

## **Construtora Maciel: o desafio de resgatar a credibilidade e manter o time em uma empresa envolvida na Lava Jato**

### Resumo

O Brasil tem vivido tempos bastante frustrantes quando considerada a relação ética entre o Estado, a política e as empresas. Escândalos envolvendo empresas nacionais e o governo se tornaram recorrente desde 2014, principalmente na chamada Operação Lava Jato que é um conjunto de investigações em andamento pela Polícia Federal do Brasil. Esse caso de ensino busca apresentar a

história de uma construtora envolvida nos escândalos da Lava Jato, principalmente com o enfoque de qual estratégia o atual presidente deve adotar para reverter a imagem institucional da empresa, bem como reter e motivar os funcionários que permaneceram na organização.

Palavras chave: corrupção, ética organizacional, imagem institucional e retenção de talentos

## 1. Introdução

Muitas empresas brasileiras têm sua história entrelaçada com a história do Brasil, este caso de ensino traça a história de uma família em que a construção do seu negócio e a história política brasileira se relacionam desde a construção de Brasília até o início da Operação Lava Jato. É por meio da família Maciel que o leitor irá conhecer a história da Construtora Maciel que se tornou uma referência para o mercado e para sociedade. Sendo que sua imagem foi de positiva diante do sucesso de suas obras para negativa com as negociações fraudulentas em que estava envolvida. E agora, como a nova presidência da Construtora Maciel deve atuar para se reposicionar no mercado.

### 1.1 A família Maciel

A família Maciel cresceu em um bairro de classe média de São Paulo, o Paraíso. Na década de 1950, o patriarca José era um esforçado engenheiro, enquanto sua esposa Edith era dona de casa e cuidava dos dois filhos, Carlos e Marcos. Era uma vida simples, mas na qual nada faltava. José trabalhava em pequenas e médias obras e provia os recursos necessários para que Carlos e Marcos frequentassem bons colégios. A rotina dos dois era controlada por Edith, que com seu pulso de ferro era chamada pelos dois jovens de “Dona Onça”. Nos finais de semana, os Maciel nunca deixavam de ir à igreja. Muito católicos, José e Edith acreditavam que essas idas eram uma contribuição necessária para a formação do caráter dos filhos.

Essa vida sem maiores percalços sofreu uma grande reviravolta quando José decidiu, talvez na ação mais ambiciosa de sua vida, ir para Brasília, que acabara de tornar-se a capital do Brasil, e trabalhar nas grandes obras que aconteciam por lá. Partiu e deixou Edith sozinha com Carlos e Marcos em São Paulo. Quase não visitou os filhos durante o tempo que esteve no planalto central. Quando finalmente retornou, três anos depois, os meninos já estavam próximos de terminar o colégio e “Doutor” José, como passou a ser chamado em Brasília, era o presidente da Construtora Maciel, com muitas obras em curso em Brasília e com muitos contatos que o ajudariam a conquistar novas obras em São Paulo. Tinha além da autoridade paterna, o respeito de seus colegas, o que gerava forte impressão em todos seus familiares.

José, ao contar para seus filhos como havia sido sua experiência em Brasília, explicava qual era sua receita de sucesso: *“Todos as obras que realizei lá foram contratadas por outros empresários. Poderia ter crescido muito mais, se tivesse realizado obras para o governo, mas isso envolveria atitudes questionáveis. Jamais vou arriscar comprometer a reputação do nome Maciel com práticas ilícitas”*. Para José, tão importante quanto o sucesso nos negócios, era a reputação associada ao seu nome. Por este motivo, ele trabalhava incansavelmente para preservar a ambos.

Para os filhos, o sucesso do pai era impressionante, e se já o admiravam e respeitavam, passaram a idolatrá-lo. Dona Edith, reservada, controlava os recursos com mão de ferro, e sequer permitiu que a família mudasse de bairro, apenas cedeu quanto ao apartamento. E os

Maciel se mudaram para um grande apartamento no mesmo bairro do Paraíso, em São Paulo. A rotina dominical de idas a igreja não mudou, e continuaram frequentando a mesma missa todos juntos, ano após ano. Ainda que as condições financeiras estivessem melhores, a vida era essencialmente a mesma para a família: trabalho, estudo, igreja e família.

