



CORRUPÇÃO E FRAUDES NA GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DE ACORDO COM PARÂMETROS ÉTICOS

CORRUPTION AND FRAUD IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC PROJECTS: AN ANALYSIS ACCORDING TO ETHICAL PARAMETERS

CORRUPCIÓN Y FRAUDE EN LA GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS: UN ANÁLISIS SEGÚN PARÁMETROS ÉTICOS

Lucimara Inácia da Anunciação¹

Paulo Henrique de Lima Siqueira²

RESUMO

Este artigo discute aspectos da conduta moral perante padrões éticos, na gestão de projetos públicos. Questões inerentes a atuação do servidor e o cenário facilitador para atos corruptos são questões relevantes em toda a abordagem desse trabalho. O papel do servidor e o cenário da administração pública são fatores que contribuem diretamente para a normatização das práticas antiéticas na administração pública. No âmbito da administração pública, a corrupção é um assunto comum e que corrompe de forma efetiva grande parte dos recursos disponíveis, nesse sentido precisa ser abordado e discutido para que medidas efetivas sejam implantadas e elaboradoras a fim de reduzir esse tipo de prática. Perante os parâmetros éticos, as condutas corruptas são fortemente criticadas, no entanto, apesar de ser um posicionamento global, diariamente as pessoas não se pautam nesse princípio em suas atitudes e abordagens.

Palavras-chave: Corrupção. Ética. Gerenciamento de Projetos Públicos. Fraudes.



ABSTRACT

This article discusses aspects of moral conduct before ethical standards in the management of public projects. Issues inherent to the server's performance and the facilitating scenario for corrupt acts are relevant issues throughout the approach of this work. The server's role and the public administration scenario are factors that directly contribute to the normalization of unethical practices in public administration. In the scope of public administration, corruption is a common subject and that effectively corrupts a large part of the available resources, in this sense it needs to be addressed and discussed so that effective measures are implemented and elaborated in order to reduce this type of practice. In view of ethical parameters, corrupt conduct is strongly criticized, however, despite being a global position, people are not guided by this principle in their attitudes and approaches on a daily basis.

Keywords: Corruption. Ethics. Public Project Management. Fraud. Public management.

RESUMEN

Este artículo discute aspectos de la conducta moral ante las normas éticas en la gestión de proyectos públicos. Cuestiones inherentes a la actuación del servidor y el escenario facilitador de actos corruptos son temas relevantes en todo el abordaje de este trabajo. El rol del servidor y el escenario de la administración pública son factores que contribuyen directamente a la normalización de prácticas no éticas en la gestión pública. En el ámbito

¹ Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de São João Del-Rei (2013) e pós-graduação em Auditoria e Controladoria Financeira (2018). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis. Atuou em contabilidades internas e terceirizadas. Em sua trajetória profissional está sempre em busca de desafios. Mestranda em administração pública na UFSJ.

² Possui graduação em Administração (1999) e mestrado em Economia Aplicada (2004) pela Universidade Federal de Viçosa (2004) e doutorado em Administração (2013) pela Universidade Federal de Lavras (2013). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal de São João Del-Rei, vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DECAC e Coordenador do curso de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (Profnit). Já coordenou o curso de Graduação em Administração, o curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (Profiap) por quatro anos e foi vice-coordenador do Profnit. É Revisor de periódicos nacionais como da Revista Economia & Gestão e da Revista Brasileira de Iniciação Científica e do periódico internacional Journal of Cleaner Production. Tem ministrado aulas nos cursos de graduação em Administração e em Engenharia de Produção das unidades curriculares Gerência de Pequenos Negócios, Marketing, e Fundamentos de Pesquisa Quantitativa em Administração, no Profiap a disciplina de Gestão de Projetos Públicos e no Profnit a disciplina de Prospecção Tecnológica e a disciplina de Políticas Públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação e o Estado Brasileiro. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas e Administração Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: Inovação nos Setores Público e Privado, Gestão de Pequenas Empresas, Agroindústria.

de la administración pública, la corrupción es un tema común y que efectivamente corrompe gran parte de los recursos disponibles, en este sentido es necesario abordarla y discutirla para que se implementen y elaboren medidas efectivas a fin de reducir este tipo de prácticas. . En vista de los parámetros éticos, la conducta corrupta es fuertemente criticada, sin embargo, a pesar de ser una posición global, las personas no se guían por este principio en sus actitudes y enfoques en el día a día.

Palabras clave: Corrupción. Ética. Gestión de Proyectos Públicos. Fraude. Gestión pública.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2008) do Project Management Institute –PMI, um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Por ser considerado temporário, possui início e fim bem definidos. O término ocorre quando os seus objetivos tiverem sido alcançados ou quando não há mais possibilidade de serem alcançados e o projeto for encerrado, ou quando não for mais necessário.

No Brasil, o setor público tem se empenhado em promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a eficiência em seus projetos. Essa necessidade de buscar alternativas que agreguem valor a gestão pública tem contribuído para que implementos sejam realizados, nesse sentido a gestão de projetos surge como facilitador da governança e maior eficiência da gerência em atividades como execução, controle e custos, proporcionando maior controle em todas as etapas.

A Gestão de Projetos não é uma ferramenta nova, ela já era adotada pela iniciativa privada, no entanto sua abordagem sofreu um aumento significativo pela área pública, nas últimas décadas. A administração pública se viu obrigada a adotar práticas diferentes, que trouxessem formas de gerir que atendessem a demanda de aprimorar as rotinas no setor. Os gestores públicos passaram a ter que almejar a efetividade dos serviços de forma eficiente, nesse cenário a gestão de projetos têm se destacado, pois proporciona um controle total de todas as etapas e parte da premissa do planejamento como ferramenta base para o sucesso da operação.

Na contramão desse pensamento temos a corrupção, que é uma questão extremamente relevante para a administração pública, pois causa superfaturamento dos projetos públicos por causa de servidores que se corrompem. É um dos maiores impedimentos para o desenvolvimento dos países emergentes e para melhorar ainda mais a qualidade de vida nos países desenvolvidos (Loosemore e Lim, 2015; Tabish e Jha, 2011; Treisman, 2007). A quem acredite que a corrupção está ligada somente a ética individual de cada um, no entanto outros fatores podem contribuir para esse tipo de postura, como o ambiente político que naturaliza essas atitudes.

