

RESSIGNIFICAÇÃO DAS PERDAS SIMBÓLICAS NA LAVA JATO: O CASO DAS EMPRESAS CAMARGO CORRÊA, NORBERTO ODEBRECHT E ANDRADE GUTIERREZ¹

RESIGNIFICATION OF SYMBOLIC LOSSES IN LAVA JATO: THE CASE OF THE COMPANIES CAMARGO CORRÊA, NORBERTO ODEBRECHT AND ANDRADE GUTIERREZ

Gabriela Lanza Porcionato*

Introdução

Em 14 de novembro de 2014 foi deflagrada a 7ª fase da Operação Lava Jato, intitulada Juízo Final. Nas palavras do então procurador chefe Deltan Dallagnol, teria sido essa a fase que marcou a Lava Jato, pois dentre os alvos da operação estavam os presidentes e executivos das maiores empreiteiras do Brasil (DALLAGNOL, 2017). Foram detidos executivos de oito companhias de engenharia: Camargo Corrêa, Engenix, Galvão Engenharia, IESA, Mendes Junior, OAS, Queiroz Galvão e a UTC; meses depois, na 14ª. fase da Operação, foram alvos também as empresas Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez.

Todas as empresas mencionadas foram, ao menos uma vez, denunciadas ao longo da operação. Durante os anos da investigação, cerca de 26 empresas do setor da construção civil haviam sido denunciadas na Operação Lava Jato. Nenhum outro setor econômico teve esse montante de empresas envolvidas (PORCIONATO, 2022). Trata-se da produção de um dos maiores escândalos do país². A partir dele, as construtoras envolvidas passaram a adotar diferentes práticas e estratégias para reconquistar a sua legitimidade no mercado da construção civil.

Portanto, é com base nesse contexto de crise devido à Operação Lava Jato que este artigo visa: analisar o processo de perda de capital simbólico e econômico, e identi-

1 O artigo é resultado da tese de doutorado “O escândalo Lava Jato e a elite da construção civil no Brasil: dos rituais de depreciação à reelaboração da face”. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/214391>.

* Universidade Estadual de São Paulo (UNESP), Araraquara, SP, Brasil. E-mail: gabiporcionato@gmail.com. ORCID: 0000-0002-0231-536X

2 Na tese de doutorado da qual o artigo é resultado, a Lava Jato foi observada a partir da lógica sociológica da produção dos escândalos. Para analisar o cenário da disputa que se dá no âmbito da Operação Lava Jato, acionamos o conceito de escândalo de Thompson (2002), para quem todo escândalo envolve certa visibilidade, ou atuação midiática, o que justificou olharmos o campo midiático como dado complementar.

car possíveis estratégias de revalorização utilizadas nos esforços de recuperação de valor e prestígio em três empresas do setor da construção civil – a Construtora Camargo Corrêa, a Norberto Odebrecht Engenharia e Construção e a Construtora Andrade Gutierrez. Para reconquistar a legitimidade e manter sua dominância no setor da construção civil, esse processo de reestruturação é denominado de reelaboração da face (GOFFMAN, 1985).

Em 17 de março de 2020 a operação completou seis anos e, em paralelo aos desdobramentos, as empresas começaram a adotar estratégias de amenização tais como pedido de recuperação judicial, demissões de funcionários, alterações no conselho administrativo e venda de ativos. Pressupõe-se que essas estratégias econômicas se sustentam por meio de elementos simbólicos, como mudanças na identidade visual (nome, cores e logotipo), cartas e pedidos de desculpas públicos, além de um movimento chamado de Jornada da Transformação.

O artigo está dividido em duas partes, além da introdução e da conclusão. Na primeira, são apresentados exemplos dos rituais de depreciação conduzidos pelos agentes do Estado, ilustrados pelas denúncias feitas pelos procuradores da Força-Tarefa da Lava Jato em Curitiba e pelo livro *A elite na cadeia: o dia a dia dos presos da Lava Jato* de Walter Nunes (2019). Na segunda parte, busca-se acompanhar o processo de reelaboração da face das empresas, a partir da análise da página institucional online, de documentos e normativos produzidos e da seção de divulgação de notícias das próprias empresas e da imprensa especializada em negócios.

1. Rituais de depreciação

Iniciada em março de 2014, a Operação Lava Jato apresentou 130 denúncias na 1ª Instância de Curitiba, 104 denúncias na 1ª Instância do Rio de Janeiro e 9 denúncias na 1ª Instância de São Paulo. Em fevereiro de 2021 o MPF (Ministério Público Federal) anunciou o fim da Força-Tarefa da Operação Lava Jato, que foi incorporada ao Gaeco (Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado) do MPF. As sete denúncias selecionadas para análise encontram-se dentro do recorte temporal de 2014-2016.

As análises realizadas das denúncias feitas em desfavor das três empresas aqui estudadas expõem quais foram os conteúdos acionados pelos denunciadores. As denúncias foram obtidas através do MPF (2021). O site constituiu uma das principais formas de comunicação utilizadas pelos procuradores e pelo Ministério Público para divulgar conteúdos de informação criados pelo próprio órgão. Foi a primeira vez que um site dedicou-se exclusivamente à exposição de um processo criminal. O site e suas matérias, portanto, reforçam o discurso de depreciação do setor já presente nas denúncias.

Assim, a investigação de corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil, iniciada em março de 2014 e intitulada “Operação Lava Jato”, é, nas palavras do Ministério Público Federal “a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro já realizada no Brasil” (MPF, 2021, n.p) e teve como pano de fundo o setor da construção civil. Paralelo às operações, o MPF também realizava coletivas de imprensa. Segundo Deltan Dalagnol, procurador-chefe da Força-Tarefa da Operação Lava Jato em Curitiba, essa prática inicia-se na 7ª fase, justamente a fase que prendeu os empreiteiros.

Via coletivas de imprensa o MPF criou mais um espaço de comunicação, cujo objetivo era explicar para a público geral os ditos “sofisticados esquemas criminosos” investigados e denunciados pelo MP (DAL-LAGNOL, 2017, p.146). As coletivas ocorriam às sextas-feiras, simultaneamente à deflagração das fases da Operação. As transmissões passaram a dividir espaço com as programações cotidianas dos canais abertos da TV brasileira, que eram interrompidas, e ocorriam também on-line pelo YouTube da Polícia Federal no Paraná, e pelo YouTube do Ministério Público Federal.

Em resumo, o site, as matérias vinculadas ao site e as coletivas de imprensa esboçam estratégias de mobilização dos agentes do Estado na esfera midiática. A celebridade da Operação Lava Jato contou não apenas com a exposição dos passos e etapas da operação, como também ocorreu a mobilização da opinião pública a favor da Lava Jato, principalmente sob a justificativa da “transparência”. Os procuradores e demais envolvidos traçaram um caminho de engajamento, que culminou, em 2017, no lançamento do livro *A luta contra a corrupção: a Lava Jato e o futuro de um país marcado pela impunidade*.

Nesse sentido, no livro do procurador e autor demonstra seu entusiasmo com a 7ª fase da operação. Nas palavras de Dallagnol “como Constantinopla foi divisor de águas na história, a 7ª fase seria o ponto de

virada da Lava Jato” (2017, p. 91). A publicação é consequência (e reforço) do Projeto de Lei (PL) 1850/2016 que estabeleceu medidas seja para combater a corrupção e demais crimes contra o patrimônio público, seja para combater o enriquecimento ilícito de agentes públicos. A apresentação do projeto ocorreu no dia 29 de março de 2016, via iniciativa popular.

O PL reuniu as propostas do chamado pacote “10 Medidas Contra a Corrupção”. Uma campanha para divulgação das medidas teve início em 20 de março de 2015. Na ocasião, o Ministério Público Federal realizou um evento para o lançamento nacional na Procuradoria-Geral da República, presidido pelo procurador-geral da República, Rodrigo Janot, com a presença dos coordenadores das Câmaras Criminal e de Combate à Corrupção do MPF. Portanto, é importante ressaltar o contexto no qual as denúncias são produzidas. Passemos agora à análise de conteúdo das denúncias.

O artigo analisa 7 denúncias³: 6 foram feitas pela Força-Tarefa de Curitiba e uma pela Força-Tarefa do Rio de Janeiro⁴. Toda denúncia é dividida por seções. A análise se deu na seção intitulada “Introdução”. Na Introdução, são descritos os delitos cometidos pelos acusados, incluindo crimes não mencionados na denúncia. Isso sugere que todos os crimes foram praticados e estão sendo mencionados devido à sua conexão em um contexto comum⁵. Categorizamos

3 As denúncias que possuem, em média, 140 páginas, seguem um padrão: no início da denúncia apresentam-se os denunciados. Cada parágrafo contém dados pessoais completos, tais como: nome completo e apelido entre colchetes, número de RG, CPF, estado civil, profissão, filiação materna e paterna, naturalidade, data de nascimento e endereço de residência.

4 Os critérios utilizados para seleção das denúncias foram a citação dos empresários e diretores da construção civil denunciados.