No início da década de 1970 Carlos e Marcos entraram na universidade pública para estudar engenharia civil, assim como o pai, e começaram a trabalhar nas obras da Construtora Maciel. Carlos, mais expansivo, mesmo antes de concluir a faculdade, participava com o pai dos fechamentos dos grandes contratos. Já Marcos era um apaixonado pela engenharia e passava todo o tempo quando não estava nas salas de aula, nos canteiros de obras da empresa. Quando se formaram, não foi surpresa que o primeiro passou a ser o gerente comercial e o segundo, o gerente de obras da empresa. Eram cargo adequados ao perfil de cada um e também a expansão da empresa, que nesse momento acontecia de forma estruturada.

A construtora crescia lentamente, mas de forma constante, jamais fazendo negócios com o governo, e os bons resultados permitiam que os dois filhos recebessem um salário bom. E com esses recursos os irmãos logo se casaram com suas primeiras namoradas. Em 1975, Carlos casou com Alice e Marcos com Maria. Dona Edith e José ficaram muito felizes, daquela forma reservada que era característica da família. Mas estavam sem dúvida realizados, afinal fazia todo o sentido para eles que os filhos se casassem com suas primeiras namoradas.

Os jovens casais desfrutavam de um padrão de vida muito bom, mas sem excessos e trivialidades. Adquiriram seus apartamentos em bairros nobres da cidade, se associaram ao Club Athletico Paulistano (CAP), tradicional clube de São Paulo, e após alguns anos, tiveram seus filhos. Carlos e Alice tiveram José, batizado em homenagem ao avô. Marcos e Maria tiveram Silvia e Eduardo. O padrão de formação das crianças foi o mesmo que os irmãos haviam recebido dos seus pais, com um pouco mais de viagens e lazer. Os primos estudaram em um tradicional colégio paulistano. Todos lá se formaram. A nova geração dos Maciel desfrutava de um padrão e de um estilo de vida tradicional, inculcado nos filhos através da disciplina e do exemplo paternos que tanto inspiravam os rapazes.

Silvia decidiu estudar nutrição, um curso que, na visão conservadora dos pais e avós era adequado para moças e os dois rapazes, José e Eduardo, foram para a mesma escola de engenharia onde seus pais haviam se formado. Após concluírem a faculdade, José foi trabalhar na área comercial com seu pai e Eduardo nas obras com o seu. Como o negócio continuava a crescer, principalmente dentro do estado de São Paulo, Eduardo convidou dois dos seus melhores amigos da faculdade, Daniel e Renato, para trabalharem na Construtora Maciel. Ambos foram e seguiram carreira na empresa. Toda essa rotina até previsível e consistente iria mudar em um único dia de 2001.

## 1.2 Sob nova direção

A conclusão de uma importante obra da Construtora Maciel em 2001 em Ribeirão Preto, cidade do interior de São Paulo, foi escolhida por “Doutor” José como uma ocasião especial, na qual seria comemorado o aniversário de quarenta e cinco anos da empresa. Toda a festa foi organizada pelo responsável pela obra, Eduardo com o apoio de seus inseparáveis amigos

Daniel e Renato. Na véspera, chegou José, que estava em uma cidade próxima visitando um potencial cliente para a empresa. No dia escolhido para a festa, partiu em um avião fretado “Doutor” José, Edith, Carlos, Alice, Marcos, Maria e Silvia. A família iria se reunir para uma celebração conjunta desta importante conquista profissional.

O avião partiu de São Paulo às 8h da manhã de uma sexta-feira, mas nunca chegou a Ribeirão Preto. Um caso não esclarecido, uma infeliz combinação de falha humana e técnica fez com que o avião caísse ainda próximo a São Paulo e todos que estavam no voo faleceram. Uma tragédia que causou muita comoção e tristeza em São Paulo e em Ribeirão Preto e devastou a família Maciel.

