

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/334284410>

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

Article in Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração · June 2019

DOI: 10.12660/gvcasosv9n1c1

CITATIONS

3

READS

166

2 authors:



Rodrigo Guimaraes Motta

Pontifical Catholic University of São Paulo

205 PUBLICATIONS 294 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Maria Amélia Jundurian Corá

43 PUBLICATIONS 109 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

CONSTRUTORA MACIEL: O DESAFIO DE RESGATAR A CREDIBILIDADE E MANTER O TIME EM UMA EMPRESA ENVOLVIDA NA LAVA JATO

Maciel Constructors: The challenge to regain credibility and maintain the team in a company involved in the 'Lava Jato' operation

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA – rodrigo-motta@uol.com.br

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

MARIA AMÉLIA JUNDURIAN CORÁ – mariaamelia@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 07/10/2018 | Aprovação: 14/05/2019

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 tornaram-se recorrentes desde 2014, sendo a chamada Operação Lava Jato, um conjunto de investigações em andamento pela Polícia Federal do Brasil, o principal entre todos eles. Este caso de ensino busca apresentar a história de uma construtora envolvida nos escândalos da Lava Jato, buscando, principalmente, enfocar a estratégia a ser adotada pelo atual presidente 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, retenção de talentos.

Abstract

Brazil has been going through very frustrating times when considering the ethical relationship among the federal government, politics and companies. Scandals including domestic companies and the government have become recurrent since 2014, mainly in the set of investigations known as Lava Jato conducted by the Brazilian Federal Police. This teaching case presents the history of a constructing company involved in the scandals uncovered by Lava Jato, pointing out which strategies its current president should adopt to improve the company's institutional image, as well as to retain and motivate employees.

Keywords: corruption, organizational ethics, institutional image, and retaining talented employees.

Introdução

Este caso de ensino traça a história de uma família em que a formação do seu negócio e a história política brasileira se relacionam desde a construção de Brasília até o início da Operação Lava Jato. Diante do sucesso de suas obras, a imagem da Construtora Maciel sempre foi considerada positiva, tornando-a uma referência para o mercado e para a sociedade. No entanto, as negociações fraudulentas nas quais se viu envolvida fizeram com que sua imagem se convertesse, passando a ser negativa, sobretudo quando a empresa foi envolvida na Lava Jato.

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 em 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 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 os seus familiares.

José, ao contar para seus filhos como havia sido sua experiência em Brasília, explicava qual era a sua receita de sucesso: “Todas 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 esse motivo, ele trabalhava incansavelmente para preservar 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 à 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 do fechamento 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 obra da empresa. Quando se formaram, não foi surpresa que o primeiro tenha passado a ser o gerente comercial da empresa e o segundo, o gerente de obras. Eram cargos adequados ao perfil de cada um e, também, à expansão da empresa, que nesse momento acontecia de maneira bastante estruturada.

A construtora crescia lentamente, mas de modo constante, jamais fazendo negócios com o governo, e os bons resultados permitiam que os dois filhos recebessem um salário compatível. 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, embora 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 Sílvia 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 e ali todos se formaram. A nova geração dos Maciel desfrutava de um padrão e de um estilo de vida tradicionais, inculcado nos filhos por meio da disciplina e do exemplo paternos que tanto inspiravam os rapazes.

Sílvia 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 e Eduardo, nas obras, cada um deles acompanhando seu respectivo pai. 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, mudaria em um único dia de 2001.

Sob nova direção

A conclusão de uma importante obra da Construtora Maciel, em 2001, na cidade de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, foi escolhida por “Doutor” José como uma ocasião especial, na qual seria comemorado o aniversário de 45 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, partiram, em um avião fretado, “Doutor” José, Edith, Carlos, Alice, Marcos, Maria e Sílvia. A família se reuniria para uma celebração conjunta dessa importante conquista profissional.

O avião partiu de São Paulo às 8 h 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 só 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 primos retomaram seus afazeres, nenhuma obra havia sido paralisada, mérito, sem dúvida, dos funcionários, que se sentiam parte não apenas da empresa, mas também da família.

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 José. Não seria fácil, mas os primos e a empresa se organizaram da melhor forma possível para enfrentar os novos desafios que surgiram.

Os meses que se seguiram a essas grandes mudanças foram vividos de modo 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 um estilo de vida e prioridades diferentes daquelas dos familiares que construíram a empresa.

