

Gestão de projetos e ética: a percepção das recompensas e sanções na tomada de decisão ética dos agentes públicos e privados.

Vinicius Queiroz Rodrigues de Menezes, 071220035@faculdade.cefsa.edu.br, FESA

Vinicius Ribeiro Moreira, 071220046@faculdade.cefsa.edu.br, FESA

Ronaldo Akiyoshi Nagai, pro21002208@cefsa.edu.br, FESA

Resumo

A pesquisa tem como objetivo investigar como agentes públicos e privados percebem recompensas e sanções ao tomar decisões éticas na gestão de projetos, com ênfase em Parcerias Público-Privadas (PPP). Fundamenta-se em referenciais clássicos, como Rest (1986), Jones (1991) e Reidenbach e Robin (1990), além de autores contemporâneos sobre ética organizacional e gestão de projetos. A ética é considerada elemento essencial para a transparência e a responsabilidade social, enquanto a gestão de projetos é compreendida como processo estratégico que demanda equilíbrio entre recursos, prazos e qualidade. Metodologicamente, adota-se a revisão sistemática da literatura (Kitchenham, 2004; Tranfield; Denyer; Smart, 2003), associada à análise bibliométrica. Foram coletados estudos entre 2019 e 2023 nas bases Web of Science, Scopus, SciELO e Google Scholar, com análise estatística descritiva e apoio do software VOSviewer para a construção de redes de coautoria, cocitação e clusterização. Os resultados preliminares indicam a formação de núcleos temáticos relacionados à ética na gestão de projetos, cultura organizacional e responsabilidade social, apontando tendências emergentes e lacunas que justificam a continuidade da investigação.

Palavras-chave: ética. gestão de projetos. tomada de decisão. parcerias público-privadas. bibliometria.

Introdução

A crescente complexidade dos projetos de infraestrutura, em especial aqueles realizados sob o modelo de Parcerias Público-Privadas (PPP), tem ampliado a relevância da ética na gestão de projetos. Os critérios tradicionais de sucesso, como custo, prazo e qualidade, não são suficientes para capturar dilemas éticos que permeiam contextos com múltiplos stakeholders e grande volume de recursos públicos (Atkinson, 1999; Kerzner, 2020). Nesse cenário, compreender como agentes públicos e privados percebem recompensas e sanções ligadas à conduta ética é essencial para o fortalecimento da governança e da legitimidade das organizações.

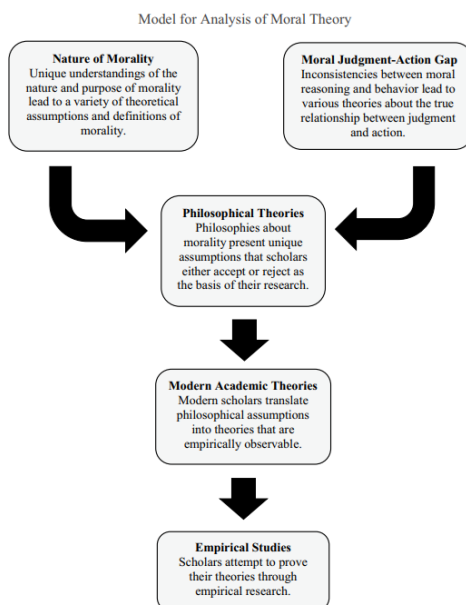
A ética é um campo filosófico que orienta a conduta humana entre certo e errado (Boff, 2003). Para Aristóteles (1999), está ligada às virtudes, enquanto Kant (2008) a relaciona ao dever universal. No contexto organizacional, fortalece a cultura, evita práticas nocivas e conecta-se à responsabilidade social e sustentabilidade (Chiavenato, 2014; Ashley, 2005).

A gestão de projetos é um esforço temporário voltado a resultados, exigindo planejamento eficiente e monitoramento contínuo (PMI, 2021; Kerzner, 2020). Baseia-se na integração de conhecimentos e metodologias para equilibrar custo, prazo e qualidade (Duffy, 2006). Em cenários dinâmicos, adota abordagens preditivas, híbridas ou adaptativas para maior flexibilidade (Silveira; Borges, 2024).

Detienne, Ellertson, Ingerson e Dudley (2019) analisam o desenvolvimento moral na ética nos negócios, destacando a lacuna entre julgamento e ação moral, quando indivíduos sabem a conduta correta, mas não a aplicam. Revisam o modelo de Kohlberg e apontam suas limitações por não considerar aspectos emocionais, contextuais e identitários. Os autores defendem a criação de modelos mais integrativos que incorporem essa complexidade. Também sugerem práticas educacionais que aproximem teoria e prática ética. Concluem que a falta de integração entre julgamento e ação moral continua sendo uma das principais lacunas da ética comportamental.