5 O mecanismo jurídico adotado pelo Ministério Público, ramificando as denúncias em diferentes fatos dependentes, tem sido explicado por pesquisadores como Arantes (2011).

nomenclaturas e adjetivos utilizados pelos procuradores que narram o contexto geral dos acontecimentos.

Dentre as nomenclaturas criadas pelo MP cito a nomenclatura “Setor de Operações Estruturadas” da Odebrecht, descrita como um departamento do Grupo Odebrecht. O nome será posteriormente divulgado na mídia como “departamento de propinas da Odebrecht”. A denúncia narrou a participação dos acusados Marcelo Odebrecht, Hilberto Mascarenhas Alves da Silva Filho, Luiz Eduardo da Rocha Soares, Fernando Migliaccio da Silva, Maria Lúcia Guimarães Tavares, Ângela Palmeira Ferreira, Isaias Ubiraci Chaves Santos em um escritório, cuja atividade principal era a prática de lavagem de dinheiro⁶.

A análise identificou as justificativas construídas pelo MP para denunciar e prender os envolvidos. Nesse sentido, as denúncias descrevem a corrupção com foco no indivíduo e em desfavor ou detrimento das organizações – no caso, a Petrobras. Os termos “consciente” e “voluntário” aparecem ligados aos termos “benefício econômico” e “lucro ilícito”. O termo “vantagem/vantagens” foi codificado em 987 segmentos em todas as 07 denúncias e em 708 segmentos aparece ligado ao termo “operações indevidas”. Ao longo das seções, repetem-se, reiteradamente, os termos “oferecimento” e “promessas”, ligados aos termos “aceitação” e “recebimento”.

Ao mobilizar tais termos, as denúncias focalizam o caráter individual e racional

dos agentes sociais. Desta forma, os fatos delituosos se encontram na esfera individual, se tratando de desvios de caráter dos indivíduos à frente das organizações. Também foi analisado o uso da adjetivação como “funcionários corruptos”; “empregados corruptos”⁷. Aos adjetivos somam-se os fatos narrados e a estrutura argumentativa do texto. A classe do adjetivo amplia a compreensão subjetiva, sendo a manifestação agregada a um conjunto de crenças, valores e opiniões (SILVA; OLIVEIRA, E.; OLIVEIRA, C., 2013).

Desta forma, a orientação desses indivíduos, apresentados nas denúncias, é no âmbito do benefício econômico do lucro ilícito. O uso de tais termos reforça a construção da racionalidade individual presente na corrupção. O MP ancora-se em modelos derivados da teoria racional econômica para justificar os atos de corrupção. Assim, os indivíduos agiriam de forma livre e consciente, de modo a obter lucro e vantagens. Tais concepções são derivações da ideia de *homo economicus*, no qual o indivíduo agiria para maximizar seus lucros/ganhos – completamente apartados do social⁸.

Entretanto, estudos sociológicos demonstram que as chamadas práticas de corrupção estão inseridas em um complexo contexto de regras sociais e práticas políticas consideradas legítimas, socialmente estruturadas. Bezerra (1995, 1999, 2017, 2018) analisou estratégias de atuação de empresas por meio do Estado e por rede de relacionamentos a partir de relações

6 Processo Penal 5019727-95.2016.404.7000 - chave eletrônica 769128226316.

7 Ao todo, foram 24 segmentos (parágrafos) codificados em que tais termos aparecem.

8 Para consulta de análises que mostram a negação do *homo economicus*, consultar a larga literatura disponível em sociologia econômica. O grupo de pesquisa no qual esta pesquisa foi realizada, o Nespom, é referência em sociologia econômica e comprova os limites da teoria do *homo economicus* (JARDIM, 2011, 2013, 2015).

construídas com funcionários, autoridades governamentais e políticos, junto a órgãos públicos. Portanto, oposta ao modo individual e racionalizado (quase que automático), como o apontado nas denúncias.

O caráter racional e individual de conduta (imputação) dos agentes envolvidos nos atos de corrupção, descritos via denúncias de MP, reduz as relações e as mediações implementadas. As denúncias definem a ação como sendo determinada pela referência consciente a um fim. Aqui, todo comportamento reside em um cálculo quase que puramente instrumental, negando elemen-

tos sociais, culturais, políticos e cognitivos, próprios das relações sociais.

As denúncias analisadas acusam indivíduos e não empresas, contudo o crime de cartel é usado para contextualização. Conforme contagem de ocorrência apresentado na Tabela 1, a naturalização do termo “cartel” tem função simbólica de depreciação do setor. O crime de cartel desqualificaria moralmente as empresas que estariam ferindo a competição econômica da livre-concorrência e, por conseguinte, barrando o desenvolvimento do Brasil.

Tabela 1 – Comparação da ocorrência das palavras Cartel, Corrupção e Organização Criminosa nas denúncias analisadas

	Total de páginas	Ocorrência da palavra cartel	Ocorrência da palavra corrupção	Ocorrência da palavra organização criminosa
Denúncia 01	84	93	50	47
Denúncia 02	168	177	169	78
Denúncia 03	205	171	117	54
Denúncia 04	135	84	25	27
Denúncia 05	137	189	109	36
Denúncia 06	114	22	48	42
Denúncia 07	97	0	41	42
Total	940	736	559	326

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Na denúncia, o argumento moral recorrente é de que essa prática afasta a competitividade e a concorrência, pois a formação do cartel permitia que fosse fraudado o caráter competitivo das licitações. Nesse momento, temos a construção do setor da construção como o grande vilão da história, aquele que, voluntariamente e por uma ação racional e consciente, interrompe o desenvolvimento da economia brasileira. Essa narrativa está em oposição ao mito de

origem das empresas, identificadas como heróis, por isso centrais na construção do Brasil e da economia (PORCIONATO, 2021).

De forma complementar, realizamos a análise de conteúdo do livro *A elite na cadeia*, enquanto parte de um conjunto de rituais de depreciação dos envolvidos na Operação Lava Jato. Foi escrito por Walter Nunes (2019), jornalista que atuou na cobertura de política e Operação Lava Jato do jornal Folha de S.Paulo, e recebeu o Prêmio UNODC

(Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes), além dos prêmios de jornalismo Tim Lopes, Líbero Badaró e Embratel.

Entre os agentes citados no livro, selecionamos as passagens que envolvem os presos da Camargo Corrêa (Dalton dos Santos Avancini, Eduarardo Hermelino Leite, João Ricardo Auler) da Odebrecht (Marcelo Odebrecht, Alexandrino de Salles Ramos de Alencar, César Ramos Rocha, Márcio Farias da Silva, Rogério Santos de Araújo) e da Andrade Gutierrez (Otávio Marques Azevedo, Flávio Lúcio Magalhães e Elton Negão), por serem de nosso interesse. Há um capítulo à parte para a Odebrecht com foco em Marcelo Odebrecht (Capítulo 4).

1.1. Rituais de depreciação no livro *A elite na cadeia*

O livro *A elite na cadeia*, de Walter Nunes (2019), aborda aspectos constrangedores pelos quais os indivíduos envolvidos passaram, como as conduções coercitivas e prisões preventivas. Entendemos que as descrições do livro em torno do uso de algemas, condições da cela, limpeza e vestuário correspondem ao que Bourdieu (2014) chamou de “ritos de instituição”. Como parte do capital simbólico criado pelo Estado, os ritos de instituição no contexto da Operação personificam a desqualificação e depreciação do capital simbólico da elite da construção civil envolvida na Lava Jato.

Conforme Bourdieu (2014) todo efeito físico no mundo humano é acompanhado por um efeito simbólico, situado no conhecimento e reconhecimento, denominado capital simbólico. O reconhecimento ocor-

rerá por meio de desculpas públicas e estratégias analisadas posteriormente, enquanto o escândalo gera descrédito contrapondo-o à acumulação de capital simbólico. Para superar a desqualificação simbólica, essas empresas buscarão reestruturação por meio de medidas diversas.

Em diálogo com os textos de Garfinkel (1956), Bourdieu (2014) analisa que “cerimônias de depreciação” são o inverso dos ritos de consagração por retirarem do detentor o título merecedor de reconhecimento ao reduzi-lo ao nível de anônimo, um simples cidadão, destituído de capital simbólico. O efeito simbólico e prático da depreciação pode ser observado quando, após os atos de prisão, o jornal *Valor Econômico* noticiou que a Fitch Ratings⁹ colocou as notas de crédito das empresas brasileiras de construção em análise para possível rebaixamento (CARRAÇA, 2014). Em janeiro de 2015, o mesmo jornal noticia o rebaixamento.

Da mesma forma, as construtoras Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez, que ainda não haviam sido denunciadas, mas mencionadas nas denúncias, a classificação de risco já se encontrava em observação negativa (MAIA, 2015). O rebaixamento reflete o enfraquecimento do perfil de negócios, desafios para rentabilizar operações e alavancagem financeira. Outro efeito foi quando o banco de investimento Brasil Plural recomendou a venda da CCR baseada no “temor de que a companhia seja contaminada pelo envolvimento de suas controladoras – Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez – na Operação Lava-Jato” (CAMARGO..., 2015).

