

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ronaldo Akiyoshi Nagai

**Gerenciamento de Projetos: percepções dos agentes públicos e privados e as
recompensas e sanções na tomada de decisão ética em PPP's**

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

Versão original

SÃO PAULO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RONALDO AKIYOSH NAGAI

Gerenciamento de Projetos: percepções dos agentes públicos e privados e as recompensas e sanções na tomada de decisão ética em PPP's

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

SÃO PAULO

2019

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Nagai, Ronaldo Akiyoshi.

Gerenciamento de Projetos: percepções dos agentes públicos e privados e as recompensas e sanções na tomada de decisão ética em PPP's / Ronaldo Akiyoshi Nagai. - São Paulo, 2019.

111 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Gilmar Masiero.

1. Tomada de decisões ética. 2. gerenciamento de projetos. 3. PPP. 4. ética em negócios. 5. recompensas e sanções. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Gilmar Masiero pelas orientações durante a execução deste trabalho.

Agradeço também aos colegas do PPGA / FEA-USP pela parceria e a troca valiosa de conhecimentos proporcionados pelos amplos debates. Em especial, aos colegas Fabio A. A. Antônio e Rachel Chang, “veteranos” de pós-graduação e grandes mentores, pelas valiosas contribuições.

Um agradecimento especial aos amigos Marcos Sato, Regis Hirata, Dr. Giovanni Pengue, Dr. Rafael Benini, Dr. Pedro da Silva Brito Junior, Helmuth Barbosa, Bruno Toni e demais colegas da Artesp, que garantiram as condições profissionais necessárias para que este trabalho fosse desenvolvido. Eles e a instituição reconhecem que somente o conhecimento possibilita o aperfeiçoamento profissional e a efetividade no trabalho.

Aos queridos amigos da Faculdade de Direito do Largo São Francisco, André Lima, Antonio Barbosa, Bruno Nomura, Denis Cesar, Jonathan Takada, Mauro Przewozinski e Wilson Sakata pela retaguarda e companheirismo de sempre. Os estudos desenvolvidos junto a esta faculdade complementaram os adquiridos no PPGA da FEA e possibilitaram a execução deste trabalho. Aos amigos do beisebol e softbol, parceiros de longa data, por sempre apoiarem e terem sido compreensivos com as minhas frequentes ausências nos encontros e ocasiões sociais. Eles entenderam e respeitaram os desafios que assumi nos estudos tanto em nível de graduação como no de pós-graduação e me incentivaram ao longo dos mesmos.

À minha família, meus pais Kiyomi e Nelson, meus outros pais Ailton e Helena, e às minhas irmãs e irmãos Heloisa, Luciane, Marianne, Robson, Naylla, Isao, Bruno, Ricardo, Lucia e Fernando pelo suporte emocional. Ao meu avô, Akio Nagai, que de algum lugar especial vem nos protegendo e nos abençoando. E em especial a minha melhor amiga, sempre namorada, esposa e supermãe do nosso filho, Ana Carolina, por sempre me dar a luz necessária, um ombro amigo e a força que preciso para superar as adversidades de percurso. Obrigado pela sua resiliência e por me ensinar tanto a cada dia.

Por fim, agradeço ao Thomas, nosso filho, essa pessoa tão especial que surgiu em nossas vidas, que nos traz tantas alegrias e nos inspira a seguir buscando o aperfeiçoamento individual e coletivo. Desejo que quando ele porventura estiver desenvolvendo estudos em nível universitário e este trabalho chegar às suas mãos, o mundo tenha se transformado em um lugar melhor para ele e sua geração usufruírem e seguirem melhorando-o.

*(...) em hipótese alguma os vícios
privados podem atuar como
virtudes públicas. No campo ético,
os valores são os mesmos para os
indivíduos e para a coletividade.*

(Fábio Konder Comparato)

正しい事には時代、年齢、性別、社会的地位等、関係無い。(長井秋男)

*Para a ética não importa o tempo,
a idade, gênero ou classe social.*

(Akio Nagai)

RESUMO

O corpo de conhecimento em Gestão de Projetos tem evoluído nos últimos anos, sendo o êxito de um projeto não mais avaliado somente pelos aspectos de custo, prazo e qualidade. Outros aspectos como a ética na condução dos mesmos ganham força, especialmente em um contexto em que se tornam mais complexos. Nesse contexto, a presente dissertação tem como objetivo explorar as diferentes percepções dos agentes públicos e privados na Tomada de Decisão Ética (TDE) e as influências das Recompensas e Sanções (R&S), face a um dilema ético no gerenciamento de PPP's – Parcerias Público-Privado. A metodologia é baseada nas etapas de construção de uma situação problema (*vignettes* ou *case scenarios*) refletindo um dilema ético em projetos que envolvem os agentes públicos e os privados. Captura-se as decisões de tais agentes por meio da utilização da escala multidimensional de Reidenbach e Robin (1990) ampliada com recompensas e sanções. Utiliza-se da análise fatorial para identificar os diferentes aspectos que direcionam as decisões desses dois tipos de agentes. Os principais resultados indicam que os profissionais da área pública e privada possuem motivadores distintos na tomada de decisão em face de um dilema ético e respondem às sanções e recompensas de forma peculiar. Esses resultados sugerem a necessidade de novos estudos multidisciplinares envolvendo a Administração Pública e o Direito para se ampliar os conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos. Sugerem também a busca de maior clareza e disseminação das recompensas e sanções entre os agentes envolvidos dado serem elas fortes influenciadores do comportamento ético na tomada de decisões.

PALAVRAS-CHAVE

Tomada de decisões ética, gerenciamento de projetos, PPP, ética em negócios, recompensas e sanções

ABSTRACT

The body of knowledge in Project Management has evolved in recent years and the success of a project is no longer evaluated solely based on the aspects of cost, time and quality. Other aspects such as ethics gain strength, especially in a context where projects become more complex. In this context, this dissertation aims to explore the different perceptions of public and private agents in Ethical Decision Making (EDM) and the influences of Rewards and Sanctions (R&S), facing an ethical dilemma in the management of PPP's – Public-Private Partnerships. The methodology is based on the stages of construction of a problem situation (case scenario or vignette) reflecting an ethical dilemma in projects involving public and private agents. The decision of such agents are captured using the Reidenbach and Robin's multidimensional scale (R&R) expanded with Rewards and Sanctions (R&S). Factorial Analysis is used to identify the different aspects that drive the decisions of these two types of agents. The main results suggest that public and private professionals have distinct motivators in decision-making process regarding an ethical dilemma and respond to sanctions and rewards in a peculiar way. These results suggest the need for new multidisciplinary studies involving Public Administration and Law to broaden Project Management knowledge. They also suggest the search for greater clarity and dissemination of rewards and sanctions among the actors involved, as they are strong influencers of ethical behavior in decision making.

