

Uma construtora no divã

Sobrevivente em seu setor, a Racional fez até terapia para enfrentar as crises

Naiana Oscar

Foi no divã de um psicanalista que a construtora Racional Engenharia resolveu suas crises financeiras, de gestão e existenciais. Por quase duas décadas, comparecer à terapia em grupo era tão importante quanto entregar relatórios de obras ou atender às demandas de clientes. “Era uma forma de falar do não falado, de discutir as incompetências de cada um e criar vínculos mais fortes na equipe”, explica o fundador Newton Simões.

Ele decidiu procurar ajuda da psicanálise depois que uma debandada de diretores o fez perceber que estava sozinho no comando da empresa. A experiência foi tão intensa que Newton, por vezes, viu-se tentado a abandonar a engenharia para se dedicar às questões freudianas.

Fez bem em continuar no ramo. Com 40 anos de mercado, a Racional prevê ultrapassar em

2011 a marca de R\$ 1 bilhão de faturamento. É um patamar histórico para uma das construtoras mais antigas do segmento *built to suit* (de construção sob encomenda), vista no mercado como uma “sobrevivente”.

A companhia passou (quase) incólume pela estagnação que se abateu sobre a construção civil nas décadas de 80 e 90. Viu empresas concorrentes, mais tradicionais e maiores, desaparecerem com o fim do crédito fácil vindo do BNH. Nomes como Omni, Roffmann, Rácz, Grubima foram ficando pelo caminho.

Nem Newton sabe explicar como conseguiu colocar a empresa de pé depois de tomar um calote histórico numa das primeiras obras de grande porte de seu portfólio, o Club Med Itaparica na Bahia. Pouco tempo depois teve de contornar outro rombo, ao descobrir que seu gerente de RH fraudava a folha de pagamento com funcionários fantasmas. Só

VIVI ZANATTA/AE



mesmo à base de terapia para seguir adiante.

A Racional aproveitou esse período de seca no mercado imobiliário para arrumar a casa. Fez isso com a ajuda do psicanalista e consultor de empresas Marco Aurélio Velloso. As sessões eram semanais e densas. Executivos engratados choravam que nem crianças. Até Newton admite que exagerou na dose. Para engenheiros acostumados ao pragmatismo da construção civil, falar de si mesmos e ter suas incompetências escancaradas diante dos colegas parecia mais difícil do que colocar um prédio de pé. “Foi um processo lento e doloroso,

mas que levou os executivos a um grau de autonomia enorme”, diz Velloso.

Foi nessa época que a atriz Eloísa Elena passou a participar dos encontros anuais de integração dos funcionários da Racional, com a missão de levar para o palco os dramas enfrentados pelas equipes no dia a dia. Hoje, ela tem cadeira cativa no conselho da empresa. “Não entendo nada de engenharia, mas conheço de relações humanas e é por isso que estou ali.”

Tanto investimento em autoconhecimento tinha de trazer algum fruto para a operação da empresa.

Sem grandes traumas, a Racional mudou o foco de atuação e passou de mera empreiteira a desenvolvedora de projetos de engenharia de alta complexidade, como o Centro de Medicina do Hospital Albert Einstein e os data centers do Bradesco e da Tivit. Mais de 60% da receita, porém, continua vindo dos shopping centers.

A empresa aposta também nos condomínios logísticos, onde além de projetar e construir, assume a função de administradora. O Centeranel Raposo, localizado nas proximidades do Rodoanel, em São Paulo, foi inaugurado no fim de 2010. Outro, na região de Viracopos, será entregue em

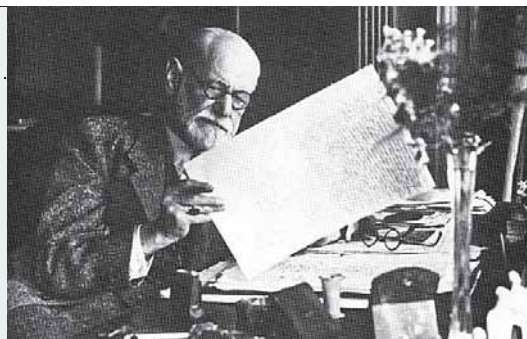
maio. “Tudo é feito com investimento próprio”, ressalta Simões. A Racional foi uma das poucas construtoras de grande porte que não se renderam aos IPOs em 2007. “Ficou para trás, parada no tempo e cheia de vícios”, na avaliação de uma fonte do setor.

Após se dar alta da psicanálise e imprimir um esquema de “coletividade” na tomada de decisões, a Racional se prepara para adotar, com certo atraso em relação aos concorrentes, uma política de meritocracia, com metas e bônus individuais. Os funcionários estão assustados com as mudanças. Mas se não der certo, Freud está aí para ajudar.

PONTOS-CHAVE

● Freud explica

Fundada em 1971, a Racional Engenharia recorreu por vinte anos à psicanálise para reter executivos e melhorar o fluxo de informação, com sessões semanais de terapia



REPRODUÇÃO

● Receita

R\$ 803 mi
foi o faturamento da construtora no ano passado. Em 2011, a previsão é de que a receita alcance a marca de R\$ 1 bi



DIVULGAÇÃO

● Portfólio

Os shoppings ainda representam 60% do faturamento da empresa, mas aos poucos o varejo cede espaço para projetos de inteligência ligados ao setor logístico

Gestão.

Adepto da coletividade, Newton Simões começará a adotar políticas de meritocracia