A Transposição do Rio São Francisco, posteriormente intitulado de PISF (Projeto de Integração do Rio São Francisco com Bacias Hidrográficas do Nordeste Setentrional) configura-se como uma dos maiores projetos públicos realizados no Brasil, o seu propósito era desviar entre 1% a 3% das águas do rio São Francisco para reduzir de maneira considerável a deficiência hídrica existente na região do Semi-Árido brasileiro, os meios adotados seriam a transferência das águas para abastecimentos de açudes e rios menores da região nordeste. É composto por dois eixos: o eixo norte e o eixo leste, cujo intuito era de que o eixo norte e o eixo leste tivessem as capacidades máximas de vazão de 99m³/s e 28m³/s, respectivamente. Juntos os eixos possuem 27 reservatórios, 13 aquedutos, nove subestações de 230 quilowats, nove estações de bombeamento, 270 quilômetros de linhas de transmissão em alta tensão e quatro túneis (CASTRO, 2011). Considerando a relevância desse projeto, o objetivo desse trabalho foi evidenciar os prejuízos causados pela corrupção ao longo do desenvolvimento da transposição do Rio São Francisco.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Fraudes e Corrupção

De acordo com o Código Penal Brasileiro, no Capítulo VI e artigo 171, fraude é definida como “obter para si ou para outrem, vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo ou mantendo alguém em erro, mediante artifício ardil, ou qualquer outro meio fraudulento”.

Sá (2000, p. 215) define a fraude como sendo uma “ação premeditada para lesar alguém, e erro como uma ação involuntária, sem o intuito de causar dano.” Para o autor, “a fraude corresponde ao dolo, ou seja, aquela ação premeditada que visa ao proveito de alguma forma para si ou terceiros, enquanto o erro diz respeito à culpa, e ocorre geralmente por esquecimento, desatenção, etc.”

Conforme Branco (1951, p. 104), fraude consiste em “todo o ato que se pratica com o propósito de prejudicar interesses de riqueza alheia. É a expressão da vontade de praticar a infração unida à consciência, conhecendo-se a criminalidade do ato”. É importante ressaltar que são vários os tipos de fraudes e causam diversos impactos na organização.

Conforme Gomes (2000, p.30) a fraude é distribuída em três grandes grupos: Apropriação indevida de ativos: incluem os esquemas em folha de pagamentos e na contabilidade, desvios de caixa, reembolsos de despesas fictícias e, muitas vezes, envolvem os sistemas informatizados; Corrupção: englobam propinas e benesses geralmente associadas a compras indevidas e o suborno público ou privado. São os mais difíceis de serem descobertos, pois geralmente lidam com dinheiro não registrado nos livros das empresas; Fraude nas Demonstrações Financeiras: Pode incluir a apropriação de receitas fictícias e a omissão intencional de passivos, dentre diversas outras das mais criativas formas.

Quanto ao significado de corrupção, há várias definições para esse termo, com diferentes abordagens. Para Aristóteles (2002) compreende a “mudança que segue do algo ao não-ser desse algo, sendo absoluta quando segue da substância ao não-ser da substância, e específica quando considera a especificação oposta”. A corrupção, segundo Martins (2008), possui dois pilares: moral e político.

Para Bezerra (1995), a corrupção pode ser definida em três tipos: fundamentada no serviço público, na qual há corrupção quando ocorre desvio, por parte dos funcionários públicos, dos seus deveres formais com a finalidade de conseguir benefícios para si ou para outrem; atrelada ao mercado, que ocorre quando o funcionário público age visando

ganhos patrimoniais para si ou para os seus; e à idéia do bem público, que acontece quando o interesse público é deixado de lado em detrimento aos interesses particulares.

No pensamento de Bobbio, Matteuci e Pasquino (2000), a corrupção pode ser definida como sendo um fenômeno por meio do qual um funcionário público age de forma divergente dos padrões normativos que são estabelecidos pelo sistema, fazendo com que interesses particulares se sobreponham ao interesse público em troca de recompensas.

Um dos primeiros problemas encontrados quando se analisa a corrupção está na clarificação do seu conceito, ou melhor, em distinguir a corrupção de mera “amizade” ou simples “favorecimento” (Bobbio et al., 2000). Conforme afirma Bardhan (1997), corrupção não é algo restrito ao setor público, também pode ocorrer no setor privado. A corrupção é um problema que afeta quase todas as sociedades no mundo, segundo a Convenção Contra a Corrupção das Nações Unidas (2007, p. 4). Provoca reais danos não só sobre o clima de confiança, mas também sobre o desempenho econômico na medida em que as decisões sobre investimentos e políticas públicas implementadas pelo Estado são alteradas pelos interesses obscuros que são frutos da corrupção (Speck, 2000).

No Brasil, segundo o Código Penal e a Lei nº 12.846/2013, corrupção política consiste em “uma série de crimes previstos contra a administração pública, tais como abuso de poder, falsificação de papéis públicos, lavagem de dinheiro, emprego irregular de verbas ou rendas públicas, suborno e nepotismo”.

No Brasil é freqüente vermos casos de corrupção, mas esses casos estão presentes em diversos países do mundo, essa afirmação é facilmente comprovada através do IPC (Índice de percepção da corrupção), esse índice é levantado pela Transparência Internacional, através desse indicador são analisados 180 países, que recebem pontuação entre 0 a 100, sendo que quanto maior a nota, menor é o índice de corrupção. De acordo com os dados de 2021, os 10 países mais corruptos foram: Sudão do Sul, Síria, Somália, Venezuela. Iêmen, Coréia do Norte, Afeganistão, Líbia, Guine Equatorial e Turcomenistão. Todos com pontuações abaixo de 20. O Brasil possui nota 38 e está na posição 96 da lista, está abaixo da nota média que é 43 pontos. Por outro lado os países onde a

corrupção é menos presente são: Dinamarca, Finlândia, Nova Zelândia, Noruega, Singapura, Suécia, Suíça, Holanda, Luxemburgo e Alemanha.

2.2 Ética e as organizações

Conforme Lisboa (1996, p.23) o termo ética pode ser definido como sendo um ramo da filosofia que lida com o que é moralmente bom ou mau, certo ou errado, partindo do pressuposto de que o termo ética vem do grego – ethos – e significa índole, caráter, e é descrita como a ciência que estuda a moralidade, o dever e a obrigatoriedade, que regem a definição de conduta humana (Domingues, 2008). Murgel, Silva e Neves (2006) afirmaram que “a ética dita a conduta das pessoas de acordo com preceitos que fazem destas atitudes humanas compatíveis com a concepção geral do bem e da moral.” Para Vazquez (1985, p. 12 apud Godinho e Cambauva, 2002), “ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica do comportamento humano.”