KEYWORDS

Ethical decision-making, project management, public-private projects, business ethics, rewards and sanctions

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ranking da Percepção do Nível de Corrupção - 2017 versus 2018	25
Quadro 2 - Bribe Payment Index – BPI, 2011	26
Quadro 3 - Recompensas e Sanções: Questões Propostas.....	45
Quadro 4 - Resumo dos Atos de Improbidade Administrativa	46
Quadro 5 - Resumo dos Trabalhos que Fundamentam o Framework	51
Quadro 6 - Situação problema (case scenarios ou vignettes)	54
Quadro 7 - Clareza, Realidade e Relevância	55
Quadro 8 - Cálculo da amostragem e variáveis	58
Quadro 9 - Escala Sugerida para Interpretação da Estatística KMO.....	60
Quadro 10 – Cargas Fatoriais e Qualidade.....	60
Quadro 11 - Variáveis da Escala de Reidenbach e Robin (PriRR e PubRR)	65
Quadro 12 - Variáveis de Recompensas e Sanções (PriRS e PubRS).....	67
Quadro 13 - Variáveis da PriRR e PubRR	68
Quadro 14 - Variáveis da PriRS e PubRS	69
Quadro 15 - BTS e KMO: variáveis PriRR e PubRR	70
Quadro 16 – BTS e KMO: variáveis PriRS e PubRS.....	70
Quadro 17 – Matriz de Correlações: Variáveis PriRR	71
Quadro 18 – Matriz de Correlações: Variáveis PubRR.....	73
Quadro 19 – Extração dos fatores por componentes principais PriRR (sem rotação)	74
Quadro 20 – Extração dos fatores por componentes principais PubRR (sem rotação).....	75
Quadro 21 – Cargas fatoriais das variáveis por fatores PriRR (sem rotação)	76
Quadro 22 – Cargas fatoriais das variáveis por fatores PubRR (sem rotação).....	77
Quadro 23 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PriRR	78
<i>Quadro 24 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PubRR</i>	<i>79</i>
Quadro 25 – Matriz de Correlações: Variáveis PriRS.....	82
Quadro 26 – Matriz de Correlações: Variáveis PubRS	82
Quadro 27 - Extração dos fatores por componentes principais PriRS (sem rotação).....	83
Quadro 28 – Extração dos fatores por componentes principais PubRS (sem rotação)	83
Quadro 29 – Cargas fatoriais das variáveis por fatores PriRS e PubRS (sem rotação).....	84
Quadro 30 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PriRS.....	85
Quadro 31 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PubRS	85

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Modelo de Quatro Componentes de Rest.....	35
Ilustração 2 - Modelo de Jones: Intensidade Moral e os Quatro Componentes de Rest	37
Ilustração 3 - Modelo de Haimes et al. - Interação da PIE e Intensidade Moral.....	38
Ilustração 4 - Itens por Dimensão na Escala de Reidenbach e Robin	39
Ilustração 5 - Infraestrutura Ética e Influência na TDE do Indivíduo	43
Ilustração 6 – Framework da pesquisa	50
Ilustração 7- Três etapas do planejamento da análise fatorial	57
Ilustração 8 – Agrupamento das variáveis por grupo de aplicação da análise fatorial.....	63
Ilustração 9 – Proposta dos construtos para as variáveis PriRR e PriRS dos agentes privados	86
Ilustração 10 – Proposta dos construtos para as variáveis PubRR e PubRS dos agentes privados.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ARTESP – Agência Reguladora de Transportes do Estado de São Paulo

BPI – *Bribery Payment Index*

CGU – Controladoria Geral da União

CPA – *Certified Public Accountant*

FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*

IMPA – *International Project Management Association*

MES – Multidimensional Ethics Scale

MPF – Ministério Público Federal

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PMP – *Project Management Professional*

PPP – Parceria Público-Privada

PRINCE – *Projects in Controlled Environments*

PriRR – variáveis da escala de Reidenbach e Robin para agentes privados

PriRS – variáveis da escala de Recompensas e Sanções para agentes privados

PubRR – variáveis da escala de Reidenbach e Robin para agentes públicos

PubRS – variáveis da escala de Recompensas e Sanções para agentes públicos

R&S – Recompensas e Sanções

TDE – Tomada de Decisão Ética

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contextualização e problemática.....	17
1.2 Justificativa e Contribuição do Estudo	19
1.3 Estrutura da dissertação	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Corrupção e Ética em Projetos – um panorama histórico e legal no Brasil	23
2.2 Abordagem da Ética na Gestão de Projetos.....	27
2.3 As PPP's – Parcerias Público-Privada.....	29
2.4 Tomada de Decisão Ética (TDE).....	31
2.4.1 Os Modelos de Rest, Jones e Haines <i>et al.</i>	34
2.4.2 O Modelo de Reidenbach e Robin.....	38
2.5 Recompensa e Sanções nas TDE's.....	42
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Framework e Proposições do Estudo	49
3.2 Preparação, Adequação e Validação dos Instrumentos de Coleta e Pesquisa.....	52
3.2.1 Construção e Validação do Dilema Ético.....	53
3.2.2 Tradução e Validação da Escala Original de Reidenbach e Robin	56
3.3 Operacionalização dos Fatores – Planejamento da Análise Fatorial.....	56
3.3.1 Verificação da Adequabilidade dos Dados.....	57
3.3.2 Determinação da Técnica de Extração de Fatores.....	61
3.3.3 Decisão do Tipo de Rotação dos Fatores.....	62
3.4 Agrupamento das Variáveis para Análise Fatorial	62

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1	Análise Preliminares dos Dados	65
4.2	Análise das Variáveis Originais de Reidenbach e Robin (PriRR e PubRR)	71
4.3	Análise das Variáveis de Recompensas e Sanções (PriRS e PubRS).....	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	APÊNDICE 1.....	107
	APÊNDICE 2.....	108
	APÊNDICE 3.....	110

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problemática

Atualmente, questiona-se se o sucesso de um projeto pode ser medido apenas pela visão do “triângulo de ferro” - *iron triangle*, em termos de custo, prazo e qualidade - termo cunhado e criticado por Atkinson (1999), bem como posteriormente nos trabalhos de Badewi (2016), Damoah *et al.* (2018), Van Der Hoorn e Whitty (2015) e Pollack, Helm e Adler (2018). O conceito moderno de sucesso em projetos evoluiu e uma pluralidade de visões complementares foram propostas em trabalhos como os de Carvalho, Patah e Bido (2015), Carvalho e Rabechini Junior (2017), Elattar (2009), Fortune e White (2006), Shenhar e Dvir (2007) e Toor e Ogunlana (2009). Essas visões vêm contribuindo para uma maior eficácia no gerenciamento de projetos.

