em 2017, sobretudo depois de a empresa reconhecer seus erros, mas também por exigências de órgãos públicos, como Ministério Público, Controladoria Geral da União (CGU) e Departamento de Justiça (DOJ) dos Estados Unidos.

Antes da Lava Jato, como se verifica pelos Relatórios Anuais da empresa até 2015, o Conselho Administrativo da Odebrecht S.A tinha participação ativa em todas as empresas do grupo, sem membros independentes, e com Marcelo Odebrecht sendo o presidente do Conselho Administrativo da maioria nos negócios do conglomerado.

Segundo o *Relatório Anual do grupo Odebrecht em 2015*²⁷, “as empresas atuam com equipes próximas dos clientes e das comunidades, atendendo suas demandas com agilidade e eficiência, fazendo com que a Odebrecht se consolide como uma confederação de pequenas empresas que atuam de forma sinérgica, estando voltada, como *holding* não operacional: “para a preservação da cultura organizacional e para o direcionamento dos negócios. Estes, por sua vez, são geridos de forma autônoma, conforme os princípios de descentralização e delegação planejada definidos pela Organização” (Relatório Anual Odebrecht, 2015, p 4).

Isso significa dizer que, nas empresas controladas pela Odebrecht, sobretudo as 100% controladas pela Odebrecht S.A., o direcionamento dos negócios era feito pela *holding*.

No *Relatório Anual de 2020*²⁸, o grupo destaca “um modelo de governança que adota as melhores práticas e assegura a autonomia dos negócios. Dessa forma, o conselho de administração da *holding* passou a contar com a presença de três membros independentes – um deles ocupa o cargo de presidente do órgão.

Ainda de acordo com o relatório de 2020, “as deliberações e recomendações do conselho de administração são realizadas com o auxílio de três comitês de assessoramento, formados por pessoas com experiência de mercado e conhecimentos específicos em suas áreas de atuação”.

A *holding* Odebrecht S.A., portanto, deixa de exercer um papel estratégico para ser operacional.

²⁷ Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf. Acesso em: 30 jun.2020.

²⁸ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/relatorio-anual-2020>. Acesso em: 30 jun.2020.

Além disso, a estrutura de governança conta com o apoio de um conselho global (Anexos), órgão composto por especialistas reconhecidos no Brasil e em outros países com atuação em empresas, organizações da sociedade civil, academia e instituições multilaterais. Cada um dos negócios também tem seu próprio conselho de administração e o diretor presidente da *holding* integra esses órgãos de governança. Dessa maneira, as políticas e diretrizes da Odebrecht S.A. são disseminadas para as lideranças, bem como há o acompanhamento da implementação de práticas e ações alinhadas aos valores corporativos” (*Relatório Anual 2020*, p. 35).

A comparação entre os relatórios anuais de 2015 e 2020 demonstra que as mudanças na Odebrecht S.A. foram diretamente impulsionadas pelos desdobramentos da Operação Lava Jato.

Rui Sampaio, atual diretor-presidente da Odebrecht, reconhece, no *Relatório anual da Odebrecht 2019*²⁹, que a empresa está se adaptando à vivência de um passado recente. Se mencionar diretamente os crimes revelados pela Lava Jato, ele diz que o grupo precisa evoluir na forma de pensar e de agir. “Vivemos em um mundo em constantes e rápidas transformações. Substancialmente diferente do mundo onde a maioria de nós foi formada e onde adquirimos hábitos e comportamentos que não mais são integralmente aplicáveis hoje. Precisamos, todos nós, adquirir hábitos e desenvolver comportamentos coerentes com o futuro que está batendo em nossas portas, e que se manterá em constante evolução” (*Relatório Anual 2019*, p. 35).

²⁹ Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2019.pdf: Acesso em: 30 jun.2020.

5. ESTUDO DE CASO - PESQUISAS E OPINIÕES DE ESPECIALISTAS

5.1. Pesquisas Odebrecht

Kunsch (2003) sugere a realização de 12 etapas para o processo de planejamento adequado de relações públicas. O último deles é a avaliação dos resultados:

Comprovar o alcance dos objetivos inicialmente propostos é importante, porém os instrumentos de avaliação em relações públicas/comunicação ainda não são totalmente consolidados, pois transitam muito mais no campo da análise qualitativa que da quantitativa, o que nem sempre é totalmente aceito pelo mercado (2003, p. 218).

Para Philip Lesly (1995):

a pesquisa em relações públicas não é um produto primário, que pode ser comprado ou vendido na medida em que nossas vontades ou ansiedades o ditem. É especialmente um ponto de vista, uma maneira de se olhar para os problemas, uma pré-disposição para se organizar experiências presentes e passadas. Neste sentido, pesquisas não são algo separado das atividades correntes de um programa de Relações Públicas – são o seu coração (1995, p.83).

Os entendimentos de Kunsch (2003) e Lesly (1995) confirmam a heterogeneidade das pesquisas, metodologias e institutos utilizados realizadas pela Odebrecht que serão apresentados neste trabalho.

Em 2005, em uma pesquisa com 41 jornalistas realizada pela Companhia da Notícia (CDN), em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador e Porto Alegre, todos os entrevistados afirmavam conhecer a Odebrecht. A empresa aparecia em destaque em perguntas como compromisso com o Brasil e perspectiva de crescimento. Em um painel que apresentava as palavras construção, petroquímica, grandes obras, Bahia, poder, grande, seriedade, confiança, crescimento e expansão, influência e lobby político, família Odebrecht, obras e imagem negativa do passado, a empresa de um total de 155 citações, tinha 133³⁰ evocações positivas contra 22 negativas.

Em uma segunda pesquisa, em 2006³¹, por meio de método qualitativo, a empresa o Club de Pesquisa entrevistou com profundidade 42 pessoas do chamado público corporativo e fez discussões em grupos com o público geral, representados também por 42 entrevistados.

³⁰ O recurso às evocações que uma instituição suscita (nos seus variados aspectos visuais, textuais, por analogia ou qualquer outro recurso), funda-se na teoria das representações sociais. Esta teoria postula que a imagem é composta por um núcleo cercado de elementos periféricos. As mudanças de imagem ocorrem a partir desses elementos periféricos que, modificados em grande número, provocam a mudança no próprio núcleo.

³¹ Material corporativo exclusivo obtido pelo autor.

O grau de informação dos entrevistados, diz o relatório da pesquisa, é bastante heterogêneo, o que prevalece é um nível de conhecimento superficial baseado fundamentalmente na impressão. As respostas, de um modo geral, começam com um eu acho, eu imagino, deve ter, deve ser.

Em aspectos classificados como imagem comparativa pela empresa de pesquisa, a empresa estava aquém das expectativas para ambos os públicos em aspectos como:

- ✓ Ser geradora de progresso;
- ✓ Ser referência técnica;
- ✓ Mantém a sociedade bem informada;
- ✓ Ser uma liderança inspiradora;
- ✓ Ser competitiva internacionalmente;
- ✓ Atuar em diferentes áreas de negócio;
- ✓ Ser respeitada/despertar admiração;
- ✓ Ser simpática;
- ✓ Exposição pública dos dirigentes.

Embora nem tenha sido citada espontaneamente entre os grandes grupos empresariais nacionais, a Odebrecht é considerada por todos os públicos como uma empresa de grande porte. Mas, para a maioria das pessoas, ainda é percebida como uma grande construtora, embora houvesse já uma associação com a Braskem (CLUB DE PESQUISA, 2015, on-line).

Nas duas pesquisas citadas acima, da CDN e do Club de Pesquisa, grandes empresas brasileiras como Vale, Votorantim, Petrobras e Camargo Corrêa também foram analisadas pelos públicos.

5.2 Pesquisas no contexto da Lava Jato

Em 2015, já com a Lava Jato em andamento, a Odebrecht encomendou uma pesquisa quantitativa por telefone com o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE)³². Foram ouvidas 2 mil pessoas, representação da população brasileira de 18 anos de idade ou mais, com renda familiar maior que dois salários mínimos, que tem acesso à rede de telefonia fixa na residência e/ou local de trabalho e/ou celular. A margem de erro máximo estimada para os percentuais totais dessa amostra parcial é de 2,6 pontos percentuais para mais ou para menos, com intervalo de confiança de 95,5%” (IPESPE, 2015).

³² Material corporativo exclusivo obtido pelo autor.

No relatório geral da pesquisa, o IPESPE trouxe os seguintes aspectos que já demonstram uma resistência à marca Odebrecht. “Um primeiro e importante registro a ser feito foi a má receptividade à pesquisa, exceto no público interno. Na abordagem inicial com os públicos investigados, a menção ao tema do estudo da Odebrecht criou uma predisposição negativa. Houve grande resistência a responder a pesquisa e amplo número de recusas entre os formadores de opinião (jornalistas e políticos)”.

De acordo com o relatório do IPESPE, quando transposta a barreira inicial, durante a realização das entrevistas e grupos, os pesquisados demonstraram preocupação quanto à sua possível identificação na pesquisa e certa cautela quanto à verbalização de opiniões e posicionamentos”.

Trajetória até então ascendente –uma história de pioneirismo, crescimento e sucesso– tem uma presente ruptura considerada reversível, mas muito grave pelos entrevistados. A crise de reputação em 2015 fora percebida como uma crise de valores, em que a Organização Odebrecht deveria, de acordo os pesquisados:

- a) Resgatar seus princípios;
- b) Rever o modelo de crescimento dos últimos anos;
- c) Reavaliar e corrigir a sua relação com o poder público.

Apesar dos desafios presentes e os que estariam por vir, o futuro da Odebrecht foi visto com otimismo pelos entrevistados, otimismo fundamentado na confiança por conta de aspectos como:

- a) Excelência e capacidade;
- b) Ativos financeiros (solidez);
- c) Humanos (equipe qualificada, motivada e comprometida).

A empresa também fez outra pesquisa, entres os dias 12 e 15 de janeiro de 2017, “para avaliar o impacto do pedido de desculpas público publicado nos principais jornais do Brasil em 2 de dezembro de 2016. A pesquisa qualitativa telefônica nacional ouviu 2000 mil pessoas, com margem de erro de 2,2 pontos para mais ou para menos”. (IPESP, 2017).

De acordo com a pesquisa, 58% das pessoas não lembrava, não viu nem ouviu nada sobre o anúncio. Treze por cento dos entrevistados ouviram a respeito do pedido de desculpas. Já 29% viu ou ouviu algo sobre o anúncio. Para o grupo que ouviu ou viu o pedido de desculpas, 43% disseram que a empresa reconheceu seu envolvimento com a corrupção, práticas impróprias e atividades irregulares. Já 10% acharam o pedido genérico. Outros 31% não se lembravam do conteúdo.

Sobre a expectativa da empresa se recuperar da crise, a pergunta: considerando a história de 70 anos da empresa e sua atuação, e sabendo de todos esses acontecimentos recentes envolvendo as atividades impróprias, a senhora (o) acredita na recuperação da empresa? Para 69% dos entrevistados identificados com o sexo masculino disseram que a empresa superaria. Para 62% das pessoas identificadas com o século feminino também afirmaram que a Odebrecht superaria essa crise. Respectivamente 23% e 27%, considerando homens e mulheres, afirmaram que talvez a empresa superasse a crise. Já para 5% e 9%, a empresa não iria superar a crise.

A metodologia RepTrak, desenvolvida pelo Reputation Institute, é a avaliação de reputação mais recorrente e uniforme das pesquisas realizadas pelo grupo Odebrecht. A metodologia, reitera-se neste trabalho, é o resultado do “Projeto Global de Quociente de Reputação”, desenvolvido pelos professores van Riel e Fombrun em 2002, a partir de uma série de pesquisas em dez países com o propósito de se definir uma metodologia de reputação considerada global.

A metodologia avalia a reputação da empresa a partir das perspectivas emocional e racional. Na avaliação emocional, são mensurados os vínculos que definem o grau de estima, admiração, confiança e empatia da empresa, por meio de questões simples e claras: “A empresa tem uma boa reputação de modo geral?” (Estima); “É uma empresa sobre a qual tenho uma boa impressão?” (Empatia); “É uma empresa na qual confio?” (Confiança) e “É uma empresa que eu admiro e respeito?” (Admiração).

Consolidados, esses aspectos formam o *Índice Pulse de Reputação*, indicador referente ao vínculo emocional que uma empresa é capaz de criar com seus públicos.

O vínculo emocional está diretamente associado a atributos racionais. O modelo RepTrak avalia cerca de 23 atributos que são mensurados a partir de sete construtos:

- ✓ Produtos & Serviços;
- ✓ Inovação;
- ✓ Ambiente de trabalho;
- ✓ Cidadania;
- ✓ Governança;
- ✓ Liderança;
- ✓ Desempenho.

De acordo com o Reputation Institute:

Boa reputação, entre outros benefícios, faz com que uma empresa tenha o benefício da dúvida em uma situação de crise, retenha e atraia talentos, seja positivamente referenciada nas mídias sociais e, claro, facilita de um modo geral a realização de negócios. Isso significa dizer que, quanto mais forte a reputação, maior os comportamentos de apoio dos diferentes segmentos da população.

Figura 8. Metodologia RepTrack



Fonte: Reputation Institute (2019)

Como resultado do estudo *RepTrak*, a reputação da empresa recebe uma pontuação de 0 a 100, classificada entre “pobre e excelente”. Entre 0 e 39, a reputação é considerada “pobre”. Entre 40 e 59 é “fraca”. A reputação passa a moderada entre 60 e 69 pontos. É “forte” quando a empresa tem entre 70 e 79 pontos. A reputação é excelente quando a organização ultrapassa os 80 pontos.

Tabela 1. Reputation Institute sobre favorabilidade

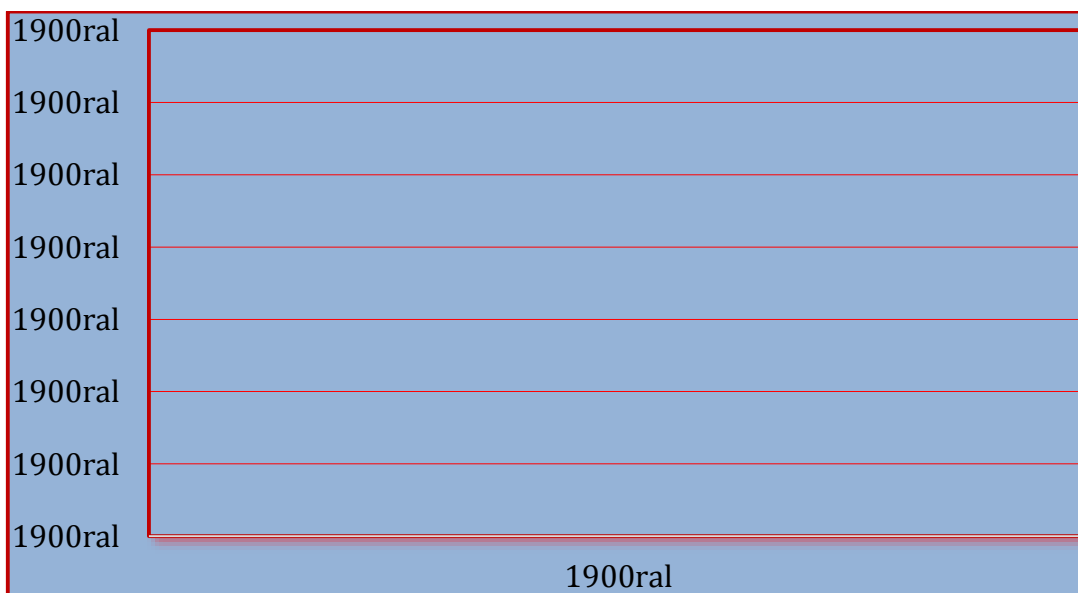


Fonte: Reputation Institute (2019)

Uma série histórica iniciada em 2009, tomando como base a metodologia Reprtrak, a reputação da Odebrecht, que entre os anos 2009 e 2014 se conservou sempre acima de 60 pontos, portanto “moderada”, foi decaindo, partindo de 63 pontos em 2014, ano do início da Lava Jato e caiu para 44 em 2015.

Em 2016, a reputação da Odebrecht mergulhou para os 16,9 pontos e, mesmo depois da disposição de colaborar e do pedido de desculpas, não passou dos 20 pontos em 2017.

Gráfico 1. Gráfico do Reputation Institute sobre a evolução da reputação da Odebrecht



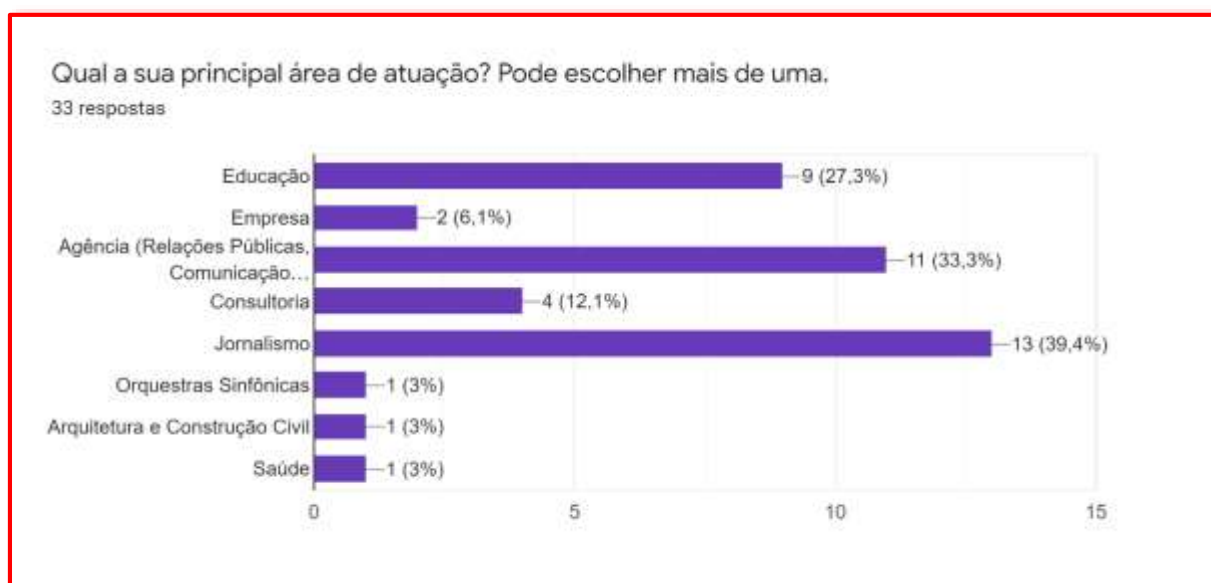
Fonte: Reputation Institute (2019)

5.3 Estudo de caso - Pesquisa com comunicadores

Para este trabalho foi realizada uma pesquisa com 33 profissionais de comunicação. A sondagem *online*, realizada com jornalistas, professores e executivos em cargos de liderança de empresas e agências, tem o objetivo de trazer uma visão do mercado e dos professores especialistas sobre o caso Odebrecht. Todos os entrevistados disseram que conhecem ou ouviram falar da Odebrecht, de Marcelo Odebrecht e da Lava Jato.

Conforme o gráfico 2, a maioria dos entrevistados atua como jornalista de veículos de comunicação (39,4%) ou como profissionais de agências de relações públicas (33,3%). Entre os que responderam a pesquisa, 9% disseram trabalhar com educação.