9 A Fitch Ratings é uma das três maiores agências de classificação de risco de crédito, ao lado da Standard & Poor's e da Moody's.

A depreciação das empresas não foi realizada apenas pelo mercado. Pode ser encontrada também na mídia, ilustrada no livro selecionado para esta pesquisa. Assim, a partir do uso do software Maxqda, codificamos o livro *A elite na cadeia* e identificamos segmentos que descrevem aspectos do ritual de prisão, como o uso de algemas, as condições da cela, limpeza e vestuário, transferência para presídio e visitação. Tais trechos ressaltam que a elite econômica recebeu o tratamento de presos comuns, portanto sem os privilégios e reconhecimento que esses sobrenomes costumam acionar.

A explicitação dos rituais de depreciação dos presos da elite econômica fica claro na fala de Nunes (2019, p. 121), que descreve assim a passagem das falas proferidas por Newton Ishii – chefe dos agentes da Polícia Federal (PF) – ao receber os primeiros presos: “Lá fora vocês mandam em tudo. Aqui dentro, somo nós que mandamos. Nós decidimos o que vocês vão fazer e quando vão fazer”. No livro, o próprio jornalista afirma: “O procedimento de entrada foi seguido à risca” (p. 19). Para o jornalista, tal situação significou a completa submissão dos presos: “aquela espécie de ritual de recepção, aparentemente desnecessária, reforçava a condição de submissão dos detidos”.

Nunes (2019) relata a passagem na qual os agentes deram voz de prisão a Marcelo Odebrecht, e descreve quando o conduziram ao transporte da Polícia Federal. O transporte/condução é mais um elemento presente no rito de depreciação. Apesar de tentar dar anonimato aos presos, os da Odebrecht e da Andrade Gutierrez foram transferidos para o Complexo Médico Penal (CMP), também em Curitiba-PR. Segundo Nunes (p. 83) “é considerado mais seguro que as outras unidades do sistema carcerário paranaense” (p. 85). Portanto, esse tre-

cho destaca a questão do tratamento desigual no sistema carcerário brasileiro.

Assim, a despeito dos rituais de depreciação, aspectos narrados no livro salientam os marcadores simbólicos para além de presos comuns. Codificamos episódios como: conselhos que os carcereiros davam aos presos da Lava Jato sobre tomar cuidado com outros presos que pediam dinheiro; a escolta – de até quatro agentes – acompanhando Marcelo Odebrecht durante banho de sol; “quebras” nas regras de visitação ao permitir a entrada de mais pessoas do que era previsto.

Em um último aspecto ressaltamos a narrativa de Nunes (2019) sobre o dia a dia de Marcelo Odebrecht e a estrutura que a Odebrecht montou para atender “seus presos”. O dia de Marcelo era dividido entre práticas de exercícios, leitura dos processos, notícias da família, estratégias de defesa e despachos/deliberações como presidente da empresa. Visitas diárias dos advogados seguiam à risca a pauta elaborada por Marcelo. A Odebrecht montou, na porta do presídio, “um esquema profissional para atender a demanda dos seus presos: tanto na Polícia Federal, quanto no Complexo Médico Penal (quando foram transferidos)”. (NUNES, 2019, p. 139).

Em resumo, inicialmente exploramos o papel dos eventos na formação da depreciação no setor. Ao identificar o que denominamos como “rituais de degradação” aos quais a elite econômica se submeteu, examinamos como isso afetou a reputação das empresas, forçando-as a reconfigurar sua imagem pública no âmbito de suas operações. Isso foi alcançado por meio da divulgação das várias situações humilhantes que a elite da construção civil e seus anteriormente respeitáveis sobrenomes teriam enfrentado. Agora, abordaremos o impacto

desses rituais de depreciação e as estratégias adotadas pelas empresas objeto de estudo para reconstruir sua imagem.

2. A reelaboração da face

Em dezembro de 2016, a Odebrecht iniciou um processo de reestruturação empresarial que chamou de “Jornada da Transformação”. Esta parte do artigo é dedicada à análise das categorias mobilizadas pelas empresas nas ações práticas e simbólicas de reestruturação das organizações Camargo Corrêa, Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez¹⁰ e das suas elites econômicas¹¹. Nesse sentido, consideramos o esforço para “salvar a face” das empresas.

Goffman (1985) define “face” como “o valor social positivo que uma pessoa efetivamente reclama para si mesma, através daquilo que os outros presumem ser a linha (comportamento) por ela tomada durante um contato específico” (p. 76-77). Desta forma, face é representada em termos sociais por algo positivo ou negativamente aceitos. Por algo positivo, entendemos que seja uma representação de orgulho, prestígio, legítimo. Por algo negativo, entendemos o estigma e a depreciação. Para salvar a aparência, estabeleceram uma série de novas estratégias de retomada de legitimação, que buscou se distanciar, dentro do possível, da fachada antiga: a de corruptos¹².

Destacamos duas características acionadas no processo de reelaboração da face. Primeiro, a impressão idealizada, na qual acentuam-se certos fatos e ocultam-se outros. Segundo, a coerência expressiva, ou seja, cuidado e prevenção com os mínimos desacordos do que o público poderia imaginar, considerando o propósito manifesto da interação. Amplamente, os dados indicaram que a reelaboração da face das três empresas analisadas passou pela construção em torno da chamada linha ética. No sentido literal, representa um canal de comunicação e registros de denúncias, e também representa, no sentido conotativo, toda uma série de condutas morais do agir corretamente.

A linha ética apresentada pelos códigos de conduta das construtoras pauta-se no reforço à conformidade com leis e normas. As três empresas analisadas reelaboraram códigos de ética e conduta, e mobilizaram linguagem em torno dos termos integridade e transparência. Alinhada à ferramenta do *compliance*, tem-se a afirmação da “boa moral” dos funcionários e diretores à frente das empresas, visto que houve transferência de descrédito dos agentes presos para as empresas.

Na condição de informada (GOFFMAN, 2004), a empresa compartilha o descrédito dos agentes presos. Os rituais de depreciação que culminaram na prisão, representam um atributo depreciativo, de descrédito, portanto de estigma (GOFFMAN, 1985).

10 Chamamos de ações práticas aquelas voltadas para o âmbito econômico, como venda de ativos, demissões de funcionários; e de simbólicas aquelas no âmbito de mudança do nome e identidade visual.

11 Adotamos a classificação de Costa (2014) para quem, elite empresarial seriam os dirigentes das entidades de representação do empresariado; já elite econômica, os dirigentes das grandes empresas.

12 O conceito de reelaboração da face que utilizamos é um constructo a partir de conceitos de Erving Goffman (1922-1982), especialmente os conceitos de representação e fachada (*face*) (1985) em relação ao conceito de estigma (2004). Para este autor, a manutenção e/ou reelaboração da face é uma resposta dos estigmatizados na busca da legitimação. Assim, a preservação ou a manutenção da face de um agente, ou instituição, para Goffman (1985), implica em considerar a posição ocupada no mundo social e o estigma existente.

Essa condição, alinhada à notoriedade do estigmatizado (elite econômica) leva a sociedade a considerar ambos como uma coisa só. Para fugir do descrédito do estigmatizado, identificamos que a reelaboração da

face das empresas foi estruturada em torno de categorias morais, tais como: transparência, conformidade, integridade, novo, eficiência. Observamos que essas categorias foram acionadas em pares de oposição.

Quadro 1 – Pares de oposição mobilizadas pelas construtoras na reelaboração da face

Categorias mobilizadas pela Camargo Corrêa	Categorias mobilizadas pela Odebrecht	Categorias mobilizadas pela Andrade Gutierrez
Integridade/Mentira	Futuro/Passado	Excelência/Deplorável
Conformidade/Inadequado	Transformação/Agravamento	Inovação/Obsoleto
Transparência/Opacidade	Novo/Velho	Mudança/Inércia
Ética/Antiética	Integridade/Mentira	Compliance/Inadequado
Digno/Indigno	Honesto/Desonesto	Responsabilidade/Irresponsabilidade
Clara/Ambígua	Compromisso/Desobrigação	Reputação/Desmoralização
Justa/Injusta	Conformidade/Inadequado	Autonomia/Dependência
Responsabilidade/Irresponsabilidade	Ética/Antiético	Efetividade/Falso
Imparcial/Parcial	Independente/Dependente	Confiança/Desconfiança
Independência/Dependente		
Movimento/Inércia		

Fonte: Dados de pesquisa.

Para Mary Douglas (1998) todo o sistema de pensamento de uma instituição trabalha em pares de oposição. Seguindo na trilha de Durkheim (1989), a autora acrescenta que as classificações do mundo operam de forma dicotômicas na sociedade. Em nosso universo empírico, destacamos os pares ética/antiética e honestidade/desonestidade. A narrativa das três empresas se baseou na negação de atividades do passado, acionando palavras positivas para substituir aquela com conotação negativa e referindo-se ao futuro, formando novo par de oposição: passado/futuro, sendo o futuro ligado à confiança e à boa governança.

