



Corrupção, sociologia e gerenciamento de projetos: uma análise da corrupção na cultura corporativa brasileira

VIVIANI, Fernanda

NPPG, UFRJ, Rio de Janeiro

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 00 Mês 2018

Revisão: 00 Mês 2018

Aprovação: 00 Mês 2018

Palavras-chave:

Corrupção

Gestão de Projetos

Sociologia

Resumo:

O objetivo do trabalho é apontar alguns indícios para uma análise sociológica da corrupção, tomando-se a realidade da sociedade brasileira como referência. Deste modo, resgatou-se um panorama histórico dessa prática no país e a partir das reflexões iniciais elaborou-se uma ligação entre o contexto social da corrupção no Brasil com as práticas políticas no país e dentro do contexto da gestão de projetos.

A análise possui como referências autores que possuem obras correlatas ao assunto como Filgueiras, Avritzer e DaMatta, além do PMBOK e a ISSO 37001. Por fim, pode-se concluir que a corrupção é uma prática enraizada na sociedade brasileira que repercute na gestão de projetos e está dentro das maiores corporações do país.

A partir de melhores práticas de gestão, envolvendo áreas como Custos, Qualidade e Cronograma, é possível reduzir os riscos para que práticas corruptas não venham a acontecer. Para tal, elementos como a transparéncia das informações relevantes são cruciais para a credibilidade junto aos stakeholders.

1. Introdução

O presente trabalho pretende apontar para uma abordagem sociológica e sistêmica sobre a corrupção no Brasil com o intuito de mostrar como a prática está enraizada na gestão de projetos no país.

Para enfatizar tal problemática são tomados como referência autores como DaMatta, Filgueiras e Bezerra que nos permitem realizar uma abordagem sociológica e cultural da corrupção a partir de seus trabalhos que abrangem o assunto.

Deste modo, o presente trabalho procura fazer uma correlação da prática da corrupção com as corporações brasileiras e o gerenciamento de projetos no país de modo a elucidar ações que permitam evitar qual tal prática assole tal cenário econômico.

O trabalho foi realizado a partir da pesquisa qualitativa. Um dos motivos da escolha é que a pesquisa qualitativa se preocupa com a questão da representatividade mais do que com o critério numérico através da percepção do ethos social (visão de mundo) de um fenômeno específico.

Portanto, o objetivo é produzir informações aprofundadas e ilustrativas sobre o assunto através da compreensão e explicação da dinâmica sociocultural e política que envolve o objeto de pesquisa.

Assim, a pesquisa é orientada pela leitura culturalista do pensamento social brasileiro; nesta, a história é uma variável explicativa e pode ser correlacionada com o âmbito das relações corporativas e as práticas de gerenciamento de projetos no Brasil. Por isso, a pesquisa apontou para a questão sobre como a prática afeta a gestão de projetos e quais significados sobre o fenômeno da corrupção dentro deste contexto.

2. Elementos teórico-conceituais da pesquisa: corrupção e gestão de projetos

2.1. Elementos socioculturais do fenômeno

A corrupção é uma prática social que pode ser encontrada desde a antiguidade. Por sua amplitude há entre os autores uma “falta de consenso quanto à conceituação do que seja uma ação corrupta” [1]. Além disso, o termo abrange diferentes formas de condutas, tais como trapaça, nepotismo e suborno presentes nas corporações brasileiras e gerando grandes prejuízos na gestão dos projetos.

Para haver uma mudança da esfera da corrupção é necessário que ocorra uma transformação nos valores básicos da sociedade e uma reforma institucional do Estado e das empresas nacionais. As práticas de corrupção implicam tanto em questões econômicas e políticas, quanto cultural do Estado-nação. A sociedade deveria cumprir um importante papel ao efetivar tipos de controle (social, accountability etc.) no sentido de minimizar a prática e reduzir os incentivos que permitem que ela ocorra, visto que o tema vem de encontro ao interesse público (ver, por exemplo [2]).

A corrupção é uma prática conhecida no Brasil desde os primórdios de sua história e começou a ter maior peso quando a corte portuguesa se instalou no Rio de Janeiro com práticas como a compra de títulos de nobreza. O famoso *jeitinho brasileiro* já era percebido desde aquela época por viajantes que chegavam em terras brasileiras. Para Holanda [3], a aristocracia rural e semifeudal importou seus direitos e privilégios do Velho Mundo e assim incorporaram a sua situação tradicional e padrões de prestígio social através de privilégios hereditários.