José e Eduardo ficaram inconsoláveis, completamente sem rumo. Durante alguns meses, a empresa não encerrou suas atividades pelo esforço de todos os seus funcionários. Os dois netos herdeiros viram que seu avô e seus pais, ainda que não fossem muito arrojados, tinham características que cativaram e fidelizaram a equipe. Quando finalmente os irmãos retomaram seus afazeres, nenhuma obra havia sido paralisada. Mérito sem dúvida dos funcionários, que se sentiam parte da família da empresa.

Em um consenso, José assumiu a presidência da Construtora Maciel e Eduardo passou a ser o Diretor de Engenharia. Daniel e Renato foram promovidos a gerentes, e Daniel foi trabalhar na área comercial, mais próximo de Eduardo. Não seria fácil, mas os primos e a empresa se organizaram da melhor forma possível para enfrentar os novos desafios que surgiriam pela frente.

Os meses que se seguiram a essas grandes mudanças foram vividas de forma diferente por parte de cada um dos primos. José, solteiro, passava cada vez mais tempo com seus amigos e com clientes, em confraternizações que muitas vezes aconteciam nos finais de semana. Ele não chegava a ser um esbanjador, mas era o primeiro dos Maciel que tinha um padrão de vida compatível com o patrimônio que a família havia acumulado. Já Eduardo seguiu uma trajetória próxima de seus demais familiares. Casou-se com sua namorada, que havia conhecido na faculdade, Bianca e logo teve seu filho, também chamado José, em reconhecimento ao seu falecido avô e ao seu primo mais velho, que foi o padrinho. Eduardo continuou a tradição familiar de frequentar a igreja com sua família. José reduziu muito suas idas, alegava que sua agenda de contatos e confraternizações não mais permitia a mesma disciplina de antes. Para todos, todavia, era claro que José tinha outro estilo de vida e prioridade que os demais familiares que construíram a empresa.

Uma das mudanças que José, com sua ampla rede de contatos promoveu na empresa, foi fechar contratos para a realização de obras públicas. Desde que o “Doutor” José havia retornado de Brasília, os empreendimentos da Construtora Maciel eram obras privadas, mas o novo presidente em poucos anos mudou esse perfil e se especializou nas obras públicas. Essa mudança de foco gerou muitos conflitos entre os primos. Eduardo se lembrava das recomendações do “Doutor”, de não realizar negócios com o governo. Mas José se impôs, como presidente e a princípio sua decisão se mostrou a mais acertada. Os dois, apesar de algumas divergências, sempre buscavam o consenso em primeiro lugar.

Eduardo não aprovava totalmente essa estratégia, mas essa era a área do primo, e efetivamente a receita e os lucros cresciam ano após ano. E ainda por cima seu amigo Daniel elogiava muito a habilidade de Eduardo para fechar os contratos com o governo. Essa característica transformaria o negócio em pouco tempo, para algo que nenhum dos Maciel poderia imaginar.

### 1.3 Uma empresa global

Os anos que se sucederam a eleição de um candidato de oposição a presidência do Brasil impulsionou os negócios para a Construtora Maciel. José tinha muitos contatos em todos os partidos políticos, inclusive com o partido eleito. O presidente da empresa passava quase toda a semana em Brasília, junto com seu braço direito, Daniel. E a empresa, que tinha no princípio obras quase que exclusivamente no estado de São Paulo, passou a trabalhar em todo o Brasil. A prosperidade nacional acontecia com até maior intensidade na empresa, para orgulho e satisfação da família. O Brasil crescia como nunca e a empresa acompanhava e em alguns momentos até mesmo liderava esse crescimento.