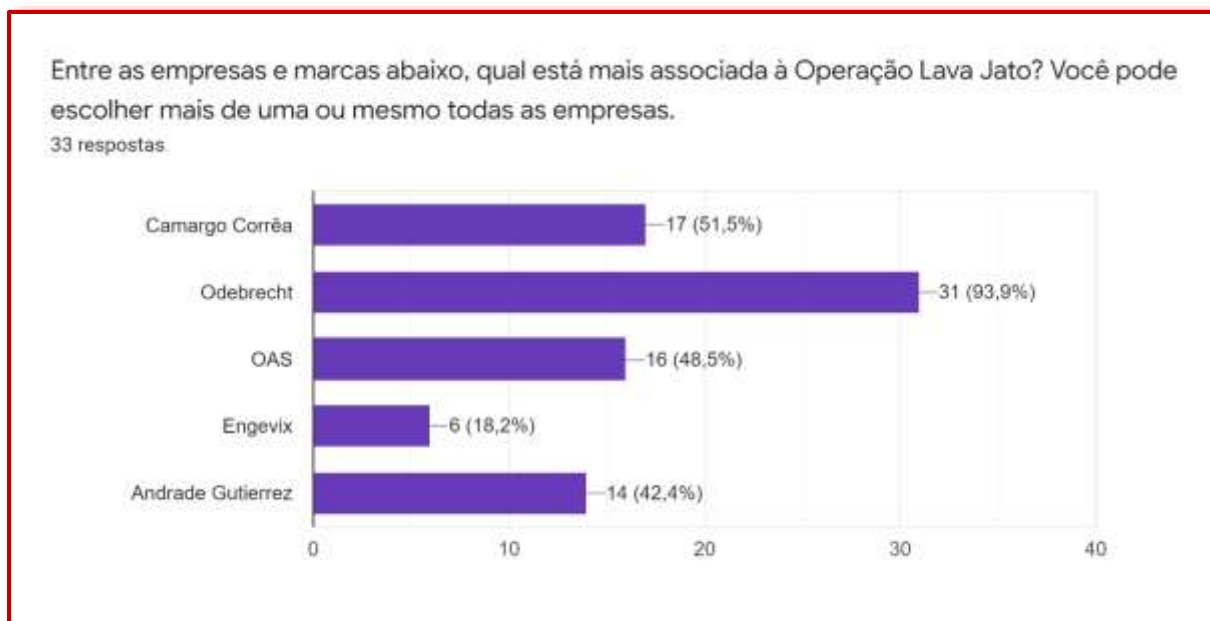
Gráfico 2. Área de atuação



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020).

Quando perguntados sobre quais empresas e marcas estão mais associadas à Lava Jato, dentre uma lista que cita Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, OAS e Engevix, 93% dos entrevistados disseram que a Odebrecht era a marca mais associada à operação anticorrupção. Numa lista em que os entrevistados poderiam eleger mais de uma empresa, a segunda e a terceira mais citadas foram a Camargo Corrêa (51,5%) e a OAS (48,5%)

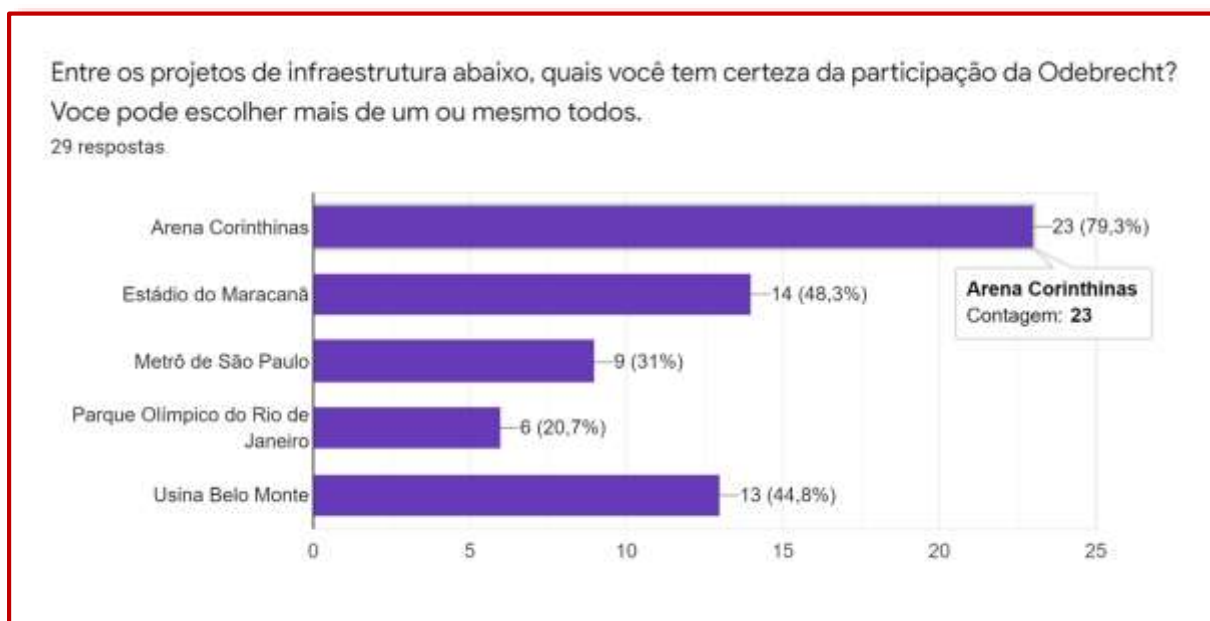
Gráfico 3. Empresas e marcas associadas à Operação Lava Jato



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020).

O questionário também ofereceu aos entrevistados a opção de identificar as principais obras no Brasil que tiveram a participação da Odebrecht. Arena Corinthians e o Estádio do Maracanã lideraram com 79,3% e 48,3%, respectivamente.

Gráfico 4. Projetos de Infraestrutura com participação da Odebrecht



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020).

Diante da pergunta: de acordo com seus conhecimentos e experiência profissional, você concorda que a marca Odebrecht pode ter se tornado o principal símbolo da corrupção empresarial na história recente do país? As alternativas “concordo” (33,3%) e “concordo parcialmente” (57,6%) somam 90,9% das respostas.

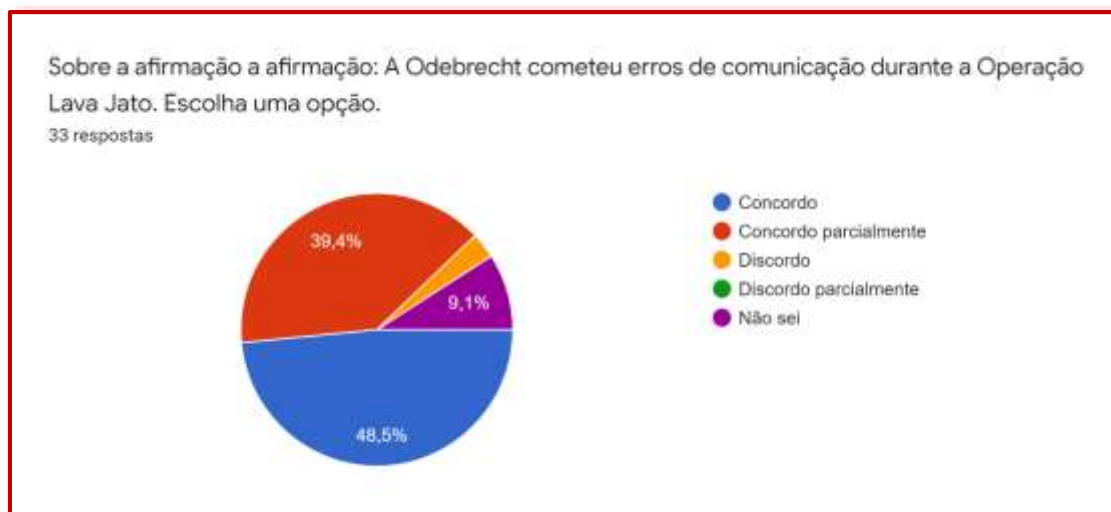
Gráfico 5. Sobre a marca Odebrecht



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Quando questionados se a empresa cometeu erros de comunicação, 48,5% concordaram que sim, enquanto 39,4% concordaram parcialmente. 9,1% disseram não saber e apenas 3% discordaram.

Gráfico 6. Sobre erros de comunicação - Lava Jato



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Na questão sobre o principal erro de comunicação da Odebrecht, 60% disseram que foi a demora no reconhecimento do erro. Outras 32% afirmaram que o principal erro foi negar e confrontar os fatos revelados pela Lava Jato. Outros 20% disseram que a empresa foi tímida no pedido de desculpas. Já 40% dos entrevistados disseram que as três alternativas anteriores podem ser consideradas como erro da empresa.

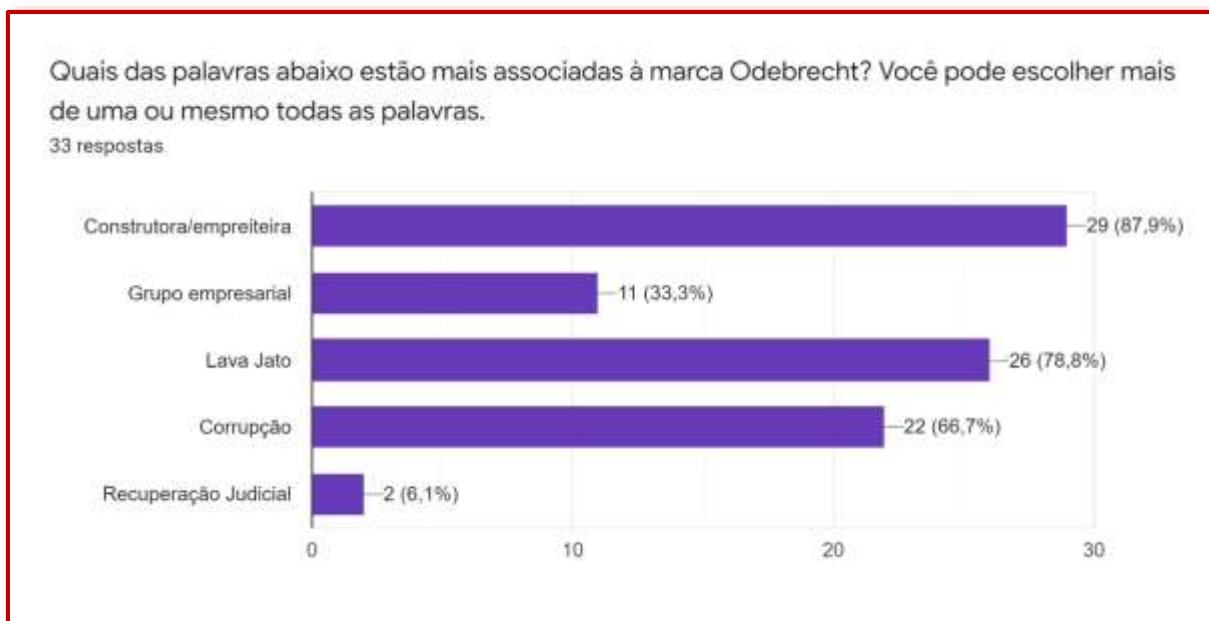
Gráfico 7. Principal erro - Lava Jato



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Outra pergunta da sondagem foi uma de lista palavras associadas à marca Odebrecht. Os respondentes poderiam optar por mais de uma palavra entre os termos apresentados: construtora/empiteira, grupo empresarial, Lava Jato, corrupção e recuperação judicial. A soma das palavras Lava Jato e corrupção (48) supera as percepções de construtora/empiteira e grupo empresarial, com 40 citações.

Gráfico 8. Palavras mais associadas à marca Odebrecht



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020).

Quando perguntados sobre o executivo Marcelo Odebrecht, numa lista com as opções empresário, empreiteiro, corrupção, empreendedor e presidiário, 84,8% das respostas foi corrupção. A segunda mais citada foi empresário, com 78,8%.

Gráfico 9. Palavras mais associadas a Marcelo Odebrecht



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020).

A pesquisa com os profissionais levou em consideração o problema e a hipótese da pesquisa, aqui novamente citados: problema: como a reputação da marca Odebrecht foi afetada pela Operação Lava Jato? Hipótese: a possibilidade de a marca Odebrecht ter se transformado em símbolo da corrupção empresarial brasileira no âmbito da operação Lava Jato.

Nota-se que as respostas corroboram com o problema e a hipótese propostos neste trabalho, bem como os vários aspectos da revisão da literatura apresentada. Isso se confirma na medida em que os entrevistados apontam como principais equívocos de comunicação a demora no reconhecimento dos ilícitos e o confronto com os fatos revelados pela Lava Jato.

São justamente esses dois equívocos os principais responsáveis pela exposição negativa da marca Odebrecht e a personalização da empresa no evento Lava Jato. E é a alta exposição negativa, bastante superior à das demais empresas que aponta a marca Odebrecht como a representação da corrupção empresarial no âmbito da Lava Jato, maior operação anticorrupção da história recentes do Brasil e, conseqüentemente, com repercussão internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os problemas de reputação da marca Odebrecht foram reconhecidos pelo próprio grupo. Em 21/12/16, em comunicado enviado à imprensa e disponibilizado nos canais da empresa, o conglomerado informou que a marca Odebrecht passou a ser de uso exclusivo da *holding*. De acordo com o comunicado da empresa, cada unidade passaria a ter marcas novas, trazendo a percepção de trajetória de crescimento de cada uma delas. “Tudo isso faz parte de um processo de recuperação da reputação que está sendo colocado em prática” (anexo 5).

Sob à luz das relações públicas, a força dos fatos revelados pela Lava Jato e a narrativa do confronto fizeram com que os objetivos da atividade de comunicação estivessem no caminho contrário ao da construção da confiança mútua e da credibilidade. No aspecto da dimensão social da organização, o posicionamento da empresa durante a fase de negação revelou para a opinião pública uma organização que não valoriza a ética e tampouco as leis vigentes.

No que diz respeito às próprias convicções da Odebrecht acerca da boa imagem como fator para a conquista de novos negócios, a resistência da empresa em reconhecer seus erros, bem como o confronto com a Lava Jato, afetaram a competitividade da empresa. Em muitos países, a empresa teve contratos cancelados ou paralisados, o que a levou a problemas de liquidez e, conseqüentemente, à recuperação judicial.

As pesquisas apresentadas neste trabalho também reforçam o divórcio da marca com a sociedade. Em primeiro lugar é preciso destacar que a marca Odebrecht, independentemente de ser vista como grupo empresarial ou construtora, sempre gozou de uma reputação moderada. Contudo, uma reputação de menos de 20 pontos, como a registrada em 2017, considerada pobre pela metodologia do Reputation Institute, afeta três aspectos importantes de favorabilidade dos públicos. O primeiro é a possibilidade de as pessoas recomendarem a empresa, que denota um aspecto importante da competitividade, que é a confiança na marca. O outro diz respeito a atração de talentos, ou seja, uma empresa com reputação baixa tende a não ser o sonho de consumo de jovens recém formados. O terceiro é o benefício da dúvida no caso de uma eventual crise. Isso significa pressupor que a Odebrecht, como grupo empresarial, ainda que mude a sua marca, tem reduzidas chances de sobreviver a uma nova crise.

Outro aspecto a ser considerado é o resultado da comunicação com especialistas em comunicação organizacional. Ainda que seja um público que tende a ser mais rigoroso com as empresas e as suas práticas de comunicação, o resultado mostra um julgamento implacável com a narrativa

inicial da empresa durante a Lava Jato, bem como as percepções que ficaram pelos crimes revelados.

A crise da Lava Jato também colocou em xeque a própria política de comunicação do grupo Odebrecht. A transparência, um dos pilares do documento, foi abandonada no período de negação e confronto com a operação. Se o efeito da transparência é mostrar que a empresa está em sintonia com a sociedade, a falta dela mostrou uma empresa desconexa com valores como a ética, a integridade e a própria transparência.

A batalha de narrativas com a Lava Jato se mostrou nociva tanto na opinião pública quanto nos tribunais e na imprensa. As sentenças, as delações e as condenações dos executivos, assim como as multas, geraram centenas de reportagens negativas até mesmo depois dos comunicados de colaboração e reconhecimento de erro.

A fase de negação e confronto, como confirmado por Marcelo Lyra em sua entrevista, gerou na imprensa sensações de desconfiança e até má vontade dos jornalistas com a empresa. Os profissionais da imprensa que cobriram os casos da Lava Jato passaram a questionar e não aceitar as notas evasivas da empresa. Como consequência dessa postura, as pautas sobre as medidas de conformidade, governança e a criação de um conselho global, formado por notáveis de peso internacional, por exemplo, passaram a ser recebidas com bastante desconfiança e obtiveram tímidos espaços na imprensa.

Outro aspecto a ser considerado foi a demora na percepção de que a Lava Jato, ao contrário de outras ações anticorrupção da Polícia Federal, nasceu com uma estratégia midiática e contou com um quase unânime apoio da imprensa. Mais do isso, a tentativa de desacreditar o juiz Sérgio Moro, elevado à condição de celebridade, enfraqueceu a posição da Odebrecht. A personalização do confronto, por meio da figura de Marcelo Odebrecht, ajudou a colocar ainda em mais evidência as delações dos executivos da Odebrecht.

A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), uma das forças da empresa, sempre elogiada por profissionais e especialistas em recursos humanos e administração, também passou a ficar em xeque depois da Lava Jato. Inclusive para muitos funcionários da Odebrecht, que, em pesquisas internas, mostraram preocupação com o uso indevido de aspectos como delegação e confiança, principalmente pela alta diretoria da empresa. Não foram poucos os relatos de que Marcelo Odebrecht e seus executivos de deturbaram os ensinamentos do avô e fundador do conglomerado, Norberto Odebrecht. Mas houve também quem acusasse a empresa de fazer negócios escusos desde a sua fundação e se proteger pelos seus fundamentos de sua cultura empresarial.

A gestão de crise, que geralmente oferece a oportunidade de mudança de postura das empresas por conta da pressão da imprensa e da opinião pública, mostrou-se sem efeito até a março de 2016. Reuniões diárias não foram suficientes para convencer a direção e o departamento jurídico, que sempre prevalecia nas discussões. Como relata Sergio Bourroul em sua entrevista, a empresa apostou até o último momento numa saída que não passava pelo enfrentamento das acusações e a construção de uma nova trajetória. Como apresentado neste trabalho, a mudança da Odebrecht só veio depois da revelação do departamento de propinas por meio da 26ª fase da Operação Lava Jato.

No diz que respeito à governança corporativa, a comunicação não teve esse aliado durante da Lava Jato nem nas crises anteriores da empresa. A Lava Jato foi o mais duro golpe nos grupos empresariais originados das empreiteiras brasileiras, já citados neste trabalho. Mas essas companhias já haviam passado por outras crises, inclusive a Odebrecht, como a do escândalo dos “Anões do Orçamento”, em 1993, que envolvia pagamento de propina a parlamentares por emendas ao Orçamento da União que destinavam recursos a obras públicas. A frágil governança das companhias à época, que permaneceu intacta até a Lava Jato, permitiu que os pagamentos de propinas continuassem a ser parte da rotina das empresas desde então.