De acordo com Faoro [4], a comunidade política supervisiona os negócios públicos como negócios privados, explorando e manipulando-os. Em casos extremos projetando o domínio do patrimonialismo e abrindo portas para a corrupção, o que gera a desmoralização não somente das instituições políticas nacionais; mas também a desmoralização das estruturas que modernizam as sociedades [5]. Assim, “apropria as oportunidades econômicas de desfrute dos bens, das concessões, dos cargos, numa confusão entre o setor público e o privado” [4].

Assim, pode-se observar o favorecimento de parentes e as relações de amizade através da reciprocidade de trocas de favores mútuos, o que gera uma condição de obrigação de retribuição. Por outro lado, segundo Bezerra

[6], ainda existe a relação da patronagem que opera a partir de um forte conteúdo moral porque ao trocarem patrão e cliente, bens e serviços, estabelecem-se créditos e débitos pessoais¹.

Deste modo, os laços de família e o parentesco ainda são o cerne da sociedade brasileira gerando margens para os relacionamentos formais como seus deveres e obrigações através da cordialidade brasileira, favorecendo interesses próprios e de familiares. É das relações de parentesco que emergem importantes padrões de ética social. Assim, observa-se que a corrupção parte da esfera privada dentro do âmbito público e atinge o bem comum da sociedade a partir de forças subversivas que afetam o equilíbrio da sociedade e das empresas, contribuindo para o aumento das desigualdades, afetando diretamente a moral pública e privada. Assim, ela opera tanto no âmbito social quanto empresarial com o elemento da reciprocidade que gera a barganha e o suborno, onde aparecem as obrigações juntamente com as relações de prestígio e poder dentro da sociedade clientelista.

Existe uma falta de coesão na vida social e o culto ao individualismo por ser justificado como uma forma de ganhar prestígio e vantagens no âmbito corporativo. Essa característica abre espaço para os privilégios, as injustiças sociais e até mesmo a corrupção, e, assim, as relações pessoais passam a se basear muitas vezes a partir do prisma do interesse.

Assim, as relações pessoais no âmbito político e as práticas corruptas delas oriunda são um forte obstáculo para a modernização das corporações porque dentro desse contexto, em termos de ideais-tipos weberianos, deveriam operar relações do tipo racional e impessoal, que caracterizariam a

dominação racional-legal [7]. Porém, tais práticas e condutas fazem parte da cultura corporativa brasileira, onde a amizade e o personalismo, em contraposição aos interesses coletivos, operam ambiente nos políticos e de sociabilidade.

O favorecimento gera um vínculo a partir da obrigação. No Estado, onde deveriam operar a impessoalidade e o interesse público, ocorre de acordo com Bezerra [8] a transferência de recursos para interesses de caráter privado. Assim, há no Brasil espécie de tolerância envolvendo a corrupção e que ocorre em contradição com as normas morais que deveriam mover o país. As vantagens obtidas a partir do jeitinho e da malandragem se enraízam no âmbito social e corporativo do país e corrompem os princípios morais que deveriam reger a sociedade e economia brasileira a partir de uma herança histórica deixada pela colonização.

2.2. A prática da corrupção na gestão de projetos

Conforme avaliado anteriormente no presente artigo, a corrupção é uma prática que está enraizada em toda a dimensão política, econômica e social do Brasil. Deste modo, ela interfere diretamente na gestão de projetos tanto na esfera pública quanto no âmbito privado, gerando não apenas vultosas perdas financeiras, como também a perda de qualidade dos projetos e atrasos significativos nas entregas.

Isso ocorre principalmente no que tange as obras públicas de grande porte, como pôde ser observado durante as Olimpíadas de 2016 e a Copa do Mundo de 2014. É importante ressaltar ainda que a corrupção ocorre em muitos países, porém no Brasil ela existe de forma mais acentuada e crítica.

No âmbito de gestão de projetos, torna-se importante focar na comunicação interna transparente e adotar processos de trabalho onde os riscos de corrupção sejam

¹ Esse argumento também foi bem detalhado e analisado no clássico *Coronelismo, enxada e voto*, de Victor Nunes Leal.

previamente mapeados. A elaboração de um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção gera um processo dinâmico e bem elaborado que pode evitar infrações danosas, levando em consideração a gestão da instituição, a gestão de qualidade do projeto e a credibilidade do mesmo, assim como a idoneidade de seus gestores.

Além disso, a realização periódica de auditorias internas e externas é importante para combater e avaliar onde estão ocorrendo práticas corruptas nas empresas e projetos avaliados, sendo um importante benefício para a realização de uma gestão antissuborno e outros tipos de fraudes correlatas.