Esse sucesso era compartilhado com todos da equipe, através de bons salários, bônus, prêmios no final de cada ano e festas organizadas pela mulher de Eduardo, Bianca. Além destes reconhecimentos, os primos mantiveram aquela característica humilde e paternalista de seus antecessores. A combinação destas características fazia com que fosse quase impossível um funcionário da empresa sair, a menos que se aposentasse. Como disse Filomena, secretária da diretoria, em um depoimento, anos depois: *“A Construtora Maciel era minha família. Eu amava trabalhar naquele lugar, me sentia importante, e parte de tudo o que estava acontecendo. E as gerações foram mudando, mas o clima muito saudável de trabalho nunca mudou. Todos nós que trabalhávamos no escritório central, compartilhávamos desse orgulho e desse sentimento de pertencimento, que os Maciel cultivaram”*. Filomena era uma representante de praticamente todos os funcionários, que estavam há anos na empresa.

Em outro depoimento, um mestre de obras de Porto Alegre, Virgílio, reconheceu os méritos de se trabalhar na Construtora Maciel: *“Era um ambiente muito agradável, éramos cobrados por resultados com respeito e quando o atingíamos, recebíamos muito bem por isso”*. Mesmo com todo esse sucesso, Eduardo se sentia um pouco incomodado. Afinal, como José fechava tantos contratos em um espaço de tempo tão curto? Mas essa dúvida, quando passava por sua cabeça, era logo deixada de lado. Afinal, eram muitas obras para serem concluídas e ele tinha que fazer tudo isso com excelência. E sua família havia crescido, com a chegada das gêmeas, Antônia e Edith (esta última batizada em homenagem a “Dona Onça”, sua avó Edith). Então, ele deixava toda a parte comercial para José fechar. Era uma situação pouco transparente, mas cômoda para Eduardo.

E os anos que se seguiram contribuíram para afastar cada vez mais as dúvidas de Eduardo. A empresa, que já tinha um faturamento bilionário, agora desenvolvia obras em diversos países, em especial da América Latina e da África. Todas essas obras eram para os governos desses países e eram de responsabilidade de Eduardo e de Renato, que passaram a viajar muito a trabalho. Tamanho sucesso foi premiado com a escolha da Construtora Maciel como a melhor empresa de engenharia do Brasil por uma respeitada revista de negócios.

E José, que cada vez mais aparecia nas colunas sociais, ora com a nova presidente da república e seus ministros, ora com beldades estonteantes (sim, ele continuava um solteirão convicto), apesar do cargo de presidente, se dedicava cada vez mais a conquistar novos negócios com os governos do Brasil e de outros países e deixava os encargos da presidência para Daniel. Da parte de engenharia todo processo e reputação vinha de Eduardo e do seu time. Quem estudasse a história e os resultados da empresa não poderia imaginar que seus maiores desafios ainda estavam por acontecer.

### 1.4 Lava Jato

Uma grave crise política atingiu o país com a Operação Lava Jato, que inicialmente não preocupou Eduardo, afinal, mesmo que sua receita viesse principalmente de obras públicas, em toda a sua trajetória a Construtora Maciel havia respeitado rígidos princípios éticos passados pelo “Doutor” José garantindo os valores da empresa.

Uma seriedade e honestidade na condução dos negócios que remetia ao fundador e a sua séria e tradicional formação religiosa, que havia sido inculcada nos seus familiares e em toda a equipe. Por essa crença de Eduardo, seu choque foi imenso quando recebeu uma ligação de Renato, informando que José e Daniel haviam sido presos.

Os dias seguintes foram frenéticos na empresa. As acusações eram as mais graves possíveis. Para conquistar as obras públicas, a Construtora Maciel “comprou” políticos no Brasil e em outros países que se relacionavam com o Brasil. Aparentemente esse dinheiro havia sido utilizado para financiar campanhas eleitorais e para o enriquecimento ilícito dos políticos de diversos países. Os negociadores por parte da empresa eram Daniel e o próprio José, seu presidente.

