

# Ciência em Foco

Volume XI

Jorge González Aguilera  
Bruno R. de Oliveira  
Alan Mario Zuffo  
Rosalina E. Lustosa Zuffo  
Aris Verdecia Peña  
Organizadores



2023



**Jorge González Aguilera**  
**Bruno Rodrigues de Oliveira**  
**Alan Mario Zuffo**  
**Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo**  
**Aris Verdecia Peña**  
Organizadores

**Ciência em Foco**  
**Volume XI**



Pantanal Editora

2023

Copyright© Pantanal Editora

**Editor Chefe:** Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

**Editores Executivos:** Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

**Diagramação:** A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora.

### Conselho Editorial

#### Grau acadêmico e Nome

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos  
Profa. MSc. Adriana Flávia Neu  
Profa. Dra. Allys Ferrer Dubois  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior  
Profa. MSc. Aris Verdecia Peña  
Profa. Arisleidis Chapman Verdecia  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva  
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo  
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu  
Prof. Dr. Carlos Nick  
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos  
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva  
Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos  
Prof. MSc. David Chacon Alvarez  
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira  
Profa. Dra. Denise Silva Nogueira  
Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão  
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins  
Prof. Dr. Fábio Steiner  
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza  
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez  
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles  
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira  
Prof. MSc. Javier Revilla Armesto  
Prof. MSc. João Camilo Sevilla  
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales  
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski  
Prof. MSc. Lucas R. Oliveira  
Profa. Dra. Keyla Christina Almeida Portela  
Prof. Dr. Leandro Argentel-Martínez  
Profa. MSc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann  
Prof. MSc. Marcos Pisarski Júnior  
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos  
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla  
Profa. MSc. Mary Jose Almeida Pereira  
Profa. MSc. Núbia Flávia Oliveira Mendes  
Profa. MSc. Nila Luciana Vilhena Madureira  
Profa. Dra. Patrícia Maurer  
Profa. Dra. Queila Pahim da Silva  
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty  
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke  
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva  
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes  
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo (*In Memoriam*)  
Profa. Dra. Sylvana Karla da Silva de Lemos Santos  
MSc. Tayronne de Almeida Rodrigues  
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca  
Prof. MSc. Wesclen Vilar Nogueira  
Profa. Dra. Yilan Fung Boix  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

#### Instituição

OAB/PB  
Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã  
UO (Cuba)  
IF SUDESTE MG  
Facultad de Medicina (Cuba)  
ISCM (Cuba)  
UFESSPA  
UEA  
UNEMAT  
UFV  
AJES  
UFGD  
UEMS  
IFPA  
UNICENTRO  
IFMT  
UFMG  
URCA  
ISEPAM-FAETEC  
IFG  
UEMS  
UFF  
(Colômbia)  
UNAM (Peru)  
IFRR  
UCG (México)  
Mun. Rio de Janeiro  
UNMSM (Peru)  
UFMT  
Mun. de Chap. do Sul  
IFPR  
Tec-NM (México)  
Consultório em Santa Maria  
UFJF  
UEG  
FAQ  
UNAM (Peru)  
SEDUC/PA  
IFB  
IFPA  
UNIPAMPA  
IFB  
UO (Cuba)  
UFMS  
UFPI  
UFG  
UEMA  
IFB  
UFPI  
FURG  
UO (Cuba)  
UFT

Conselho Técnico Científico  
- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior  
- Esp. Maurício Amormino Júnior  
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

**Catálogo na publicação**  
**Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

C569

Ciência em foco - Volume XI / Organizadores Jorge González Aguilera, Bruno Rodrigues de Oliveira, Alan Mario Zuffo, et al. – Nova Xavantina-MT: Pantanal, 2023.  
78p. il.

Outros organizadores: Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo, Aris Verdecia Peña.

Livro em PDF

ISBN 978-65-81460-78-5

DOI <https://doi.org/10.46420/9786581460785>

1. Direito à Educação. 2. Saneamento básico. I. Aguilera, Jorge González (Organizador). II. Oliveira, Bruno Rodrigues de (Organizador). III. Zuffo, Alan Mario. IV. Título.

CDD 341.48

Índice para catálogo sistemático

I. Direito à Educação



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.  
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)

## **Apresentação**

A Coletânea Ciência em Foco: volume XI, vem a promover e divulgar pesquisas científicas nas mais diversas áreas do conhecimento. A obra é de extrema relevância atualmente, pois ressalta pesquisas na área Penal, Educação, Saneamento básico, e Ciência Agronômica.