A gestão de projetos, neste estudo, enfatiza não somente a execução eficaz dos mesmos, mas a observação de preceitos éticos em sua formulação, implementação e conclusão. Dessa forma, a ética e a Tomada de Decisões Éticas – TDE, em um ambiente de Gerenciamento de Projetos ganha espaço na discussão acadêmica e social. Exemplos disso são as recentes polêmicas envolvendo casos de negligência e imperícia em projetos de engenharia, que resultam em profundos danos ambientais e sociais, como o rompimento de barragens em Brumadinho e Mariana no Brasil, ou ainda desastres nucleares como o de Fukushima, no Japão.

São também comuns os casos de corrupção envolvendo agentes públicos e privados em grandes projetos de infraestrutura (LOCATELLI *et al.*, 2017). Não obstante, quando se trata de agentes públicos na qualidade de agentes políticos, há o agravante da má decisão política, que pode privilegiar projetos de infraestrutura com pouco valor prático, eficiente do ponto de vista econômico-financeiro, ou de alcance de uma demanda social, mas com reflexo político considerável, podendo gerar verdadeiros “elefantes brancos” (CARVALHO, 2013).

Cunha e Serrano (2016) exemplificam inúmeros casos de improbidade na execução de projetos no Brasil. Os autores relatam investigações da Polícia Federal extensamente veiculadas pela imprensa sobre potenciais casos de corrupção na realização de megaprojetos desportivos relativos à realização das Olimpíadas de 2016 e da Copa do Mundo de 2014. Relatam ainda outras operações investigativas no âmbito da Operação Lava-Jato que levaram a criminalização de agentes públicos e privados em função de má conduta exercida no exercício de suas funções.

A Lei Anticorrupção nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 entra em vigor objetivando, principalmente, coibir práticas ilegais e inidôneas, muitas delas resultantes do aumento da participação do ente privado nos investimentos públicos. O aumento dos negócios em parceria

entre o ente público e o privado para se substituir a Administração Pública, principalmente após o programa de reforma do Estado no Brasil iniciado na década de 1990, acentuaram as diferenças de perspectivas e práticas de negócios existentes entre o ente público e o privado (FERRO e CARVALHO, 2014).

No contexto dos países em desenvolvimento, o tema da corrupção em projetos tem sido abordado em trabalhos acadêmicos por Sonuga, Aliboh e Oloke (2002) que identificaram a corrupção como o principal fator de fracasso em projetos nigerianos. Bowen, Edwards e Cattell (2015) chegam às mesmas conclusões nos projetos de construção civil na África do Sul. Ambos os trabalhos identificaram características comuns que tornam os empreendimentos em parceria de entes públicos e privados mais suscetíveis às práticas antiéticas e de corrupção, quais sejam o tamanho dos projetos, a exclusividade das entregas, a complexidade organizacional e técnica, e grau de envolvimento governamental. Esses fatores foram também identificados no trabalho de Locatelli, *et al.* (2017), desenvolvido no contexto das obras de concessão de rodovias na Itália.

Diante desse cenário, considerando o grau de envolvimento governamental em projetos levantado pelos trabalhos supracitados, ganha relevância o debate envolvendo as formas com que o corpo de conhecimento da Gestão de Projetos aborda o tema da ética. Isso porque além dos fatores apontados por Bowen, Edwards e Cattell (2015), Locatelli, *et al.* (2017) e Sonuga, Aliboh e Oloke (2002), os projetos que envolvem entes privados e públicos trazem um grau de complexidade mais elevado (ZOU *et al.*, 2014) e os fatores de motivação para tomada de decisões éticas nos negócios são divergentes entre ambos, assim como divergem os seus objetivos (DU e YIN, 2010). O estudo do Gerenciamento de Projetos, contudo, em especial os *Body of Knowledges*, mostram-se limitados para compreender tal dinâmica (VAN MARREWIJK, 2007; VAN MARREWIJK *et al.*, 2008).

Considerando tais constatações e as preocupações sobre gerir projetos modernamente, o presente trabalho discute as percepções dos agentes públicos e privados e as recompensas e sanções na tomada de decisão ética em PPP's. Discute a forma que o Gerenciamento de Projetos, definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos (PMI, 2017), trata a TDE dos agentes públicos e privados. Pressupomos que nos megaprojetos, onde as parcerias público-privada - PPP's são necessárias, as partes envolvidas respondem de forma distinta aos inúmeros fatores internos e externos no contexto do projeto (STANSBURY, 2005).

Esse trabalho se diferencia dos demais não só pelo contexto estudado, mas também por adicionar a análise da influência das recompensas e sanções na TDE. Discute-se a TDE's dos

agentes públicos e privados em um contexto de projetos, relacionando com as recompensas e sanções, face a um dilema ético no gerenciamento de PPP's. O foco desta investigação, é norteado pela seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a influência do tipo de agente, público ou privado, na Tomada de Decisões Éticas em um projeto, bem como das Recompensas e Sanções que impactam a TDE, face a um dilema ético no gerenciamento de PPP's?

O trabalho discute se a o tipo de agente, público ou privado, muda o julgamento sobre a tomada de decisão ética caso uma recompensa (como, por exemplo, um bônus pela entrega do projeto no prazo ou uma generosa participação nos lucros) lhe seja apresentada. Ainda, discute se tais agentes mudam o seu julgamento sobre a tomada de decisão ética caso uma sanção (como um processo de Improbidade Administrativa severo nos ditames da Lei 8.429/92) lhes fossem imputados pela prática do ato. E dessa forma, como o corpo de conhecimento de Gestão de Projetos trata ou poderá tratar essas diferentes percepções do ético e antiético em projetos de grande complexidade como as PPP's.