Ademais, as categorias acionadas pelos pensamentos não são acionadas aleatoria-

mente, mas baseiam-se em um sistema cognitivo de classificação operado socialmente. Para Douglas (1998), o comportamento de uma instituição depende dos padrões de justiça internalizados e que as instituições legitimam. Considerando o referencial teórico aqui apresentado, iniciamos a análise a partir do mapeamento de categorias mobilizadas nas práticas de reestruturação da Camargo Corrêa, Odebrecht e Andrade Gutierrez. Das duas primeiras, de imediato, destaca-se a mudança de nome.

2.1. Transferência do descrédito e processo de desestruturação

O caso de Marcelo Odebrecht é exemplar para pensar o que Goffman (2004) chamou de “ciclos de incorporação”. Em outras palavras, dada a ambivalência da vinculação do indivíduo com a sua categoria de estigmatizado – a prisão –, é comum que ocorra oscilações no apoio, identificação e participação entre seus iguais – a família e a atuação na empresa. Marcelo Odebrecht ficou dois anos e meio preso, desses ficou seis meses como presidente da Odebrecht. Partes do ciclo de incorporação foram citados no livro *A elite na cadeia*, quando foram ressaltadas as visitas que Marcelo recebeu durante o período de reclusão.

De um lado, lê-se o apoio maciço da esposa Isabela Odebrecht que “não faltou a nenhum dia de visitação”; pelo contrário, seu pai Emílio Odebrecht o visitou “apenas em duas ocasiões”, e em uma delas “logo foi socializar com velhos conhecidos da empresa” (NUNES, 2019, p. 134-135). No espaço midiático, a relação entre Marcelo e Emílio foi retratada como uma disputa familiar e empresarial. Em novembro de 2019, por exemplo, o jornal *Valor Econômico* noticiou que em carta à família Marcelo Odebrecht “pede para voltar à Odebrecht” (VALENTI, 2019).

A carta foi divulgada na íntegra pelo jornal. Marcelo apresentou enfatizou sua vontade e disposição em voltar a conduzir os negócios da família via Kieppe – a holding familiar. Na mesma reportagem também foi descrito como a visita de Marcelo à empresa deixou todos desconfortáveis, em alerta e preocupados (VALENTI, 2019). Como mostra Goffman (2004), o estigma de descrédito de Marcelo passou a incomodar a família e a empresa. Esse dis-

tanciamento tem uma função simbólica de reelaboração da face, e a demonstração pública da disputa e ruptura entre pai e filho é uma importante estratégia na reelaboração da face da empresa.

Outra reportagem afirma que Marcelo Odebrecht diz viver um inferno ao salientar o paradoxo de que mesmo fora da prisão, se colocou em regime de reclusão, não apenas em sentido espacial, como também de rede de relacionamento, excluído. A reportagem traz elementos da disputa como o rompimento com o pai, citando o fato dos dois não se falarem mais e, sobretudo, o pedido de bloqueio dos bens de Marcelo feito pela empresa (BRONZATTO, 2020).

Segundo Goffman (2004), cada vez que alguma pessoa com um estigma particular ganha notoriedade, no caso, por infringir a lei, todos que compartilham o estigma da pessoa em questão tornam-se sujeitos do que chamou de transferência de descrédito. Dessa maneira, sua situação leva-os a viver em um mundo de heróis e vilões de sua própria espécie. No caso que descrevemos, das prisões e condenações de agentes da elite econômica, a notoriedade é um agravante que estigmatizará aqueles no entorno, ou seja, a empresa.

No final de 2014, no contexto das fases da Operação Lava Jato que envolveu os nomes das empresas de construção, a Petrobrás decidiu proibir novos contratos com 23 empresas, entre elas, as três empresas estudadas. A medida foi chamada de bloqueio cautelar, e suspendeu temporariamente as empresas investigadas na Lava Jato de serem contratadas e de participarem de licitações da Petrobrás. Nessa situação, a Petrobrás criou uma “lista de empresas bloqueadas”. Em 2017, a Andrade Gutierrez saiu da lista de bloqueio, e em 2018 foi a vez da Odebrecht.

Campos (2019) mapeou o processo que chamou de efeitos da crise econômica e da Operação Lava Jato sobre a indústria da construção no Brasil. O autor apresenta dados acerca das falências e concordatas das empreiteiras, como também de um significativo processo de desestruturação do setor de construção civil e desnacionalização do segmento de infraestrutura. Portanto, a Camargo Corrêa, a Norberto Odebrecht e a Andrade Gutierrez venderam parte de seu conglomerado.

Entre os dados, temos que, em 2016, a Camargo Corrêa S.A. encerrou sua participação na CPFL Energia, com a venda de sua fatia na empresa paulista (23,6%) para a chinesa State Grid por R\$ 5,85 bilhões. Em setembro de 2018, o grupo fez a venda de 100% de suas operações têxteis da Santista para o grupo mexicano Siete Leguas e da InterCement¹³ e para o grupo turco Oyak. Também já havia vendido o controle da Alpargatas (calçados) para a J&F Investimentos, em uma operação de R\$ 2,66 bilhões.

Por meio da imprensa de negócios, também mapeamos os ativos e empresas que o grupo Odebrecht se desfez ao longo dos anos de 2016 a 2018. Em 2016, a Odebrecht Latinvest vendeu as concessões rodoviárias Rutas (57%), Tránsito Olmes, H2Olmos (todas no Peru) e a Odebrecht Ambiental para a Brookfield; a Odebrecht Rodovias vendeu participação na ViaRio para a CCR; a Odebrecht Energia vendeu Complexo Eólico Corredor do Senandes, no Rio Grande do Sul, para o Grupo NC.

Em 2017, a Odebrecht Transport vendeu participação na Ótima (concessionária

de mobiliário urbano) para o grupo RuaInvest Participações; o grupo Odebrecht vendeu a usina de Chaglla, no Peru, para a estatal chinesa Três Gargantas (China Three Gorges Corporation); vendeu participação no consórcio do aeroporto do Galeão para a Changi Airports, de Singapura. O grupo Odebrecht também vendeu participação na Embraport para a DP World, de Dubai; e vendeu participação na mina de diamantes de Catoca, na Angola, por US\$ 140 milhões de dólares para a Alrosa, da Rússia. Em 2018, a Odebrecht Participações é autorizada pelo Cade a vender a Inova BH para o 3G Fundo de Investimento.

Dados de pesquisa apontam que a Andrade Gutierrez perdeu o controle sobre a Oi (telecomunicações) para acionistas portugueses e holandeses, além de vender sua participação na Cemig, e vendeu também a concessão do estádio Beira-Rio e da Saneapar (empresa de saneamento do Paraná) (CAMPOS, 2019). A receita da construtora diminuiu em 2017, após alta em 2016¹⁴. Além da liquidação dos bens e/ou venda de ativos, as três empresas também perderam receita e funcionários. Os dados são da Revista *O Empreiteiro* e da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).

Dados de 2019 e 2020 não foram disponibilizados pela Camargo Corrêa à Revista *O Empreiteiro*. Simbolicamente, o silenciamento significa, em alguma medida, uma estratégia para ocultar a crise da empresa. A Odebrecht também não participou do ranking nos anos de 2016 e 2017. Sugerimos que o não dado é também um dado. Assim, o silêncio é uma forma de não falar sobre a

13 Venda das operações de cimento e concreto em Portugal e Cabo Verde.

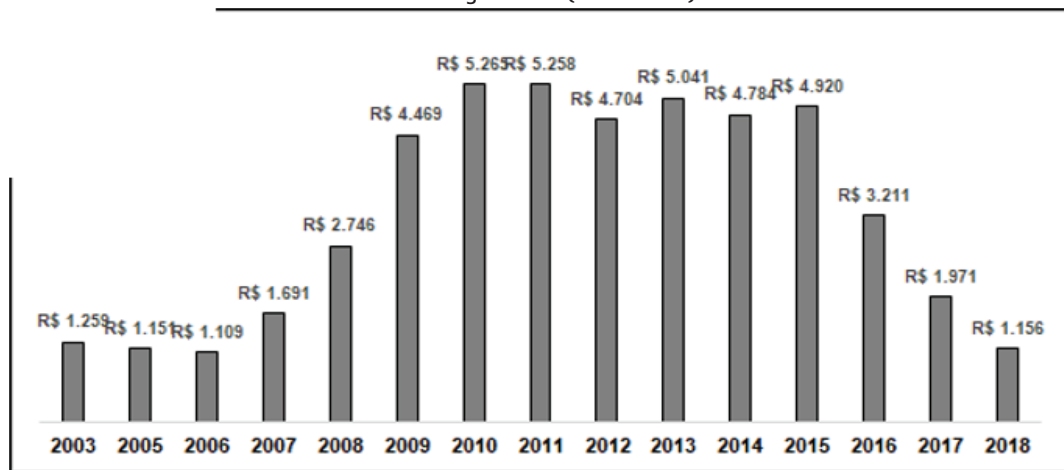
14 A imprensa de negócios atribuiu essa melhora à repatriação de recursos. A repatriação estaria associada aos débitos com a Operação Lava Jato. Jornal do Comércio, Empresas, “Repatriação melhorou resultado de Andrade e Camargo em 2016” (REPATRIAÇÃO..., 2017).

crise econômica que abala a empresa. Segundo Goffman (1985), a reelaboração da face passa pela construção da “impressão idealizada”, na qual se acentuam certos fatos e ocultam-se outros.