O Capítulo 1 redigido em espanhol aborda o Direito Peruano em matéria Penal, Processual Penal e Processual Civil. O autor mostra as principais bases desses processos penais e como isso é contextualizado na realidade do Peru. Também na área ligada a justiça penal o Capítulo 3 aborda o desafio de resgatar a credibilidade da empresa Construtora Maciel como empresa envolvida no processo penal Lava Jato que tanto repercutiu no Brasil. No Capítulo 2 o autor apresenta as bases e desafios que representa a educação remota e como a integração desta tecnologia virtual de aprendizagem ativa os processos educacionais das escolas no contexto atual brasileiro.

Permeando outros temas de interesse comum no nosso dia a dia, o Capítulo 4 traz um diagnóstico do processo de implantação do saneamento básico no município de Aracoiaba-CE. Os autores mostram a dificuldade que é fazer a implantação e as ações de conscientização da importância para a saúde pública do município e do país, com ato de cidadania.

Os Capítulos 5 e 6 os apresentam estudos relacionados com a Agricultura. A variabilidade da resposta de cultivares de tomate ao estresse salino é abordado. A procura por melhores genótipos de milho é discutido no último Capítulo de este Coletânea.

Esperamos que cada um dos temas abordados com cuidado nessa coletânea, possa contribuir com o crescimento e fortalecimento da ciência em geral. Aos autores dos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos em numerosas áreas de interesse para a sociedade. Os agradecimentos dos organizadores e da Pantanal Editora. Por fim, esperamos que este ebook possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias. Assim, garantir uma difusão de conhecimento fácil, rápido para a sociedade.

Tenham uma boa leitura!

**Os organizadores**


## **Sumário**


<b>Apresentação</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>6</b>
Apuntes jurídicos del Derecho Peruano en materia Penal, Procesal Penal, Civil, y Procesal Civil: Interpretación de las principales sentencias casatorias	6
<b>Capítulo 2</b>	<b>27</b>
Educação remota: A integração da tecnologia virtual de aprendizagem ativa nos processos educacionais das escolas brasileiras	27
<b>Capítulo 3</b>	<b>36</b>
Construtora Maciel: o desafio de resgatar a credibilidade e manter o time em uma empresa envolvida na Lava Jato	36
<b>Capítulo 4</b>	<b>45</b>
Diagnóstico do processo de implantação do saneamento básico no município de Aracoiaba-CE	45
<b>Capítulo 5</b>	<b>52</b>
Variabilidad de respuesta de 8 cultivares de tomate al estrés salino durante los primeros estadios de desarrollo	52
<b>Capítulo 6</b>	<b>65</b>
Componentes principales y correlaciones entre caracteres vegetativos y de rendimiento de híbridos de maíz de grano amarillo	65
<b>Índice Remissivo</b>	<b>76</b>
<b>Sobre os organizadores</b>	<b>77</b>


# Construtora Maciel: o desafio de resgatar a credibilidade e manter o time em uma empresa envolvida na Lava Jato<sup>i</sup>

Recebido em: 14/10/2022

Aceito em: 17/10/2022

 10.46420/9786581460785cap3

Rodrigo Guimarães Motta<sup>1\*</sup> 

Maria Amélia Jundurian Corá<sup>2</sup> 

## INTRODUÇÃO

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 realizado pela Polícia Federal do Brasil de 17 de março de 2014 a 1 de fevereiro de 2021 — o principal entre todos eles. Assim, este caso de ensino propõe-se a traçar a trajetória de uma família cuja formação do seu negócio e a história política brasileira se relacionam desde a construção de Brasília até o início da Lava Jato.

Diante do sucesso de suas obras, a reputação 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 envolveu fizeram com que sua imagem se convertesse, passando a ser negativa sobretudo quando a empresa foi investigada pela Lava Jato. Isto posto, a proposta deste caso de ensino busca, principalmente, focar a estratégia a ser adotada pelo atual presidente da construtora envolvida nos escândalos da Operação de forma a reverter a imagem institucional da empresa, bem como reter e motivar os funcionários que permaneceram na organização.

A construção deste caso de ensino se organiza a partir da contextualização da história da família Maciel, percorrendo o período de ascensão da empresa até sua queda, devido ao envolvimento com escândalos de corrupção. Em seguida, as notas de ensino expõem os objetivos educacionais e a utilização recomendada — a proposta pode ser aplicada a alunos de graduação de Administração, mais

---

<sup>i</sup> Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e foi revisada para nova publicação.

Referência: Motta, R. G. & Corá, M. A. J. (2019). Construtora Maciel: o desafio de resgatar a credibilidade e manter o time em uma empresa envolvida na Lava Jato. *GV Casos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 9(1), 1-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv9n1c1>.