A Figura 1 (Model for Analysis of Moral Theory) abaixo apresenta um esquema que sistematiza os principais domínios teóricos da moralidade: filosofia moral, psicologia moral e ética nos negócios. A figura serve como base estrutural, situando como as diferentes abordagens conceituais se conectam e como a lacuna entre julgamento e ação se insere nesse panorama. Ao organizar o conteúdo dessa forma, é possível observar uma estrutura clara sobre o desenvolvimento histórico e disciplinar do tema.

Figura 1 - Model for Analysis of Moral Theory



Fonte: Detienne, Ellertson, Ingerson e Dudley, (2019).

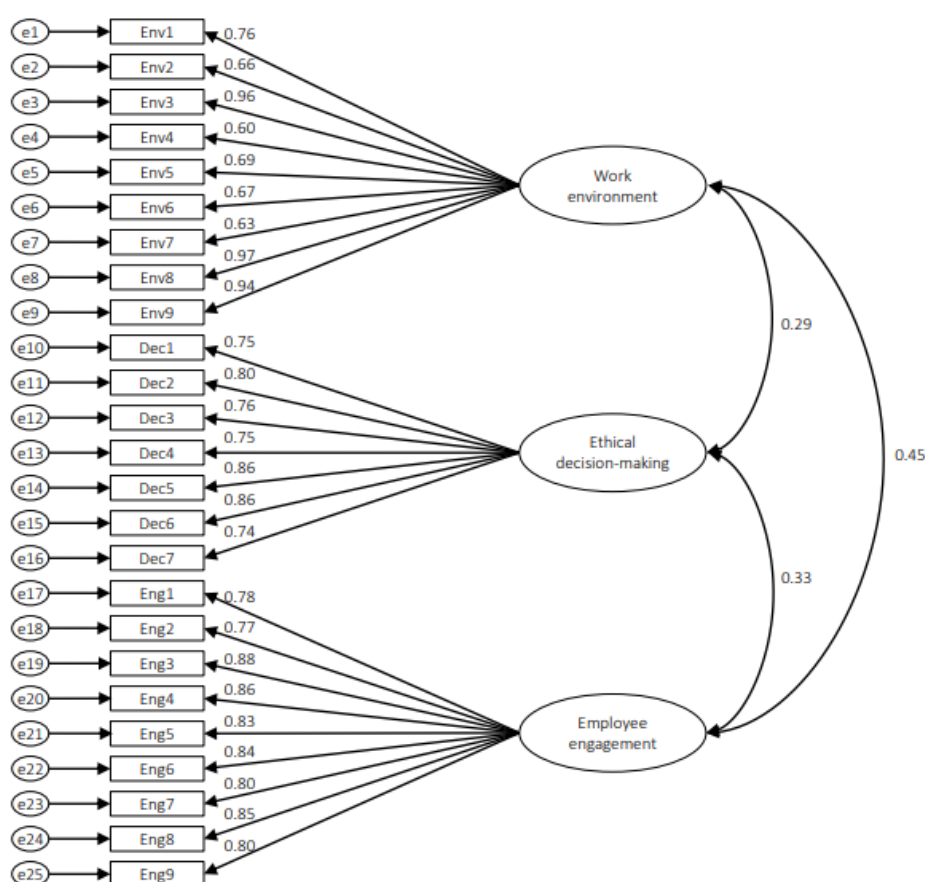
Judeh (2021) examina a influência do ambiente de trabalho sobre o engajamento dos colaboradores, considerando a tomada de decisão ética como uma variável mediadora. O estudo, realizado com 237 funcionários de empresas do setor de transporte na Jordânia, utiliza modelagem de equações estruturais para testar as relações propostas.

Os resultados encontrados indicam que ambientes de trabalho favoráveis têm efeito positivo tanto sobre a ética nas decisões quanto sobre o nível de engajamento dos colaboradores. O autor afirma que “o ambiente de trabalho possui um impacto direto no engajamento dos funcionários, sendo este mediado por decisões éticas” (Judeh, 2021), sugerindo que práticas organizacionais voltadas à ética contribuem para a motivação e a retenção de talentos.

A Figura 2 (Confirmatory Factor Analysis /Measurement Model) apresenta o modelo estatístico testado no estudo. Essa figura exhibe as relações entre variáveis latentes dentro do ambiente de trabalho,

tomada de decisão ética e engajamento dos funcionários e os respectivos itens observáveis. O objetivo da figura é demonstrar visualmente a validade e consistência do modelo proposto, além de ilustrar como as três dimensões estão interligadas.

Figura 2 - Confirmatory Factor Analysis /Measurement Model



Fonte: Judeh (2021).