Outra característica da reelaboração da face é o que Goffman (1985) chamou de “coerência expressiva”. Trata-se de uma referência aos cuidados sobre possíveis desa-

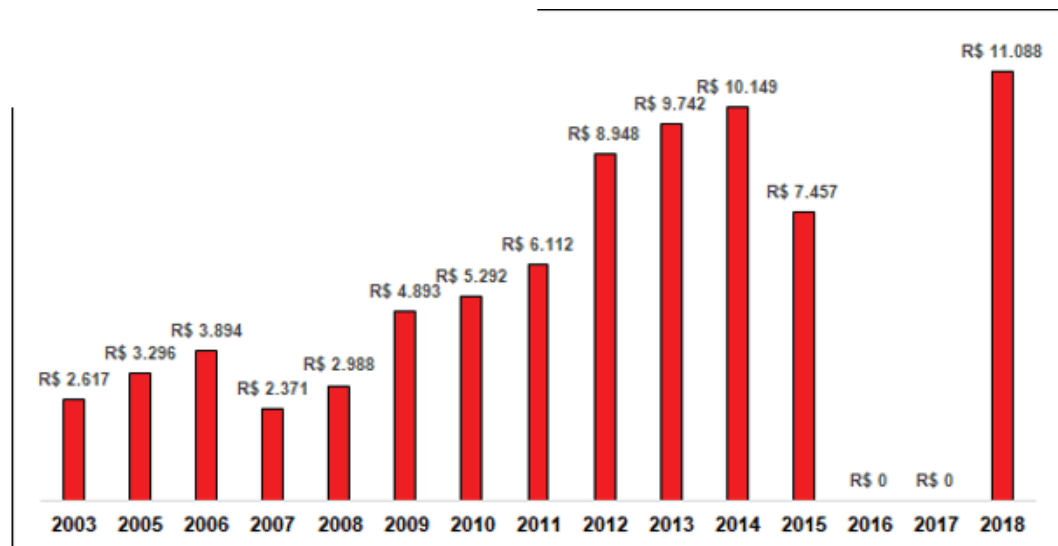
cordos que o público ou a plateia poderia imaginar. Nessa perspectiva, ocultar os dados seria uma forma de não explicitar perdas econômicas trazidas pela Operação Lava Jato, manchando simbolicamente ainda mais a imagem da empresa e dos sobrenomes envolvidos. A seguir, os gráficos sobre a redução das receitas e tabela com a redução do número de funcionários das construtoras.

Gráfico 1 – Receita Bruta - Construtora Camargo Corrêa (2003–2018)



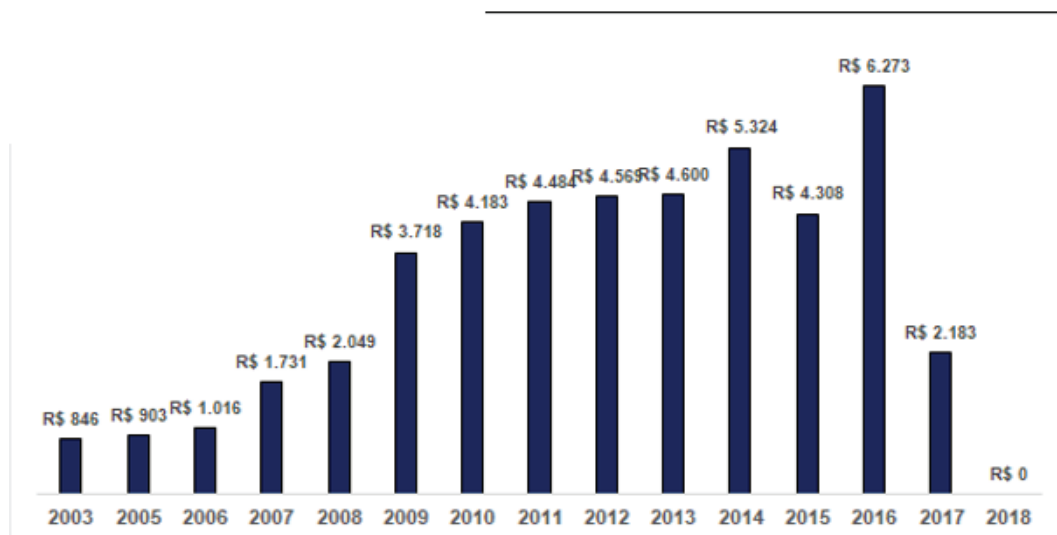
Fonte: Banco de Dados – CBIC.

Gráfico 2 – Receita Bruta - Odebrecht Engenharia e Construção (2003–2018)



Fonte: Banco de Dados – CBIC.

Gráfico 3 – Receita Bruta – Andrade Gutierrez (2003–2018)



Fonte: Banco de Dados – CBIC.

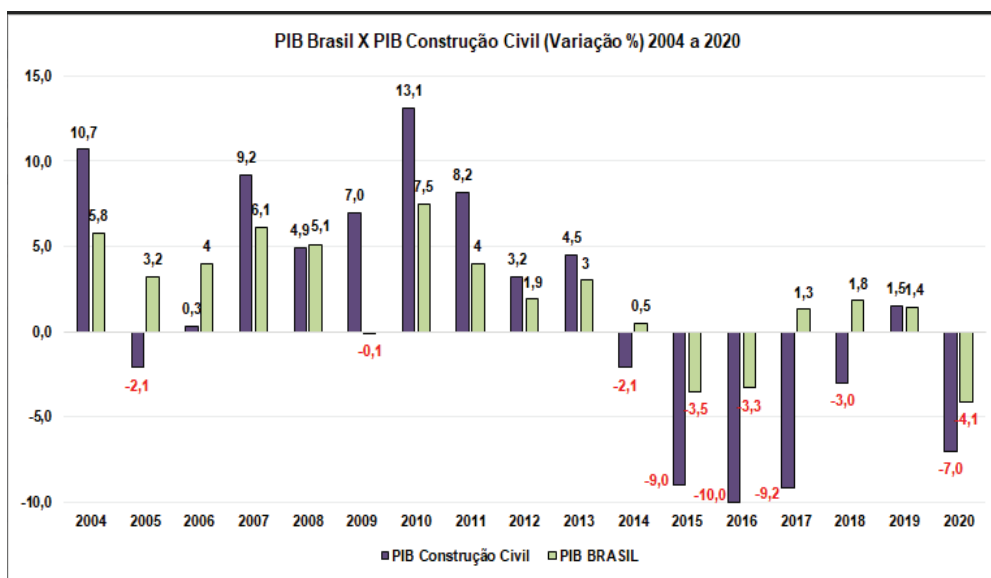
Tabela 2 – Total de empregados – Construtoras (2011–2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total de Empregados Construtora Camargo Corrêa	32.825	22.841	25.152	32.524	15.314	16.042	16.115	n/i
Total de Empregados Construtora Norberto Odebrecht	115.205	138.388	139.115	125.750	107.296	n/i	n/i	n/i
Total de Empregados Construtora Andrade Gutierrez	10.022	11.508	13.594	14.400	12.596	11.360	n/i	n/i

(n/i) Não informado.

Fonte: Banco de Dados – CBIC.

Gráfico 4 – PIB Brasil X PIB Construção Civil (Variação %) (2004–2020)



Fonte: Elaboração própria com base no Banco de dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).

Como mostra o Gráfico 4, em 2014, o mercado de construção civil iniciou uma queda. Não por coincidência, é o início da Lava Jato, operação que levou essas empresas ao constrangimento e à depreciação pública. A perda das empresas não será apenas material, mas também simbólica, o que as leva a alterarem seus portfólios de investimentos, e a própria identidade como a mudança de marca. Diante disso, assistimos a um movimento das empresas para fugir do “estigma” de corrupção, imputado pela prisão de sua elite dirigente. Esse movimento visou reelaborar a face das empresas.

2.2. A construção da “impressão idealizada”: a mudança de identidade

É diante do contexto de crise material e simbólica que parte das estratégias de “reelaboração da face” (GOFFMAN, 1985, 2005)

leveu, em 2018, a Camargo Corrêa S.A. à mudança do nome. Sob o slogan “Para frente e ajudar a construir a mudança” a atual MOVER, antiga Camargo Corrêa S.A., recorre à palavra mudança em sua nova roupagem. Em termos simbólicos, a palavra “mover” aciona cognitivamente a ideia de transformação e de renovação em direção ao futuro. Trata-se de um movimento para se desvincular da imagem anterior.