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

<sup>2</sup> Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

\* Autor correspondente: [rodrigo.motta@rgmotta.com.br](mailto:rodrigo.motta@rgmotta.com.br)

especificamente em disciplinas voltadas à ética e/ou cultura organizacional e à imagem institucional —, trazendo, por fim, uma sugestão de atividade e uma breve bibliografia para estudo.

### *A família Maciel*

A família Maciel cresceu em um bairro de classe média na cidade 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 — tinham 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”. Aos finais de semana, os Maciel nunca deixavam de ir à igreja; católicos, José e Edith acreditavam que esse hábito era uma contribuição necessária para a formação do caráter dos filhos.

Essa vida sem grandes 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, deixou Edith sozinha com Carlos e Marcos em São Paulo e quase não visitou os filhos durante o tempo em que esteve no Planalto Central. Quando finalmente retornou, três anos depois, os meninos estavam para terminar o colégio, e “Doutor” José, como passou a ser chamado em Brasília, era o presidente da Construtora Maciel, com muitas obras em curso na capital 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, e, por esse motivo, ele trabalhava incansavelmente para preservar ambos.

Para os filhos, o sucesso do pai era impressionante: se já o admiravam e respeitavam, passaram a idolatrá-lo. Edith, reservada, controlava os recursos com mão de ferro e sequer permitiu que a família mudasse de bairro — apenas cedeu quanto ao apartamento. Assim, os Maciel se mudaram para um grande apartamento no próprio bairro Paraíso, enquanto a rotina dominical de idas à igreja não mudou, de forma que 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 ingressaram 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, quando não estava nas salas de aula, passava todo o tempo 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 não só ao perfil de cada um, mas também à expansão da construtora, que naquele 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. Com esses recursos, os irmãos logo se casaram com suas primeiras namoradas: em 1975, Carlos se casou com Alice, e Marcos, com Maria. Edith e José ficaram muito felizes, da forma reservada que era característica da família, mas estavam, sem dúvida, realizados, afinal fazia 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, associaram-se ao Club Athletico Paulistano (CAP), um tradicional clube de São Paulo, e, após alguns anos, tiveram seus filhos. Carlos e Alice tiveram José, batizado em homenagem ao avô, enquanto Marcos e Maria tiveram Sílvia e Eduardo. O padrão de formação das crianças foi o mesmo que os irmãos Carlos e Marcos haviam recebido de 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, inculcados 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, ingressaram na mesma universidade 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 aceitaram a proposta 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, quando 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. À véspera da comemoração, chegou José, que estava em uma cidade próxima, visitando um potencial cliente para a empresa. No dia escolhido para a festa, “Doutor” José, Edith, Carlos, Alice, Marcos, Maria e Sílvia partiram em um avião

fretado para que a família se reunisse para uma celebração conjunta dessa importante conquista profissional.

O avião partiu de São Paulo às 8:00 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 aqueles no voo faleceram. Foi uma tragédia que causou muita comoção e tristeza em São Paulo e em Ribeirão Preto, devastando a família Maciel. José e Eduardo ficaram inconsoláveis, sentiram-se completamente sem rumo.

Durante alguns meses, a empresa só não encerrou suas atividades pelo esforço de todos os seus funcionários — os dois 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, tendo o primeiro ido trabalhar na área comercial, mais próximo a José. Não seria fácil, mas os primos e a empresa se organizaram da melhor forma possível para enfrentar os novos desafios que surgiriam.

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 aos 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 à de seus demais familiares: casou-se com sua namorada, Bianca, que havia conhecido na faculdade, e logo o casal teve um filho, também batizado José, em reconhecimento ao seu falecido avô e ao seu primo mais velho, este que foi o padrinho da criança. Eduardo continuou a tradição familiar de frequentar a igreja com sua família, enquanto José reduziu muito suas idas à missa, alegando 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 daqueles 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, além de que, efetivamente, a receita e os lucros cresciam ano após ano. Ademais, 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 a seu braço direito, Daniel. Nisso, a empresa, que tinha, a 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, ao passo que 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 ao 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. Essa combinação fazia com que fosse quase impossível um funcionário da empresa sair dela, 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 na empresa havia anos.

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, uma vez que havia muitas obras para serem concluídas e que ele tinha de fazer tudo com excelência. Além disso, sua família havia crescido com a chegada das gêmeas, Antônia e Edith (esta última batizada em homenagem à “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.

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. Todos os trabalhos realizados 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.