Por tudo que foi exposto nessa dissertação, espera-se que, por vontade empresarial, e não apenas por conta das novas regras de governança, muitas delas impostas pelas autoridades brasileiras e internacionais, a empresa possa colocar sua reconhecida capacidade técnica na construção de uma nova história empresarial em sintonia com o que a sociedade espera das organizações empresariais. Espera-se que o grupo empresarial possa pactuar um novo licenciamento social dialogando de verdade e sinceramente com a sociedade.

REFERÊNCIAS

Livros

ALMEIDA, A.L.C. A construção de sentidos sobre quem somos e como somos vistos. 2013, p. 53-70. In: MARCHIORI, M (Org.). **Estudos Organizacionais em interfaces com a cultura, Difusão**. Rio de Janeiro: Senac: 2013.

ARAS, V. **Lavagem de dinheiro: prevenção e controle**. Carla Veríssimo de Paula (Org.) Porto Alegre Editora Verbo Jurídico, 2011.

DAVIS, G, CHUM, R, DA SILVA, R, ROPER, S. **Corporate reputation and competitiveness**. New York: Routledge, 2003.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1995.

FARIAS, L.A. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

FORNI, JJ. **Gestão de crise e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2015.

POLIDORO, M. A comunicação como unidade de pensamento. p.171-181. In: MARCHIORI, M (Org.). **Estudos Organizacionais em interfaces com a cultura, Difusão**. Rio de Janeiro: Senac: 2013.

ROSA, M. **Reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

TAPSCOTT, D. & TICOLL, D. **A empresa transparente: como a era da transparência revolucionará os negócios**. São Paulo: Makron Books, 2005.

VATTIMO, G. **A sociedade transparente**. Trad. de Carlos Aboim de Brito. Lisboa: Edições 70, ano.

Artigos acadêmicos em revistas

ALVES, F e AMOÊDO, S. Revisitando aspectos de relações públicas. **Organicom Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 10,11, p. 10-21, 2009.

CARRIERI, A.P.; SILVA, A.R.L. Cultura e identidade nas organizações: interdependência na expressão. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Estudos Organizacionais em interfaces com a cultura, Difusão**. Rio de Janeiro, RJ: Senac: 2013.

CORPORATE REPUTATION REVIEW, London, 2002, v. 4. "The Global Reputation Quotient (RQ) - 30 jun.2020.

DUPAS, G. Ética e Corporações: tensões entre o interesse público e privado. **Organicom Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 5, p. 70-76, 2008.

FARIAS, L.A. Opiniões voláteis: opinião pública e construção de sentido. São Bernardo do Campo: UMESP, 2019.

KUNSCH, M. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. In: **MATRIZES**, São Paulo: ECA-USP, v. 8 - Nº 2 jul./dez. 2014, p. 35-61. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/90446/93218/0>.

KUNSCH, M. Gestão das relações públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. In: v. 5, p. 70-76, 2006.

LHOSA, MV. **A sociedade do Espetáculo. Uma radiográfica do nosso tempo e da nossa cultura**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2012.

LIPPMANN, W. **Opinião pública**. Petrópolis (RJ). Vozes, 1992.

NASSAR, P. **Comunicação Pública**: por uma prática mais republicana. São Paulo: Aberje, 2019.

NASSAR, P. **Relações Públicas**: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional. São Caetano (SP): Difusão, 2012.

NETTO, V. **Lava Jato**: o juiz Sergio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2016.

OLIVEIRA, M. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Organicom Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 4.n 6, p. 163-173, 2007.

PEREIRA, P. Como a marca corporativa contribui para a geração de valor nas empresas. **Organicom Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 4, n 7. p. 12-14, 2015.

Trabalho acadêmico

ALMEIDA. **A influência da identidade na reputação organizacional**. Tese de doutorado apresentado ao centro de pós-graduação e pesquisas em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

Publicações institucionais

CLUB DE PESQUISA, 2015. Material corporativo exclusivo concedido ao autor.

ODEBRECHT, N. **Educação pelo Trabalho**. Salvador (BA): Odebrecht, 1991.

ODEBRECHT, N. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar**: tecnologia empresarial Odebrecht. Salvador (BA): Odebrecht, 2002.

PESQUISA IPESP. Material corporativo exclusivos concedido ao autor.

Textos em sites:

AMERICAN Marketing Association (AMA). Disponível em: <https://www.ama.org/>. Acesso em: 30 jun.2020.

AUDI, Amanda. “Lava Jato - Imprensa entrevista assessora.” In: **The Intercept Brasil**. Disponível em: <https://theintercept.com/2018/10/29/lava-jato-imprensa-entrevista-assessora>. 30 out.2018. Acesso em: 30 jun.2020.

BBC BRASIL. Auditor pode confessar culpa no caso Enron. In: **Folha**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/bbc/ult272u9814.shtml>. 9 abr.2002. Acesso em: 30 jun.2020.

BEHRENS, Jéssica. *Cases “clássicos” de crise realmente seriam sucesso hoje?* In: **Comunicação e crise**. 9 fev.2014. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/672-cases-classicos-de-crise-realmente-seriam-sucesso-hoje>. Acesso em: 30 jun.2020.

GALLAS, Daniel. Escândalo da Siemens ‘ensinou empresários alemães a não pagar propina. In: **BBC**. 13 ago.2013. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130812_siemens_escandalo_dg. Acesso em: 30 jun.2020.

“ENTENDA o que é *compliance*.” In: **Editora Fórum**. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/noticias/entenda-o-que-e-compliance-e-descubra-os-principais-beneficios-para-as-empresas/>. Acesso em: 30 jun.2020.

G1. Bolsonaro sanciona lei que transfere o COAF para o Banco Central. In: **G1**. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/01/08/bolsonaro-sanciona-lei-que-transfere-o-coaf-para-o-banco-central.ghtml>. 8 jan.2020. Acesso em: 30 jun.2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria da República no Paraná Força Tarefa “Operação Lava Jato”. Procurador da República responsável: Deltan Martinazzo Dallagnol. In: **MPF**. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/docs/bendine_denuncia.pdf. Acesso em: 20 jun.2019.

ODEBRECHT – Sobre a Odebrecht. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT AGROINDUSTRIAL. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/noticias/odebrecht-agroindustrial-ha-10-anos-transformando-a-vida-das-pessoas>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT. Compromisso com o Brasil. . In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/compromisso-com-o-brasil>. Acesso em: 30 jun. 2020.

ODEBRECHT. Odebrecht assina acordo com autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/odebrecht-assina-acordo-com-autoridades-do-brasil-estados-unidos-e-suica>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT – Nota de esclarecimento. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/nota-de-esclarecimento-04102014>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT - Recuperação Judicial da Odebrecht. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/recuperacao-judicial-da-odebrecht-sa>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT. Desculpe a Odebrecht errou. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-errou>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT. Grupo Odebrecht anuncia nova estratégia para marcas de suas empresas. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/grupo-odebrecht-anuncia-nova-estrategia-para-marcas-de-suas-empresas>. Acesso em: 30 jun.2020.

ODEBRECHT. Acionista define novo modelo de governança para o grupo Odebrecht. In: **Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/acionista-define-novo-modelo-de-governanca-para-o-grupo-odebrecht>. Acesso em: 30 jun.2020.

OEC. Quem somos. In: OEC. Disponível em: <https://www.oec-eng.com/pt-br/quem-somos/sobre-oec>. Acesso em: 30 jun.2020.

POLÍCIA Federal. Imprensa – Lava Jato. In: **PF**. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>. Acesso em: 30 jun.2020.

RELATÓRIO ANUAL ODEBRECHT 2015 - Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf. Acesso em: 30 jun.2020.

RELATÓRIO ANUAL ODEBRECHT 2019. Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2019.pdf. Acesso em: 30 jun.2020.

RELATÓRIO ANUAL ODEBRECHT 2020. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/relatorio-anual-2020>. Acesso em: 30 jun.2020.

TECNOLOGIA Empresarial Odebrecht. In: Odebrecht. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>. Acesso em: 30 jun.2020.

Figuras (Acesso em: 30 jul.2020).

Figura 1. ONOFRE, Renato e CARVALHO, Cleide. Marcelo Odebrecht e executivos da empresa decidem por delação de forma 'definitiva'. In: Site **O Globo**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/marcelo-odebrecht-executivos-da-empresa-decidem-por-delaacao-de-forma-definitiva-18937345>.

Figura 2. AGÊNCIA EFE, ALVES, Hedeson (Foto). “Biografia não autorizada conta trajetória e vida pessoal de Marcelo Odebrecht.” In: Site **Agência EFE**. Disponível em: <https://www.efe.com/efe/brasil/brasil/biografia-n-o-autorizada-conta-trajetoria-e-vida-pessoal-de-marcelo-odebrecht/50000239-3319580>.

Figuras 3 e 4. Logotipos Odebrecht Agroindustrial e Ambiental. In: **História Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia>.

Figura 5. Política de Comunicação Odebrecht. In: **Política sobre Comunicação Odebrecht**. Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_sobre_comunicacao_-_odebrecht_sa.pdf.

Figura 6. Portfólio do Grupo Odebrecht. In: **Relatório Anual do Grupo Odebrecht 2020**. Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/caderno_gri_2020.pdf.

Figura 7. Modelos de marca - Hotéis Marriot. Disponível em: Saravah Branded & Content (Material corporativo obtido pelo autor).

Figura 8. Metodologia Rep Track. In: **Reputation Institute Brasil** - <https://reputationinstitutebrasil.wordpress.com/metodologia-reptrak/>.

Figura 9. Capa **O Estado de S.Paulo** - “Delação de Odebrecht ‘ignora’ favorecidos por 14 milhões” - Fonte: **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Estado, nº 45.819, ano 140, 8 jul, 2019.

Figura 10. Capa **Exame** – “A Odebrecht e seus demônios” - Fonte: **Revista Exame**, São Paulo, Editora Abril, ed.1164, ano 52, 27 jun. 2018.

Figura 11 - Capa **Folha de S.Paulo** – “Jucá e o primeiro réu no Supremo alvo da Odebrecht” - Fonte: **Folha de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.487, ano 98, 14 mar.2018.

Figura 12 - Capa **Época** – “O príncipe quer vingança – Marcelo Odebrecht na domiciliar”, por Bela Megale, Fonte: **Época**, São Paulo, Editora Globo, nº1.027, 3 mar.2018.

Figura 13 - Capa **O Globo** - “Sindicalismo de resultado” - Fonte: **O Globo**, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, nº 30.566, ano XCII, 14 abr.2017.

Figura 14 - Capa **Época** – “A República da Odebrecht – O maior esquema do mundo” - Fonte: **Época**, São Paulo, Editora Globo, 13 abr.2017.

Figura 15 - **Folha de S.Paulo** - “Dilma sabia de caixa dois, afirma Marcelo Odebrecht” - Fonte: **Folha de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.132, ano 97, 24 mar.2017.

Figura 16 - Capa **Folha de S.Paulo** - “Caixa 2 era modelo reinante, afirma Emílio Odebrecht” - Fonte: **Folha de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.122, ano 97, 14 mar.2017.

Figura 17 - Capa **Veja** - “Exclusivo - Como a Odebrecht comprava o poder” - Fonte: **Veja**, São Paulo, Editora Abril, ed.2.508, ano 49, nº 50, 14 dez. 2016.

Figura 18 - Capa **O Estado de S.Paulo** - “Delator da Odebrecht cita Temer e cúpula do PMDB” - Fonte: **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Estado, nº 44.979, ano 137,10 dez.2016.

Figura 19 – Capa **Folha de S.Paulo** - “Odebrecht afirma ter enviado propina do PT a El Salvador” - Fonte: **Folha de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.023, ano 96, 3 dez.2016.

Figura 20 - Capa **O Estado de S.Paulo** - “Odebrecht fecha delação, pagará R\$ 6,8 bi e pede desculpas ao País” - Fonte: **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Estado, nº 44.071, ano 137, 2 dez.2016.

Figura 21 - Capa **Veja** - “A delação do fim do mundo” - Fonte: **Veja**, São Paulo, Editora Abril, nº2.502, ano 49, nº 44, 2 nov.2016

Figura 22 - **Folha de S.Paulo** - “Serra recebeu 23 milhões via caixa dois, diz Odebrecht” - Fonte: **Folha de S.Paulo**, São Paulo, Grupo Folha, nº 31.903, ano 96, 7 ago.2016.

Figura 23 - Capa **Veja** - “Exclusivo - Safra de delações” - Fonte: **Veja**, São Paulo, Editora Abril, ed.2.481, ano 49, nº 23, 8 jun.2016.

Figura 24 - Capa **O Globo** - “Delação de Odebrecht e OAS na Lava-Jato avança” - Fonte: **O Globo**, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, 1º jun.2016.

Figura 25 - Capa **O Globo** - “Marcelo Odebrecht decide fazer delação” - Fonte: **O Globo**, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, 23 mar.2016.

Figura 26 - Capa **O Globo** - “O PR fez o lobby” - Fonte: **O Globo**, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, nº, ano XC, 30 set.2015.

Figura 27 - Capa **Exame** – “O risco Odebrecht” - Fonte: **Exame**, São Paulo, Editora Abril, ed. 1.093, ano 49, nº 13, 22 jul.2015.

Figura 28 - Capa **Época** - “Ele ameaça derrubar a República” - Fonte: **Época**, São Paulo, Editora Globo, 26 jun.2015.

Gráficos e Tabelas

Tabela 1. Reputation Institute sobre favorabilidade - Fonte: Reputation Institute (2019) - Fonte: “Relatório Anual 2019.” Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2019.pdf. Acesso em: 30 jul.2020.

Gráfico 1. Gráfico do Reputation Institute sobre a evolução da reputação da Odebrecht –Fonte: **Relatório Anual Odebrecht 2019.** https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2019.pdf. Reputation Institute (2019) – Disponível em: Acesso em: 30 jul.2020.

Gráfico 2. Sobre a marca Odebrecht - Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Gráfico 3. Sobre erros de comunicação - Lava Jato - Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Gráfico 4. Principal erro - Lava Jato - Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

Gráfico 5. Palavras mais associadas à marca Odebrecht - Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2020)

ANEXOS

Anexo 1. Acordo de Leniência

Odebrecht assina acordo com autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça - 21 dez.2016

A Odebrecht S.A. anuncia hoje (21/12) a assinatura de acordo com o Ministério Público Federal do Brasil, com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e com a Procuradoria-Geral da Suíça para resolução da investigação sobre a participação da empresa na realização de atos ilícitos praticados em benefício das empresas pertencentes ao grupo econômico.

Como parte do acordo, a *holding* do grupo concordou em revelar fatos ilícitos apurados em investigação interna, praticados no Brasil e exterior em diversas esferas do poder, e assume sua responsabilidade pela violação das legislações brasileira e suíça aplicáveis e, mais especificamente, da lei norte-americana anticorrupção (Foreign Corrupt Practices Act - FCPA). A Odebrecht S.A. pagará uma multa no valor de R\$ 3,828 bilhões às autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça. O valor será pago ao longo de 23 anos e a soma das parcelas será reajustada de acordo com a taxa SELIC. O pagamento da multa será viabilizado por meio de uma combinação de vendas de ativos já planejadas anteriormente e de geração de caixa das operações continuadas. Ao calcular a multa, as autoridades levaram em consideração a plena cooperação com as investigações e as amplas medidas de remediação adotadas pela Odebrecht para corrigir eventuais falhas de conformidade.

Conforme já declarado anteriormente, a Odebrecht se arrepende profundamente da sua participação nas condutas que levaram a este acordo e pede desculpas por violar os seus próprios princípios de honestidade e ética. A empresa reafirma que permanecerá cooperando com as autoridades e adotará as medidas adequadas e necessárias para continuamente aprimorar seu compromisso com práticas empresariais éticas e de promoção da transparência em todas as suas ações. Dentre as iniciativas adotadas pela empresa para avançar positiva e produtivamente nesta direção está a implementação de amplas reformas da área de conformidade, que incluem um aumento substancial na equipe e orçamento da área. A Odebrecht concordou ainda em submeter-se a um monitor externo e independente por um período de até três anos, durante o qual a Odebrecht seguirá aprimorando o seu sistema de conformidade, nos termos mínimos assumidos nos acordos, além de aprofundar as amplas medidas de remediação já adotadas pela Odebrecht e reconhecidas pelas autoridades signatárias.

Adicionalmente, a empresa criou o Compromisso Odebrecht para uma Atuação Ética, Íntegra e Transparente, a ser implementado imediatamente em todos os negócios da Organização. O Compromisso torna-se um princípio-chave a ser adotado por todos os Integrantes da Odebrecht, orientando todos os aspectos do futuro da empresa.

A Odebrecht agradece a oportunidade de virar a página e superar esse doloroso episódio. A empresa e os seus Integrantes não se esquecerão das lições aprendidas por meio desta experiência, que servirão como um lembrete constante do que se espera da Odebrecht na busca pela recuperação da confiança pública. A empresa está ansiosa por poder dedicar novamente a sua atenção ao desenvolvimento e operação de projetos que melhorem as comunidades onde opera, no Brasil e no exterior, criando sempre valor para os seus clientes.

Fonte: Odebrecht - Disponível em:

<https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/odebrecht-assina-acordo-com-autoridades-do-brasil-estados-unidos-e-suica>.

Acesso em: 30 jun.2020.

Anexo 2 - Recuperação Judicial

Comunicado Externo

Odebrecht S.A. (“ODB”) comunica que ajuizou hoje, em conjunto com suas sociedades controladoras e certas controladas, (todas em conjunto, as “Empresas”), pedido de recuperação judicial das Empresas perante a Comarca da Capital do Estado de São Paulo, nos termos da Lei nº 11.101/05, conforme aprovado pelos órgãos societários competentes das Empresas. Não estão incluídas no perímetro do pedido de recuperação judicial as seguintes sociedades: Braskem S.A., Odebrecht Engenharia e Construção S.A., Ocyan S.A., OR S.A., Odebrecht Transport S.A., Odebrecht Defesa e Tecnologia S.A., Enseada Industria Naval S.A. (em conjunto denominadas “Negócios”), assim como alguns ativos operacionais na América Latina e suas respectivas subsidiárias. Também estão fora da recuperação judicial da ODB a Atvos Agroindustrial S.A. (que já se encontra em recuperação judicial) e a Odebrecht Corretora de Seguros, Odebrecht Previdência e Fundação Odebrecht. O pedido de recuperação ajuizado contempla R\$ 51 bilhões de créditos concursais, excluídos os créditos entre as próprias empresas do Grupo e créditos extraconcursais.

Tanto as empresas operacionais como as auxiliares e a própria ODB continuam mantendo normalmente suas atividades, focadas no objetivo comum de assegurar estabilidade financeira e crescimento sustentável, preservando assim sua função social de garantir e gerar postos de trabalho.

O Grupo Odebrecht chegou a ter mais de 180 mil empregados cinco anos atrás. Hoje, tem 48 mil postos de trabalho como consequência da crise econômica que frustrou muitos dos planos de investimentos feitos pela ODB, do impacto reputacional pelos erros cometidos e da dificuldade pela qual empresas que colaboram com a Justiça passam para voltar a receber novos créditos e a ter seus serviços contratados.