Nesse movimento, a companhia inicia um processo de transição de identidade visual. A Camargo Corrêa deixou de usar o nome (sobrenome) assim como as cores cinza e amarelo do antigo logo¹⁵. O slogan se mobiliza em torno da palavra valor – “pensar junto é criar valor”. Os valores da nova empresa apresentam-se em torno da mobilização das palavras: justa, correta, íntegra, transparência, respeito e clara.

15 O “E” da palavra MOVER é representado por dois “C” em memória ao nome Camargo Corrêa e usa-se o azul.

Figura 1 – Nova e antiga marca



Fonte: Dados de pesquisa.

Seguindo a mesma estratégia, como mostrado na Figura 1, em dezembro de 2020 a Norberto Odebrecht anunciou um novo nome: NOVONOR. Encontramos, assim, o mesmo princípio de apagamento de sua história (e sobrenome) e de reconstrução de uma nova identidade, tal qual a Camargo Corrêa. Apesar de mudar de nome somente em 2020, desde 2016 a empresa vinha operando mudanças na marca de suas empresas subsidiárias. Semelhantemente, a tela inicial da página online da antiga Odebrecht mostra o novo slogan da marca: “inspirada no futuro”. Ao justificar publicamente a mudança, a NOVONOR mobiliza as seguintes categorias: futuro, transformação, ética, integridade, transparência, conformidade.

Inferimos que a mudança de identidade aborda valores moralmente aceitos e desejados socialmente. Trata-se da seleção de uma memória, uma vez que as instituições decidem o que lembrar e o que esquecer (DOUGLAS, 1998). A memória pública é o sistema de armazenamento da ordem social: para construir socialmente a lembrança de algo, as instituições reforçariam normas e regras; e para esquecer de algo,

as instituições alteram códigos cognitivos e também recorrem ao silêncio (DOUGLAS, 1998). Analisar as mudanças instituídas via marca da empresa é observar os membros da empresa decidindo o que lembrar e o que esquecer.

Diferentemente, a Andrade Gutierrez não havia mudado o nome até dezembro de 2020, quando a pesquisa foi concluída. Contudo, o vídeo institucional de apresentação da empresa mobiliza-se em torno à referência à engenharia. São utilizados os termos: construção, alicerces, obra, projeto, excelência; e termos do tempo presente: hoje e agora. Ao contrário das outras empresas que buscaram se desvincular da sua história e do passado acionando categorias de futuro, o processo de reelaboração da face da Andrade Gutierrez aciona sua história.

Apesar dos inúmeros rituais públicos de depreciação pelos quais a empresa passou, a Andrade Gutierrez fala em orgulho do legado. Em 2020, constrói a imagem via mobilização das categorias: excelência/qualidade, inovação, *compliance* (Conformidade), integridade, transparência, responsabilidade e compromisso. Assim como nas outras empresas, todos os adjetivos utilizados es-

tão em diálogo com representatividade cidadã e compromisso com a sociedade.

Ainda como parte da estratégia de reelaboração da face (GOFFMAN, 1985, 2004), as novas empresas elaboraram um conjunto de materiais. Analisamos os conteúdos dos códigos de ética e conduta das três companhias. A partir desses documentos, cada uma delas desenvolveu uma “Linha Ética”, ou seja, um canal de comunicação para denúncias de práticas que não estão consoantes com o descrito na documentação. A Linha Ética é uma forma de reforço à narrativa de “nova empresa”, distanciando-se mais ainda da memória a ser esquecida, a de empresa corrupta.

Os novos materiais da Mover datam de junho de 2018. As análises de conteúdo dos documentos Código de Ética e Conduta da Mover destacam a mobilização das seguintes palavras: conformidade, legislação, honestidade, integridade, responsabilidade, poder público, órgãos públicos, reputação legítima, imparcial, melhores práticas, interesses pessoais, vantagens pessoais, brindes e cortesias, independência, correta, clara. No contexto de reelaboração da face, a implementação de um código de ética e conduta em torno dos termos citados representaria a construção de uma imagem delimitada em atributos aprovados socialmente; ou ainda, o que se espera da empresa.

Chamaram atenção as diretrizes de conduta “como deve ser”, pois se refere ao relacionamento da empresa e seus funcionários com o poder público. No documento está previsto uma classificação a partir das denúncias recebidas (e apuradas) via Linha

Ética. Das quatorze infrações previstas, seis se referem a práticas e/ou relacionamento com agentes públicos, que citam diretamente a relação com o sistema político e/ou agentes públicos. Desta forma, a reelaboração da face passa pelo distanciamento em relação à esfera política e ao Estado¹⁶. Nota-se, portanto, o impacto da depreciação via corrupção e busca por reelaboração da face.

A partir das análises dos materiais destacamos a mobilização destas palavras: íntegra, integridade, eficiente, honestidade, respeito, legislação, sólidas, transparentes, digno, reputação, responsabilidade, justo, correto. Os trechos explicitam a ideia de honestidade como o fio condutor. Segundo Goffman (1985), a preservação da fachada, ou seja, o esforço necessário para se manter uma atitude coerente diante dos outros, sustenta-se em esforços verbais e não verbais. Analisamos que as empresas buscaram “contornar” a deslegitimação, operada via estigmatização, mudando nome, logo e criando novos documentos sob termos aceitos socialmente. As subsidiárias dos grupos acompanharam as mesmas práticas.

Antes da estruturação dos novos códigos de conduta da Novonor, em 2016, a construtora Norberto Odebrecht foi a público “se desculpar”. O pedido público de desculpas, intitulado “Desculpe, a Odebrecht errou”, foi divulgado na íntegra pelo Jornal *Valor Econômico*. Destacamos a mobilização dos seguintes termos: reconhecimento, erro, violação, valores, princípios, honestidade, evolução, convicção. Não há menção à palavra corrupção, ao invés disso, usa um eufemismo – o termo “práticas impróprias” (VALENTI, 2016).

16 Destacamos um trecho que versa sobre agentes públicos: Não realizamos Contribuições para agentes Públicos, doações políticas ou partidárias e tampouco autorizamos que qualquer pessoa ou empresa as realizem em nome da Camargo Corrêa (Código de Ética e Conduta).

Simultaneamente, o Grupo Odebrecht divulgou, via página *online*, o que chamou de compromisso com o Brasil, ao informar a decisão de colaborar com a Justiça brasileira via investigações da Operação Lava Jato. A prática mostra a tentativa de transformar o que estava sendo visto como um ritual depreciativo e estigmatizante em um ato de heroísmo. Tem-se, neste documento, a tentativa de transmutação simbólica do profano ao sagrado. A reelaboração da face da Odebrecht, ao afirmar compromisso com a verdade dos fatos, assume um semblante de dignidade.

O termo “Jornada da Transformação” que intitula esta seção é referência a um projeto criado pela Odebrecht. O projeto busca a reestruturação da empresa, ou melhor, a reelaboração de sua face. Em julho de 2018, a Odebrecht publica na sua página de comunicação o texto “A trajetória de transformação da Odebrecht”, no qual destaca medidas tomadas pela empresa, entre elas, a reestruturação da estrutura de governança e a recomposição dos conselhos e das diretorias – tema da próxima seção¹⁷.

Por fim, o Código de Conduta Novonor prevê, na seção “Como atuamos”, situações de conflito de interesse e estabelece regras acerca de brindes, presentes, entretenimento e hospitalidade. Ademais, apesar de permitidas pela legislação, é explícita a mensagem que assegura a Novonor de não realizar contribuições políticas, assim como o reforço da empresa de não adotar nenhuma posição político-partidária. Esse conteúdo visa se contrapor à imagem pública da empresa, envolvida em corrupção com políticos.

Os documentos elaborados pela Andrade Gutierrez também reforçam a mobilização de categorias morais e cívicas. Entre os termos, destacamos a mobilização em torno das palavras: lei, legislação, normas, jurisdição, ética, conflito, interesse, poder público, concorrência, independência, reputação e comitê. As estratégias voltam-se para prevenção à corrupção e adoção de posturas éticas de todos os funcionários, sem diferenciação de cargos.

A nova forma de se relacionar com o poder público está prevista no novo Código de Ética e Conduta com uma narrativa de oposição à corrupção. Ao contrário da Camargo Corrêa, que prevê o afastamento total do poder público, a Andrade Gutierrez prevê doações políticas por qualquer sociedade da Andrade Gutierrez, enfatizando que, apesar dos procedimentos internos, adota o princípio da transparência por meio da divulgação.

A reelaboração da face da Andrade Gutierrez pauta-se, e muito, pelo *compliance*, ou seja, conformidade, como também da afirmação da imposição de remodelações organizacionais, via governança corporativa. Nos três casos há reforço de reelaboração da face em torno da afirmação de estar em conformidade, ou *compliance*. Este termo, no âmbito econômico reforça a ideia de governança corporativa. As empresas invocam a governança corporativa no processo de reelaboração da face das construtoras. Os documentos da Andrade Gutierrez reforçam que todos os integrantes da empresa – empregados e diretores – devem assumir uma postura moralmente aceita.