Quanto a José, que cada vez mais aparecia nas colunas sociais, ora com a nova presidente da República e seus ministros, ora com beldades estonteantes (ele continuava um “solteirão convicto”), dedicava-se mais e mais a conquistar novos negócios com os governos do Brasil e de outros países, deixando os encargos da presidência para Daniel. No que diz respeito à parte de Engenharia, todo o processo e a reputação estavam vinculados a Eduardo e a 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 Brasil 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, 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 tanto brasileiros quanto estrangeiros que se relacionavam com o Brasil. Aparentemente, esse dinheiro havia sido utilizado para o financiamento de 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 Eduardo 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, viu-se hostilizado regularmente na escola por colegas que o chamavam 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, poucas semanas depois, a mãe e o menino partirem para os Estados Unidos para que ele continuasse seus estudos na Flórida, longe de tudo o que estava acontecendo, de forma a 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 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, ao

empenhar-se, 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 de que continuava a ter faturamento superior a R\$ 1 bilhão 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 próxima à família.

Infelizmente para a Construtora Maciel, os problemas jurídicos continuaram — e continuam —, não havendo previsão para a saída de José e de Daniel da prisão. Somando-se a essa questão, Eduardo passou a enfrentar outro problema, iniciado 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. A construtora, saudável financeiramente, não havia atrasado pagamentos, nem demitido ninguém, mas, mesmo assim, o moral estava baixo e os pedidos de desligamento 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, assim como reter e motivar os funcionários, considerando que a empresa foi envolvida em grandes escândalos de corrupção?

## **NOTAS DE ENSINO**

### ***Objetivos educacionais e utilização recomendada***

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

Assim, cabe ao espaço universitário qualificar esses debates e esclarecer os papéis e interesses envolvidos para que a temática da corrupção seja integrada à 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 das organizações a que integrarem.

O objetivo educacional deste caso de ensino é trazer para a 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 a empresa estar onde se encontra, mas,

sim, criar estratégias que possam ser utilizadas para melhorar e reverter a imagem institucional dessa construtora, bem como reter e motivar os funcionários que permaneceram na organização.

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

### ***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 específicos 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 tanto o seu nome como os 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, o caso foi descrito. Antes de entrevistá-lo, os autores garantiram o seu anonimato e tomaram as considerações éticas necessárias (Fontana; Frey, 1994), entre elas a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### ***Sugestão de atividade em sala de aula***

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

#### *1º momento (20 minutos):*

Realiza-se uma conversa livre entre o professor e os alunos sobre os escândalos de corrupção, alinhando as informações, esclarecendo pontos de vistas dúbios e partindo da perspectiva de Brei (1996a, 1996b) quanto à corrupção surgir como explicação da decadência da confiança, da lealdade e da consideração entre cidadãos de um Estado, podendo ser considerada pelas dimensões:

a) simbólica — trata-se da visão idealizada que a sociedade tem de si mesma, mantida por leis, ou seja, é o discurso político e a ação dos meios de comunicação necessários para a preservação e a sobrevivência social; ou

b) operacional — concerne à prática tal como acontece nos governos e nas empresas, sendo confrontada com a realidade social.

#### *2º momento (30 minutos):*

Após essa conversa livre, passa-se para o segundo momento, quando o texto do caso de ensino é disponibilizado para os alunos lerem individualmente em sala de aula. Assim, eles devem conectar o debate anterior à realidade apresentada no texto tal como está sendo enfrentada pela Construtora Maciel.

*3º momento (30 minutos):*

Nesta etapa, os alunos se dividem em trios para debater o texto e elaborar as estratégias a serem utilizadas para melhorar a imagem institucional e a 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.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Brei, Z. A. (1996a). A corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, 3(1), 64-77.
- Brei, Z. A. (1996b). A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema. *Revista de Administração Pública*, 3(3), 103-115.
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Pensa.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Thousand Oaks: Sage.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2017). Homens em armas: a trajetória do policial civil para análise sobre vida, organização e poder. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 20.