Desde 2016, a ODB vem envidando todos os esforços para enfrentar seus desafios empresariais e cumprir com seus compromissos, mediante a adoção de uma série de iniciativas voltadas para (i) a preservação do patrimônio nacional do conhecimento tecnológico e da excelência em engenharia, reconhecidos internacionalmente e adquiridos ao longo de décadas, (ii) o fortalecimento da governança do Grupo, (iii) a implantação e aprimoramento contínuo do sistema de conformidade, contando com as ferramentas necessárias para assegurar o compromisso com a atuação ética, íntegra e transparente em suas operações, (iv)

o reforço da liquidez e a redução da alavancagem, principalmente por meio da desmobilização de ativos, negociações bilaterais e reestruturações extrajudiciais implementadas em alguns dos seus Negócios, (v) a redução de suas despesas administrativas, e (vi) o cumprimento de todos os compromissos estabelecidos nos acordos de leniência firmados com diferentes autoridades no Brasil e exterior.

Neste sentido, a ODB, apesar das crises econômicas enfrentadas no Brasil e nos países e setores em que atua, realizou significativos aportes financeiros em seus Negócios e implementou programa de desinvestimento para cumprir compromissos e possibilitar a estabilização financeira do Grupo. Entre outras, as seguintes medidas foram tomadas:

- Na OEC, que atua no setor de engenharia e construção, aportou aproximadamente R\$ 1,0 bilhão em 2018, permitindo que este Negócio estabilizasse sua operação neste período;
- Na Atvos, que atua no setor de agroindústria, realizou em 2016, sem que fosse acompanhada por seus sócios minoritários, uma capitalização de R\$ 6,0 bilhões, permitindo a estabilização do Negócio naquele momento, o qual veio a ser fortemente impactado por fatores setoriais e climáticos em momentos subsequentes;
- Na Ocyan, que atua no setor de óleo e gás, contribuiu com uma capitalização de aproximadamente US\$ 530 milhões, em suporte ao seu plano de recuperação extrajudicial;
- Na OR, que atua no setor de desenvolvimento imobiliário, aportou cerca de R\$ 500 milhões ao longo dos últimos anos, permitindo a sustentação do Negócio até o presente momento;
- Na Enseada, que atua no setor de indústria naval, aportou, nos últimos anos, sem o apoio dos demais sócios, aproximadamente R\$ 900 milhões de forma a preservar o ativo e permitir o cumprimento de suas obrigações essenciais, viabilizando assim as negociações que culminaram na homologação do seu plano de recuperação extrajudicial;
- Concluiu a alienação da Odebrecht Ambiental, que atuava no setor de saneamento, provendo a liquidez que possibilitou à ODB o contínuo apoio aos seus Negócios naquele momento, bem como o cumprimento de compromissos de reparação civil assumidos com o Ministério Público Federal do Brasil e com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos;
- Na OTP, que atua no setor de investimentos em infraestrutura no Brasil, concluiu as alienações da EMBRAPORT, Via Rio, Via 4, Ótima, Galeão, LOGUM, CRB e Supervia, e mantém tratativas avançadas para a alienação de

alguns outros ativos, o que, em seu conjunto, permitirá redução significativa do endividamento da OTP;

- No setor de energia, promoveu a alienação do Complexo Eólico Corredor de Senandes;
- Concluiu no Peru as alienações de Chaglla e do controle de Rutas de Lima, e continua em tratativas para a alienação de seus demais ativos de infraestrutura na América Latina; e
- Continuou investindo na Fundação Odebrecht e em seu compromisso de impactar, através de seus projetos socioambientais, a vida de milhares de pessoas em 19 municípios do Baixo Sul da Bahia, de cerca de 300 mil habitantes, uma das regiões de menor IDH do Brasil.

Além do exposto acima, com o apoio adicional de assessores financeiros e jurídicos, a ODB continua empreendendo todos os esforços para otimizar sua liquidez e normalizar sua estrutura de capital, com o objetivo de reestruturar seus negócios de forma definitiva, viabilizando, assim, a manutenção dos empregos, do conhecimento tecnológico brasileiro e a criação de valor sustentável no interesse da sociedade e demais partes interessadas.

Frente ao vencimento de diversas dívidas, da ocorrência de fatos imprevisíveis e dos recentes ataques aos ativos das Empresas, a administração da ODB, com autorização do acionista controlador, concluiu que o ajuizamento da recuperação judicial se tornou a medida mais adequada para possibilitar a conclusão com sucesso do processo de reestruturação financeira de forma coordenada, segura, transparente e organizada, permitindo, desta forma, a continuidade das Empresas e de sua função social.

A ODB manterá seus acionistas, integrantes e demais partes interessadas informados sobre o desenvolvimento dos assuntos objeto deste Comunicado, e divulgará oportunamente, em seu site (www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/recuperacao-judicial), as informações relevantes relativas ao processamento do pedido de recuperação judicial.

São Paulo, 17 de junho de 2019.

Luciano Guidolin - Diretor Presidente

Odebrecht S.A. *atualizado em 18/6 às 10h30

Fonte: Odebrecht – Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/recuperacao-judicial-da-odebrecht-sa>

Acesso em: 30 jun.2020.

Anexo 3 - Nota de esclarecimento

4/10/2014

Como Diretor-Presidente da Odebrecht S.A. venho a público manifestar minha indignação, e de toda a Organização, com informações inverídicas veiculadas na imprensa, em prejuízo de nossa imagem e atacando covardemente nossos Integrantes.

A euforia de se publicar notícias de impacto em período eleitoral extrapolou o razoável. Os fatos veiculados baseiam-se em supostos vazamentos de informações protegidas por sigilo judicial, as quais não se pode ter acesso. Com isso, a Organização fica alijada do teor das informações e covardemente impedida de contestar estas inverdades. Neste cenário nada democrático, fala-se o que se quer, sem as devidas comprovações, e alguns veículos da mídia acabam por apoiar o vazamento de informação protegida por lei, tratando como verdadeira a eventual denúncia vazia de um criminoso confesso e que é "premiado" por denunciar a maior quantidade possível de empresas e pessoas.

A reportagem da última edição da revista Época ilustra essa irresponsabilidade da qual a Odebrecht vem sendo alvo. Nesta reportagem, os fatos notórios e públicos como o contrato do consórcio CONEST, liderado pela Odebrecht, com a Petrobras para a construção da refinaria Abreu Lima, conquistado em processo licitatório pelo critério de menor preço, num certame com a participação de mais de uma dezena de empresas e consórcios, são desvirtuados para um contexto irreal e fantasioso.

A revista utiliza o artifício de publicar imagem de extrato de contrato público para demonstrar a existência de prova documental e, com isso, tentar justificar a veracidade da história criada. Ocorre que este documento, longe de representar, como se pretendia, a comprovação de suas “denúncias”, é algo público, um mero extrato do contrato entre a Petrobras e o consórcio vencedor.

Considero esse viés adotado nas notícias nesses últimos dias deslocado do cenário democrático institucional do Brasil atual, pois prejudica o direito da empresa de manter um diálogo transparente com a sociedade.

É de extremo interesse da Odebrecht que os fatos sejam apurados com rigor e, para tanto, a Organização e seus Integrantes, ao longo de seus 70 anos de história, estão e sempre estiveram à disposição das autoridades para prestar esclarecimentos sempre que necessário. Eu, pessoalmente, como Diretor-

Presidente, coloco a Organização à disposição para esclarecer qualquer dúvida que as autoridades e a mídia brasileira tenham com relação a qualquer denúncia sobre estes fatos que a todos nos assusta.

Quero deixar registrada aqui minha indignação com estas acusações covardes que sofremos, mas, acima de tudo, assegurar minha total confiança em todos os nossos Integrantes.

Marcelo Odebrecht

Diretor-Presidente da Odebrecht S.A.

Fonte: Odebrecht - Disponível em:

<https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/nota-de-esclarecimento-04102014>

Acesso em: 30 jun.2020.

Anexo 4 - Pedido de desculpas

“Desculpe, a Odebrecht errou”

1º/12/2016

A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial.

Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público.

O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos coniventes com tais práticas e não as combatemos como deveríamos.

Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética.

Não admitiremos que isso se repita.

Por isso, a Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa.

Com a capacidade de gestão e entrega da Odebrecht, reconhecida pelos clientes, a competência e comprometimento dos nossos profissionais e a qualidade dos nossos produtos e serviços, definitivamente, não precisávamos ter cometido esses desvios.

A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo.

Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.

COMPROMISSO COM O FUTURO

O Compromisso Odebrecht para uma atuação Ética, Íntegra e Transparente já está em vigor e será praticado de forma natural, convicta, responsável e irrestrita em todas as empresas da Odebrecht, sem exceções nem flexibilizações.

Não seremos complacentes.

Este Compromisso é uma demonstração da nossa determinação de mudança:

1. Combater e não tolerar a corrupção em quaisquer de suas formas, inclusive extorsão e suborno.
2. Dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este Compromisso.
3. Adotar princípios éticos, íntegros e transparentes no relacionamento com agentes públicos e privados.
4. Jamais invocar condições culturais ou usuais do mercado como justificativa para ações indevidas.
5. Assegurar transparência nas informações sobre a Odebrecht, que devem ser precisas, abrangentes e acessíveis e divulgadas de forma regular.
6. Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação, omissão ou complacência, agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação de toda a Odebrecht.
7. Garantir na Odebrecht, e em toda a cadeia de valor dos Negócios, a prática do Sistema de Conformidade, sempre atualizado com as melhores referências.
8. Contribuir individual e coletivamente para mudanças necessárias nos mercados e nos ambientes onde possa haver indução a desvios de conduta.
9. Incorporar nos Programas de Ação dos Integrantes avaliação de desempenho no cumprimento do Sistema de Conformidade.
10. Ter convicção de que este Compromisso nos manterá no rumo da Sobrevivência, do Crescimento e da Perpetuidade.

A sociedade quer elevar a qualidade das relações entre o poder público e as empresas privadas.

Nós queremos participar dessa ação, junto com outros setores, e mudar as práticas até então vigentes na relação público-privada, que são de conhecimento generalizado. Apoiamos os que defendem mudanças estruturantes que levem governos e empresas a seguir, rigorosamente, padrões éticos e democráticos.

É o nosso Compromisso com o futuro.

É o caminho que escolhemos para voltar a merecer a sua confiança.

Fonte: Odebrecht - Disponível em:

<https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-erroo>.

Acesso em: 30 jun.2020.

Anexo 5 - Nova estratégia de comunicação

Grupo Odebrecht anuncia nova estratégia para as marcas de suas empresas

7/8/2017

O Grupo Odebrecht anuncia uma nova estratégia para as marcas de suas empresas. Recentemente, a Odebrecht S.A (Holding) revisou o seu modelo empresarial e passou a ter um novo papel, o de arquiteta estratégica de seus Negócios, concentrando-se na definição de diretrizes e no compartilhamento de sinergias. As empresas do Grupo, neste novo desenho, ganham mais autonomia na gestão de seus negócios. Algumas, inclusive, estão abertas à entrada de novos sócios e até mesmo a futura abertura de capital.

É neste novo modelo empresarial que está baseada a nova estratégia de marcas do Grupo Odebrecht. A holding não mudará sua marca, mas os Negócios terão autonomia para rever suas estratégias de marca para melhor se adequar à realidade de seus mercados.

A decisão sobre mudança de marca ficará a cargo de cada um dos Negócios, em linha com suas necessidades, identificando um fato relevante que justifique estrategicamente uma mudança. Ou seja, a estratégia de marca de cada uma das empresas será coerente com o momento que estejam vivendo.

"A holding não mudará sua marca, mas os negócios terão autonomia para rever suas estratégias de marca para melhor se adequar à sua realidade. Com estas mudanças, o objetivo é atrair sócios, inclusive para compartilhar o controle", completa Marcelo Lyra, responsável por Comunicação e Sustentabilidade da Odebrecht S.A.

De acordo com a nova arquitetura de marca, com o tempo, o nome Odebrecht passará a ser de uso exclusivo da Holding, representando melhor a diversidade de Negócios e a autonomia das empresas do Grupo. "Cada unidade terá marcas novas, trazendo a percepção de sua trajetória de crescimento. Tudo isso faz parte de um processo de recuperação 'reputacional' que está sendo colocado em prática", acrescenta Lyra.

A consultoria responsável pela estratégia geral de arquitetura das marcas do Grupo é a Interbrand. As marcas com nomes independentes manterão um sistema de identificação visual sutil para garantir uma coerência mínima que agregue valor à marca da Holding.

Governança e Conformidade

A Odebrecht S.A e as empresas do grupo têm um novo modelo de Governança, baseado nas melhores práticas mundiais, e também uma Política de Conformidade, com o compromisso de atuação ética, íntegra e transparente. A Odebrecht conta hoje com 75 mil integrantes que estão atuando na reconstrução da reputação dos Negócios.

A governança das empresas está sendo fortalecida com a exigência de todas terem, ao menos, 20% das vagas em seus conselhos de administração preenchidas por conselheiros independentes. Este percentual é o padrão de excelência em governança adotado pelo mercado para companhias de capital aberto. Embora hoje, no Grupo Odebrecht, apenas a Braskem seja cotada em bolsa, este percentual foi adotado para todas as suas empresas, mesmo as de capital fechado.

Fonte: Odebrecht - Disponível em:

<https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/grupo-odebrecht-anuncia-nova-estrategia-para-marcas-de-suas-empresas..>

Acesso em: 30 jun.2020.

Anexo 6 - Governança corporativa

1/12/2017

Acionista define novo modelo de Governança para o Grupo Odebrecht

São Paulo, 11/12 – O presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A., Emílio Odebrecht, anunciou em comunicado aos seus 75 mil funcionários uma série de decisões do acionista controlador que reforçam o modelo de governança e conformidade e definem com clareza o campo de atuação de acionistas, conselheiros e líderes das empresas do Grupo.

A partir de agora, o cargo de Diretor Presidente da holding não será mais exercido por membro da família Odebrecht. O Diretor Presidente será escolhido pelo presidente do Conselho de Administração (CA) dentre os diretores da Odebrecht S.A. e deve ter, no máximo, 65 anos.

“Esta decisão representa a vontade do acionista controlador de promover a separação entre a família Odebrecht e a liderança executiva da Odebrecht S.A., holding do Grupo, e deixa claro que a assembleia geral é o foro onde o acionista controlador pode atuar, interagir e deliberar”, explicou Emilio no comunicado. Desta forma, a família será representada na Odebrecht S.A. pelo presidente do CA.

O acionista controlador também estabeleceu que a Odebrecht S.A. deve atuar para que os negócios de seu portfólio atraiam sócios, e as suas ações venham a ser negociadas em bolsa de valores.

A significativa transformação empreendida no Grupo Odebrecht está consolidada na nova Política sobre Governança. Definida após um ano e meio de pesquisas e discussões, e com base nas mais avançadas referências sobre governança empresarial, ela dá orientações claras, por exemplo, sobre a pluralidade na composição do Conselho de Administração. A escolha dos conselheiros, diz a nova política, “deverá prezar pela diversidade de conhecimentos, de experiências e de aspectos culturais, nacionalidade, faixa etária e gênero”.

Limite de idade

Os conselheiros terão atuação pautada na independência, transparência e objetividade, decidindo sempre o que seja melhor para o Grupo e, assim, atendendo aos interesses dos acionistas. Os integrantes do CA deverão ter, no máximo, 75 anos de idade, e o mandato terá duração de dois anos, com reeleição para no máximo quatro mandatos consecutivos.

As decisões confirmam e reforçam o novo modelo de empresa em que a Odebrecht já se transformou. A holding terá papel estratégico, como investidora e orientadora, com a responsabilidade de manter a identidade cultural, sem ingerência direta na gestão dos Negócios. A participação da Odebrecht S.A. nas empresas se dará via Conselho de Administração em cada uma delas. Assim, os Negócios adotam governança própria com igual rigor e qualidade. Os Líderes de Negócio são a última instância executiva de cada empresa e seus CAs representam a última instância deliberativa.

“Todo este processo de evolução, acompanhado do compromisso já assumido publicamente de sermos éticos, íntegros e transparentes nas nossas ações, atitudes e comportamento, representa a Odebrecht que já é real no presente e que desejamos que se perpetue no futuro”, afirmou Emilio na mensagem aos integrantes.

Fonte: Odebrecht - Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/acionista-define-novo-modelo-de-governanca-para-o-grupo-odebrecht>.
Acesso em: 30 jun.2020.

Anexo 7 - Imagens de capas de publicações sobre a Odebrecht

Figura 9 - Capa O Estado de S.Paulo - “Delação da Odebrecht ‘ignora’ favorecidos por 14 milhões”, 8 jul.2019.



Fonte:

O Estado de S.Paulo, São Paulo, Grupo Estado, nº 45.819, ano 140, 8 jul., 2019.

Figura 10 - Capa *Exame* – “A Odebrecht e seus demônios”,
27 jun. 2018.



Fonte:

Revista *Exame*, São Paulo, Editora Abril, ed.1164, ano 52, 27 jun. 2018.

Figura 11 - Capa Folha de S.Paulo - "Jucá e o primeiro réu no Supremo alvo da Odebrecht", 14 mar.2018.

FOLHA DE S.PAULO
 Desde 1922. UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL. folha.com.br
 DEBATES DE REGIÃO OTAVIO PIRES FILHO 400 000 • QUARTA-FEIRA, 14 DE MARÇO DE 2018 • R\$ 11,000 • SEÇÃO 07/89 • CONCLUÍDA À 10H30 • DE 4.89

Jucá é o primeiro réu no Supremo alvo da Odebrecht
 Denúncia aceita pelo STF acusa o senador do MDB de ter recebido propina de R\$ 150 mil; ele diz que doação foi legal

Trump demite o secretário de Estado e nomeia diretor da CIA
 O presidente dos EUA, Donald Trump, demitiu o secretário de Estado, Rex Tillerson. Ele será substituído pelo diretor da CIA, Mike Pompeo - G1, São Paulo, 14 mar. 2018. (Foto: AP)

ESPORTE
 Morre Roberto de Freitas, líder da 'geração de prata' do vôlei

ILUSTRADA
 Ladrão confessou que tirou Cultural com outras roubadas

BRASIL ESTUDA REGRAS PARA SER POUPEADO DE TAXA DO AÇO NOS EUA
 Washington, 13

ENTREVISTA
 China se prepara para assumir liderança global

PRÊMIO ECONOMIA MUNDIAL
 O criador do Fórum Econômico Mundial entregou sua medalha de ouro ao Brasil em uma cerimônia de abertura da liderança e da qual os concorrentes devedores e economistas superaram. Para o prêmio, que abarca o mundo latino-americano, o vencedor foi escolhido entre os que defenderam possibilidades que visam o futuro. (Foto: Reuters)

MORTE, AOS 76, O ASTROFÍSICO BRITÂNICO Stephen Hawking
 O astrofísico britânico Stephen Hawking, o cientista mais famoso do mundo por sua capacidade, morreu na madrugada de hoje, aos 76 anos, de insuficiência renal. O autor de livros best-seller "Uma Breve História do Tempo" sofreu de uma doença degenerativa e morreu em casa. (Foto: AP)

FALHA DE MILITARES FAZ MEDIDOR DO RIO Itararé 36 HORAS DETIDO
 Curitiba, 13

EDITORAIS
 Você está desiludido? Sobre a queda do presidente do Estado americano, e "Folha de S. Paulo"

ATMOSFERA
 São Paulo, 14 mar. 2018. (Foto: AP)

RODAS
 São Paulo, 14 mar. 2018. (Foto: AP)

ELANTRA 2.0 FLEX 167 CV
 O HÍBRIDO MAIS VENDIDO DO MUNDO

Por R\$ 79.990,00
 Bônus de R\$ 5.000

Por R\$ 84.990,00

FINANCIAMENTO COM O CREDITO HYUNDAI
 Taxa o partir de 0,81% a.m.