Destacamos a mobilização das seguin-

17 A íntegra do texto publicado pela Comunicação da Odebrecht poder ser consultada a partir do link: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/a-trajetoria-de-transformacao-da-odebrecht>.

tes categorias: ética, governança, a integridade, competência, eficiência, efetividade, competitividade, padrão, internacional, conduta, diretrizes e processos. Quando a empresa traça seus objetivos, menciona para quem a reelaboração da face está destinada: clientes, acionistas e sociedade. Portanto, a linguagem mobilizada em torno da ética, da moral e *compliance*, tem características que mobilizam agentes do mercado, da esfera econômica, do mundo cívico e do jurídico (conformidade com as leis).

Paralelamente às práticas descritas, outra medida foi a justificação em formar conselhos independentes a partir de novos modelos de governança. Sobre as práticas de novas formas de governança tem-se a estruturação de conselhos ditos independentes. Nos códigos e manuais destacamos a mobilização dos termos: acordo, conselho, conselheiros, conformidade, independência, compromissos, governança, autonomia, integridade, novo/nova/novos. Mais uma vez, temos a tentativa de construção da ideia de empresa ética, aliada à construção de valores de empresas com ações na bolsa de valores, como a governança corporativa.

2.3. Coerência expressiva: renovação da estrutura de governança e nova formação da elite econômica

Após as prisões e condenações de diretores e presidentes, as três empresas adotaram práticas de renovação, tanto da estrutura de governança, criando novos espaços,

como de dirigentes dando nova roupagem à sua elite econômica. Mapeamos os nomes daqueles que compõem a nova estrutura de governança – diretores e conselho de administração. A partir da mobilização em torno dos termos gestão profissional e transparência, as empresas reorganizam a estrutura administrativa criando espaços como comitês de conformidade.

Sobre os novos membros das diretorias e conselho de administração da Camargo Corrêa Infra, destacamos que três, dos nove membros, apresentam carreira na Camargo Corrêa. São eles: José Florêncio Rodrigues Neto, Vicente de Camargo Sampaio e Marcio Perez. Os demais, a partir do mapeamento da trajetória, identificamos que ocuparam cargos em multinacionais e fora do Brasil. Desta forma, simbolizam um perfil de “não vínculo” com a história da Camargo Corrêa, mas de internacionalização e profissionalização, pois estruturaram suas carreiras em postos de comando de empresas multinacionais e internacionais.

A imprensa de negócios acompanhou as mudanças. Em abril de 2020 o jornal Valor Econômico publicou a notícia “Família Camargo Corrêa elege Brumer para o conselho do grupo” (RIBEIRO, 2020)¹⁸. Essa ação teve como foco a substituição de parte da elite econômica da empresa por categorias como independência, ausência de vínculo familiar e nomes ditos do mercado. Há uma preocupação em substituir sobrenomes, que outrora eram fortes, nesta empresa.

No caso da Odebrecht, Newton de Souza, então presidente da *holding*, falou sobre

18 A reportagem traz a trajetória do novo presidente – que, aos 71 anos (2020), presidiu a Vale, a Acesita, a Usiminas e a BHP Billiton; foi presidente de conselhos da Cemig, Localiza e Direcional Engenharia; foi também conselheiro na Embraer, Metso, Fundação Renova e CCR. De 2003 a 2006, foi Secretário de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais.

a mudança de papel da família frente à empresa, no qual terá papel de investidora e não mais de gestora. Na ocasião, mencionou a abertura de capital da construtora (OEC), o que configuraria na retomada da confiança do mercado frente às empresas despregiadas. A estratégia de listar ações na bolsa de valores brasileira representa pelo menos dois argumentos: o de “prestação de contas” à sociedade e o de transparência.

Analisamos que a renovação da elite econômica também está ligada à transferência de descrédito – ligada pela figura de Marcelo Odebrecht – que passou a figurar como vilão. Seguindo Goffman (1985, 2004), todo estigmatizado compartilha seu estigma com os mais próximos: no caso estudado, os familiares e a empresa. A reelaboração da face opera-se na boa moral de seus funcionários e diretores e na renovação, com cargos independentes e pouca participação familiar, ou seja, com uma tentativa de anulação do sobrenome estigmatizado.

O responsável por Conformidade é liderado diretamente pelo coordenador do Comitê de Conformidade e Auditoria da Novonor – órgão de apoio do conselho de administração –, e Olga Pontes é a responsável. Na página institucional da Novonor, a trajetória de Olga foi apresentada exaltando os mais de 20 anos de experiência profissional em conformidade, gestão de risco, governança e auditoria interna a partir da atuação em projetos internacionais.

Nossas análises apontam que, apesar de alguns nomes serem próximos à família Odebrecht, apenas um sobrenome se manteve no conselho, o de Maurício Odebrecht. Se no passado os sobrenomes eram motivos de qualificação, neste contexto de depreciação das empresas, os sobrenomes tornam-se desclassificadores. Portanto, dis-

tanciar-se dos sobrenomes tornou-se uma estratégia de negação do estigma e de busca de prestígio.

A partir dos demonstrativos financeiros, (também disponibilizados online) pudemos identificar a elite econômica à frente da Andrade Gutierrez. Ricardo Sena, em 2020, era o presidente do Conselho de Administração da Andrade Gutierrez. Em 2019, ele foi escolhido “Engenheiro do Ano” pela Sociedade Mineira de Engenheiros (SME), por conseguir fazer a Andrade Gutierrez recuperar-se.

Diferentemente das outras empresas que fizeram alteração brusca no conselho administrativo, esta empresa mostra que a elite econômica à frente da holding da Andrade Gutierrez é constituída por funcionários antigos do Grupo. A reputação ilibada é um fator citado para a escolha de quem compõe o comitê de ética. O chamamento à reputação pode ser uma tentativa de fugir à transferência de descrédito da equipe que foi presa. Lembramos que para Goffman (2004) a notoriedade que ganha o estigma faz com que os agentes vivam em situação de mundo de heróis e vilões. A equipe do passado, presa, seria os vilões; e a equipe da renovação, os heróis.

Além disso, as empresas têm como principal estratégia de reelaboração da face, recontar a história da empresa. Baseada em Douglas (1998), a memória social seleciona convenções sociais. Uma instituição não pode ter propósitos e nem vida própria, somente os indivíduos podem planejar, conscientemente, e planejar estratégias baseadas nas convenções das instituições. Portanto, as instituições digerem a memória individual e canalizam as percepções para formas compatíveis com as relações que elas autorizam. Elas fixam processos que são essencialmente dinâmicos, ocultam a influência que eles exercem e suscitam

emoções relativas a questões padronizadas. As instituições recrutam os indivíduos e operam suas próprias classificações.

Por fim, após mapear as mudanças materiais e simbólicas das empresas envolvidas nos casos de corrupção, retomamos a pergunta do início da seção: para quem ou o quê elas (as construtoras) reelaboram a face? Segundo Goffman, os outros e/ou a plateia são parte constitutiva da representação que os atores fazem de si, ao representar-se para alguém ou algo. Nossos dados nos permitem afirmar que a reelaboração da face foi realizada para o Estado, para a imprensa e para a sociedade civil, visando resgatar a reputação.

Considerações finais

O artigo se dedicou a mostrar um processo de depreciação da imagem do setor da construção civil, durante as investigações da Operação Lava Jato, assim como as estratégias adotadas para reelaboração da face do setor. O cenário que se estruturou durante e após as investigações levou a perdas simbólicas e econômicas das empresas envolvidas nas denúncias. Tais perdas passaram então a ser ressignificadas a partir de um processo que chamamos de reelaboração da(s) face(s).

Tomamos como referência que os ritos de degradação (desclassificação) são o inverso dos ritos de consagração (classificação) ao retirarem dos agentes sinais/aspectos de reconhecimento/merecimento, e depois reduzi-los ao nível de anônimo (sem prestígio), destituído de capital simbólico.

Nas análises dos textos das denúncias realizadas pelo Ministério Público evidenciamos o caráter racional e individual imputado aos agentes envolvidos nos atos de corrupção. As denúncias do MP ancoram-

-se em modelos derivados da teoria racional econômica para justificar os atos de corrupção. Assim, os indivíduos agiriam de forma livre e consciente, de modo a obter lucro e vantagens. A partir da valorização individual das práticas de tais fatos, enfatiza-se o desvio de caráter moral dos agentes denunciados.

No que se refere à elite econômica presa, após a perda de cargos, afastamento da empresa, desligamento e desvinculação da imagem organizacional dessa elite, as empresas passaram a reelaborar a face. Por meio de documentos que falam de integridade, transparência, conformidade, honestidade, ética, negando a corrupção e o comportamento desviante do passado, as empresas buscam se afastar do marco simbólico de descrédito, que as colocou como corruptas.