Por outro lado, a ética “preocupa-se com as formas humanas de resolver as contradições entre necessidade e possibilidade, entre o econômico e o moral, entre o natural e o cultural e entre a inteligência e a vontade”, evidenciando as contradições enfrentadas pelos indivíduos na tomada de decisões envolvendo dilemas éticos (Godinho e Cambauva, 2002).

No atual cenário da administração pública, as organizações têm como única certeza o fato de que a qualidade dos produtos e serviços ofertados a população configuram um fator primordial para a obtenção do objetivo da gestão, ou seja, o bem estar coletivo e condições básicas de vida. Fato que tem obrigado os gestores públicos a tomarem decisões rápidas, as quais não permitem uma avaliação profunda de suas futuras consequências. Tais medidas, no entanto, podem ocasionar resultados indesejáveis e se tornarem decisivas para o futuro das organizações, razão pela qual a questão ética vem tomando cada vez mais espaço no ambiente corporativo (Pinho Neto e Bernardi Neto, 2005).

De acordo com Nash (2001), ética dos negócios é a forma pelo qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa. Para Srour (2000),

empresas éticas “seriam aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável”.

Chanlat (1992) explica que o repentino interesse pelas questões éticas, em segmentos onde até então esta preocupação era irrelevante, pode ser atribuída a dois fatores importantes: aos inúmeros escândalos financeiros e às conseqüências sociais geradas por tais decisões especulativas e ao perfil individualista dos recém-formados executivos e à preocupante queda generalizada da consciência profissional nos diversos níveis hierárquicos das empresas.

Pinho Neto e Bernardi Neto (2005) afirmam que as empresas começam a perceber que cumprir a lei já não é garantia de sucesso junto a acionistas, consumidores e sociedade, é preciso que as organizações sejam reconhecidas por sua reputação inabalável e ações consistentes de respeito à sociedade e ao meio-ambiente.

2.3 Ética x Corrupção

A partir da necessidade de uma normatização de processos e manter a ordem social, as legislações configuram uma importante ferramenta para que as práticas tratadas como incorretas sejam fiscalizadas e não incentivadas. Até mesmo a adoção da cobrança de impostos através de leis tem por finalidade arrecadação de dinheiro para que o governo consiga dar condições de sobrevivência básicas aos cidadãos, condições essas que não são instrumentos da iniciativa privada, pois seus objetivos não estão atrelados ao lucro (saneamento básico, preservação de florestas etc).

A legislação tem diversas funções, uma delas é evitar as falhas de mercado, que são situações que levam a resultados indesejados. É o que acontece com a educação e saúde, caso o governo não disponha de meios para oferecê-los de forma gratuita, boa parte da sociedade não teria acesso, tornando assim a desigualdade cada vez maior. (BUGARIN, 2013). A lei também tem o propósito de evitar falhas, principalmente às falhas individuais atreladas a fraudes. Estabelecer normas é o ponto inicial para o estabelecimento de ordem, é garantir os direitos e deveres individuais e coletivos em prol do convívio harmônico.

O desejo de evitar condutas inadequadas vai ao encontro com a Nova gestão Pública que busca ferramentas para melhorar os controles e conseguir maior eficácia na execução dos serviços. No âmbito da administração pública, diversos instrumentos normativos foram elaborados com o intuito de estabelecer regras de conduta severas. Coibir atitudes antiéticas é um objetivo da administração pública e da lei, porém a eficiência e inovação precisam ser estimuladas (BUGARIN,2013).

A corrupção configura um dos maiores impedimentos para o desenvolvimento dos países, esse método impacta pontualmente no direcionamento eficiente dos recursos e sua efetividade. É inegável que a corrupção corrompe os orçamentos e impacta diretamente na qualidade dos serviços públicos oferecidos, e que essa postura deveria ser coibida de forma efetiva. Até mesmo as licitações, prática que visa evitar a corrupção, muita das vezes facilita a participação de grupos mal intencionados que adotam preços abaixo do mercado e terceirizam a demanda, em outros casos, pesquisam os demais concorrentes e oferecem valores para que ofertem preços maiores (GOMES,2014).

2.4 O papel do servidor

Por outro lado, temos a figura do servidor, um fator relevante na sua atuação é o tipo de vínculo existente, o servidor efetivado tem estabilidade e mais segurança em poder dizer não a condutas fraudulentas, por outro lado os cargos comissionados não possuem essa segurança, em alguns casos o medo de perder o emprego é mais forte do que o desejo de ser ético, o interesse individual acaba prevalecendo, esse é um dos principais motivos adotados por quem busca enfatizar que os cargos comissionados vão à contra mão dos instrumentos normativos e o desejo da população em possuir serviços que condigam com os impostos pagos.(GOMES,2014).

Isso não quer dizer que os servidores efetivados estejam isentos de realizarem condutas incorretas, certamente podem se beneficiar de diversas maneiras a partir de sua ocupação profissional e estar efetivado não é o suficiente para afirmar que sua postura será ética. Nesse quesito chegamos a um denominador comum: caráter e postura pessoal, a maneira como o servidor se comporta em relação à corrupção tem total relação

com a sua visão de mundo, seus conceitos e caráter, dificilmente alguém que tenta ser ético no seu dia a dia, irá concordar em participar de algum processo contra seus conceitos de vida (GOMES,2014).

Até aqui tratamos apenas dos servidores como figura individual, mas temos outros fatores que podem ter impacto direto na sua postura, por exemplo, os cargos que ocupam, afinal os gestores públicos possuem diversas maneiras para se beneficiarem através de condutas antiéticas, acredita-se que seja mais fácil para os gestores usufruir de benefícios financeiros do que os servidores do final do organograma estrutural. Por possuírem autonomia para definir alguns processos, eles vêem facilidades reais em se beneficiarem individualmente, com maiores dificuldades em serem descobertos e podem contribuir para que toda uma sessão esteja praticando atos corruptos, deixando de realizar a devida fiscalização (GOMES,2014).

Contudo, conforme Gomes (2014), o papel do gestor como órgão atuante de fiscalização é um ponto importante para que sejam desenvolvidas medidas a fim de coibir atos corruptos, os gestores podem ser profissionais chave na diminuição de atos antiéticos, pois podem implantar medidas que dificultem os desvios, contribuindo assim para um departamento mais ético. Portanto o papel do gestor é determinante, tanto para ética quanto para atos fraudulentos.