CAOA
 RENTARCA

HYUNDAI

Élcio afirma que não houve aumento em seu patrimônio
 O senador Élcio Neves (PSDB) afirmou que seu patrimônio não aumentou após a eleição de 2016. Ele diz que repatriou o R\$ 2,5 milhões em 2015 para o Brasil e que não houve aumento em seu patrimônio. (Foto: AP)

Élcio afirma que não houve aumento em seu patrimônio
 O senador Élcio Neves (PSDB) afirmou que seu patrimônio não aumentou após a eleição de 2016. Ele diz que repatriou o R\$ 2,5 milhões em 2015 para o Brasil e que não houve aumento em seu patrimônio. (Foto: AP)

Élcio afirma que não houve aumento em seu patrimônio
 O senador Élcio Neves (PSDB) afirmou que seu patrimônio não aumentou após a eleição de 2016. Ele diz que repatriou o R\$ 2,5 milhões em 2015 para o Brasil e que não houve aumento em seu patrimônio. (Foto: AP)

Fonte: Folha de S.Paulo, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.487, ano 98, 14 mar.2018.

Figura 12 - Capa *Época* – “O príncipe quer vingança – Marcelo Odebrecht na domiciliar”, por Bela Megale, 3 mar.2018.



Fonte:

Época, São Paulo, Editora Globo, nº1.027, 3 mar.2018.

Figura 14 - Capa *Época* – “A República da Odebrecht – O maior esquema do mundo”, 13 abr.2017.



Fonte:

Época, São Paulo, Editora Globo, 13 abr.2017.

Figura 15 - Capa *Folha de S.Paulo* - “Dilma sabia de caixa dois, afirma Marcelo Odebrecht”, 24 mar.2017.

FOLHA DE S. PAULO

Desde 1923 ★ ★ ★ UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL folha.com.br

DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO ANO 97 • SEXTA-FEIRA, 24 DE MARÇO DE 2017 • R\$ 12,132 EDIÇÃO SP/DF • CONCLUÍDA ÀS 08H17 • R\$ 4,00



UNIKO Pessoas fazem vigília em Londres um dia após o ataque perto do Parlamento; o autor, Khalid Masood, já tinha sido investigado pelo serviço secreto britânico. Mundo A11

Dilma sabia de caixa dois, afirma Marcelo Odebrecht

Depoimento ocorreu no TSE; ex-diretor Alexandrino Alencar deu detalhes do que seriam pagamentos ilegais a siglas aliadas

Em depoimento ao Tribunal Superior Eleitoral, o executivo Marcelo Odebrecht, ex-diretor da empreiteira e herdeiro do grupo, afirmou que a ex-presidente Dilma Rousseff sabia dos pagamentos de caixa dois à campanha eleitoral de 2014. Marcelo também disse que jamais recebeu pedido “específico” de dinheiro do presidente Michel Temer e apontou os ex-ministros Guido Mantega e Antonio Palocci como interlocutores dos repasses de caixa dois ao PT.

De acordo com ele, a empreiteira doou R\$ 150 milhões à campanha de Dilma Temer naquele ano. O ministro Herman Benjamin, relator do processo que pode cassar a chapa, perguntou se o executivo já havia falado com Dilma sobre as dívidas com o PT. “Não. Veja bem, Dilma sabia da dimensão da posse doação, e sabia que nós éramos quem fazia grande parte dos pagamentos via caixa dois para o João Santana. Isso ela sabia”, respondeu.

“Ela nunca me disse que sabia que era caixa dois, mas é natural, ela sabia que toda aquela dimensão de pagamentos não estava na prestação do partido.” A ex-presidente afirmou que nunca teve relação próxima com Marcelo, de quem tinha desconfiança, e que jamais pediu recursos a ele. Também em depoimento, o ex-diretor da Odebrecht Alexandrino Alencar disse ter repassado em nome de R\$ 21 milhões de caixa dois a aliados da chapa. Poder A4

RUY CASTRO

No Rio, tudo cala diante da empada que matou no bar o guarda. Opinião A2

COTIDIANO

Contra sonegação, prefeitura fiscaliza salões de beleza badalados em SP. 88

guiã

Música eletrônica domina a sexta edição do festival Lollapalooza. Pág. 4

Temer articula mais garantias a terceirizados

Depois de passar na Câmara proposta que libera terceirização ampla, o presidente Michel Temer articula a aprovação de outro projeto, no Senado, com mais garantias a trabalhadores. Mercado A39

“Segundo foi imposta a ideia que a mulher”, diz deputado opositor. A24

PEDRO LUIZ PASSOS

Reformas não são ideológicas, apenas necessárias

Reformas relevantes, e intricadas politicamente, como a da Previdência, além da tributária, podem reaver o potencial da economia, o tempo perdido nos últimos anos e o curso em relação aos países emergentes. Mercado A32



QUASE LÁ

Seleção goleia Uruguai por 4 a 1, de virada, e fica perto da Copa-2018

Esporte B8

O volante Paulinho comemora seu terceiro gol na partida contra os uruguaios, no estádio Centenario, em Montevideo

Jogo do Brasil tem propaganda de Doria paga por empresário

Durante jogo da seleção no Uruguai, placas publicitárias eletrônicas do estádio apresentaram para a audiência no Brasil a logomarca do Cidade Lida, programa do prefeito de SP, João Doria (PSDB). A exposição ocorreu graças à doação de um empresário amigo, o dono da farmacêutica Ultrafarma, Sidney Oliveira, que cedeu minutos de exposição de marca, informa Igor Glelew. Poder A8

Prefeito planeja vender empresa de turismo e o Anhembi juntos

Cotidiano B1

Nova Previdência pode excluir só professores e policiais civis

Mercado A20

ATMOSFERA Cotidiano B2

Paradas, rigidez de chuveiro e teste. Mínima 14°C, Máxima 28°C.

BODÉCIO Cotidiano B2

Nada demais a ver com o carnaval, mas placar não-futebol. 9 de 0

FALE COM A FOLHA

Veja como entrar em contato com o serviço de atendimento ao assinante, as editorias e a circulação

EDITORIAIS Opinião A2

Leia “Recibo tático”, sobre exclusão de servidores da reforma da Previdência, e “Assessor muito especial”, acerca de cargos na Assembleia paulista.

Aickmin busca, por 2018, apoio em áreas em que Aécio é influente

Poder A8

Fonte:

Folha de S.Paulo, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.132, ano 97, 24 mar.2017.

Figura 16 - Capa *Folha de S.Paulo* - “Caixa 2 era modelo reinante, afirma Emílio Odebrecht”, 14 mar.2017.

FOLHA DE S.PAULO
 Desde 1921 folha.com.br
 UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL
 LITERATURA DE NOTÍCIAS CRÔNICA FOLHA FOLHA
 ano 97 • TERÇA-FEIRA, 14 DE MARÇO DE 2017 • R\$ 2,20
 FUNDADA EM 1921 • CIRCULAÇÃO DIÁRIA DE 400.000

Nova regra para viagens aéreas estreia com dúvidas e veto

Alvo de diversas dúvidas dos passageiros, as novas regras do setor aéreo sobre bagagens, compra de passagens e adiantamento de viagens começam a valer hoje.

Uma das normas, que estabelece a cobrança por bagagens despachadas, foi suspensa pela Justiça antes. A liminar foi concedida ao pedido do Ministério Público Federal, sob argumento de que a cobrança fere os direitos do consumidor. A Anac vai recorrer. **Continuar**

Leilão para gerir aeroportos tem três desistências

Pelo menos três grupos de interessados do leilão de concessão dos aeroportos de Fortaleza, Salvador, Florianópolis e Porto Alegre, marcados para esta quinta-feira, a avaliação é que eles estão com problemas de qual o perfil e o plano de negócios.

Fornecedores no âmbito do grupo. Foram apresentadas propostas para todos os aeroportos. O governo quer a capital e as administrações do exterior. **Ver mais pág. 8**

Governo Doria omite dados da fila do Corujão

Em meio à comemoração pela reeleição de 2017, o governador paulista Guilherme Serra (PSDB) não informa qual é a situação atual da fila de espera para o Corujão, o programa de saúde mental do Estado de São Paulo.

A prefeitura de São Paulo não fornece dados sobre a fila de espera para o Corujão, o programa de saúde mental do Estado de São Paulo. Serra afirma que, de fato, a fila de espera para o Corujão, o programa de saúde mental do Estado de São Paulo, está em 51 mil e espera do agendamento. **Continuar**

Contratação do goleiro Bruno racha cidade no sul de MG

Figura 16

Caixa 2 era modelo reinante, afirma Emílio Odebrecht

Em depoimento a Sergio Moro, o patriarca da empreiteira diz que doações não oficiais a partidos sempre existiram

O executivo Emílio Odebrecht, patriarca da empreiteira Odebrecht e presidente do Conselho de Administração da empresa, disse à Justiça que o caixa dois era um "modelo reinante" na política.

"Sempre existiu. Desde a minha época, da época do meu pai [Borsetti] e inclusive do Marcelo [Odebrecht]", afirmou em depoimento ao juiz Sergio Moro.

De acordo com ele, a Odebrecht doou para todos os partidos, por dentro e por fora, muitas vezes com "uma mescla" de recursos oficiais e não oficiais.

Borsetti, que se afastou da rotina da empresa por volta de 2001, afirmou que, em sua época na empreiteira, havia apenas uma responsabilidade operacional em doações não controladas.

Seu filho Marcelo, ex-presidente do grupo, estabeleceu uma sistemática mais controlada, criando o Setor de Operações Estruturadas, um "departamento da política".

Ele falou sobre tentativas de desfecho de Borsetti, em ação contra o ex-ministro Antonio Palocci. **Ver mais**

Odebrecht nega o caso P2, o caso de um contrato de R\$ 1,2 bilhão com a Anac. **Ver mais**

Líderes articulam no Congresso um projeto que blinde doações eleitorais

Polícia 47

NÃO HÁ SUPRATISMOS
Sem mutirão do STF, foro especial gera impunidade

Episódio 42

Forças Armadas aceitam elevar a idade do regime de aposentadoria

Paraná pág. 7

ILUSTRADA
Volta ao hábito marca o primeiro dia da São Paulo Fashion Week

EQUILÍBRIO
Depressão entra em alta, e detecta-se a forma de desafio

ROMY SARÁ
Cresce o número de pais que não se sentem aptos para educar os filhos



Parlamentares britânicos dão aval ao 'brexit'

As reuniões de duas semanas do Parlamento britânico, em Londres, deram o aval para que a primeira ministra, Theresa May, instale o "brexit", o processo de saída da Grã-Bretanha da União Europeia.

Ela deve dar início ao processo em maio de 2017, e os britânicos devem levar dois anos.

Também nesta segunda-feira, a Espanha, alegando que não foi devidamente consultada sobre o tema, anunciou planos para fazer um novo plebiscito separatista. **Ver mais**

Em retaliação à Holanda, Turquia suspende relações diplomáticas

Mundo 41

BIOTECNIA **Episódio 42**
Linha "Prioridades nacionais", define estratégia de gestão dos Financiamentos, e "Plano de Recuperação", avança na política de regulação de investimentos.

ROBÓTIKA **Episódio 43**
Novo desenvolvimento de robôs para o mercado de trabalho.

TALE COM A FOLHA **Episódio 44**
Vozes da comunidade de jornalistas e editores da Folha de S.Paulo.

ETNOGRAFIA **Episódio 45**
História da medicina tradicional e do uso de plantas medicinais.

Comércio Exterior

Cobrança Internacional e Antecipação de Recebíveis no exterior, simples como se fosse operação local.

É sob medida. É Safra

Safra

Seguro comercial para o Brasil
 - Atualização em conformidade com legislação e jurisprudência
 - Flexibilidade em negociações para melhores condições

Atendimento em idiomas estrangeiros
 - Tarifas competitivas

SAFRA é uma empresa do Grupo Safra - Participações em sociedades de Responsabilidade Social Limitada em de São Paulo 0800 792 1212
 Endereço: Rua do Comércio, 1000 - São Paulo - SP 01304-000 - Telefone: (11) 5012 1000 - Fax: (11) 5012 1001

Fonte:

Folha de S.Paulo, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.122, ano 97, 14 mar.2017.

Figura 17 - Capa *Veja* - “Exclusivo - Como a Odebrecht comprava o poder”, 14 dez.2016.



Fonte:

Veja, São Paulo, Editora Abril, ed.2.508, ano 49, nº 50, 14 dez. 2016.

Figura 18 - Capa O Estado de S.Paulo - “Delator da Odebrecht cita Temer e cúpula do PMDB”, 10 dez.2016.

O ESTADO DE S. PAULO

Terça-feira, 10 de dezembro de 2016 R\$ 4,00 140 mil exemplares

Delator da Odebrecht cita Temer e cúpula do PMDB

Segundo ex-diretor, presidente pediu R\$ 10 milhões e parte do dinheiro foi paga em escritório de seu amigo



Marco Aurélio acabará entrando na história pela porta dos fundos

Operário de fábrica, Marco Aurélio Mello, 72 anos, acabou de entrar para a história pela porta dos fundos. Uma história, em sua opinião, há a qual o ministro se aliará às acusações de Sérgio Cabral, governador do Rio de Janeiro, e de outros políticos envolvidos no esquema de corrupção que envolveu o país. O ministro acabou de assumir o cargo de ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) e se tornou o primeiro ministro do STF a ser nomeado pelo presidente Michel Temer. Marco Aurélio Mello é um dos nomes mais conhecidos do Brasil. Foi ministro do STF por mais de 15 anos e foi presidente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por mais de 10 anos.

Lula e filho são denunciados na Zelotes por ajudar lobistas

O Ministério Público Federal denunciou o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva e seu filho, Eduardo, por suposto auxílio a lobistas e pagamento de propina. O Ministério Público Federal denunciou o ex-presidente Lula e seu filho Eduardo por suposto auxílio a lobistas e pagamento de propina. O Ministério Público Federal denunciou o ex-presidente Lula e seu filho Eduardo por suposto auxílio a lobistas e pagamento de propina.

CIA concluiu que Rússia ajudou Trump a vencer eleição nos EUA

A CIA concluiu que a Rússia ajudou Donald Trump a vencer a eleição presidencial nos Estados Unidos. O relatório da CIA afirma que a Rússia forneceu informações valiosas sobre o candidato Trump e ajudou a campanha dele a vencer a eleição.

Campanha de Dilma pagou R\$ 2 mi de despesas do vice

A campanha de Dilma Rousseff pagou R\$ 2 milhões de despesas do vice-presidente Michel Temer. Segundo o relatório, o dinheiro foi usado para pagar despesas pessoais de Temer e sua família durante a campanha de Dilma.

PCC dá plano de saúde a cúpula; Marcola pediu para pôr botox

O PCC dá plano de saúde a cúpula do governo. Marcola pediu para pôr botox. O PCC dá plano de saúde a cúpula do governo. Marcola pediu para pôr botox.

Roberto Bonazzi
O ministro pediu à corte de cassar o voto de Dilma em 2014. Da coluna de Roberto Bonazzi. PÁG. 42

Julio Domingos
O STF, que está no último momento de seu julgamento, foi julgado pela sociedade. PÁG. 44

Fernando Haddad
As novas investigações de corrupção surgem quando foram denunciados o ministro. PÁG. 45

Sérgio Augusto
Denunciou que o irmão participou de uma festa exclusiva que não tem preço. PÁG. 46

Em defesa do interesse nacional
Superintendente, que se agarra ao cargo até o fim. PÁG. 48

Sem perspectiva global
Brasil enfrenta o aperto de recursos para o desenvolvimento. PÁG. 49

Tempo no SP
SP 10h, 11h, 12h, 13h, 14h, 15h, 16h, 17h, 18h, 19h, 20h, 21h, 22h, 23h, 24h. PÁG. 50

Caderno 2
O Quebra-Suave
Experiência de Natal
com o Quebra-Suave
Lançamento
Thiago Duarte. PÁG. 52

Naerte sob suspeita
Luzes de Natal
de São Paulo
que comemora
o aniversário de
Robert Bonazzi. PÁG. 53

ALL-NEW TUCSON TURBO GDI

A REVISTA QUATRO RODAS VIU, DIRIGIU E ATESTOU:

"Vale a pena, não é uma tecnologia, mas é uma história."
"Vale a pena e vale a pena de um jeito diferente."
"Cada detalhe, desde o motor até o detalhe do interior, foi pensado para ser perfeito."

LANÇAMENTO

LOANS DA CAPITAL AMÉRICA TODOS OS DIAS DAS 8H AS 19H

www.hyundai-motor.com.br

2ª Prefeitura, uma sua fécula. VEJA NA PÁGINA 5. TRANSMISSÃO DUAL CLUTCH 7 VELOCIDADES.

Fonte:

O Estado de S.Paulo, São Paulo, Grupo Estado, nº 44.979, ano 137,10 dez.2016.

Figura 19 - Capa Folha de S.Paulo - "Odebrecht afirma ter enviado propina do PT a El Salvador", 3 dez.2016.

FOLHA DE S.PAULO

UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL

folha.com.br

DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO ANO 96 • SÁBADO, 3 DE DEZEMBRO DE 2016 • Nº 32.023 EDIÇÃO SP/DF • CONCLUÍDA ÀS 09H15 • R\$ 4,00

Garotinho diz que prisão foi pretexto para persegui-lo

O ex-governador do Rio Anthony Garotinho disse à Folha que a sua detenção no último mês foi pretexto para perseguição política que diz sofrer e a relaciona a denúncias que apresentou à Procuradoria-Geral da República. Garotinho foi preso sob acusação de ter cometido crime eleitoral em Campos (RJ). Ele acabou libertado após o TSE reverter decisão de primeira instância. Poder A12

LEONARDO PADURA

Recado de Trump a Cuba não deve ter efeito desejado

Declarações de Trump sobre Cuba não permitem prever melhora na saúde das relações. Elas voltam à situação anterior? É possível. Só que Cuba já viveu essa experiência, o povo já a sofreu, e o sistema não mudou. O último ato de Trump dificilmente terá o efeito procurado. Ilustrada 18

Operação policial prende a prefeita de Ribeirão Preto

Em operação que apura fraude em contratos de licitações que somam R\$ 203 milhões, a Polícia Federal prendeu preventivamente Dárcy Vera (PSD), prefeita de Ribeirão Preto (interior de SP). Acusada de peculato, corrupção passiva e associação criminosa, ela teve os bens bloqueados. A defesa nega irregularidades. Poder A10

Indústria cai mais que o esperado e trava recuperação

A produção industrial brasileira caiu 1,1% em outubro na comparação com o mês anterior, segundo o IBGE. O indicador sinaliza que a leve recuperação, ensaiada no segundo e no terceiro trimestres, não decolou. A queda superou a expectativa de análises, que previam recuo de 0,8%. Mercado pag. 1

EDITORIAIS Opêtho A2

Leia "Impostok", acerca de retomada de discussão sobre novos tributos, e "Escalada de roubos", a respeito de aumento de crimes registrados no país.