O objetivo geral da investigação consiste em estudar as diferentes percepções sobre as recompensas e sanções na tomada de decisões éticas em projetos, por meio do julgamento dos agentes públicos e privados em face de um dilema gerencial em PPP's. Como objetivos específicos, procuramos a) contrastar o comportamento de agentes públicos e privados face a um dilema envolvendo PPP's, e b) discutir a influência das recompensas e sanções nos agentes públicos e privados na tomada de decisões éticas.

1.2 Justificativa e Contribuição do Estudo

Tradicionalmente os projetos têm sido avaliados pelo alcance das metas de custo, prazo e qualidade. Porém, a literatura especializada relaciona as principais causas de insucesso em projetos que vão além dessas métricas. Ochieng e Price (2010), Raymond e Bergeron (2008), Wi e Jung (2010) e Wong, Cheung e Fan (2009) abordam a comunicação (ou a falta dela) como fator chave. A falta de expertise no objeto do projeto, bem como a gestão do conhecimento são apontados por Hwang e Ng (2013), Perkins (2006) e Ruuska e Teigland (2009) como sendo as principais causa de insucesso na gestão de projetos. Problemas no financiamento e recursos em projetos são discutidos por Fabian e Amir (2011), Hwang e Ng (2013), Ruuska e Teigland (2009) e Sweis *et al.* (2008); problemas no planejamento global são debatidos por Assaf e Al-Hejji (2006), Pinto (2013) e Pourrostam e Ismail (2011); e, finalmente, as mudanças de escopo

são apresentadas como fatores principais de insucesso por Ahonen e Savolainen (2010) e Liu *et al.* (2011).

Contudo, ainda que existam contribuições relevantes levantando motivos que explicam os insucessos nos projetos, alguns trabalhos como o de Adler (1983), Amid, Moalagh e Ravasan (2012) e Hofstede (1983), introduzem a questão sócio-cultural como mais um dos aspectos de insucesso na gestão de projetos. Além deles, há que se considerar outros fatores relativos à nacionalidade dos agentes ou suas origens etnológicas. Isso porque mesmo quando consideramos participantes de uma mesma nacionalidade e com um *background* sócio-cultural semelhante, diferenças como sanções, direitos e deveres aos quais os indivíduos estão submetidos podem, igualmente, explicar fracassos na condução de projetos. Um mesmo grupo de pessoas com a mesma nacionalidade e mesma formação étnico-cultural pode responder de forma diferente a depender da função que desempenha, das prerrogativas da função, das sanções e regras impostas àquela função (JEFFREY, DILLA e WEATHERHOLT, 2004; HWANG e NG, 2013).

No caso brasileiro, incluem-se aos fatores acima, as peculiaridades do sistema jurídico pátrio de combate à corrupção, em especial a Lei 8.429/93 (“Lei de Improbidade Administrativa”) e a Lei 12.846/13 (“Lei Anticorrupção”) que imputam sanções rigorosas aos agentes envolvidos com atos de corrupção. Justifica-se dessa forma, o aprofundamento de estudos sobre o tema da ética na gestão de projetos, uma vez que características como tamanho (grandes projetos), especificidade (projetos com características únicas), envolvimento público (maior envolvimento governamental) e a complexidade da rede de contratos (diversos fornecedores e clientes envolvidos) impactam diretamente o ambiente favorável para atos de corrupção (STANSBURY, 2005).

Dessa forma, o tema da ética e projetos, em especial no contexto envolvendo agentes públicos e privados, merece destaque, pois apesar das preocupações acima expostas, são recentes e escassas as investigações realizadas. Os trabalhos como o de Hartley (2009), que concatenam os temas da “corrupção”, “atitude antiética” e “gerenciamento de projetos” no contexto da administração pública e privada possuem como foco a proposta da uniformização de práticas entre ambos os agentes, por meio de um código de conduta. Outros tratam a interação da corrupção com projetos sob uma perspectiva na qual a corrupção é a fonte de fracasso em projetos governamentais, principalmente, em países subdesenvolvidos (DAMOAH *et al.*, 2018; KHAN e KRISHNAN, 2019).

A falta de investigações sobre a ética nesse contexto pode ser percebida também nos principais *Body of Knowledges*. Estes, trazem o tema da ética limitado ao código de conduta e

da ética dos profissionais que fazem parte de sua comunidade. Além dessa limitação, as investigações realizadas são, frequentemente, dissociadas da situação concreta, conforme já apontado pelos trabalhos de Bredillet *et al.* (2015), Eastman (2013), Helgadóttir (2008), Lohne *et al.*, (2017), O'Sullivan (2012) e Rhodes (2016).

Na mesma perspectiva, questionando os aspectos dos trabalhos produzidos pelo corpo de conhecimento da gestão de projetos, Walker e Lloyd-Walker (2016) propuseram *Five research direction implications for current PM research and practice*. Dentre essas implicações, destaca-se a necessidade de dar maior importância aos valores que fundamentam a existência de um projeto. Em outras palavras, compreender e articular a verdadeira proposta de valor em um projeto é vital, e para tal compreensão, há a necessidade de os profissionais desenvolverem habilidades como visão holística, interdisciplinar e pensamento crítico (MACDONALD, WALKER e MOUSSA, 2012; MORRIS, 2013), incluindo-se aqui a questão ética. Há uma escassez de trabalhos relacionando a ética no contexto do Gerenciamento de Projetos, ainda que essa disciplina deva manter um forte e estrito interesse na ética para estimular os profissionais dessa comunidade a entregar valor de forma holística (WALKER, 2014). No campo prático, este trabalho almeja contribuir para o estreitamento da lacuna existente entre as perspectivas de sucesso e dos objetivos dos agentes públicos e privados. Como resultado, influir na melhora da taxa de sucesso dos projetos, em especial nos casos de PPP's. Busca auxiliar na redução de desperdícios de recursos públicos, de atos de corrupção e incrementar o alinhamento dos projetos com as demandas sociais e com as políticas públicas.

1.3 Estrutura da dissertação

Além deste capítulo introdutório que tratará da pertinência do tema, dos objetivos de pesquisa e das contribuições para o conhecimento da teoria de Gestão de Projetos, o trabalho é apresentado em outros quatro capítulos. O segundo, apresenta a fundamentação teórica acerca da ética nos negócios; a tomada de decisão ética e suas principais teorias; o tratamento da tomada de decisões éticas no Gerenciamento de Projetos; e a influência de sanções e recompensas no modelo de tomada de decisão e os principais trabalhos que sistematizaram a sua aplicação. Apresenta, ainda, uma breve evolução das práticas anticorrupção no Brasil, para justificar a multidisciplinariedade e pertinência do tema.