Em termos gerais e em conformidade com os argumentos de Gomes (2014) e Bugarin (2013), é possível determinar que existem duas macro categorias que definem as causas da corrupção: Postura individual: nessa categoria tratamos do poder individual de decisão, seja do gestor ou do servidor subordinado. O servidor independente de ser comissionado ou de carreira possui responsabilidade sobre suas atitudes, sejam éticas ou fraudulentas. Nesse ponto, os conceitos pessoais configuram como fator determinante, os princípios de cada ser impactam nas suas atitudes diárias. No trabalho isso é observado de forma bem concreta, pois o servidor que possui preceitos que tem relação com atos antiéticos tendem a agir dessa forma no ambiente de trabalho; Cenário propício: nesse grupo abordamos a área pública que em alguns termos “facilita” práticas antiéticas, e não possui mecanismos de fiscalização e punição adequados. O ambiente público, através

da burocracia, e normalização da corrupção, configura um local onde esse tipo de postura parece ser “aceitável e adequado”. Um ambiente onde a punição quase não existe e que quando ocorre é branda, esses fatores encorajam a praticar fraudes. Esse ponto é relevante na definição das prováveis causas e facilitadores dos desvios de recursos públicos.

A implantação de controles internos que visem a diminuição da postura não ética tem impacto real no percentual de corrupção de cada órgão. Pesquisas mostram que quanto mais rígido e eficaz for o controle da organização, menos chance existe de que colaboradores ou gestores sejam corruptos, menos brechas existirão para que os profissionais se beneficiem sem serem notados (BUGARIN,2013).

Conforme Gomes (2014) é fundamental que gestores públicos estejam comprometidos com o combate à corrupção e a fomentação da ética no trabalho. Além do controle, apuração, transparência, responsabilização e aplicação de penas severas a atos ligados à corrupção, é essencial a promoção pelo gestor de ações formativas, educacionais e reflexivas no trabalho. O gestor público que se encontra no comando necessita implementar um novo modo de gestão que ajude no aumento da consciência dos seus funcionários no que diz respeito ao trabalho que estão realizando, que possa propor discussões sobre o objetivo das atividades desempenhadas e sobre o impacto delas na vida em sociedade e nos propósitos da organização, que melhore a visão que o servidor possui sobre o seu papel dentro do Estado na cidade, no estado e no país, colocando-se no papel de propiciador da cidadania.

Outro ponto relevante e desanimador é que o excesso de burocracia faz com que os servidores tenham resistência a novas práticas e ferramentas que poderiam facilitar a execução e controle de demandas. Por se tratarem de entes públicos, todos os processos são padronizados e previamente estabelecidos, isso afeta diretamente o servidor que gostaria de agregar de forma positiva ao seu local de trabalho, esses excessos configuram uma dificuldade e comodismo quanto às rotinas adotadas, que impactam no tempo de execução e controle dos serviços. (LOCATELLI, 2017).

2.5 Projetos Públicos

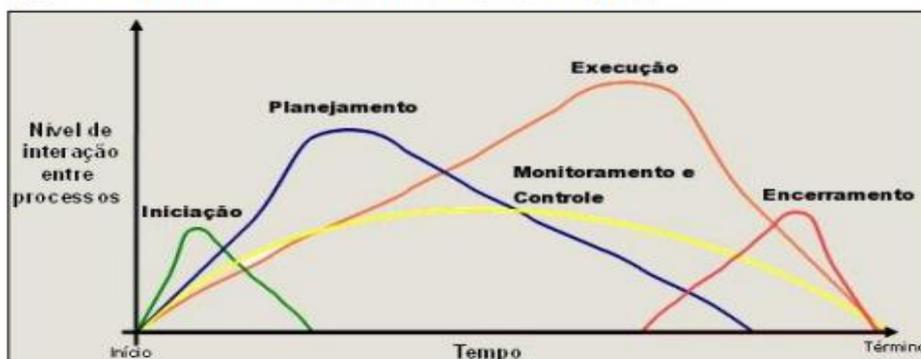
Inicialmente para abordarmos os projetos públicos, se faz necessário levantar algumas particularidades da administração pública. A área pública diverge da privada em diversos quesitos, no entanto o primordial seria o objetivo empresarial onde se busca oferecer bens e serviços que estejam em conformidade com o bem comum, diferentemente das gestões privadas que almejam lucros. A área pública só pode agir se houver legislação existente, esse fato pode causar atrasos nas tomadas de decisões. Outro fator relevante que vai ao encontro ao princípio da legalidade existente na administração pública, é a burocracia presente em todos os procedimentos, que por muitas vezes é somente vista como um empecilho na obtenção de resultados rápidos.

A área pública tem que se pautar na transparência de suas informações, conforme Stiglitz (1999) o cidadão tem o direito básico de ser informado sobre as ações do governo e os motivos que o fizeram optar por essas decisões, o segredo nas ações do governo, salvo raras exceções, é corrosivo e antiético, sendo assim, um forte defensor da transparência e da abertura do Estado ao seu acompanhamento em contínuo pela sociedade.

Para melhorar a eficiência na gestão no setor público, a gestão de projetos tem sido bastante utilizada. De acordo com PMBOOK (2008), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ou seja, um projeto é tudo aquilo que realizamos para gerar algo novo.

Um projeto é caracterizado por ser individual: porque precisa ser elaborado para cada finalidade e temporário: por possuir início e término bem determinados. Os projetos possuem cinco fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Essas fases não são individuais, elas conectam entre si ao longo do projeto, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 1 – Gráfico - Interação entre o grupo de processos



Fonte: MPOG (2011) [6] a partir de PMBOK(2008) [7]

Devido à necessidade de desenvolver novas práticas para uma melhor estruturação de projetos, a gestão de projetos tem sido adotada na área pública. Neste contexto, a gestão de projetos, mais comumente utilizada no setor privado, está gradualmente se apresentando como uma alternativa para a “busca da elevação no nível de maturidade da gestão de projetos nas instituições públicas e redução do número de projetos públicos que não tem sucesso” (Carvalho e Piscopo, 2014).

Cleland e Ireland (2002), evidenciam a importância estratégica dos projetos como ferramenta para melhorar o planejamento organizacional, observando que uma empresa bem sucedida tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança enfrentada por todas as organizações. “Os projetos podem ocorrer em todos os níveis organizacionais e envolver uma ou múltiplas unidades e inclusive sofrer influencia em função do grau de maturidade da organização em relação à adoção do gerenciamento de projetos”. (MGP-SISP, 2011, pg.16).