Odebrecht afirma ter enviado propina do PT a El Salvador

Segundo delatores, Lula autorizou abatimento de caixa paralelo para campanha de Mauricio Funes; ex-primeira-dama salvadorenha nega

Executivos da empreiteira Odebrecht disseram à força-tarefa da Lava Jato que destinaram parte da propina que seria paga ao PT para uma campanha presidencial em El Salvador, informam **Bela Megale e Letícia Casado**. O pagamento de R\$ 5,3 milhões em 2008, segundo relatos que integram acordos de delação, foi intermediado por Vanúia Pignato, militante do PT, a brasileira era mulher do então candidato à Presidência Mauricio Funes. O dinheiro teria sido pago ao marqueteiro João Santana, que comandou a comunicação da campanha que elegeu Funes no ano seguinte. Delatores afirmaram ainda que o montante foi abatido do caixa paralelo do PT na empresa, com chancela do então presidente Lula. Recentemente Funes recebeu asilo político na Nicarágua, após alegar sofrer perseguição política. Ele é investigado em El Salvador por desvio de dinheiro público e enriquecimento ilícito enquanto era presidente. Procuradora, Vanúia Pignato negou ter recebido verba para a campanha. A assessoria do Instituto Lula, que vem negando qualquer irregularidade, disse não comentar "espuração de delação". O PT não quis se manifestar. Poder A4

Temer participa de evento em Brasília

Por medo de vaia, Temer não vai a velório coletivo

Por medo de protestos, o presidente Michel Temer (PMDB) desistiu de participar neste sábado (3) em Chapecó (SC) do velório coletivo das vítimas do maior desastre do esporte brasileiro. A Presidência afirma que Temer "jamais cogitou" ir ao estádio porque o esquema de segurança poderia atrapalhar as homenagens. Ele estará presente apenas em cerimônia militar e reservada de recepção dos corpos, no aeroporto, onde deve entregar às famílias a ordem do mérito esportivo. O pai do zagueiro Filipe criticou a decisão do peemedebista. Já a viúva do jornalista Fernando Schatzberg disse que ausência "não incomoda". Trágédia no futebol B1

Mulher de piloto se desculpa e diz que 'ele não é bandido'

Familiares de Miguel Quiroga, piloto envolvido na queda do avião da Chapecoense pediram desculpas aos brasileiros, mas disseram que ele não pode ser criminalizado pela tragédia. "Meu esposo não é um bandido. Ele queria voltar para casa como todos", disse sua mulher, Daniela Quiroga. "Quero abraçar todas as pessoas que estão sofrendo. Eu entendo o momento de dor." Trágédia no futebol B4

MARILIZ PEREIRA JORGE

A dura realidade da falta de sentimento ressurgiu aos poucos

Aos poucos somos acordados pela dura realidade, que é a falta de todos os sentimentos nobres dos últimos dias. O presidente do Huracán afirmou que o Nacional fez demagogia ao ceder o título à Chapecoense; o Inter se diz abalado para jogar, o que é visto como manobra contra o descenso. Mas o troféu abacaxi vai para o presidente Temer. Trágédia no futebol B3



ILUSTRADA

Artista Francisco Brennand lança aos 89 anos caixa com diários que iniciou aos 22

ESPORTE

Alemão Nico Rosberg anuncia aposentadoria cinco dias após ganhar 1º Mundial de F-1

MERCADO

Brasileiro de 21 anos é eleito o melhor jogador profissional de games do mundo

FALE COM A FOLHA

Veja como entrar em contato com o serviço de atendimento ao assinante, as editorias e o ombudsman

ATMOSFERA

Tempo: Fria abafado e chuvoso à tarde

Mínima 17°C, Máxima 28°C



ALL-NEW TUCSON TURBO GDI

O mais espetacular lançamento do ano no mercado automobilístico mundial.

VEJA NA PÁGINA 5.

CAOA MONTADORA HYUNDAI NEW THINKING. NEW POSSIBILITIES.

www.hyundai-motor.com.br

Lojas da Capital Abertas Todos os Domingos até às 19 horas.

Fonte:

Folha de S.Paulo, São Paulo, Grupo Folha, nº 32.023, ano 96, 3 dez.2016.

Figura 20 - Capa O Estado de S.Paulo - “Odebrecht fecha delação, pagará R\$ 6,8 bi e pede desculpas ao País”, 2 dez.2016.

O ESTADO DE S. PAULO

Odebrecht fecha delação, pagará R\$ 6,8 bi e pede desculpas ao País

77 acionistas, executivos e ex-executivos do grupo fornecerão informações à Lava Jato; empresa fala em "grande erro" e combate à corrupção

Renan vira réu e será julgado no Supremo

Por 8 votos a 3, ministros aceitaram denúncia de pedalaro contra Renan Calheiros; pedem debate e alvo de outros 11 inquiridos.

No Senado, Moro é alvo de críticas de parlamentares

Ex-juiz federal Sérgio Moro diz não se sentir o "cabeça de turco" de ataques e pedidos de renúncia por ter levado o Brasil a um momento de crise política. Em declaração ao Senado, o ministro da Justiça afirmou que não se sente "alvo de críticas" e pediu respeito ao trabalho dele.

Venezuela não cumpre exigências do bloco e é suspensa do Mercosul

O bloco de países sul-americanos decidiu suspender a Venezuela por não cumprir as exigências do bloco e é suspensa do Mercosul.

Esportes
Avião fez outras viagens no limite do combustível

Um avião da Azul fez outras viagens no limite do combustível durante o voo de São Paulo para Brasília.

Corpos das vítimas chegam amanhã ao País

Corpos de sete vítimas de um acidente aéreo chegam amanhã ao Brasil.

Temer recusa meter em presidência de políticos

Presidente recusa meter em presidência de políticos.

PF aponta vazamento de provas do Esom

PF aponta vazamento de provas do Esom.

Undernet
De volta ao Brasil

De volta ao Brasil, o Undernet anuncia sua chegada ao país.

NOVO HYUNDAI SANTA FE
7 LUGARES
COMFORTO, TECNOLOGIA E SUPREMACIA.

VILA NA MÃO A

SANTA FE
2.0 12V 16V
R\$ 182.000 A MAIS

www.hyundai.com.br/ignora

Fonte:

O Estado de S.Paulo, São Paulo, Grupo Estado, nº 44.071, ano 137, 2 dez.2016.

Figura 21 - Capa *Veja* - “A delação do fim do mundo”,

2 nov.2016



Fonte:

Veja, São Paulo, Editora Abril, nº2.502, ano 49, nº 44, 2 nov.2016

Figura 22 - Capa *Folha de S.Paulo* - “Serra recebeu 23 milhões via caixa dois, diz Odebrecht”, 7 ago.2016.

FOLHA DE S.PAULO
 UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL
 7 de agosto de 2016 • DOMINGO, 7 DE AGOSTO DE 2016 • R\$ 11,900

RIO 2016
tiro de prata
 FELIPE WU, 24, GANHA PRIMEIRA MEDALHA DO BRASIL NA PISTOLA DE AR DE 10 METROS

Serra recebeu R\$ 23 milhões via caixa dois, diz Odebrecht
 Ministro do governo Temer, tucano nega irregularidades na campanha presidencial de 2010

Falhas no 1º dia do Parque Olímpico da Barra tem fila, falta de comida e pane em RAID-X

globofesta artístico
 PELA PRIMEIRA VEZ, EQUIPE MASCULINA CHEGA À FINAL

ANTONIO PRATA
 Talvez a única coisa que funcione no país nestas duas semanas seja a Olimpíada

de contornar
 MANSÕES DÃO VISTA PRIVILEGIADA DO RIO DOS JOGOS

BRASIL E MEXICO
 100 ANOS

BRASIL E URUGUAI
 100 ANOS

BRASIL E LITUÂNIA
 100 ANOS

Morte cirurgião Ivo Pitanguy, aos 93 anos, no Rio

país do futebol
 MARTA DESENCANTA, BRASIL GOLEIA A SUÉCIA E VAI ÀS QUARTAS DE FINAL

ILUSTRÍSSIMA
 FHC analisa crítica a livro de Sérgio Buarque de Holanda

saopaulo
 O melhor da temporada de liquidações na cidade

Premiê italiano prepara missão de negócios ao país

Alta de dívida de empresas ameaça limitar retomada

Prêmio Octavio Frias de Oliveira vai para pesquisa sobre câncer de boca

Governo planeja poupar militares em mudanças na Previdência

ATMOSFERA

UNILEVER
PREFERIDA
 DAS QUE CONSTATAM

CAOA

AZERA
 ELEITO O MELHOR SEDAN GRANDE DO MUNDO NOS ESTADOS UNIDOS.
 VALOR DE 178.840 POR 169.500

Fonte:

Folha de S.Paulo, São Paulo, Grupo Folha, nº 31.903, ano 96, 7 ago.2016.

Figura 23 - Capa *Veja* - “Exclusivo - Safra de delações”, 8 jun.2016.



Fonte:

Veja, São Paulo, Editora Abril, ed.2.481, ano 49, nº 23, 8 jun.2016.

Figura 24 - Capa *O Globo* - “Delação de Odebrecht e OAS na Lava-Jato avança”, 1º jun.2016.

O GLOBO

SEXTA-FEIRA, 11 DE JUNHO DE 2016, 000 001 - R\$ 2,00
Juliana Machado (2175 1575) — (11) 999 1011 Roberto Machado
www.globo.com.br

Agências

Estupro terá pena mais severa

Após o último episódio pela adolescência de 10 anos em Rio, o Senado aprova sistema, em projeto aprovado, projeto que aplica o estupro coletivo e agrava a pena de estupro em até dois terços. A legislação incide, hoje, de 15 anos de prisão, chegará a 25 anos para estupro coletivo. **MANA 11**

ZUENI VENTURA
Crimes contra essa mulher que há realidade brasileira. **MANA 11**

MARIA BEZIO
Semanas antes de ser, mas não vai ficar assim. **MANA 11**

Contas que não fecham

Rombo fiscal atinge 18 estados

Devido a gastos maiores do que arrecadações em 17 estados, no Rio, o déficit alcança R\$ 4,2 bilhões. A agência SGP relatou a falta de Estado do Rio. **MANA 11**

Sempre recorde

Desemprego sobe para 11,2%

A taxa de desemprego bateu novo recorde em abril, quando alcançou 11,2%, com 13,4 milhões de brasileiros em busca de uma vaga. Há um ano, a taxa era de 9%. **MANA 11**

MIRIAM LEMUS
Números mostram a herança do governo Dilma. **MANA 11**

O assassinato de Alex

Réus condenados a pena de 28 anos

Os dois assassinos de Alex Schimidt receberam sentença em decisão após cinco dias de julgamento em Brasília em 2015, foram condenados a 28 anos de prisão por homicídio. **MANA 11**

Relações complicadas

Trump: imprensa é desonesta

O possível candidato do Partido Republicano à Casa Branca, Donald Trump, disse nesta sexta-feira que a imprensa é desonesta e enviesada, e ainda atacou o presidente. **MANA 11**

Grife é alvo em furtos

Boisas roubadas valiam R\$ 431 mil

Dois banifões armados invadiram a loja de luxo Louis Vuitton, em Ipanema, e levaram itens avaliados em R\$ 431 mil. Só um modelo, de couro de crocodilo, vale R\$ 200 mil. **MANA 11**

PF indicia presidente do Bradesco

A PF indiciou o presidente do Bradesco, Luis Carlos Tubano, e outros nove pessoas investigadas pela Operação Zeloso, que apura irregularidades para compra de terrenos no Cid, região de bairro administrado da Bradesco. A PF cita crimes crimes: corrupção passiva, corrupção ativa, organização criminosa, tráfico de influência e lavagem de dinheiro. O Bradesco nega ter participado do esquema. As ações do banco totalam R\$. **MANA 11**

ESCÂNDALOS EM SÉRIE

Delação de Odebrecht e OAS na Lava-Jato avança

STF homologa acordo de colaboração com filho de Sérgio Machado

Empreiteiros serão ouvidos e, após essa fase, podem ter cooperação confirmada; Expedito Machado promete revelar caminho do dinheiro desviado da Transpetro por integrantes da cúpula do PMDB

A Odebrecht assinou com a Lava-Jato um termo que dá início formal às negociações de delação premiada. Compromissos semelhantes já havia sido firmados com a OAS, mas só agora formalizados. Entre duas das duas empresas, entre dois seus presidentes, Marcelo Odebrecht e Leo Pinheiro, faltava, por exemplo, definir as regras no sigilo e as regras para o presidente da OAS, mas só agora formalizados. Entre duas das duas empresas, entre dois seus presidentes, Marcelo Odebrecht e Leo Pinheiro, faltava, por exemplo, definir as regras no sigilo e as regras para o presidente da OAS, mas só agora formalizados. Entre duas das duas empresas, entre dois seus presidentes, Marcelo Odebrecht e Leo Pinheiro, faltava, por exemplo, definir as regras no sigilo e as regras para o presidente da OAS, mas só agora formalizados.



Estudando reforma de base em tempo de Lava-Jato. **CRIC/CO**

... a reforma também tem modelo mais tradicional.

Maranhão faz nova manobra para tentar salvar Cunha

Relator no Conselho de Ética pede a cassação do presidente afastado

O presidente do Conselho de Ética, Wálter Maranhão (PP-MG), tenta mudar as regras da votação que pode decidir o destino do presidente afastado, Eduardo Cunha (PMDB-RJ), no plenário. Para isso, pede a mudança de voto de 101 para 102 votos no Conselho de Ética. Márcio Reges (DEM-RJ) pediu a cassação de Cunha. **MANA 11**

MURIL PEREIRA
Governo começa a desmontar, mas não está fechado as portas. **MANA 11**

ELJO GASPARI
Tamar só foi vítima após gargalo no Povo do Brasil. **MANA 11**

ROBERTO DAMATTA
Não investigamos como a mídia no Brasil é manipulada. **MANA 11**

ANGELINO DOVE
Família do delator Sérgio Machado não tem 'arguição'. **MANA 11**



OEA convoca reunião urgente sobre Venezuela

Venezuelanos e estrangeiros vão para tentar comprar produtos básicos mais superaquecidos em Caracas. O secretário geral da OEA, Luis Almagro, convocou a Carta Democrática e pediu uma reunião de emergência para analisar a situação no país, que poderá ser um exemplo de instabilidade. **MANA 11**

Fonte: O Globo, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, 1º jun.2016.

Figura 25 - Capa O Globo - “Marcelo Odebrecht decide fazer delação”, 23 mar.2016.

O GLOBO

QUARTA-FEIRA, 23 DE MARÇO DE 2016 - 19h43 - R\$ 0,70
Edição Marinho (1676-1323) — (1994-2000) Roberto Marinho
www.globo.com.br



Luto coletivo. Centenas de pessoas se reuniram em homenagem às vítimas das explosões terroristas na capital da Bélgica ontem. "Eu sou Bruxelas", diz a faixa em uma das mãos

Atentados desafiam a Europa

Explosões em Bruxelas matam 31 e sobressaltam continente

Historia lembra ataques ao aeroporto e uma estação de metrô em Bruxelas ontem, matando 31 pessoas e deixando 250 feridos. O Estado belga anunciou a abertura dos ataques. "Toda a Europa foi atingida", disse o presidente Hollande, da França. A população de Bruxelas foi às ruas contra os terroristas, relata a revista especial **Desastres em Bruxelas**. **MARCO A. S.**

Brasileiros relatam momentos de pânico **MARCO A.**

ESCÂNDALOS EM SÉRIE

Marcelo Odebrecht decide fazer delação

Teori manda Moro enviar investigação sobre Lula para o STF
Anúncio de "colaboração definitiva" da empreiteira ocorre horas depois de a 26ª fase da Lava-lato revelar a existência de uma "dileção de propina" na empresa

Previdenciados pela 26ª fase da Lava-lato, que revelou a existência de uma "dileção de propina" na Odebrecht, o ex-presidente da empreiteira Marcelo Odebrecht e todos os executivos presos decidiram fazer delação premiada. O acordo, porém, ainda depende das informações que eles prestarem. Em nota, a empresa disse ter optado por esta "colaboração definitiva". O ministro Teori Zavascki determinou que o juiz Sérgio Moro, de Curitiba, envie ao STF as investigações sobre o ex-presidente Lula e discuta o sigilo dos grêmios que atingiram o presidente Dilma. Para Teori, é desafiado o argumento de Moro de que havia interesse público na divulgação dos crimes. **MARCO A. S.**



Clima pesado. A presidente e ministros no silêncio em que do-blei que "do-blei golpe".

MÉRIAL PEREIRA
Samba de político do-blei-sim: infra-sonora. **MARCO A.**

MÉRIAM LEITÃO
O que quer Araújo com as eleições à PFT? **MARCO A.**

ELIO GASPARINI
De Nixon a Dilma: não se meta com a PF. **MARCO A.**

ROBERTO GUARATTA
Poder e mal-entendido sem limites no Brasil. **MARCO A.**



SEM O PR FAZ O GOLPE!
E na hora pra-blei do-blei...

Dilma volta a falar em golpe e afirma que não cometeu crime

Presidente rechaça impeachment e grampos e propõe 'campanha da legalidade' **MARCO A.**

Itamaraty pediu a embaixadas que emitissem alerta de golpe

EXCLUSIVO Ordem foi suspensa 24 horas depois pelo próprio ministério, revela GABRIELA VALENTE **MARCO A.**

Cresce número de falências
No ano passado, 277 indústrias fecharam as portas. A recessão é um problema que, em 2015, afetou mais de 1 milhão de famílias de São Paulo, 30% dos pedidos de recuperação judicial sequer são arquivados porque as empresas não são mais viáveis. **MARCO A.**

União começará a retirar 130 famílias
Após seis anos, a União regressa ao papel de guardião da área do Jardim Botânico que está cedida ao parque. Com a revisão, em 2016, 130 famílias que vivem no terreno terão de ser removidas. **MARCO A.**

Contas de estatal são contestadas
Desta vez, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras reprovou o balanço da estatal por divergências de rubricas para a folha salarial de R\$ 97,8 bilhões. **MARCO A.**

Matrículas têm queda de 2,7%
No Rio, 952 presas passaram a faltar em casa. **MARCO A.**

Fonte: *O Globo*, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, 23 mar.2016.

Figura 26 - Capa *O Globo* - "O PR fez o lobby",

30 set.2015.