## Índice Remissivo

### A

Administração, 36, 42, 43

### C

componentes principales, 66, 69, 70, 71, 74  
conductividad eléctrica, 52, 54, 55, 57, 59  
correlaciones canónicas, 69

### D

Delitos, 6, 7, 10, 11, 12  
Derechos Humanos, 12, 13, 24

### E

Educação ambiental, 75

### G

germinación, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61

### I

Imagem institucional, 44

### M

mazorca, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75

### P

Pleno casatorio, 23  
prueba, 6, 7, 19, 20, 21, 24

### S

salinidad, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61  
Saneamento básico, 49

### T

tolerancia, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61  
tomate, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 61  
toxicidad, 57  
Tribunal Constitucional, 15, 17, 19, 20



## Sobre os organizadores



  **Jorge González Aguilera**

Engenheiro Agrônomo, graduado em Agronomia (1996) na Universidad de Granma (UG), Bayamo, Cuba. Especialista em Biotecnologia (2002) pela Universidad de Oriente (UO), Santiago de Cuba, Cuba. Mestre (2007) em Fitotecnia na Universidade Federal do Viçosa (UFV), Minas Gerais, Brasil. Doutor (2011) em Genética e Melhoramento de Plantas na Universidade Federal do Viçosa (UFV), Minas Gerais, Brasil. Pós - Doutorado (2016) em Genética e Melhoramento de Plantas na EMBRAPA Trigo, Rio Grande do Sul, Brasil. Professor Visitante (2018-2022) na Universidade Federal de Mato

Grosso do Sul (UFMS) no campus Chapadão do Sul (CPCS), MS, Brasil. Professor substituto (2023-Atual) na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Cassilândia, MS, Brasil. Atualmente, possui 88 artigos publicados/aceitos em revistas nacionais e internacionais, 29 resumos simples/expandidos, 54 organizações de e-books, 39 capítulos de e-books. É editor da Pantanal Editora e da Revista Agrária Acadêmica, e revisor de 19 revistas nacionais e internacionais. Contato: [j51173@yahoo.com](mailto:j51173@yahoo.com), [jorge.aguilera@ufms.br](mailto:jorge.aguilera@ufms.br).



  **Alan Mario Zuffo**

Engenheiro Agrônomo, graduado em Agronomia (2010) na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Mestre (2013) em Agronomia - Fitotecnia (Produção Vegetal) na Universidade Federal do Piauí (UFPI). Doutor (2016) em Agronomia - Fitotecnia (Produção Vegetal) na Universidade Federal de Lavras (UFLA). Pós - Doutorado (2018) em Agronomia na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Atualmente, possui 165 artigos publicados/aceitos em revistas nacionais e internacionais, 127 resumos simples/expandidos, 66 organizações de e-

books, 45 capítulos de e-books. É editor chefe da Pantanal editora e revisor de 18 revistas nacionais e internacionais. Professor adjunto na UEMA em Balsas. Contato: [alan\\_zuffo@hotmail.com](mailto:alan_zuffo@hotmail.com).



  **Bruno Rodrigues de Oliveira**

Graduado em Matemática pela UEMS/Cassilândia (2008). Mestrado (2015) e Doutorado (2020) em Engenharia Elétrica pela UNESP/Ilha Solteira. Pós-doutorado pela UFMS/Chapadão do Sul na área de Inteligência Artificial. É editor na Pantanal Editora e Analista no Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Tem experiência nos temas: Matemática, Processamento de Sinais via Transformada Wavelet, Análise Hierárquica de Processos, Teoria de Aprendizagem de Máquina e Inteligência Artificial, com ênfase em aplicações nas áreas de Engenharia Biomédica, Ciências Agrárias e

Organizações Públicas. Contato: [bruno@editorapantanal.com.br](mailto:bruno@editorapantanal.com.br)



**ID Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo**

Pedagoga, graduada em Pedagogia (2020) na Faculdades Integradas de Cassilândia (FIC). Estudante de Especialização em Alfabetização e Letramento na Universidade Cathedral (UniCathedral). É editora Técnico-Científico da Pantanal Editora. Contato: [rlustosa@hotmail.com.br](mailto:rlustosa@hotmail.com.br)



**ID Aris Verdecia Peña**

Médica, graduada em Medicina (1993) pela Universidad de Ciencias Médica de Santiago de Cuba. Especialista em Medicina General Integral (1998) pela Universidad de Ciencias Médica de Santiago de Cuba. Especializada em Medicina en Situaciones de Desastre (2005) pela Escola Latinoamericana de Medicina em Habana. Diplomada em Oftalmología Clínica (2005) pela Universidad de Ciencias Médica de Habana. Mestrado em Medicina Natural e Bioenergética (2010), Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba, Cuba. Especializada em Medicina Familiar (2016) pela Universidade de Minas Gerais, Brasil. Professora e Instructora da Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba (2018). Ministra Cursos de pós-graduação: curso Básico Modalidades de Medicina Tradicional em urgências e condições de desastres. Participou em 2020 na Oficina para Enfrentamento da Covi-19. Atualmente, possui 11 artigos publicados, e dez organizações de e-books



**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000

Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil

Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)

<https://www.editorapantanal.com.br>

[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)