No geral, todas as empresas realizaram alteração no logo, na imagem, no conselho e na documentação interna, com claro chamamento à ética e à transparência. Na reelaboração da face, como resposta dos estigmatizados na busca da legitimação, as empresas operaram um processo de esquecimento e formação de nova memória pública (DOUGLAS, 1998). Dentre as memórias a serem esquecidas, temos o apagamento dos sobrenomes envolvidos na Lava Jato, sobrenomes que já foram motivos de honra e respeito na história da empresa.

Referências

- ARANTES, R. B. Polícia Federal e construção institucional. In: AVRITZER, Leonardo; FILGUEIRAS, Fernando (org.). *Corrupção e sistema político no Brasil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- BEZERRA, M. O. *Corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Papéis Selvagens, 2018.

- BEZERRA, M. O. Corrupção e produção do Estado. *Revista Pós Ciências Sociais-REPOCS*, São Luís, v. 14, n. 27, p. 99-130, 2017.
- BEZERRA, M. O. Em nome das “bases”: política, favor e dependência pessoal. Rio de Janeiro: Relume Dumará: Núcleo de Antropologia Política, 1999.
- BEZERRA, M. O. *Corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: ANPOCS, 1995.
- BOURDIEU, P. *Sobre o Estado*. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.
- BRONZATTO, T. Marcelo Odebrecht: “Estou vivendo o inferno”. *Revista Veja*, São Paulo, 7 ago. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/marcelo-odebrecht-estou-vivendo-o-inferno/> Acesso em: 07 abr. 2021.
- CAMARGO Corrêa confirma demissão 50 pessoas da parte administrativa. *Valor Econômico*. São Paulo, 13 fev. 2015. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/02/13/camargo-correa-confirma-demissao-50-pessoas-da-parte-administrativa.ghtml>. Acesso em: 29 maio. 2021.
- CAMPOS, P. H. P. Os efeitos da crise econômica e da operação Lava Jato sobre a indústria da construção pesada no Brasil: falências, desnacionalização e desestruturação produtiva. *MEDIAÇÕES*, Londrina, v. 24, n. 1, p. 127-153, jan./abr. 2019.
- CARRAÇA, T. Fitch coloca empreiteiras brasileiras em revisão para rebaixamento. *Valor Econômico*, Finanças, 19 set. 2014. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2014/11/19/fitch-coloca-empreiteiras-brasileiras-em-revisao-para-rebaixamento.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2021.
- COSTA, P. R. N. Elite empresarial e elite econômica: o estudo dos empresários. *Revista de Sociologia e Política*, v. 22, n. 52, p.47-57, dez. 2014.
- DALLAGNOL, D. *A luta contra corrupção: A Lava Jato e o futuro de um país marcado pela impunidade*. Ed. Primeira Pessoa. 2017.
- DOUGLAS, M. *Como as instituições pensam*. São Paulo: EdUSP, 1998.
- DURKHEIM, É. *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Edições Paulinas, 1989.
- GARFINKEL, H. Conditions of Successful Degradation Ceremonies. *American Journal of Sociology*, v. 61, n. 5, p. 240-244, 1956.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre manipulação da identidade deteriorada*. Tradução: Mathias Lambert. Data Publicação Original: 1891. Data da digitalização: 2004. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/151138/goffman,erving.estigma_notassobremanipulacaodaidentidadedeteriorada.pdf. Acesso em: 28 maio 2021.
- JARDIM, M. *A natureza social das finanças*. Bauru: Edusc, 2011.
- JARDIM, M. (org.) *Estado e mercado no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Laboratório Editorial, 2013.
- JARDIM, M. (org.). *Mercados: nem sagrado, nem profano*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.
- JARDIM, M. C.; PORCIONATO, G. L. A construção social do mercado da construção civil nos anos 2000: o caso da habitação e o papel do Estado. *Revista Estudos de Sociologia*, Araraquara, v. 22, n. 43, p. 197-216, jul.-dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/issue/download/672/191>. Acesso em: 29 maio 2021.
- MAIA, C. Fitch rebaixa nota de construtoras envolvidas na Lava Jato. *Valor Econômico*, Empresas, 13 jan. 2015. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/01/13/fitch-rebaixa-nota-de-construtoras-envolvidas-no-lava-jato.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2021.
- MPF – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Caso Lava Jato*. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 1 jun. 2021
- NUNES, W. *A elite na cadeia: o dia a dia dos presos da Laja Jato*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

PORCIONATO, G. L. *O escândalo Lava Jato e a elite da construção civil no Brasil: dos rituais de depreciação à reelaboração da face*. São Paulo: Alameda, 2022.

REPATRIAÇÃO melhorou resultado de Andrade e Carmargo em 2016. *Jornal do Commercio, Economia*, Porto Alegre, 3 maio 2017. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/05/economia/560379-repatriacao-melhorou-resultado-de-andrade-e-camargo-em-2016.html. Acesso em: 12 mar. 2021.

RIBEIRO, I. Camargo Corrêa muda comando de conselho para melhorar governança. *Valor Econômico*, 01 de novembro de 2016. Empresas. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2016/11/01/camargo-correa-muda-comando-de-conselho-para-melhorar-governanca.ghtml>. Acesso em: 21 fev. 2021.

RIBEIRO, I. Família Camargo Corrêa elege Brumer ao conselho do grupo. *Valor Econômico*, 08 de abril de 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/08/familia-camargo-elege-brumer-ao-conselho-do-grupo.ghtml>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SILVA, S.; OLIVEIRA, E. G.; OLIVEIRA, C. G. A expressividade argumentativa do adjetivo no texto publicitário. *SIGNUM: Estud. Ling., Londrina*, v. 16, n. 1, p. 201-231, jun. 2013.

THOMPSON, J. B. *O escândalo político. Poder e visibilidade na era da mídia*. Petrópolis: Vozes, 2002.

VALENTI, G. Em carta à família, Marcelo pede para voltar à Odebrecht. *Valor Econômico*, São Paulo, 29 set. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/09/29/em-carta-familia-marcelo-pede-para-voltar-odebrecht.ghtml>. Acesso em: 07 de ago. 2018.

VALENTI, G. 'Desculpe, a Odebrecht errou', diz comunicado do grupo. *Valor Econômico, Política*, São Paulo, 1 dez. 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2016/12/01/desculpe-a-odebrecht-errou-diz-comunicado-do-grupo.ghtml>. Acesso em: 07 de ago. 2018.

RESUMO

O processo conhecido como “Lava Jato”, iniciado em 2014, envolveu diversos agentes, incluindo partidos políticos, empresários, agentes estatais e o setor da construção civil. Este artigo se concentra na depreciação da imagem de três empresas do setor da construção civil e nas estratégias adotadas para reconstruir sua reputação. A Lava Jato resultou em perdas simbólicas e econômicas para as três empresas envolvidas. As perdas foram analisadas por um processo de que chamamos de reelaboração da face (GOFFMAN, 1985). Através de uma pesquisa qualitativa e da análise de conteúdo, evidencia-se que as denúncias do Ministério Público destacaram atos de corrupção como uma conduta individual racional dos agentes denunciados, enfatizando como desvio moral. Após a prisão da elite econômica, as empresas passaram a reconstruir sua imagem por meio de documentos que enfatizam integridade, transparência, conformidade e ética, negando a corrupção e o comportamento desviante do passado. As análises concluem que as empresas realizaram mudanças em seus logos, imagens, conselhos e documentação interna, buscando legitimidade através da ética e da transparência. Esse processo de reconstrução da imagem envolveu esquecimento seletivo e a criação de uma nova memória pública, permitindo que as empresas escolhessem o que lembrar e o que esquecer (DOUGLAS, 1998). A mudança incluiu o apagamento dos sobrenomes associados à Lava Jato.

PALAVRAS-CHAVE

Lava jato. Investigação. Construção setor. Reconstrução da imagem. Elite Econômica.

ABSTRACT

The investigation known as “Lava Jato”, which began in 2014, involved political parties, businessmen, state agents and the construction sector in Brazil. This article focuses on the deterioration of the image of three companies in the construction field and the strategies adopted to rebuild their reputation. Lava Jato resulted in symbolic and economic losses for the three companies involved. Through qualitative research and content analysis, it is evident that the Public Prosecutor’s Office’s denunciations highlighted acts of corruption as rational individual conduct by the agents denounced, emphasizing it as a moral deviation. After the arrest of the economic elite, companies began to rebuild their image through documents that emphasize integrity, transparency, compliance and ethics, denying corruption and the deviant behavior of the past. The analyses conclude that the companies have made changes to their logos, images, boards and internal documentation, seeking legitimacy through ethics and transparency. This process of image reconstruction involved selective forgetting and the creation of a new public memory, allowing companies to choose what to remember and what to forget (DOUGLAS, 1998). The change included erasing the surnames associated with “Lava Jato” investigation.

KEY WORDS

Lava Jato. Investigation. Construction sector. Reconstruction of the image. Economic elite.

Recebido em: 29/06/2023
Aprovado em: 29/09/2023