DIÁRIO DE JORNAL DO RIO DE JANEIRO, 30 DE SETEMBRO DE 2015, 400 PÁGS. - R\$ 3,00

Edição: Mariana (2015-1021) - Redação: Mariana (2015-1021) - e-mail: redacao@oglobo.com.br

LAVA-JATO

'O PR fez o lobby'

E-mail de ex-ministro revela que Lula atuou em favor da Odebrecht

Documentos apreendidos pela Polícia Federal mostram tentativas do presidente da empreiteira de influenciar ações do Planalto. Instituto Lula diz que atuação foi "lícita, ética e patriótica"

Presença nos negócios

Gasolina sobe 6% hoje nas refinarias

A Petrobras vai reajustar em 6% o preço da gasolina vendida nas refinarias. O diesel não sofrerá alterações. Com o salto do dólar, os preços das commodities estrangeiras estão batendo na fiação que os custos. Os aumentos devem ser feitos logo após as indicações. **MARCA 20**

Desemprego

Crise leva 883 mil à informalidade

A taxa de desemprego no país ficou em 8,6% em julho, a maior desde 2012. Mais 883 mil brasileiros passaram a trabalhar por conta própria, em aumento de 6%. **MARCA 20**

Competitividade

Brasil despensa em ranking global

O país caiu 18 posições, para 73º, em ranking de Fórum Econômico Mundial sobre competitividade. Em agosto, o governo estatal teve o pior desempenho de 88,5 bilhões. **MARCA 20 e 21**

MONDAM LITÍO

Mobiliz econômica de PT querido e país. **MARCA 20**

Reforma política

Dilma vota doação de empresas

A presidente votou domingo período em eleições. O Congresso quer aprovar a doação e antes a não e também voto a maioria do legislativo. **MARCA 20**

Ele só para turistas

Paes sanciona lei que proíbe o Uber

MARCA 20

Disputa de fronteira

Na ONU, Guiana acusa Venezuela

O presidente da Guiana acusou a Venezuela de intimidar o país mesmo diante de fronteiras e perfil ação da ONU. **MARCA 20**

TRECHOS DAS MENSAGENS

De: Miguel Jorge [mailto:miguel.jorge@investimentos.gov.br]
Enviado em: quarta-feira, 11 de fevereiro de 2009 17:24
Para: Marcos Wilson
Assunto: RFS, Nambiar

Assunto e o PR fez o lobby
 Olá, o PR da Nambiar é quem conseguiu - disse que seria licitação, mas que teria

Assunto: Ajuda Memória
De: Daniel Luis Nambiar [mailto:daniel@odebrecht.com]
Para: alexandre.bernardes@brasil.com.br
Envio: 02/09/2009 19:22:58

De: Marcos Wilson
Assunto: RFS, Nambiar

Assunto: AJUDA MEMÓRIA VISITA PRESIDENTE ANGOLA ITI-RFS

Menção pelo Presidente Lula das ações/relações das empresas brasileiras em Angola, as quais contam com total apoio do Governo

Discursos do Presidente da República

Referências, assim, um momento histórico que tem sido o grande motor da expansão dos investimentos brasileiros em Angola.

A Nambiar de Capang, sempre maior, de presença econômica brasileira em Angola, não tem sido possível sem a ajuda de vocês.

Presidente demite ministro por telefone

O ministro da Saúde, Arthur Chaves, do PT, foi demitido ontem pelo presidente Dilma Rousseff por telefone. A vaga será ocupada por PMDB. O partido deverá ficar com os sete ministérios que ficaram na reforma administrativa prevista para ser anunciada amanhã. O ministro da Casa Civil, Aloísio Mercadante, deve ser transferido para a Subsecretaria, pasta que já ocupou. Para sua lugar, Jacques Wagner (PSDB) é o mais indicado. **MARCA 20**

SOCIEDADE



Células-tronco TÉCNICA RECUPERA VISÃO

Implante de células-tronco no olho promete curar a catarata "luzes e a vida". **MARCA 20**

SEGUNDO CADVERNO



Festival do Rio CHICO NA INTIMIDADE

Documentário de Miguel Para Jr. sobre a vida de músico e produtor musical.

EXPERIÊNCIAS GENTE BOA

Inspiração atualiza nova coleção de Rock'n'Roll. **SEGUNDO CADVERNO**

ANTONIO GOMES
 A combinação entre arte e poesia e a produção de energia. **PMDB 20**

ZURINI VENTURA
 Em 10 minutos, veja no vídeo o que é o Brasil. **PMDB 20**

Estimule os talentos (2)



CRÍTIKA

— Desemprego, quem quer mesmo, desemprego e fadiga

2ª Edição - Preço médio: R\$ 3,00 - Edição em uma edição: R\$ 3,00 - Circulação em uma edição: R\$ 3,00

Fonte:

O Globo, Rio de Janeiro, Grupo O Globo, nº, ano XC, 30 set.2015.

Figura 27 - Capa Exame – “O risco Odebrecht”,

22 jul.2015.



Fonte:

Exame, São Paulo, Editora Abril, ed. 1.093, ano 49, nº 13, 22 jul.2015.

Figura 28 - Capa *Época* - “Ele ameaça derrubar a República”,

26 jun.2015.



Fonte:

Época, São Paulo, Editora Globo, 26 jun.2015.

Anexos 8 - Entrevistas realizadas pelo autor (2020)

Entrevistas com executivos da Odebrecht

Marcio Polidoro

1. Por quanto tempo e quais posições você ocupou ou ocupa no grupo Odebrecht?

Entrei na Odebrecht em 1988, contratado para ser o Coordenador Editorial da *holding* Odebrecht S.A. Nesta função, eu era responsável por coordenar toda a produção da revista bimestral Odebrecht Informa; dos Relatórios Anuais; dos perfis empresariais das empresas do Grupo e dos vídeos institucionais também de todas as empresas do Grupo; pela gestão do Núcleo da Cultura Odebrecht, espaço dedicado à preservação da memória histórica; pela edição de livros de natureza cultural e publicações sobre a Cultura Odebrecht – a TEO. Em 91, assumi a gerência do que chamávamos de Comunicação Empresarial, ou seja: tudo acima mais publicidade e comunicação interna, menos Relacionamento com Imprensa e Relações Institucionais, que tinham gerências próprias.

Foi o que fiz até 1998, quando assumi a Diretoria de Comunicação da *holding*. Todos os programas de Comunicação Corporativa ficaram sob minha responsabilidade, daquele ano até 2013, sempre ligado a um vice-presidente. A partir de 2014 fui o Diretor de Comunicação da divisão da Odebrecht Engenharia e Construção na América Latina e Caribe, baseado no Peru. De 2017 a 2019, quando me desliguei da empresa, fui Diretor de Comunicação da OEC. Atualmente, como consultor, apoio a Diretoria de Comunicação da *holding*.

2. Quais são principais aprendizados da sua trajetória pessoal? Cite cinco aspectos que foram decisivos para o profissional que você é hoje?

Os principais aprendizados estão relacionados com (1) o papel do Comunicador de empresa e (2) com o sentido que a comunicação deve ter no ambiente dos negócios.

Quanto aos aspectos decisivos para o profissional que sou hoje, ficarei com um: a disciplina intelectual no trato das transformações sociais e econômicas e seus impactos no dia-a-dia do meu trabalho, ao longo de quase 50 anos, disciplina essa que se desdobrou em cinco fazeres: observar, interpretar, refletir, formular e agir.

Quanto ao (1): comecei neste ramo em 1973 e naquela época o Comunicador (chamado exclusivamente de “assessor de imprensa”) era um PROTETOR. Estava ali para evitar que os olhos da imprensa alcançassem o interior das companhias, seus negócios, bastidores, problemas, riscos. A missão prioritária era manter os jornalistas fora, já que, em período de ditadura, mesmo com a imprensa sob controle, a transparência não era um valor a ser cultivado.

Com as mudanças políticas e sociais ocorridas a partir da segunda metade da década de 80, a imprensa passou a ser um canal de comunicação importante para a empresa falar com a sociedade. Neste contexto e perante uma sociedade que começava a querer saber mais sobre as empresas, seus negócios, processos, métodos e propósitos, o ainda “assessor de imprensa” transformou-se em um DISTRIBUIDOR – de notícias, de avisos, de informação de interesse da empresa. Mas ainda era uma via de mão única e centrada na “assessoria de imprensa”.

E aí começa uma terceira etapa nessa construção histórica. A sociedade, já suficientemente organizada, influenciava decisões que impactavam as empresas e a estas não cabia mais se esconder sob capa da “instituição”. As empresas tinham que se mostrar pela face de seus executivos. Neste contexto, o comunicador passou a ser um MEDIADOR entre a empresa e a imprensa, transferindo o protagonismo da interlocução com os jornalistas para os executivos e

trabalhando para que relacionamentos fossem construídos baseados em mútuos respeito e confiança.

Deixando o anonimato, os executivos passaram a ser porta-vozes dos assuntos sob suas responsabilidades, mas ainda não assumiam a COMUNICAÇÃO como uma das competências indispensáveis ao exercício do pleno empresariamento. E os negócios passaram a requerer do comunicador um papel mais nobre: o de EDUCADOR dos líderes e de suas equipes para que, qualificados e devidamente instrumentalizados, considerassem, com consciência crítica e visão de oportunidade, os temas reputacionais e de imagem como fatores essenciais à tomada de decisões.

É nesse momento em que me encontro.

Quanto ao (2), que é o sentido da comunicação nos negócios, estamos falando de valores, essencialmente CONFIANÇA e RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Para que haja confiança entre partes, deve haver profundo respeito entre elas, sejam pessoas, sejam instituições. Para que haja respeito entre partes, deve haver disciplina nos relacionamentos.

Informar no tempo certo e no detalhamento e profundidade necessárias tudo o que a sociedade precisa saber sobre o que uma empresa faz, porque faz, para que faz, como faz... é uma disciplina com a qual ela, empresa, não pode transigir. Disso, decorrerá respeito – e este respeito resultará em CONFIANÇA. As manifestações, as respostas aos questionamentos, os posicionamentos públicos de uma companhia, mesmo nos momentos das mais agudas crises, são melhor recebidos quanto ela é merecedora de CONFIANÇA.

O segundo ponto é que qualquer atividade produtiva, em qualquer setor da atividade humana, embute riscos – e impactam o meio ambiente, a economia, o contexto social, a vida das pessoas. Manter a sociedade plenamente informada de tudo que a essa companhia diz respeito e que envolve risco ou gera impacto é simplesmente RESPONSABILIDADE SOCIAL. Por isso deve ser feito.

3. Do ponto de vista da imagem e da reputação, quais são os principais desafios de trabalhar com um grupo empresarial cuja maioria dos clientes são do Poder Público?

O principal desafio é o mapeamento adequado e prévio dos riscos reputacionais – e das consequentes oportunidades – que o empreendimento embute.

Essa medida se aplica a qualquer empreendimento, não importa a natureza, mas no caso dos clientes públicos há uma multiplicidade de interesses de uma miríade de interlocutores, que potencializa as ameaças. Porém, estes fatores podem ser identificados no mapeamento dos riscos, do qual resultará um diagnóstico.

O diagnóstico indicará as medidas que precisam ser tomadas para que ocorrências geradoras de potenciais crises sejam prevenidas – evitando-se ou mitigando-se os seus efeitos.

4. Em especial à operação Lava Jato, quais os principais aprendizados obtidos durante a crise?

Não autorizou a publicação da resposta.

- 5. Em que medida as posturas de negação e confronto em relação aos fatos revelados pela Operação Lava Jato prejudicaram o trabalho de gestão da imagem e da reputação da empresa?**

Não autorizou a publicação da resposta

- 6. Em que medida a polarização do país e, por consequência, os aspectos políticos e midiáticos da Operação Lava Jato prejudicaram as empresas envolvidas? O contexto aqui é a tese defendida por muitos especialistas de que bastava a punição aos executivos, e não às empresas.**

Não autorizou a publicação da resposta.

- 7. Considerando que a maioria das empresas do grupo mudou sua marca depois da crise, você acha que a marca Odebrecht, hoje restrita à holding do grupo empresarial, pode voltar a ter a reputação que tinha antes da operação Lava Jato?**

Não autorizou a publicação da resposta

- 8. Por fim, o que você acha da afirmação de que a marca Odebrecht se tornou a representação da corrupção empresarial na história recente do país?**

Não autorizou a publicação da resposta.

Complemento da Entrevista de Márcio Polidoro

- 1. Gostaria que você desse um panorama geral da história de comunicação corporativa na Odebrecht. Quando foi criada, quem foram os primeiros executivos? Quais os marcos mais importantes?**

A história da Comunicação Corporativa na Odebrecht é antiga, porque o fundador Norberto Odebrecht sempre teve muito claro que a sobrevivência de qualquer negócio depende de Produtividade, Liquidez e Imagem. A Imagem, na compreensão dele, se constrói no dia a dia na prestação de serviços que se transformam em satisfação para o Cliente e na construção de relacionamentos baseados na integração e na contribuição com as comunidades. Porém, a comunicação é meio para tornar essa Imagem conhecida em outros ambientes, além daqueles onde o acima descrito se dá. Além disso, sempre houve na empresa a convicção de que a comunicação exerce papel relevante na conquista de novos negócios. Até por isso, Comunicação Corporativa na Odebrecht, lá nos anos 1950, chamava-se Apoio ao Desenvolvimento de Negócios.

Não era uma diretoria, uma gerência ou mesmo um departamento. Era um “serviço”: uma equipe liderada pelo Diretor de Desenvolvimento de Negócios atuava sob demanda e produzia ou mobilizava agências especializadas para apoiar os executivos na linha. Estamos falando de uma multiplicidade de tarefas – que iam do cartão de visitas ao anúncio publicitário. Na década de 1950, o papel de liderar essa equipe era exercido pessoalmente pelo fundador Norberto Odebrecht. Na década de 1960, essa responsabilidade passou para Renato Martins, um dos vice-presidentes, que decidiu dar o nome: Serviços de Apoio ao Desenvolvimento de Negócios. Na década de 1970 implantou-se a Assessoria de Imprensa e o programa de Relacionamento

Institucional, ambas coordenadas por João Sá, diretor das duas áreas até 1991. Na década de 1980, há uma evolução: o “serviço” migra para a Diretoria de Planejamento, liderada por Sérgio Foguel, com o nome de Serviços de Apoio à Comunicação Social – SACS. É aí que eu entro, cuidando especificamente dos programas editoriais. Quando cheguei tive como primeira missão elaborar uma proposta de Política de Comunicação para o Grupo. Era o ano de 1988, a Odebrecht tinha 44 anos de existência e a Política deveria integrar todas as áreas que tratassem do tema, ou seja: todas os programas em uma mesma diretoria e considerar o novo momento histórico que o país vivia: fim da ditadura, liberdade de imprensa, primeiros movimentos de mobilização da sociedade civil que se organizava em entidades de defesa de interesses, grupos ativistas, ONGs etc.... Novos tempos, novas demandas e a Odebrecht já posicionada como grupo diversificado, com larga atuação internacional e mais importante player do Brasil em Engenharia e Construção – operando com 4 empresas: Construtora Norberto Odebrecht, CBPO, Tenenge e Bento Pedroso Construções em Portugal. Podemos dizer que chegara o momento de reconhecer a Comunicação Corporativa como uma das áreas de gestão que, na estrutura organizacional,

deveria estar no mesmo patamar de planejamento, finanças, recursos humanos ou jurídico. Percepção, sensibilidade, reconhecimento quanto à importância do tema havia no grupo – mas os investimentos eram modestos. A Política, cuja primeira versão eu minutei, recebeu a contribuição de muita gente e foi aprovada em 1989, pode ser considerada o marco principal da Comunicação no Grupo nos últimos 30 anos. Depois dessa, os tempos impuseram ajustes, evoluções, a trajetória empresarial foi exigindo e hoje estamos sob a vigência da 5ª ou 6ª versão – cada uma com sua importância e significado próprios, mas herdeiras e sucessoras daquela que foi gestada lá atrás. Aquela Política também pode ser considerada a “mãe” das Políticas que foram sendo implantadas nas empresas, porque dela derivavam as bases conceituais e filosóficas que norteiam hoje todas as ações do Grupo, de forma alinhada e consistente.

Dentre as pessoas, além das já citadas, teve especial participação na Comunicação do Grupo o executivo João Paiva Chaves, que liderou o programa na holding, na condição de Vice-Presidente, de 1991 a 2000.

Neste período, como já disse, eu fui gerente e Diretor. Em 2001, foi contratado um novo vice-presidente, Marcos Wilson, que ficou na posição até 2010. Naquele ano, a Comunicação deixou de ser ligada diretamente ao Diretor Presidente, então Marcelo Odebrecht, e passou a fazer parte da área de Planejamento e Pessoas, primeiro, liderada por André Amaro, e em seguida, da área de Operações, liderada por Paulo Lacerda. E assim foi até minha saída, no final de 2013.

Entrevista com executivos da Odebrecht
Marcelo Lyra

- 1. Por quanto tempo e quais posições você ocupou ou ocupa no grupo Odebrecht?**
- 2. Quais são principais aprendizados dessa trajetória? Cite cinco aspectos que foram decisivos para o profissional que você é hoje?**
 - a. Vivemos a era da supertransparência. Negócios que tem o sigilo como fundamental para a sua competitividade precisam ser repensados
 - b. A informação transformou-se em uma *comodity* barata e acessível. Não há possibilidade de controlá-la ou isolá-la. Portanto, na comunicação seja rápido, verdadeiro e objetivo.
 - c. Antes de divulgar o seu posicionamento esteja seguro de que o público interno está comprometido e alinhado com ele. Impossível enfrentar uma batalha desta dimensão sem este alinhamento.
 - d. Prepare-se para o pior cenário. E seja rápido. Decisões de alienação de ativos, redução de equipe , desinvestimentos, mudança de marcas são muito mais efetivas se foram adotadas logo no início.
 - e. Liderança inspiradora, comunicativa, exemplar e competente. Essa é uma característica fundamental para enfrentar uma crise desta proporção. Sem ela, o “bate-cabeça” vai ser a regra.
- 3. Do ponto de vista da imagem e da reputação, quais são os principais desafios de trabalhar com um grupo empresarial cuja maioria dos clientes são do Poder Público?**
 - a. Dependência econômica muito elevada deste setor pode provocar duas consequências diretas muito críticas:
 - i. Regras pouco claras de contratação de uma empresa leniente faz com que o administrador publico prefira não tomar este risco. A consequência é um monumental stress de caixa.
 - ii. Riscos de que o modelo anterior que provocou a crise retorne a ser ofertado como única alternativa de contratação.
- 4. Em especial à operação Lava Jato, quais os principais aprendizados obtidos durante a crise?**
 - a. Seja rápido, objetivo e sereno na comunicação. O oposto pode ser mortal
 - b. Negocie, negocie e negocie. Desde os acordos de leniência até as pautas de imprensa precisam de um ambiente mais claro e transparente. A negociação exaustiva vai melhorar a probabilidade desta transparência.
 - c. Construa uma estratégia de mitigação da crise e recuperação reputacional e coloque todo o time neste barco.
 - d. Seja persistente
- 5. Em que medida as posturas de negação e confronto em relação aos fatos revelados pela Operação Lava Jato prejudicaram seu trabalho na gestão da imagem e da reputação da empresa?**
 - a. Foi extremamente nocivo para todo o processo. A postura inadequada aumentou significativamente o mau humor da imprensa (e consequentemente da opinião

pública). Isso dificulta extremamente a possibilidade de ganhar o direito à uma 2ª chance .