De acordo com Kreutz e Vieira (2018) fica evidente que para um melhor gerenciamento da gestão de projetos no setor público é necessário que as iniciativas de implementação sejam conduzidas de forma concisa e efetiva e, levando em consideração as necessidades de adaptação e ajustes da metodologia originalmente mais desenvolvida para o setor privado, visando atender às especificidades do setor público.

De acordo com Kreutz e Vieira (2018) algumas evidências indicam que, atualmente existe ainda pouca maturidade no setor público quanto à utilização efetiva de ferramentas

e técnicas de gerenciamento de projetos adequadas. Portanto, visualiza-se uma maior necessidade de preparação dos gestores públicos, para que a implementação da gestão de projetos se torne uma ferramenta mais eficiente na melhoria da gestão pública.

2.6 Gestão de Projetos

Para a gestão de projetos há diversos desafios para assegurar o sucesso e a eficiência almejados, alguns fatores podem tornar o projeto mais frágil e perceptivo à ação fraudulenta, como: complexidade, fraqueza no design, má interpretação estratégica etc. O alvo normalmente são os projetos que consistem em uma alta quantia de investimentos e por isso há mais opções de agir em diversas partes do projeto para obter benefício financeiro (LOCATELLI, 2017). Ainda conforme Locatelli et al (2017) é necessário desenvolver ferramentas e sistemas de controle para lidar com o “desempenho de corrupção” de um projeto. A corrupção em projetos com alto valor de investimento é provavelmente a principal causa de suas ineficiências, e a comunidade acadêmica não deve ignorar deliberadamente esse aspecto na literatura de gerenciamento de projetos.

Para Prado (2012), ter o domínio de metodologias de gestão de projetos tornou-se um dos aspectos de sobrevivência da empresa moderna. Para ele o gerenciamento de projetos apresenta uma relação direta com a eficiência no atingimento das metas da organização. Assim, entende-se que a utilização mais efetiva da gestão de projetos no setor público, independentemente das dificuldades de implementação, é uma alternativa de fundamental importância para a administração pública como uma ferramenta capaz de auxiliar o processo de transformação do planejado em resultados, otimizando a alocação de recursos, diminuindo as surpresas e trazendo, por consequência, maiores ganhos em eficiência.

Em conformidade com os argumentos de Bugarin (2013), é possível afirmar que a cultura do individualismo, da busca pelo benefício próprio, tem acarretado diversos atrasos e impactos negativos nas gestões, esse perfil não é encontrado apenas na política, mas é onde ele mais impacta. A corrupção está presente em tudo, o famoso jeitinho brasileiro é na verdade uma forma de tornar mais aceitável a corrupção que

praticamos diariamente. É preciso rever toda a estrutura cultural quanto a esse tema, até porque não adianta querer cobrar dos políticos imparcialidade se os cidadãos não entendem a sua função nesse ciclo. Há quem diga que os políticos são o reflexo da população.

O excesso de burocracia atrelado ao caráter antiético de parte dos servidores públicos e políticos facilitam que esse cenário seja cada vez mais aceito como normal pela população. Algumas alterações poderiam dar início a uma mudança de paradigmas, como adaptação de ferramentas de gestão da administração privada, impactando na forma de gerir da administração pública, incentivar a redução da postura do comodismo que é adotado por algumas entidades, conscientização sobre a postura dos servidores para que o salário e os valores desviados não sejam um atrativo para seu ingresso e uma fiscalização mais efetiva voltada para a punição real de práticas corruptas e fraudulentas (LOCATELLI,2017).

2 Metodologia

O método adotado no trabalho é pesquisa exploratória de caráter quantitativo descritivo. A investigação foi realizada a partir da seleção de artigos, livros e publicações que abordam os temas utilizados: fraudes, corrupção e ética na administração pública, evidenciando exemplos de casos de corrupção e buscando entender quais fatores contribuem para a conduta não ética, tão presente no setor público.

A metodologia de pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, que Gil (1994) considera como uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (objeto de estudo), cuja interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados consistem nos elementos básicos do processo de pesquisa. Quanto ao tipo, caracteriza-se como pesquisa exploratória uma vez que busca familiarizar-se com um dado fenômeno e obter novas informações e percepções a seu respeito. (GIL, 1994). A coleta dos dados deu-se por fontes secundárias, através da pesquisa bibliográfica e documental disponíveis, selecionadas especialmente pela relevância, credibilidade e confiabilidade das fontes de informações e também pela análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para análise, foi abordado o projeto público que inicialmente foi chamado de “Transposição do Rio São Francisco” e foi concretizado como “Integração da bacia do Rio São Francisco com as bacias do Rio do Nordeste setentrional”, para essa finalidade foram considerados documentos secundários, reportagens, documentos oficiais do governo entre outros. Foi feita uma breve explanação sobre os objetivos e execução do referido projeto público.

3 Análise e discussão dos resultados

4.1 Projeto de Integração do Rio São Francisco – PISF

O Rio São Francisco nasce na Serra da Canastra em Minas Gerais e passa por cinco Estados brasileiros, possui cerca de 2,7 mil km de extensão e deságua no Oceano Atlântico, na divisa entre Sergipe e Alagoas. É considerado como o “rio da unidade nacional”, o Velho Chico, como também é chamado, passa por regiões de condições climáticas diversas (AMBIENTE BRASIL,2019). A idéia de transposição de suas águas tem origem no reinado de Dom Pedro II, quando, em 1847, o Império brasileiro percebeu que seria a única solução para a seca do nordeste. Naquela época, o projeto não foi viável devido a ausência de recursos da engenharia (XAVIER,2021).

Esse projeto foi proposto em 1985 pelo extinto DNOS – Departamento Nacional de Obras e Saneamento, e em 1999 foi transferido para o Ministério da Integração Nacional. O termo transposição era adequado a proposta, cujo intuito era desviar uma pequena parte do fluxo do rio, no entanto inicialmente o projeto foi intitulado como Transposição do Rio São Francisco, porém foi modificado para Integração do Rio São Francisco – Pisf (AMBIENTE BRASIL,2019).