Uma das mudanças promovidas por José, com sua ampla rede de contatos, 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 em 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 José para fechar os contratos com o governo. Em um breve período, essa característica transformaria o negócio em algo que nenhum dos Maciel poderia imaginar.

Uma empresa global

Os anos que se sucederam à eleição de um candidato de oposição à presidência do Brasil impulsionaram os negócios da 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 grande 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, por meio de bons salários, bônus, prêmios no final de cada ano e festas organizadas pela mulher de Eduardo, Bianca. Além de tais reconhecimentos, os primos mantiveram aquela característica humilde e paternalista de seus antecessores. A combinação dessas 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 se sucedendo, mas o clima muito saudável de trabalho nunca se perdeu. 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 havia 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 os 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). Por isso, ele deixava que a parte comercial ficasse exclusivamente sob a responsabilidade de José. 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 na América Latina e na África. Todo o trabalho realizado no estrangeiro eram obras governamentais e, como eram de responsabilidade de Eduardo e de Renato, eles 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), se dedicava mais e mais a conquistar novos negócios com os governos do Brasil e de outros países e deixava os encargos da presidência para Daniel. Quanto à parte de Engenharia, todo processo e reputação estavam vinculados a Eduardo e seu time. Quem estudasse a história e os resultados da empresa não poderia imaginar que seus maiores desafios ainda estavam por acontecer.

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, com a sua séria e tradicional formação religiosa, e inculcada nos seus familiares e em toda a equipe, garantindo os valores da empresa e, portanto, honestidade na condução dos negócios.

Por essa crença que mantinha, foi imenso o choque de Eduardo 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 José na prisão, os primos se abraçaram e choraram durante longo tempo. Eduardo ficou arrasado ao ver como José estava, magro e abatido. Penalizado com a situação, evitou recriminar o primo por tudo o que acontecera. E essa não era a única situação familiar complexa que Eduardo estava vivendo. Seu filho, o pequeno José, se viu 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. Eduardo e Bianca decidiram retirar o filho da escola, até que, poucas semanas depois, Bianca e o pequeno José partiram para os Estados Unidos, continuando a criança os seus estudos na Flórida, longe de tudo o que estava acontecendo, para evitar traumatizá-la 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 era estável, pois os contratos com o governo eram para grandes obras, tendo trabalho garantido para os próximos anos. Clientes privados, que já haviam sido o foco de diversos empreendimentos, evitavam estabelecer novos vínculos, provocando uma queda no faturamento, mas que não chegava a colocar em risco a sobrevivência da empresa. Ele acreditou que, se empenhando, conseguiria reverter a situação e fazer com que diversos desses clientes reatassem as relações de trabalho.

Eduardo decidiu, mesmo com a queda do faturamento, não demitir ninguém da sua equipe imediatamente. Afinal, a empresa era sua segunda família, e era assim que deveria tratar um familiar. Além disso, continuava a ser uma empresa com faturamento superior a um bilhão de reais por ano. O novo presidente sofreu um duro golpe e ficou muito triste, quando seu amigo de faculdade e braço direito, Renato, pediu demissão. Ele, que também tinha um filho pequeno, disse que a criança havia sido agredida na escola e que, para evitar que isso acontecesse novamente, aceitou a proposta de uma construtora concorrente. Outra saída marcante foi a de Filomena, a secretária que estava entre os mais antigos funcionários, dizendo que estava na hora de se aposentar e ficar mais junto da família.

Infelizmente para a Construtora Maciel, os problemas jurídicos continuaram e continuam. Não há previsão de saída de José e de Daniel da prisão. Somando-se a esse problema, Eduardo está tendo que enfrentar outro problema, que começou com a saída de Renato. Funcionários antigos,

CONSTRUTORA MACIEL: O DESAFIO DE RESGATAR A CREDIBILIDADE E MANTER O TIME EM UMA

EMPRESA ENVOLVIDA NA LAVA JATO

Rodrigo Guimarães Motta, Maria Amélia Jundurian Corá

todos muito importantes para a empresa, começaram a pedir demissão. Os que iam permanecendo não tinham mais aquele orgulho de outros tempos, estavam visivelmente abalados com a situação. A empresa, saudável financeiramente, não havia atrasado pagamentos nem demitido ninguém, mas mesmo assim o moral estava 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 recuperar a imagem institucional da construtora e reter e motivar os funcionários, considerando que a empresa foi envolvida nos grandes escândalos de corrupção?