Em seguida, o capítulo três, apresenta o método de pesquisa, discorrendo sobre o processo de aplicação da escala ética multidimensional (MES – *multidimensional ethics scale*) desenvolvida por Reindebach e Robin (1990); a construção do dilema ético adaptado da literatura original; a seleção da amostra de respondentes; a proposta de análise dos resultados

baseada em técnicas multivariadas – análise fatorial – e os procedimentos adotados para a proposta de um complemento da MES com base em recompensas e sanções.

O quarto capítulo apresenta os resultados de cada uma das etapas acima, com foco na análise da aplicação da escala multidimensional, e da pertinência da melhoria dos instrumentos de coleta atuais para refletir as diferentes percepções dos agentes públicos e privados, incluindo as influências das recompensas e sanções na TDE desses agentes. No último capítulo serão apresentadas as considerações finais e possíveis contribuições deste trabalho, bem como as limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Corrupção e Ética em Projetos – um panorama histórico e legal no Brasil

A partir da década de 1970, surge um número significativo de estudos acerca do tema da corrupção, em especial pelo florescimento das práticas das empresas privadas em corromper funcionários públicos nos Estados Unidos e em países da Europa. Acreditava-se que a prática poderia ser justificada, pois em alguns países, dizia-se ser impossível realizar negócios sem corromper os agentes públicos (GRECO FILHO, 2016). Tais fatos, reforçados pelos escândalos de *Watergate*, deram ensejo à aprovação em 1977 do FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*. A aprovação do FCPA foi o marco inicial das discussões acerca dos atos de corrupção na agenda política internacional. Desde então, um conjunto de práticas e leis foram introduzidos no cenário global.

Apesar do importante marco inicial do FCPA no final da década de 1970, o tema da corrupção ganha mais evidência a partir da década 1990 (TOURINHO, 2018). Isso porque além do foco maior que os organismos internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), prestaram ao tema, os fluxos comerciais e de investimentos internacionais ganharam mais intensidade e, conseqüentemente, cresceram as oportunidades de prática de atos de corrupção além das fronteiras nacionais (GRECO FILHO, 2016).

Improbidade administrativa e fraudes de diferentes tipos passaram a ser um fenômeno global com particular ênfase nos países em desenvolvimento, inclusive o Brasil. Assim, a análise ética nas organizações, pelo citado crescimento dos fluxos internacionais de capitais e pela transnacionalização das organizações, bem como pela ampliação dos limites das firmas motivada pelos comportamentos dos agentes, ganha importância. (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Com a promulgação da Lei 8.429 de 2 de junho de 1992, conhecida como Lei de Improbidade Administrativa, o Brasil faz um importante movimento em direção à prevenção das práticas antiéticas na administração pública. Desde então, a Lei de Improbidade Administrativa tem sido o principal pilar das ações governamentais (TOURINHO, 2018). Esta Lei é de extrema relevância na condução de estudos sobre o assunto, pois nela se encontram as principais sanções relacionadas aos atos e condutas amorais e antiéticas dos agentes públicos.

As práticas anticorrupção no Brasil ganharam força durante as duas últimas décadas, especialmente pela internalização das convenções internacionais à regulação local. Por exemplo, em 1997, a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico assinou a Convenção para Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE, 1997), que teve como objetivo estabelecer regras mais

claras de contabilidade e auditoria. O Brasil internalizou esta Convenção por meio do Decreto nº 3.678 de 30 de novembro de 2000.

A Convenção das Nações Unidas contra a Criminalidade Organizada Transacional, assinada em Palermo – Itália entra em vigor em 2003. Esta convenção estabelece padrões de conduta para criminalizar o suborno de oficiais públicos estrangeiros nas transações internacionais e, pela primeira vez, foca os instrumentos de controle na parte originadora da transação fraudulenta (UNODC, 2003). Da mesma forma, o Brasil internalizou essa convenção em seu ordenamento jurídico por meio do Decreto nº 5.015 de 12 de março de 2004.

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, que entra em vigência em 2005 (UNODC, 2005), teve o objetivo de consolidar as diversas iniciativas regionais em uma carta única organizada em seis temas: medidas preventivas, penalização e aplicação da lei, cooperação internacional, recuperação de ativos, assistência técnica e intercâmbio de informações, e mecanismos de implementação. No Brasil, tais prescrições foram promulgadas em 2006 por meio do Decreto nº 5.687 de 31 de janeiro de 2006.

Após a implementação dessas medidas, outra iniciativa foi chave para as mudanças das práticas anticorrupção no Brasil: trata-se da criação e aperfeiçoamento da CGU – Controladoria-Geral da União e do MPF – Ministério Público Federal. Mudanças promovidas pela Emenda Constitucional 19/98 e 45/04 concederam maior autonomia funcional ao MPF. No caso da CGU, a promulgação da Lei nº 13.341 de 29 de setembro de 2016 eleva o seu status para Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Além disso, promove sua reorganização interna criando a Secretaria da Transparência e Prevenção da Corrupção que amplia o escopo de atuação do Ministério. Tais mudanças em nível federal reverberaram nas outras instâncias da administração pública, como nos Estados e Municípios, que também passaram a fortalecer o papel de suas instituições de fiscalização e controle.

Destacam-se ainda, a promulgação da Lei 12.683 de 9 de julho de 2012 e da Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. A primeira é considerada como sendo uma “nova geração” da lei contra a lavagem de dinheiro, pois busca tornar mais eficiente a persecução penal desse tipo de crime (BRASIL, 2012). A segunda dispõe sobre responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013). Tais esforços, contudo, não foram suficientes para evitar as práticas escusas e antiéticas nos projetos envolvendo o ente público e privado.

No contexto nacional., por exemplo, observa-se uma piora no nível de percepção da corrupção (*Corruption Perception Index - CPI*) de 2017 a 2018: em uma escala de 0 a 100, na qual a nota 0 representa o nível mais alto de corrupção (*highly corrupted*) e 100, o mais baixo

(*very clean*), o país atingiu o *score* 37 em 2017 e 35 em 2018. Para referência, é apresentada na Quadro 1 os 10 países menos corruptos na visão do *ranking*, bem como a posição do Brasil, dos demais países da América do Sul e dos BRICS. (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2018).