- 6. Em que medida a polarização do país e, por consequência, os aspectos políticos da Operação Lava Jato prejudicaram as empresas envolvidas? O contexto aqui é a tese defendida por muitos especialistas de que bastava a punição aos executivos, e não às empresas.**
 - a. Acho que a questão adequada seria: Uma vez admitido o erro, efetivado o acordo de leniência e efetivadas as suas devidas punições para empresas e executivos a empresa deveria voltar a operar normalmente. Até para que pudesse servir de exemplo para toda a sociedade.
 - b. O sistema legal brasileiro, aliado à politização do tema, no final das contas, acabaram enfraquecendo o instrumento da leniência que poderia ser extremamente poderoso para aprimorar a relação público-privada brasileira.

- 7. Considerando que a maioria das empresas do grupo mudou sua marca depois da crise, você acha que a marca Odebrecht, hoje restrita à holding do grupo empresarial, pode voltar a ter a reputação que tinha antes da operação Lava Jato?**
 - a. Sim é possível. Em outro contexto aconteceu com a Siemens. Porém, não é uma tarefa fácil e tampouco de custo baixo. Do ponto de estratégia de marca seria mais efetivo um reposicionamento considerando esta mudança também

- 8. Por fim, o que você acha da afirmação de que a marca Odebrecht se tornou a representação da corrupção empresarial na história recente do país?**
 - a. Infelizmente este é ainda o 1º atributo associado a marca. Os atributos de qualificação técnica e ambiente de trabalho – muito valorizados no passado – perderam bastante nesta crise. Mas a reversão é possível se a empresa for conduzida por lideranças adequadas a este momento, e se for capaz de reconfigurar a sua estratégia empresarial para uma reinvenção que engloba porte, setores, sistema de comunicação e formas de atuar.

Entrevista com executivos da Odebrecht

Sergio Bourroul

1. Por quanto tempo e quais posições você ocupou ou ocupa no grupo Odebrecht?

Trabalhei por 10 anos na Odebrecht S.A., a holding do grupo Odebrecht. Entrei como gerente de comunicação externa (5 anos) e 5 anos como diretor de Comunicação.

Parte deste período final, acumulei as funções de diretor de comunicação de três empresas recém-criadas, a Odebrecht Properties, Odebrecht Defesa e Tecnologia e Odebrecht Transport.

2. Quais são principais aprendizados dessa trajetória? Cite 5 aspectos que foram decisivos para o profissional que você é hoje?

O modelo de gestão da Odebrecht, baseado na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), é único e oferece muitos aprendizados e uma realização profissional intensa. Talvez a delegação plena seja o principal diferencial, principalmente porque a cultura além de muito bem difundida, é praticada em todos os cantos do mundo onde a empresa atua.

Minha passagem pela ODB coincidiu com um período de transição da alta liderança, do profissional Pedro Novis, que me contratou, para o herdeiro escalado para a gestão, Marcelo Odebrecht.

Marcelo implantou um agressivo plano de crescimento e de diversificação dos negócios, em consonância com o momento único da economia e da gestão do país liderado pelo presidente Lula, com o seu PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), o programa de defesa, pela exploração do pré-sal e a promoção das Olimpíadas e da Copa do Mundo de futebol no país.

A Odebrecht, que já era a líder no setor de engenharia pesada e a principal acionista da petroquímica Braskem, criou mais 12 negócios e em cerca de 4 anos tornou-se uma gigante. Seu faturamento era maior que a soma de suas 5 concorrentes históricas e a empresa passou de cerca de 25 mil para quase 200 mil funcionários.

Inevitavelmente, a exposição da empresa aumentou na mesma proporção. Nos negócios tradicionais de infraestrutura e ligados ao governo, a ODB venceu vários editais das maiores obras do país. E também passou a operar equipamentos, principalmente no modelo de PPP - Parceria Público-Privada - como rodovias, portos, usinas hidrelétricas e até estádios de futebol. O desafio de comunicação também foi enorme. Oportunidade para aculturar internamente os profissionais educados a se esquivar dos holofotes em benefício dos clientes, os “legítimos donos das obras”. Além de participar da redação – e da sua internalização - de uma nova política de comunicação mais adequada ao momento da empresa e do espírito do tempo da sociedade da segunda década do século XXI, acumulei funções executivas em algumas negócios e estruturei a área de comunicação de muitas empresas que se formaram. Um rico aprendizado sobre as nuances dos diferentes segmentos de atuação, suas necessidades de comunicação, perfil de profissionais a serem contratados e a passagem do bastão.

Final e inevitavelmente, gestão de crises de imagem foi tema recorrente dessa jornada. Acidentes, incidentes, denúncias, vazamento de informações, conflito de acionistas, guerrilha, milícia, conflitos políticos internacionais, atrasos, mortes e por aí foi. Até chegar a Lava-Jato, que serviu de pós-doc nessa área.

3. Do ponto de vista da imagem e da reputação, quais são as principais desafios de trabalhar com um grupo empresarial cuja maioria dos clientes são do Poder Público?

Ter cliente do poder público é sempre mais complexo, principalmente pelo fato de ter dinheiro público envolvido. Quem paga a conta é o cidadão, que tem todo o direito de questionar e exigir a máxima transparência em todo e qualquer passo da contratação. Tradicionalmente, a imprensa é o radar da sociedade que vive atenta à busca de desvios e fraudes. Mais recentemente, a internet e as redes sociais abriram os canais para manifestações diretas dos cidadãos, dos opositores, das entidades e da sociedade em geral.

Sob a ótica do zeitgeist – espírito do tempo – talvez o principal desafio para este tipo de negócio, como para qualquer outro, seja a manutenção de uma conduta ética irreparável e a consequente adoção de uma relação de absoluta transparência com todos os agentes que de alguma forma interferem no negócio e nas relações envolvidas. Importante enfatizar que os valores da sociedade são vivos e mutantes, o que exige das empresas, como entes ativos deste bioma, uma constante avaliação e renovação de seus valores e princípios que devem nortear sua atuação.

4. Em especial à operação Lava Jato, quais os principais aprendizados obtidos durante a crise?

A força interna da TEO deixou a ODB míope. Ensimesmada na sua cultura e confiante no seu questionável modelo de relacionamento com o poder público a empresa deixou de olhar para além de seus gabinetes. Não percebeu o amadurecimento da sociedade, suas inquietações, movimentações e exigências que passaram a nortear a conduta da imprensa. Nem mesmo o surgimento de uma nova geração de autoridades e os efeitos da polarização das discussões e posições políticas despertou a empresa.

Confiou o tempo todo, até mesmo após a prisão preventiva de seu CEO e acionista, Marcelo, na ultrapassada força das relações estruturadas na contravenção, no suborno e na compra da “confiança”.

Por mais de dois anos, assistindo uma série infundável de operações, detenções, denúncias que dominavam as manchetes dos jornais e implantaram uma nova rotina na empresa, a liderança da empresa, em linha com seu jurídico e advogados contratados continuou desafiando e desacatando as autoridades, insistindo em um discurso agressivo e pouco crível de absoluta inocência.

À essa altura, a empresa que estava em processo de aprendizado das boas práticas de comunicação, saindo do “no” para o “low” profile, passou a bradar publicamente um discurso agressivo e típico das bancas advocatícias criminais. Tom absolutamente inoportuno e inadequado, não havia como gerar bons resultados. Basicamente, a linha do discurso adotado foi a se diferenciar pela lógica de que “a melhor defesa é o ataque”... E os alertas da comunicação não foram poucos. Eram diários, mas não foram, em sua maioria, levados em consideração pelos detentores da palavra final: os advogados.

Além de nunca desprezar a força contrária e de trabalhar considerando o pior cenário e seus possíveis desdobramentos, o grande aprendizado dessa experiência é o clássico: é preciso trabalhar sempre da forma mais integrada e preventiva possível. A comunicação, a liderança executiva, o jurídico e o financeiro devem estar nivelados pelas informações para agirem sempre de forma harmônica e consistente.

5. Em que medida as posturas de negação e confronto em relação aos fatos revelados pela Operação Lava Jato prejudicaram seu trabalho na gestão da imagem e da reputação da empresa?

Pior que a postura de constante negação e confronto adotada publicamente pela empresa, é não ter acesso completo à informação. Várias vezes o jurídico e os executivos mentiram para a

comunicação, negando, minimizando e adulterando fatos. Confiança, um dos pilares da TEO, é ainda mais imprescindível nessa hora, mas não foi praticada como definida nos escritos e como se deve. Talvez pelo incômodo da exposição, pelo constrangimento ou mesmo pela seqüela da deformação de caráter dos profissionais que foram, em sua absoluta maioria, forçados profissionalmente por práticas menos nobres de “construção de confiança”.

A negação da ODB instigou a força-tarefa, que passou a oferecer, por meio de vazamentos à imprensa, cada vez mais informações mais quentes obtidas nas frequentes operações policiais. Foi um trabalho inglório. O jornalista ligava já sabendo da negativa contundente da empresa. E a comunicação só tinha a versão deturpada, às vezes vazia, mas sempre contundente e agressiva a responder.

O desgaste foi gigante e inevitável. Assim como o constrangimento após a verdade ser revelada pelos próprios executivos em suas delações.

6. Em que medida a polarização do país e, por consequência, os aspectos políticos da Operação Lava Jato prejudicaram as empresas envolvidas?

O contexto aqui é a tese defendida por muitos especialistas de que bastava a punição aos executivos, e não às empresas.

A proximidade da empresa com autoridades, principalmente com as dos governos de plantão (federal e estaduais), revelada pelas investigações coincidiu com o recrudescimento da polarização política no Brasil. O viés político adotado pela força-tarefa, que dava a entender que uma de suas metas era evitar a candidatura do presidente Lula, veio ao encontro das evidências constatadas sobre proximidade da ODB com o PT e seu principal líder. Vez e outra, Marcelo declarou à imprensa que seu pai Emílio, principal acionista e presidente do Conselho de Administração, havia dado de presente o estádio de Itaquera para agradar o corintiano Lula. Ou seja, uma das linhas de defesa da empresa era demonstrar a força de sua proximidade com os “comandantes” do país.

A tese de condenar os executivos e salvar a empresa é a que sustenta a escola da leniência, também praticada pela ODB. Neste caso, serviu para reforçar a penalização da ODB, que teve que assumir multas bilionárias e para manter uma sobrevida em mercados internacionais, principalmente na Europa e nos Estados Unidos.

7. Considerando que a maioria das empresas do grupo mudou sua marca depois da crise, você acha que a marca Odebrecht, hoje restrita à holding do grupo empresarial, pode voltar a ter a reputação que tinha antes da operação Lava Jato?

A história da Odebrecht é marcada por escândalos e denúncias em diferentes cenários e momentos da história deste país e com mais ou menos intensidade no exterior. Assim, a empresa sobreviveu por quase 8 décadas. A diferença agora é a intensidade das revelações e o tamanho do estrago em todos os países em que atuava. E também o nível de consciência e de exigência da sociedade.

É ingenuidade imaginar que a solução está na mudança de rótulos. Hoje, é preciso ir muito além da tentativa de se esconder atrás de novas marcas e adotar uma mudança radical na sua conduta.

Evidentemente, em primeiro lugar será preciso superar a gravíssima situação financeira das empresas do grupo, a grande maioria em recuperação judicial e com elevado nível de endividamento.

Embora tenha adotado alguns ajustes na sua governança e declare a existência de uma política de *compliance*, a empresa manteve seus principais quadros. São pessoas que chegaram à empresa recém-saídas da universidade, talhadas profissionalmente pela “educação pelo trabalho”, um dos mantras da cultura, da TEO. Além do desgaste da marca, manter os

“Odebrecht”, cosanguíneos ou não, é, na minha opinião, o principal calcanhar de vidro da recuperação da empresa.

8. Por fim o que você acha da afirmação de que a marca Odebrecht se tornou a representação da corrupção empresarial na história recente do país?

A lava-jato ganhou repercussão internacional e é tratada como uma das maiores ações de combate à corrupção da história mundial. A principal empresa envolvida numa operação com esta visibilidade não tem como evitar o rótulo genérico de “representação da corrupção empresarial” dentro e fora do país.

Agora, a empresa ainda respira, com aparelhos, mas respira. Sua chance é de longo prazo e exige medidas ainda muito mais contundentes e consistentes para sobreviver. Resumindo o que já foi mencionado: Precisa pagar suas dívidas, ser ainda mais rigorosa e transparente com sua governança, renovar sua liderança com profissionais do mercado e, acima de tudo, manter uma conduta absolutamente ílibada e exemplar.

Anexos 9 - Autorizações
Marcio Polidoro

Termo de Consentimento livre e esclarecido

Dissertação. A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa. Estudo de caso da marca da empresa no âmbito da Operação Lava Jato. Dissertação de Mestrado do pesquisador Daelcio de Freitas, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação - Área de Concentração: Processos Comunicacionais . Linha de Pesquisa: Comunicação Institucional e Mercadológica da Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Requisito para a obtenção do grau de mestre. Orientação: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Pergunta da pesquisa: como a marca Odebrecht foi afetada pela crise da Lava Jato? **Hipótese:** a possibilidade de a marca Odebrecht ter se transformado em símbolo da corrupção empresarial no âmbito da operação Lava Jato. **Objetivos:** Objetivos: o principal é confirmar a hipótese do trabalho. Os objetivos específicos são: 1) apontar o comprometimento das atividades de comunicação organizacional, considerando a complexidade de uma crise de longa duração, não gerada por infortúnios, mas por crise de falha administrativa. 2) Examinar as dificuldades impostas à atividade de comunicação organizacional por conta da falta de transparência empresarial e os vieses políticos e midiáticos da operação Lava Jato. 3) Contribuir com a literatura sobre gestão de crise.

Formato da entrevista. Questionário por escrito enviado por e-mail.

Benefício para a pesquisa. A vivência profissional do respondente na área da comunicação organizacional é de fundamental importância para a o desenvolvimento da pesquisa do aluno.

Confidencialidade das informações fornecidas. As respostas do entrevistado estão no contexto da dissertação e em anexos da pesquisa. A dissertação estará disponível para consultas no banco de teses e dissertações da Universidade de Metodista de São Paulo.

Autorizações

a).Você autoriza que suas respostas nesta pesquisa possam ser utilizadas em pesquisas futuras?

(x) sim ou () não

b) No caso de autorizar deseja ser informado da utilização de suas respostas? (x) sim ou () não

Acredito ter sido suficientemente esclarecido a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim no questionário da pesquisa sobre a dissertação "A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa. Estudo de caso da marca da empresa no âmbito da Operação Lava Jato". Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento.


Marcio Polidoro

Data 22 / 10 / 2020

Responsável

Assinatura da testemunha*

Data / /

Danielo de Freitas

Data / /

Referências:

Resolução 486/12 do CNS/MS

Modelo do Termo de Consentimento livre e Esclarecido – Cepunifesp. Disponível em:
<http://www.cepunifesp.com.br/>.

Marcelo Lyra

Termo de Consentimento livre e esclarecido

Dissertação. A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa. Estudo de caso da marca da empresa no âmbito da Operação Lava Jato. Dissertação de Mestrado do pesquisador Daelcio de Freitas, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação - Área de Concentração: Processos Comunicacionais. Linha de Pesquisa: Comunicação Institucional e Mercadológica da Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Requisito para a obtenção do grau de mestre. Orientação: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Pergunta da pesquisa: como a marca Odebrecht foi afetada pela crise da Lava Jato? Hipótese: a possibilidade de a marca Odebrecht ter se transformado em símbolo da corrupção empresarial no âmbito da operação Lava Jato. **Objetivos:** Objetivos: o principal é confirmar a hipótese do trabalho. Os objetivos específicos são: 1) apontar o comprometimento das atividades de comunicação organizacional, considerando a complexidade de uma crise de longa duração, não gerada por infortúnios, mas por crise de falha administrativa. 2) Examinar as dificuldades impostas à atividade de comunicação organizacional por conta da falta de transparência empresarial e os vieses políticos e midiáticos da operação Lava Jato. 3) Contribuir com a literatura sobre gestão de crise.

Formato da entrevista. Questionário por escrito enviado por e-mail.

Benefício para a pesquisa. A vivência profissional do respondente na área da comunicação organizacional é de fundamental importância para a o desenvolvimento da pesquisa do aluno.

Confidencialidade das informações fornecidas. As respostas do entrevistado estão no contexto da dissertação e em anexos da pesquisa. A dissertação estará disponível para consultas no banco de teses e dissertações da Universidade de Metodista de São Paulo.

Autorizações

a). Você autoriza que suas respostas nesta pesquisa possam ser utilizadas em pesquisas futuras?

() sim ou () não

b) No caso de autorizar deseja ser informado da utilização de suas respostas? () sim ou () não

Acredito ter sido suficientemente esclarecido a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim no questionário da pesquisa sobre a dissertação "**A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa. Estudo de caso da marca da empresa no âmbito da Operação Lava Jato**". Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento.


Marcelo Lyra

Responsável

Data 02-11-2020

Daelcio de Freitas

Data / /

Referências:

Resolução 466/12 do CNS/MS

Modelo do Termo de Consentimento livre e Esclarecido – Cepunifesp. Disponível em:
<http://www.cepunifesp.com.br/>.

Sergio Bourroul

Termo de Consentimento livre e esclarecido

Dissertação. A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa. Estudo de caso da marca da empresa no âmbito da Operação Lava Jato. Dissertação de Mestrado do pesquisador Daelcio de Freitas, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação - Área de Concentração: Processos Comunicacionais. Linha de Pesquisa: Comunicação Institucional e MercadoLógica da Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Requisito para a obtenção do grau de mestre. Orientação: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

Pergunta da pesquisa: como a marca Odebrecht foi afetada pela crise da Lava Jato? Hipótese: a possibilidade de a marca Odebrecht ter se transformado em símbolo da corrupção empresarial no âmbito da operação Lava Jato. **Objetivos:** Objetivos: o principal é confirmar a hipótese do trabalho. Os objetivos específicos são: 1) apontar o comprometimento das atividades de comunicação organizacional, considerando a complexidade de uma crise de longa duração, não gerada por infortúnios, mas por crise de falha administrativa. 2) Examinar as dificuldades impostas à atividade de comunicação organizacional por conta da falta de transparência empresarial e os vieses políticos e midiáticos da operação Lava Jato. 3) Contribuir com a literatura sobre gestão de crise.

Formato da entrevista. Questionário por escrito enviado por e-mail.

Benefício para a pesquisa. A vivência profissional do respondente na área da comunicação organizacional é de fundamental importância para a o desenvolvimento da pesquisa do aluno.

Confidencialidade das informações fornecidas. As respostas do entrevistado estão no contexto da dissertação e em anexos da pesquisa. A dissertação estará disponível para consultas no banco de teses e dissertações da Universidade de Metodista de São Paulo.

Autorizações

a) Você autoriza que suas respostas nesta pesquisa possam ser utilizadas em pesquisas futuras?

sim ou () não

b) No caso de autorizar deseja ser informado da utilização de suas respostas? sim ou () não

Acredito ter sido suficientemente esclarecido a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim no questionário da pesquisa sobre a dissertação "A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa. Estudo de caso da marca da empresa no âmbito da Operação Lava Jato". Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento.


Sergio Bourroul
Responsável
Data 30/10/2020

Assinatura da testemunha* Data / /

Daelcio de Freitas
Data / /

Referências:

Resolução 456/12 do CNS/MS

Modelo do Termo de Consentimento livre e Esclarecido – Cepunifesp. Disponível em: <http://www.cepunifesp.com.br/>.