Na única vez em que visitou o primo na prisão, se abraçaram e choraram durante um longo tempo. Eduardo ficou arrasado ao ver como José estava. Magro, abatido. Penalizado com a situação do primo, evitou recriminá-lo por tudo o que acontecera. E essa não era a única situação familiar complexa que Eduardo estava vivendo por conta dessa situação. Seu filho, o pequeno José, foi hostilizado regularmente na escola por colegas que o chamaram de ladrão, pois haviam lido e visto reportagens sobre o caso da Construtora Maciel nos principais veículos de comunicação. José e Bianca decidiram retirar o filho da escola. Poucas semanas depois, Bianca e o pequeno José partiram para os Estados Unidos, a criança continuaria seus estudos na Flórida, longe de tudo o que estava acontecendo, para evitar traumatizá-lo ainda mais com as desventuras da empresa.

Com todas essas dificuldades, após três meses Eduardo tomou uma decisão que estava evitando desde o início da crise: assumiu a presidência da Construtora Maciel. Ficou muito aliviado ao perceber que a situação financeira da empresa estava estável, pois os contratos com o governo eram para grandes obras. A empresa teria trabalho para os próximos anos. Clientes privados, que já haviam sido o foco da empresa estavam evitando trabalhar com sua empresa, mas isso apresentava uma queda no faturamento que não chegava a colocar em risco a sobrevivência da empresa. Se trabalhasse com afinco, ele acreditou que conseguiria reverter a situação e fazer com que diversos desses clientes voltassem a trabalhar com a empresa.

Eduardo decidiu, mesmo com a queda do faturamento, não demitir ninguém da sua equipe em um primeiro momento. Afinal, a empresa era sua segunda família e era assim que deveria tratar um familiar. O novo presidente sofreu um duro choque quando seu amigo de faculdade e braço direito, Renato, pediu demissão. Ele, que também tinha um filho pequeno, disse que seu filho também havia sido agredido na escola por conta do trabalho do pai. E que ele, para evitar que isso acontecesse, aceitou a proposta de uma construtora concorrente. Eduardo ficou muito triste com a saída do seu amigo. Outra saída marcante foi de Filomena, secretária que estava entre os mais antigos funcionários, sua justificativa foi que estava na hora de se aposentar e voltar-se para a família.

Infelizmente para a Construtora Maciel, os problemas jurídicos continuaram e continuam. Não há previsão de saída de José e de Daniel da prisão. E a esse problema, Eduardo está tendo que enfrentar outro problema que começou com a saída de Renato. Funcionários antigos, todos muito importantes para a empresa, começaram a pedir demissão. Os que permaneciam,

não tinham mais aquele orgulho de outros tempos, estavam visivelmente abalados com a situação toda. A empresa, saudável financeiramente, não havia atrasado pagamentos nem demitido ninguém, mesmo assim o moral continuava baixo e as demissões continuavam.

Eduardo tem então um desafio urgente e diferente de todos os que enfrentou até o momento como líder da Construtora Maciel: como ele pode recuperar a imagem institucional da construtora e reter e motivar os funcionários considerando que a empresa foi envolvida nos escândalos de corrupção?

## 2. Notas de ensino

### 2.1 Objetivos educacionais e utilização recomendada

Não se pode desvincular o espaço da universidade com o ambiente externo a ela, neste sentido, não há como estudantes de graduação do curso de administração desconhecem os fatos que envolvem os escândalos de corrupção em que o Brasil, representados por governantes e agentes públicos de um lado e empresários de outro, tem passado.

Assim, cabe ao espaço universitário qualificar esses debates, esclarecer os papéis e interesses envolvidos, para que a temática da corrupção seja integrada a formação acadêmica de forma qualificada e não como repertório de notícias jornalísticas, uma vez que disciplinas como ética organizacional fazem parte da grade do curso e os futuros administradores serão responsáveis pelas tomadas de decisões éticas da organização.