Assim, torna-se relevante que a corporação tenha líderes comprometidos com o assunto, que ocorram treinamentos anticorrupção junto à equipe, sejam realizadas avaliações de risco, controles financeiros, comerciais e contratuais, relatórios de monitoramento e investigação interna, ações de melhorias contínuas, envolvendo também a gestão de qualidade dos projetos. É relevante também que haja um processo de documentação de todas as etapas envolvidas nesse processo.

Por isso, para combater esta prática tão nociva às corporações do país é importante haver uma análise dos riscos envolvidos com a corrupção e adotar medidas de governança que auxiliem a combater atos como o suborno e a lavagem de dinheiro. Dentro desse contexto, existe a ISO 37001[9] que se refere a Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso. Deste modo, essa norma técnica faz crescer a credibilidade das empresas no mercado e mostra que as mesmas possuem práticas relevantes antissuborno.

Assim, cabe ressaltar a relevância da ética e responsabilidade dentro do gerenciamento de projetos para que haja integridade e profissionalismo junto aos profissionais e stakeholders envolvidos. Tal temática engloba áreas como Recursos

Humanos, Recursos Organizacionais e Gerenciamento das Partes Interessadas, permitindo facilidades no momento de gerir os conflitos que possam vir a ocorrer.

Conforme observado anteriormente, o contexto corporativo brasileiro, tanto no âmbito público quanto privado, é permeado por práticas corruptas que assolam a sociedade brasileira desde os primórdios da colonização do país.

Isso prejudica de forma significativa os projetos envolvidos, afetando custos, cronograma, partes interessadas e até mesmo a sua credibilidade tanto no cenário interno quanto internacional. Além disso, em alguns casos, principalmente em grandes obras públicas que chegam a envolver cifras que permeiam a casa dos bilhões, os projetos são encerrados antes que as entregas sejam concluídas divido ao tamanho do rombo envolvido que não permite a sua conclusão.

Dentro do âmbito corporativo, a transparência, principalmente no que tange a gestão de comunicação dos projetos, é um fator relevante para que a prática da corrupção seja mitigada e eliminada. Isso se torna ainda mais relevante no que tange a gestão e engajamento dos stakeholders. Assim, uma liderança que articule práticas e informações de forma mais transparente aumenta sua credibilidade diante da equipe e das partes interessadas, havendo menores chances de incidência de fraudes e até mesmo suborno nos projetos.

Assim, atualmente um bom planejamento estratégico para os projetos deve englobar a viabilidade e análise prospectiva do projeto inclusive no que tange as práticas de corrupção que permeiam a cultura corporativa brasileira. Práticas estas que vão desde o suborno até a lavagem de dinheiro e evasão de divisas.

Deste modo, a gestão da comunicação deve estar pautada na transparência das informações, principalmente no que tange os stakeholders, pois assim passa mais

credibilidade para as partes interessadas e a equipe do projeto como um todo. A comunicação interna deve estar alinhada para que as informações estratégicas não fiquem confinadas apenas a um grupo restrito de pessoas porque, além de atrasar muitos processos, tal prática abre mais espaço para que a corrupção ocorra.

Além da área de Comunicação, os Recursos Humanos dos projetos devem ser estruturados para que os envolvidos não tenham espaço para cometer práticas corruptas. Dentro deste contexto, sanções para tais práticas servem como um fator inibidor para que as mesmas não venham a ocorrer. Do mesmo modo, auditorias internas e externas, além de práticas de *compliance*, servem para inibir tais atitudes.

Assim, todo o escopo do projeto deve ser pensado inclusive a partir do prisma da corrupção, principalmente no que se refere a projetos de grande porte. A partir disso, pode-se se elaborar um planejamento de custos bem estruturado de forma que não haja espaço para desvios de dinheiro, subornos e demais tipos de fraudes.

Além disso, isso está diretamente relacionado com o gerenciamento de riscos porque a prática da corrupção é um risco do qual os projetos não estão imunes, principalmente porque está relacionada com os fatores humanos das corporações. Tais riscos englobam a liderança e toda a sua equipe e vêm incidindo diretamente nos custos, qualidade e cronograma dos projetos envolvidos. Assim, quando avaliados previamente, torna-se um ato de prevenção para que tais práticas não venham a ocorrer.