Conforme Castro (2011) o objetivo era a retirada de 26,4m³/s de água (1,4% da vazão da barragem de Sobradinho) que seria direcionada ao consumo da população 12 milhões de pessoas em 390 municípios do Ceará, Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte, através das bacias de Terra Nova, Brígida Pajeú, Moxotó, Bacias do Agreste em Pernambuco, Jaguaribe, Metropolitanas no Ceará, Apodi, Piranhas-Açu no rio Grande do Norte, Paraíba e Piranhas na Paraíba. É dividido em dois eixos:

- Eixo Norte: cujo objetivo é levar água para os sertões de Pernambuco, Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte, alimentaria quatro rios, três sub-bacias do São Francisco (Brígida, Terra Nova e Pajeú) e mais dois açudes (Entre Montes e Chapéu), composto por 260 quilômetros de extensão;
- Eixo Leste: seu propósito é abastecer parte do sertão, regiões do agreste de Pernambuco e Paraíba, passariam pelas bacias do Pajeú, Moxotó e da região agreste de Pernambuco, chegando ao Rio Paraíba, é composto por 217 quilômetros de extensão.

Suas obras passariam pelos municípios no Eixo Norte: Cabrobó, Salgueiro, Terranova e Verdejante (PE); Penaforte, Jati, Brejo Santo, Mauriti e Barro (CE); em São José de Piranhas, Monte Horebe e Cajazeiras (PB). Já no Eixo Leste, o empreendimento seria realizado nos municípios pernambucanos de Floresta, Custódia, Betânia e Sertânia; e em Monteiro, na Paraíba.



Figura 2: Mapa da transposição

Fonte: Globo notícias - G1 Rio Grande do Norte – Disponível em: <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2022/02/08/entenda-como-as-aguas-da-transposicao-do-rio-sao-francisco-vaio-chegar-ao-rn.ghtml>

O projeto de integração do Rio São Francisco foi elaborado como intuito de que o eixo norte pudesse possuir a capacidade máxima de vazão de $99\text{m}^3/\text{s}$ e que o eixo leste tivesse a capacidade de $28\text{m}^3/\text{s}$, mas o eixo norte funcionaria com a vazão contínua de

16,4m³/s enquanto o eixo leste com vazão fixa de 10m³/s. Os dois eixos possuirão juntos 13 aquedutos, nove estações de bombeamento, 27 reservatórios, nove subestações de 230 quilowatts, 270 quilômetros de linhas de transmissão em alta tensão e quatro túneis (CASTRO,2011).

Como justificativas para a sua implantação podemos citar que aproximadamente 28% da população brasileira moram na região nordeste, onde a disponibilidade de água é baixa, em torno de 3% e por outro lado, o Rio São Francisco possui 70% de toda água ofertada na região. Conforme Relatório de Impacto Ambiental (RIMA,2014), o Projeto São Francisco “foi a mais consistente alternativa estrutural para o fornecimento eficiente de água à região”. Diversos estudos e avaliações técnicas foram realizados para entender a sua viabilidade, esses estudos foram desenvolvidos acerca da inserção regional, sobre o impacto ambiental, sobre a viabilidade técnica, econômica e hidrológica. Esse projeto se propõe a reduzir de forma considerável o sofrimento das populações que vivem em regiões de seca e proporcionar o desenvolvimento econômico das regiões do semiárido.

O Projeto de Integração do Rio São Francisco com Bacias Hidrográficas do Nordeste Setentrional - PISF é um projeto de infraestrutura hídrica que se fundamenta na captação das águas no Rio São Francisco e as direcionam para bacias hidrográficas do nordeste setentrional (Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte), ele é composto por 477 quilômetros de obras. O objetivo desse mega projeto é “de garantir segurança hídrica, através da integração de bacias hidrográficas a uma região que sofre com a escassez de água” (semiárido do Nordeste) (BNDES,2022).

Foi lançado em 2007, pelo então presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, a estimativa inicial desse empreendimento era de 4,7 bilhões de reais, sua previsão de conclusão era no ano de 2012, posterior foi adiada para 2016, mas esse prazo também não foi suficiente para finalizar essa obra.

Somente dez anos após seu início, em 2017, Michel Temer (presidente da república) realizou a entrega do primeiro trecho, o trecho leste, ele possui 220 quilômetros de extensão. Referente ao período de execução compreendido entre 2007 a 2017, o valor investido pelo governo federal era de R\$ 8,8 bilhões, já havia extrapolado

o orçamento inicial em quase de 100%, no entanto ainda faltava terminar o eixo norte, que iria beneficiar Pernambuco, Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte.

Até o ano de 2019 já haviam sido gastos cerca de 10,7 bilhões de reais, quase o triplo do orçamento inicial e sua previsão orçamentária foi alterada para 12 bilhões de reais.



Figura 3: Valor investido na Transposição do Rio São Francisco entre os anos de 2005 a 2019. Fonte: Infogram

Somente em 2021, algumas obras finais do trecho norte foram inauguradas. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR,2022), as “obras físicas necessárias para garantir o caminho das águas dos eixos Leste e Norte estavam concluídas, esse trecho entregue é composto por oito quilômetros de extensão, entre os reservatórios Caiçaras, em São José de Piranhas, e Avidos, em Cajazeiras na Paraíba”. Nesse mesmo período foi inaugurado o Ramal do Agreste em Sertania, Pernambuco. Nessa etapa, o projeto já havia passado por quatro mandatos e contava com etapas a serem realizadas, dentre elas podemos citar o ramal Apodi, que levaria água a região Oeste potiguar.

Ao longo desses anos, algumas investigações foram feitas acerca da possibilidade de desvios milionários através de empresas de “fachada”, licitações fraudulentas etc. Após 15 anos de obras, ainda havia processos remanescentes a serem executados.

Em 2021, foi realizada em Pernambuco na cidade de Salgueira, a inauguração do núcleo de controle operacional da integração do São Francisco, que seria responsável pelo controle de todo o bombeamento de água para a Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte.

Conforme dados divulgados em 2022 pelo Ministério do Desenvolvimento Regional, as obras foram concluídas em 2021, o gasto total foi de R\$ 14.589.780.845,79, valor maior que o triplo da projeção inicial.

	2008 a 2015	2016 a 2018	2019 a 2021	TOTAL PAGO
Valor Pago	R\$ 8.270.157.004,31	R\$ 2.827.243.219,63	R\$ 3.492.380.621,86	R\$ 14.589.780.845,79
Percentual	56,68%	19,38%	23,94%	100%
Média Anual	R\$ 1.033.769.626,54	R\$ 942.414.406,54	R\$ 1.164.126.873,95	R\$ 1.042.127.203,27

Figura 4: Demonstrativo de gastos do projeto

Fonte: Ministério do desenvolvimento regional.