O objetivo educacional deste caso de ensino é trazer para sala de aula um exemplo de uma organização, desde sua criação até o momento atual em que está diretamente envolvida nos escândalos de corrupção. A preocupação não é construir uma justificativa para estar onde está, mas sim, criar estratégias que possam ser utilizadas para melhorar reverter a imagem institucional da empresa, bem como reter e motivar os funcionários que permaneceram na organização.

Recomenda-se que o caso de ensino seja aplicado com alunos de graduação de administração em disciplinas que tratam de ética organizacional, imagem institucional, cultura organizacional e retenção de talentos.

### 2.2 Fontes de dados

Para a redação deste caso de ensino, foi utilizada a metodologia de pesquisa narrativa, na qual, segundo Creswell (2014), são recolhidos os dados da história de um determinado indivíduo, principalmente através de entrevistas e organizados cronologicamente. Este tipo de pesquisa permite que sejam destacados determinados pontos decisivos da trajetória daquele que é pesquisado e que sejam apresentados contextos e situações específicas pelos quais ele passou. Por essas características, é uma metodologia utilizada com sucesso para a elaboração de casos de ensino (MOTTA; CORÁ, 2017).

Um diretor de uma empresa envolvida na Lava Jato, que solicitou que seu nome e o de seus companheiros de trabalho fossem alterados, aceitou participar da pesquisa. Ele foi entrevistado pelos autores durante quatro horas, nas quais relatou sua trajetória de vida, destacando o seu trabalho. Esta entrevista foi gravada e, a partir dela, foi descrito o caso. Antes de realizar a entrevista, garantimos ao entrevistado o seu anonimato e as considerações

éticas necessárias foram observadas (FONTANA; FREY 1994), dentre as quais a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

### 2.3 Sugestão de atividade em sala de aula

A atividade em sala de aula a ser efetuada a partir desse caso de ensino será dividida em quatro momentos, os quais são descritos a seguir.

1º. momento (20 minutos):

Será realizada uma conversa livre entre o professor e os alunos sobre os escândalos de corrupção, alinhando as informações, esclarecendo pontos de vistas dúbios, partindo da perspectiva de Brei (1996) em que a corrupção surge como explicação da decadência da confiança, lealdade e consideração entre cidadãos de um Estado, podendo ser considerada pelas dimensões:

a) simbólica: que é a visão idealizada que a sociedade tem de si mesma, mantida por leis, é o discurso político e ação dos meios de comunicação, necessário para a preservação e sobrevivência social:

b) operacional: que é a prática tal como acontece nos governos e empresas é confrontada com a realidade social.

2º. momento (30 minutos):

Após essa conversa livre, passa-se para o segundo momento em que o texto do caso de ensino é disponibilizado para os alunos lerem individualmente em sala de aula e conectarem o debate anterior e a realidade apresentada no texto tal como ela está sendo enfrentada pela Construtora Maciel.

3º. momento (30 minutos):

O terceiro momento os alunos se dividem em trios para debater o texto e elaborar as estratégias a serem utilizadas para melhorar a imagem institucional e retenção dos talentos das organizações do grupo, em especial nesse momento em que ambas estão sendo questionadas pelo governo e pela sociedade.

4º. momento (20 minutos):

Por fim, os grupos devem apresentar suas estratégias para resolver a situação, sendo que o professor deve escrever, durante a fala dos alunos sobre o trabalho, as estratégias sugeridas pelos grupos para explicitar as propostas similares e as novas estratégias sugeridas.

### 2.4 Bibliografia para estudo

BREI, Zani Andrade. A Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*. RIO DE JANEIRO, v.3(1), p. 64 -77, Jan/Fev, 1996.

BREI, Zani Andrade. A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema. *Revista de Administração Pública*. RIO DE JANEIRO, v.3 (3), p. 103-115, Maio/Junho, 1996.

### 3. Referências

CRESWELL, John. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Pensa, 2014.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994, p. 361-376.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; CORÁ, Maria Amélia Jundurian. Homens em armas: a trajetória do policial civil para análise sobre vida, organização e poder. *In: Anais XX Semead*. São Paulo, 2017.