Quadro 1 – Ranking da Percepção do Nível de Corrupção - 2017 versus 2018

Ranking	País	CPI (2017)	CPI (2018)	CPI 18 x 17
1	Dinamarca	88	88	0
2	Nova Zelândia	89	87	-2
3	Finlândia	85	85	0
4	Singapura	84	85	1
5	Suécia	84	85	1
6	Suíça	85	85	0
7	Noruega	85	84	-1
8	Holanda	82	82	0
9	Canadá	82	81	-1
10	Luxemburgo	82	81	-1
23	Uruguai	70	70	0
27	Chile	67	67	0
73	África do Sul	43	43	0
78	Índia	40	48	8
85	Argentina	39	40	1
87	China	41	39	-2
99	Colômbia	37	36	-1
105	Brasil	37	35	-2
105	Peru	37	35	-2
114	Equador	32	34	2
132	Bolívia	33	29	-4
138	Rússia	29	28	-1
168	Venezuela	18	18	0

Escala: 0 - highly corrupted; 100 - very clean

FONTE: Transparência Internacional

O Quadro 2 ilustra o *Bribe Payment Index* – BPI da Transparência Internacional, com os setores mais propensos à prática dos atos de corrupção. O *Bribe Payment Index* – BPI, publicado pela Transparência Internacional em 2011, apresentou um ranking global, no qual 19 setores da economia são avaliados sob a perspectiva da propensão de ocorrência de subornos e corrupção. O ranking atribui uma nota de 0 a 10 a cada um dos 19 setores, onde 10 representa o nível máximo de ausência de suborno/corrupção e a nota 0 representa o nível máximo de

presença dessas práticas. Segundo o Transparency International (2011), o setor de contratos públicos de serviços e construção (*Public works contracts and construction*) aparece na última posição com uma pontuação de 5.3 (como referência, o penúltimo colocado – *utilities* - alcançou um score de 6.1 e o setor menos propenso à corrupção e suborno foi a Agricultura com um *score* de 7.1).

Quadro 2 - Bribe Payment Index – BPI, 2011

Ranking	Setor da Economia	Nota
1	Agricultura	7,1
1	Manufatura Leve	7,1
3	Aviação Civil	7,0
3	Tecnologia da Informação	7,0
5	Bancos e Financeiras	6,9
5	Silvicultura	6,9
7	Serviços ao Consumidor	6,8
8	Telecomunicações	6,7
8	Transporte e Armazenagem	6,7
10	Armamento, defesa e militar	6,7
10	Pesca	6,6
12	Indústria Pesada	6,5
13	Farmacêutica	6,4
13	Geração e Transmissão de Energia	6,4
15	Mineração	6,3
16	Óleo e Gás	6,2
17	Construção Civil, imobiliária	6,1
17	Serviços de Utilidade Pública	6,1
19	Contratos de Obras Públicas e Construção	5,3
<i>Escala: 0 - presença certa de suborno / corrupção; 10.0 - ausência de suborno</i>		

FONTE: Transparência Internacional (2011)

Exemplos de fraude em licitações públicas nos projetos de infraestrutura e na organização dos eventos esportivos têm sido frequentes nos noticiários nacionais. No caso do Brasil, a operação Lava-Jato, que teve seu início em 2014, destacou a importância das ações em linha com as práticas globais de combate à corrupção. Somente nos processos referentes à competência da justiça paranaense, considerando os dados atualizados até março de 2019, a operação já contabiliza R\$ 40,3 bilhões de reais em ressarcimentos, dos quais R\$ 846 milhões são objeto de repatriação e R\$ 3,2 bilhões em bens dos réus bloqueados. Os 2.476

procedimentos instaurados já resultaram em 242 condenações de 155 pessoas (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2019).

Contudo, há ressalvas em relação aos dados apresentados anteriormente. Primeiro, no que concerne aos resultados da operação Lava-Jato, apesar dos consideráveis valores restituídos aos cofres públicos e das sanções aplicadas, trata-se de medidas corretivas com limitado impacto na mitigação de novos casos de corrupção. Em seguida, apesar dos indicadores de corrupção *Bribery Payment Index* e *Corruption Perception Index*, apresentados pela *Transparency International*, serem adotados amplamente como parâmetros de medição da vulnerabilidade de determinadas categorias de empreendimentos e de um país (AMEYAW *et al.*, 2017; KRISHNAN, 2009), não são suficientes para refletir as especificidades dos projetos que envolvem conjuntamente os entes públicos e privados (OWUSU *et al.*, 2019). Ressalta-se, assim, a importância da análise da tomada de decisão ética nas organizações como elemento complementar às medidas preventivas de combate aos atos de corrupção.

2.2 Abordagem da Ética na Gestão de Projetos

A gestão de projetos avança como prática com a criação das associações e certificadoras como o PMI – *Project Management Institute* e PMBoK – *Project Management Body of Knowledge*, o IMPA- *International Project Management Association* e o PRINCE2 – *Projects in Controlled Environments*. Contudo, a excessiva preocupação prescritiva dos *body of knowledge* criou um amplo caminho para propostas que visaram fortalecer a base conceitual dos modelos e metodologias na gestão de projetos (SVEJVIG e ANDERSEN, 2015). Nesta nova concepção, é possível mencionar a transição de uma ferramenta gerencial e operacional para a ideia de projetos como uma organização temporária (PACKENDORFF, 1995); gestão de projetos para alcançar eficiência, efetividade e inovação (JUGDEV, THOMAS e DELISLE, 2001); e, gestão de projetos adaptativa com possibilidade de alcançar múltiplos benefícios e resultados (SHENHAR e DVIR, 2007).

Helgadóttir (2008) debate as competências mentais do gerente de projeto, classificando-as em três categorias de pensamentos: o pensamento criativo, lógico e ético. Dessa forma insere a ética no contexto do Gerenciamento do Projetos, defendendo que o gerente de projetos deve ser habilitado à pensar e debater eticamente o contexto do projeto, e a forma como ele é gerenciado. Afirma ainda que o foco da literatura de gestão de projetos tem sido identificar e buscar novas e melhores formas de alcançar os três objetivos primários do projeto, o “triângulo de ferro” (*iron triangle*), e apesar de existirem documentos e diretrizes como as contidas nos

Códigos de Ética que orientam a atuação dos profissionais da área, a causuística ou situação fática dos dilemas enfrentados na prática da Gestão de Projetos é negligenciada.