4.2 Abrangência e fiscalizações

De acordo com dados divulgados em 18 de março de 2019, pelo ministério do desenvolvimento regional, desde 2017 mais de 1,4 milhão de pessoas em 57 municípios (21 em Pernambuco e 36 na Paraíba) já eram beneficiadas pelo Eixo Leste. Esse eixo já se encontrava com todas as estruturas necessárias para o caminho das águas em estágio de finalização, restando apenas serviços remanescentes e complementares que não comprometem a sua operação, como tratamento dos taludes, melhoria de estradas de acesso, execução de sistema para águas pluviais e instalação de equipamentos auxiliares de monitoramento.

Por outro lado, conforme informações divulgadas pelo ministério do desenvolvimento regional, desde março de 2021, a água do Eixo Norte chegou ao Reservatório de Castanhão, no Ceará. A barragem, que recebe águas do Cinturão das Águas do Ceará (CAC), é responsável pelo abastecimento de 4,5 milhões de pessoas na

Região Metropolitana de Fortaleza. Quando a totalidade das obras complementares estivesse concluída, a expectativa era de que o Eixo Norte garantiria o acesso a água a mais de 220 cidades cearenses, pernambucanas, paraibanas, e potiguares. A partir da conclusão dessas obras complementares, a estimativa era de que 6,5 milhões de pessoas teriam abastecimento de água regular.

No que tange a irregularidades na execução, conforme dados divulgados em 2012 pela ABES (Associação brasileira de engenharia sanitária e ambiental), o TCU realizou uma auditoria nas obras do Eixo Norte, o relatório apontou diversas irregularidades nos pagamentos, com superfaturamento estimado em mais de R\$ 7 milhões. O repasse financeiro realizado aos militares nesse eixo foi de aproximadamente R\$ 143,2 milhões. Conforme dados do TCU, esse desvio é proveniente da fiscalização inadequada do Exército e acompanhamento insatisfatório do Ministério da Integração. Essa fiscalização apontou ainda que foram realizados pagamentos de serviços de escavação e transporte de material em quantidade bem superior à prevista, definida pela última revisão do projeto. Há apontamentos do superfaturamento de materiais aplicados em taludes, sua estimativa é de mais de R\$ 7 milhões.

Durante sua execução, era possível notar que em alguns trechos canal da transposição já estava rachado, com árvores crescendo no fundo seco. Ainda conforme dados divulgados pelo TCU, de 2005 a 2011, o Tribunal de Contas da União encontrou irregularidades que chegaram a R\$ 734 milhões. O Ministério da Integração investigou diversos contratos que não foram honrados ou que tem indícios de superfaturamento, pagamento duplicado por obras ou pagamento de serviços que não foram realizados.

Em 2015, conforme reportagem divulgada pela rede Globo, a Polícia Federal deflagrou uma operação (Vidas secas) com o intuito de prender suspeitos de participar do esquema de superfaturamento das obras do Pisf. Conforme apontavam as investigações, diversos empresários do consórcio OAS/Galvão/Barbosa Melo/Coesa usaram empresas de fachada para desviar cerca de R\$ 200 milhões das verbas públicas destinadas às obras, no trecho que vai do agreste de Pernambuco à Paraíba. Esse

consórcio era responsável por cuidar de dois dos 14 lotes envolvidos na transposição do rio. Os contratos investigados nessa operação eram de R\$ 680 milhões.

Há relatos sobre problemas na execução, um laudo da pericia do ministério público datado de 2019 apontou falhas como: revestimento de concreto tem fissuras, trincas e rachaduras que chegam a mais de 1,5 centímetro de espessura, como faltam estruturas de drenagem, as chuvas levam a areia para o fundo, assoreando muitos trechos do curso d'água, as obras de drenagem estão com paredes quebradas, comprometidas por erosão, algumas canaletas são quase invisíveis, cobertas por terra e pedregulhos etc.(VEJA, 2019, edição 2648).

Segundo Veja, no relatório da Controladoria-Geral da União sobre a gestão dessa obra, o órgão verificou que em apenas um contrato do Eixo Leste, há cerca de 841,8 milhões de reais, que a soma de superfaturamento e que o sobrepreço alcançou 35,7 milhões de reais.

Em suma, considerando essas reportagens, a transposição pode ter causado um prejuízo de 976,7 milhões de reais, o que corresponde à 6,69% do valor investido no projeto. Esse resultado mostra um valor que poderia ser investido em outros projetos públicos tão necessário para a população nordestina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo de caso sobre a Integração do Rio São Francisco é possível perceber que em geral as obras públicas não cumprem os cronogramas iniciais, bem como seus orçamentos. A partir da premissa de que a corrupção e as fraudes configuram como condutas que se fazem presente nas administrações públicas, é possível concluir que o cenário favorável a práticas antiéticas e a falta de estruturação adequada na elaboração de projetos públicos propiciam facilidades no processo de favorecimento financeiro individual.

O atual cenário público não incentiva a eficiência nos servidores, nem a execução bem elaborada e planejada dos recursos, ocasionando a presença da corrupção cada vez mais forte nos órgãos. E quais seriam as alternativas para melhorar esses cenários?



-Poderiam ser desenvolvidas maneiras para motivar o servidor de carreira e comissionados a tomar medidas que realmente impactariam de forma positiva na organização, assim como é feita na área privada;

-Investir em controles mais efetivos, que visem assegurar de forma consistente que os recursos estão sendo gastos em conformidade com planejamento e sem desvios;

-Assegurar que a legislação seja realmente punitiva quanto a práticas corruptas e que seja colocada em prática;

- Implantar um método de seleção para os cargos comissionados, onde haja um processo diferenciado para a contratação desses funcionários, que seja pautada no mérito e conhecimento.

Note que algumas rotinas da área privada poderiam contribuir para melhorar a área pública, mesmo possuindo diversas diferenças, suas práticas podem ser aprimoradas e adaptadas a alguns processos públicos.

A área pública necessita de um olhar diferente, que traga realmente eficiência, um olhar crítico e determinado a fazer mudanças. O atual cenário está presente há anos e aparentemente nada tem sido modificado de forma a assegurar os direitos e reduzir a corrupção.

Quanto à corrupção, para que essa prática seja reduzida, são necessárias mudança de crenças e quebra de paradigmas, que podem demorar décadas e podem requerer muito empenho e investimentos, tais objetivos precisam priorizar mudanças que afetem desde pequenas decisões diárias até a elaboração de grandes projetos públicos.