A partir de experiências anteriores é possível realizar a gestão de conhecimento do projeto e da própria corporação de modo com que se observem as lições aprendidas e erros cometidos no passado, principalmente no que tange práticas corruptas. Deste modo, fica mais fácil prevenir e remediar as mesmas para que não gerem grandes prejuízos. Ao

observar os erros do passado, pode-se chegar a um consenso de práticas para que a corrupção não tenha mais espaço nos novos projetos.

Assim, a gestão de mudanças para projetos futuros está intimamente relacionada com as lições aprendidas em projetos anteriores, favorecendo que alterações que venham a surgir em novos projetos sejam mais fáceis de serem gerenciadas e negociadas com as partes interessadas envolvidas.

Através de práticas inibidoras da corrupção alcançadas a partir de um alicerce baseado em diferentes áreas do gerenciamento de projetos é possível ser elaborada uma gestão de conflitos mais eficiente, evitando-se assim que conflitos que surjam por causa deste tipo de problema ocorram durante qualquer fase do projeto e dentro dos mais diferentes contextos corporativos.

Dentro deste contexto, a liderança e o poder de negociação são artifícios fundamentais para que conflitos deste nível não surjam e caso apareçam sejam mais facilmente gerenciados e solucionador. Por isso, cabe mais uma vez salientar a importância da transparência nos projetos e corporações brasileiras, principalmente no que tange a liderança e a tomada de decisões estratégicas.

Existem três pilares que caminham juntos quanto o assunto da corrupção vem em voga no gerenciamento de projetos: custos, cronograma e qualidade. As diversas práticas corruptas afetam diretamente essas três áreas, sendo atrasando o cronograma, aumentando de forma considerável os custos e afetando drasticamente a qualidade do projeto e suas aquisições.

3. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo principal a contextualização sociológica e corporativa da corrupção no Brasil

contemporâneo. Para tanto, mobilizou alguns conceitos e formas de compreensão sociológica envolvendo a corrupção, tais como a ética da malandragem e o jeitinho brasileiro.

A partir disto, almejou elaborar uma discussão teórica sobre como a questão do público e privado é tratada no Brasil contemporâneo, que também aborda a cultura da personalidade e a visão da igualdade no país. Torna-se necessário observar como estão entrelaçados três conceitos importantes: cultura, corrupção e gestão de projetos.

De acordo com Brei [1], o conceito corrupção inclui diferentes tipos de ações, tais como trapaça, ganho ilícito, desfalque, concussão, falsificação, fraude, suborno, peculato, extorsão, nepotismo, dentre outros, e passa por parte das várias áreas e níveis governamentais. A prática pode ocorrer no suborno para a compra de um benefício legalmente tanto como na compra de um benefício ilegal.

Portanto, a gestão pública se apropria desta concepção histórica da corrupção presente nas raízes do Brasil e mistura a esfera pública com a privada, onde em uma sociedade estreitamente patriarcal os interesses de cunho pessoal valem mais do que a ordem nacional. Ela perde sua característica essencial e torna-se um meio de acumular bens, prestígio e poder no que tange as corporações nacionais.

Dentro da gestão de projetos é relevante ressaltar que a corrupção pode ser combatida no âmbito corporativo através de práticas que envolvem a gestão de riscos, recursos humanos, gerenciamento das partes interessadas, gestão da qualidade, dentre outras. Evita-se assim que ocorram fraudes, suborno e elevados custos que acabam por atrasar e comprometer o cronograma dos projetos envolvidos.

4. Referências

- [1] B. Zani, Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso, *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, vol. 30, no. 1, pp. 64-77, jan./fev., 1996.
- [2] O. Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias, *Lua Nova*, n. 44, 1998.
- A. Leonardo, F. Fernando, Corrupção e sistema político no Brasil, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- [3] H. Sergio Buarque. Raízes do Brasil. 26^a edição, São Paulo, Companhia das Letras, 1995.
- [4] F. Raimundo, Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro, terceira ed, São Paulo, Editora Globo, 2001.
- [5] D. Roberto, A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil, quarta edição, Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 1991.
- [6] B. Marcos, Corrupção: Um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil, Rio de Janeiro, Relume-Dumurá: ANPOCS, 1995.
- [7] W. Max, Economia y sociedad, México, Fondo de Cultura Económico, 1999.
- [8] B. Marcos, Bases Sociais da Prática da Corrupção no Brasil, Série Antropologia, UNB, vol. 161, 1994.
- [9] ABNT NBR ISO 37001, Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso
- [10] PMI - Project Management Institute, Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, sexta edição, Pensilvânia, PMI, 2017.