Trabalhos recentes que tentaram aproximar o tema da ética com o gerenciamento de projetos discutiram-na a partir de uma perspectiva Aristotélica (BREDILLET, TYWONIAK e DWIVEDULA, 2015), a partir da abordagem baseada em teorias da governança corporativa (MÜLLER *et al.*, 2016), da teoria de *stakeholders* (RAJABLU *et al.*, 2017) e da virtude presente no perfil de gerentes de projetos (LJUNGBLOM e LENNERFORS, 2018).

Todos esses trabalhos sugerem que as principais teorias e prescrições do campo da Gestão de Projetos, que focaram nos métodos de garantir a entrega satisfatória dos projetos dentro do escopo, custo e tempo, devem discutir como o papel da liderança e do posicionamento dos projetos próximos da estratégia corporativa podem evoluir, aproximando as questões éticas ao campo da Gestão de Projetos. Nessa linha, há também estudos que envolvem a tomada de decisão ética explorando a teoria da agência no contexto das PPP's em projetos internacionais (PARKER *et al.*, 2018), merecendo destaque os trabalhos que versaram sobre os valores da decisão (éticas ou não) nas PPP's (BROGAARD, 2018).

Sob outra perspectiva, a ética nos negócios e em projetos tem sido estudada de forma crítica por alguns autores. Por exemplo, o termo *Critical Business Ethics* cunhado por Rhodes (2016) sugere que uma gama de práticas organizacionais como os códigos de conduta e as cartilhas possuem justificativa ética em sua confecção, mas o seu conteúdo principal e primário é o de aparentar sê-lo para alavancar os negócios. Eastman (2013) e O'Sullivan (2012) trataram esta mesma questão da “roupagem ética”, oferecendo propostas de reformulação na forma como as organizações desenvolvem o treinamento e institucionalização do pensamento ético nas operações e projetos das organizações.

Contudo, tratar esse tema nas organizações vai além da confecção de manuais. Erradicar as condutas antiéticas e, dessa forma, afastar as perspectivas negativas deve acompanhar mudanças estruturais (LOCATELLI *et al.*, 2017) tais como as mudanças na melhoria no nível educacional de um grupo, sugeridas por Akbar e Vujić (2014) e Auti e Skitmore (2008). Políticas públicas e ações governamentais que envolvam uma legislação mais adequada à realidade prática são propostas nos trabalhos de Kenny (2012), Rose-Ackerman (1996) e Vee e Skitmore (2003).

Tais mudanças estruturais sugerem processos lentos, que podem durar décadas, enquanto os projetos demandam entregas planejadas em um determinado espaço de tempo mais curto (LOCATELLI *et al.*, 2017). Ou seja, o campo do conhecimento em Gerenciamento de Projetos necessita de respostas mais ágeis no controle e combate às condutas antiéticas. O novo

contexto da intensificação da participação do ente privado nos investimentos públicos traz uma questão relevante para o campo do Gerenciamento de Projetos. Além da importância crescente da entrega de projetos sem impactos negativos para questões ambientais, sociais ou éticas (ATKINSON, 1999; ELATTAR, 2009; KUMARASWAMY e THORPE, 1996; TOOR e OGUNLANA, 2009), há um aumento na preocupação com os níveis de corrupção nos empreendimentos envolvendo entes públicos e privados. Em gerenciamento de projetos, a corrupção é um *elephant in the room* (ou um “bode na sala”, traduzindo a metáfora para o português) que deve ser reconhecido e discutido pela comunidade acadêmica e profissional (LOCATELLI *et al.*, 2017).

2.3 As PPP's – Parcerias Público-Privada

A participação do agente privado no financiamento de obras e serviços públicos e a operação de tais serviços envolve uma variedade de arranjos institucionais, em diversos graus de participação, partindo, por exemplo, dos contratos de prestação de serviço de curto prazo, licitações, terceirizações e atingindo o grau máximo com as privatizações (MEDAUAR, 2015). No intermédio dessas diversas formas se encontra o instituto da Parceria Público-Privada (PPP), sustentado em três critérios que o define: a natureza dos atores, as metas e objetivos, e a partilha de riscos e responsabilidades (SCHÄFERHOFF, CAMPE e KAAAN, 2009).

A natureza dos atores envolve aspectos relacionados à propriedade de ativos, se privada ou pública que fazem parte da relação, sendo necessariamente requerida a participação de pelo menos um agente de cada grupo. A provisão de bens coletivos, ou seja, a possibilidade de prover bens e serviços que são demandados pela coletividade está relacionada ao critério das metas e objetivos da PPP. Por fim, o terceiro critério é relacionado à igual distribuição de ônus e bônus entre os atores envolvidos na parceria. Aqui, destaca-se a definição da OECD: “todas as partes [que integram as PPP] destinam recursos (financeiros, técnicos ou pessoal) para atividades acordadas, com clara divisão de responsabilidades e distintas *accountabilities* para o alcance de metas” (SCHÄFERHOFF, CAMPE e KAAAN, 2009, p.454).

Neste trabalho adota-se o conceito de PPP constante na Lei 11.079 de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais de parceria público-privada no âmbito da administração pública: “Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa.” (BRASIL, 2004). Por sua vez, as modalidades patrocinadas ou administrativas são definidas, respectivamente, como “a concessão de serviços públicos ou de obras públicas quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários, contra a

prestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado” e “o contrato de prestação de serviços públicos de que a Administração seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva a execução de obra ou fornecimento e instalação de bens” (MEDAUAR, 2015, p.158).

Dessa forma, projetos de infraestrutura de grande porte e de complexidade elevada, como os do metrô de São Paulo ou ainda obras de ampliação e melhoramento da infraestrutura de rodovias, são considerados como relevantes para o objeto deste trabalho. Isso porque, especificamente, em projetos desenvolvidos no Estado de São Paulo, há um grande aporte de recursos públicos sob gestão conjunta, ocasionando uma fiscalização maior pelos órgãos de controle, como os Tribunais de Contas. Somente no caso da Rodovia dos Tamoios o investimento do Estado de São Paulo totalizou R\$ 1,35 bilhão nos 37 km de obra, que incluem duplicações de pistas, recuperação de áreas, construção de túneis e viadutos (ARTESP, 2013). Por outro lado, investimentos em infraestrutura desta magnitude não seriam viáveis sem a divisão dos riscos entre o agente privado e o Estado (SCHÄFERHOFF, CAMPE e KAAAN, 2009).