Essa pesquisa buscou fazer uma abordagem de auto-reflexão sobre o papel individual e coletivo dos cidadãos acerca da política e postura ética nos projetos públicos. Esse artigo se pautou em dados da literatura, possui diversas limitações e novas abordagens devem ser elaboradas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABES, Associação brasileira de engenharia sanitária e ambiental. TCU aponta irregularidades e indícios de superfaturamento em obras de transposição do rio São Francisco. Disponível em: <http://www.abes-mg.org.br/visualizacao-de->



[clipping/ler/3782/tcu-aponta-irregularidades-e-indicios-de-superfaturamento-em-obras-da-transposicao-do-rio-sao-francisco](#)

BARDHAN, Pranab. Corruption and development: a review of issues. *Journal of Economic Literature*, v. 35, n. 3, p. 1320-1346, 1997.

BNDES - Portal da transparência BNDES. PISF – projeto de integração do Rio São Francisco com as bacias do nordeste setentrional, 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao/processos-em-andamento/pisf>. Acesso em: 21/07/2022.

BEZERRA, Marcos Otavio. Bases Sociais da prática da corrupção no Brasil. Reflexões a partir da análise de dois “casos de corrupção”. *Anuário Antropológico/93 Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro*, 1995.

BEZERRA, Marcos Otavio. *Corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

BOBBIO, N; Matteuci, N; Pasquino, G. (2000). *Dicionário de política. Corrupção*. 5. ed. Brasília: UNB.

BRANCO, Oscar Castelo. *Fraudes em Contabilidade*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1951.

BRASIL. Código penal. 1CD-Rom. Parte integrante da Revista Direito Brasil, ano 01 nº 1.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP*. Brasília: MP, 2011.

BUGARIN, Mauricio; MENEGUIN, Fernando B. Incentivos a corrupção e á inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. 2013. *Estud. Econ. São Paulo*, volume 46, p.43-89, jan – mar 2016.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro; PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014.

CASTRO, Cesar Nunes. Transposição do Rio São Francisco: análise de oportunidade do projeto. *Repositorio Instituto de Pesquisa Economica Aplicada IPEA*, 2011. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1418/1/TD_1577.pdf. Acesso em 28/07/2022.

CHANLAT, Jean-François. O caminho de uma nova ética das relações das organizações. *Revista RAE*, São Paulo, v. 32, n.3, p. 68-73, jul-ago, 1992. FIE- Faculdade Exponencial.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. *Gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

Convenção Contra a Corrupção das Nações Unidas, 2007. Disponível em https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf



DOMINGUES, Maria Jose C. de. Percepção dos alunos de Ciências Contábeis sobre ética profissional, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Globo notícias – G1 Rio Grande do Norte. Publicado em 08/02/2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2022/02/08/entenda-como-as-aguas-da-transposicao-do-rio-sao-francisco-vaio-chegar-ao-rn.ghtml>. Acessado 20/07/2022.

GODINHO, Hugo Domith; CAMBAUVA, Gustavo Froelich. A ética aplicada para o sucesso nos negócios, 2002.

GOMES, Marcelo A. Uma Contribuição à Prevenção de Fraudes Contra as Empresas. 2000. 123 f. Tese de doutorado (Doutorado em Controladoria e Finanças) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GOMES, Nanci Fonseca. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(4) 1029-1050, jul./ago. 2014.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios da suas especificidades. Revista de Gestão Pública práticas e desafios, 2018.

LISBOA, Lázaro Plácido. Ética geral e profissional em contabilidade. FINECAFI. São Paulo: Atlas, 1996.

LOCATELLI, Giorgio et al. Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room!. International Journal of Project Management 35 (2017) 252–268

LOOSEMORE, M., Lim, B., 2015. Injustiça interorganizacional na indústria da construção. Constr. Gerenciar. Eco. 33 (4), 310-326.

MARTINS, J. (2008). Corrupção. São Paulo: Globo

Ministério do desenvolvimento regional. Projeto – transposição do São Francisco. Publicado em 18/03/2019, atualizado em 15/07/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/seguranca-hidrica/projeto-sao-francisco/o-projeto/andamento-das-obras> Acessado em 20/07/2022.

Ministério do desenvolvimento regional. Projeto – transposição do São Francisco. Disponível em <https://www.gov.br/mdr/transposicao-sao-francisco>.

MURGEL, Deborah Orsi; SILVA, João da Cruz Oliveira da; NEVES, José Manoel Souza das. A ética nos negócios como diferencial competitivo. In: ENEGEP, 26., 2006.

NASH, Laura L. Ética nas empresas. São Paulo: Makron Books, 2001.

O velho Chico. Ambiente Brasil, 2019. Disponível em: https://ambientes.ambientebrasil.com.br/agua/artigos_agua_doce/o_velho_chico.html#:~:text=O%20rio%20S%C3%A3o%20Francisco%20tem,%2C%20Pernambuco%2C%20Alagoas%20e%20Sergipe. Acesso em: 15/07/2022.



ONU. (2007). Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpobrazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCA_C_Port.pdf.

PINHO NETO, Neuton Correia; BERNARDI NETO, Rodolpho. A ética empresarial e sua aplicabilidade nas empresas do Paraná. Iniciação Científica CESUMAR, Maringá, v. 07, n.2, p. 103-110, jul-dez, 2005.

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 4th. ed., Project Management Institute Inc., 2008.

PRADO, D. O PMO e a Maturidade em Gerência de Projetos. In: BARCAUI, A. (Org.). PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. São Paulo: Editora Brasport, 2012, p. 205-230.

Revista Veja, 21 de agosto de 2019, edição nº 2648. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/transposicao-do-rio-sao-francisco-problemas-elefante-branco/> Acessado em 18/07/2022.

SÁ, Antonio L. de. Perícia Contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

SPECK, B. (2000). Mensurando a corrupção: Uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. Cadernos Adenauer, 10. pp. 9-45.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STIGLITZ, J. (1999). On liberty, the right to know, and public discourse: the role of transparency in public life. Oxford. Amnesty Lectures.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2021. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/indice-de-percepcao-da-corrupcao-2021> Acessado em 06/07/2022.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. Ética. 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

XAVIER, Luiz Gustavo. O projeto de transposição do Rio São Francisco. Radio Camara. Camara dos deputados, 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/477447-o-projeto-de-transposicao-do-rio-sao-francisco/>. Acesso em 20/07/2022

Submissão: novembro de 2022

Aceite: dezembro de 2022.