O estudo apoia-se em modelos clássicos da ética na tomada de decisão, como o de Rest (1986), Jones (1991) e a Escala Multidimensional de Reidenbach e Robin (1990), além de literatura contemporânea sobre ética organizacional (Chiavenato, 2014; Ashley, 2005). Essa base teórica sustenta a problematização e o objetivo da pesquisa: analisar criticamente a produção científica recente sobre ética e gestão de projetos em PPPs, identificando tendências, lacunas e contribuições que possam subsidiar tanto a reflexão acadêmica quanto a prática profissional.

Metodologia

A pesquisa adotará uma revisão sistemática da literatura, que, segundo Kitchenham (2004) e Tranfield, Denyer e Smart (2003), consiste em um processo estruturado e rigoroso de identificação, avaliação e síntese das evidências disponíveis em determinada área do conhecimento, associada à análise

bibliométrica, a fim de compreender o estado da arte das pesquisas sobre ética, tomada de decisão e gestão de projetos, com ênfase no contexto das Parcerias Público-Privadas (PPP). Essa abordagem permite não apenas uma análise qualitativa dos principais achados, mas também uma leitura quantitativa estruturada da evolução da produção científica sobre o tema.

A coleta dos dados foi realizada nas bases de dados Web of Science, Scopus, SciELO e Google Scholar, entre 2019 e 2023, utilizando descritores em português e inglês relacionados a “ética”, “tomada de decisão ética”, “gestão de projetos” e “Parcerias Público-Privadas”. Foram incluídos apenas trabalhos revisados por pares e disponíveis em texto completo, enquanto publicações opinativas, redundantes ou sem aderência ao escopo da pesquisa foram excluídas.

Os registros serão exportados para planilhas eletrônicas, permitindo a elaboração de estatísticas descritivas (número de publicações por ano, periódicos mais recorrentes, autores mais produtivos e citações). Posteriormente, os dados serão tratados com o software VOSviewer, utilizado para a construção de redes de cocitação, coautoria e coocorrência de palavras-chave. O processo de clusterização possibilitará a identificação dos principais núcleos temáticos, bem como de tendências emergentes e lacunas na literatura.

Por fim, os resultados bibliométricos serão integrados à análise sistemática de conteúdo, de modo a articular os clusters com os referenciais teóricos clássicos de ética e tomada de decisão (Rest, 1986; Jones, 1991; Reidenbach; Robin, 1990). Essa estratégia metodológica permite construir uma visão ampla e crítica da produção científica recente, ao mesmo tempo em que oferece bases sólidas para o avanço teórico e para aplicações práticas no tema.

Resultados preliminares

Até o momento, a coleta nas bases de dados Web of Science, Scopus, SciELO e Google Scholar (2019–2023) resultou em um conjunto inicial de publicações que tratam da interface entre ética, tomada de decisão e gestão de projetos. Os critérios de inclusão e exclusão já foram aplicados, e os estudos relevantes foram organizados em planilhas eletrônicas.

As análises descritivas iniciais apontam um crescimento progressivo das publicações sobre o tema nos últimos anos, com destaque para a concentração de trabalhos em periódicos internacionais voltados à gestão, ética organizacional e políticas públicas. A próxima etapa consistirá na aplicação da análise bibliométrica no software VOSviewer, que permitirá a construção de redes de coautoria, cocitação e coocorrência de palavras-chave, possibilitando a identificação de clusters e tendências emergentes. Esses procedimentos encontram-se em andamento e deverão subsidiar a consolidação dos resultados finais.

Referências

ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. Trad. Antônio Pinto de Carvalho. São Paulo: Martin Claret, 1999.

ASHLEY, Patrícia C. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.

ATKINSON, Roger. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, [S. l.], v. 17, n. 6, p. 337–342, 1999.

BOFF, Leonardo. Ética e moral: a busca dos fundamentos. Petrópolis: Vozes, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DETINNE, Kristen B.; **ELLERTSON**, Carol F.; **INGERSON**, Marc-Charles; **DUDLEY**, William R. Moral development in business ethics: an examination and critique. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 170, p. 429–448, 2019.

DUFFY, K. Project management for the 21st century. 2. ed. New York: Project Management Institute, 2006.

JUDEH, Mahfuz. Effect of work environment on employee engagement: mediating role of ethical decision-making. *Problems and Perspectives in Management*, Sumy, v. 19, n. 3, p. 221–229, 2021.

KANT, Immanuel. Fundamentação da metafísica dos costumes. Trad. Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2008.

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. Keele: Keele University Technical Report, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

REIDENBACH, R. E.; **ROBIN**, D. P. Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, [S. l.], v. 9, n. 8, p. 639–653, 1990.

REST, J. R. Moral Development: Advances in Research and Theory. New York: Praeger, 1986.

SILVEIRA, R.; **BORGES**, L. Gestão estratégica de projetos em ambientes organizacionais dinâmicos. São Paulo: Atlas, 2024.

TRANFIELD, D.; **DENYER**, D.; **SMART**, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.