As PPP's figurando como uma aliança formal e implicando no envolvimento prévio dos parceiros, com alto grau de colaboração entre as partes resulta também em elevados riscos e incertezas (TURNER e SIMISTER, 2001) e há uma maior quantidade de *stakeholders* em relação aos outros tipos de projetos, pois envolve tanto entes públicos quanto privados (PANAHI *et al.*, 2017; TANG, SHEN e CHENG, 2010). Por esse motivo, as PPP's têm se tornado cada vez mais comuns nas últimas décadas (WALKER e JACOBSSON, 2014). Elas, no campo teórico do Gerenciamento de Projetos, vêm sendo estudadas de forma crescente. Somente na base *Scopus* mais de 400 trabalhos versam sobre os temas das PPP's e Gerenciamento de Projetos, com predominância de publicações a partir do ano 2000. Destes, o gerenciamento de riscos nas PPP's é a temática mais abordada e com maior relevância em termos de citações, como os trabalhos de Bing *et al.* (2005), Li *et al.* (2005), Smyth e Edkins (2007).

Nesta base de produção científica há trabalhos como o de Carbonara, Constantino e Pellegrino (2014), que abordam as externalidades e problemas causados pela intensificação das PPP's, direta ou indiretamente associadas à Gestão de Projetos e de como a modalidade simplesmente se tornaria uma nova forma de financiamento governamental de projetos, culminando na alocação irracional dos riscos. Outros, como o de Martins, Marques e Cruz (2014) enfatizam a tendência a negligenciar as questões operacionais (pós-entrega) do projeto e o de El-Gohary, Osman e El -Diraby (2006) que evidencia os valores incompatíveis entre os

entes públicos e privados, os quais contribuem para os insucessos na efetiva implementação do projeto.

A questão da incompatibilidade de valores entre o público e privado em projetos de infraestrutura, entre eles o das PPP's, é também evidenciado no trabalho de Carvalho (2013). Neste, ainda que a demanda da sociedade clame por investimentos, os governos geralmente, não tem em sua agenda política os investimentos em infraestrutura pois seus benefícios vêm diferidos no tempo. Não obstante, a assimetria de informações existentes entre os diversos agentes impactados em projetos de grande relevância como os de PPP (CARVALHO, 2013) acarretam em lacunas entre os valores pretendidos inicialmente e os resultados práticos alcançados. Dessa forma, há a necessidade de estudar os conflitos de valores entre tais entes, por meio de uma perspectiva dinâmica, identificando as interconexões entre os valores conflituosos e como podem impactar o resultado do projeto (ZHU *et al.*, 2019).

O conceito de valores em projetos em geral e em projetos de PPP's é tratado por Ahola *et al.* (2008), que discutem os méritos de se balancear os valores de curto e longo prazo nas entregas em um projeto, e por Rokeach (1973) que aborda o valor como ideia abstrata e crenças do que é bom ou correto. Laursen e Svejig (2016) definem o valor como o quociente custo / benefício, sob uma perspectiva utilitarista. Contudo, alguns custos como abordado no presente trabalho não são econômicos, mas sociais e passíveis de avaliações subjetivas por diferentes *stakeholders* (HAUSMAN e MCPHERSON, 2006). Valores no projeto não são compostos somente por benefícios tangíveis, como aumento do faturamento de uma empresa, poupar tempo e recursos, mas também, por benefícios intangíveis relacionados a melhoria da qualidade, das competências corporativas, do desenvolvimento de pessoas, da satisfação do cliente, da proteção do meio ambiente (ZHAI, XIN e CHENG, 2009) e dos valores éticos de uma organização.

O valor reconhecido em um projeto ou uma entrega para um determinado *stakeholder* pode significar um valor oposto para outro (BREESE, 2011). E essa lacuna na percepção de valores em projetos envolvendo entes públicos e privados se assemelha às diferentes perspectivas da tomada de decisão ética, fundamentando o tema proposto neste trabalho.

2.4 Tomada de Decisão Ética (TDE)

Ferreira (1998, p.733) define ética como o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Petrick e Quinn (1997, p.42) definem ética como “a tentativa sistemática de dar sentido à experiência moral individual,

grupais, organizacionais, profissionais, sociais, mercadológicas e globais, de modo a determinar os fins desejáveis e prioritários que valem a pena serem perseguidos, as regras e obrigações que devem guiar a conduta humana, as intenções virtuosas e os traços de caráter que merecem ser desenvolvidos na vida”.

Grande parte das teorias sobre TDE tem origem nas décadas de 1980 a 1990. Trata-se de um período de profundas transformações no campo de estudos da ética em negócios e do tema da ética (CRAFT, 2013). Os primeiros estudos, concentrados na década de 1980 e que versaram sobre a Tomada de Decisão Ética (TDE), demonstraram que o comportamento ético do agente é resultado da interação entre os fatores organizacionais e o indivíduo. Destacam-se nesse tema, a abordagem de Ferrell e Gresham (1985) e Ferrell, Gresham e Fraedrich (1989), propondo um modelo para compreender a tomada de decisão ética no campo do marketing. A premissa dos autores está baseada na hipótese de que a atitude do indivíduo perante um dilema ético está relacionada, em uma primeira ordem, com a natureza e característica da situação ética (ou antiética), oportunidade e fatores cognitivos do agente.

O trabalho de Hunt e Vitell (1986) propôs uma teoria na área do marketing que avalia a atitude ética do indivíduo baseada em como fatores culturais, organizacionais e do segmento de negócio afetam a percepção do dilema ético. Este, por sua vez, influenciará os impactos do julgamento, intenção e comportamento do agente. Ainda no campo do marketing, Dubinsky e Loken (1989) propõe um modelo de tomada de decisão ética derivada da “Teoria da Ação Racional” (*Theory of Reasoned Action*), o qual tem como base a premissa de que os seres humanos são racionais por natureza e fazem uso sistemático da informação disponível para eles.

Por sua vez, Treviño (1986) propõe um modelo de TDE interacionista, que possui semelhanças ao modelo de Ferrell e Gresham (1985) e Ferrell, Gresham e Fraedrich (1989), pois combina a situação, ou dilema ético, com o estágio (ou nível) de cognição moral, adicionando outras variáveis como a “força do ego” (*ego strength*), entendido como a atitude do indivíduo em seguir as suas convicções e resistir às decisões por impulso (GRIMM, KOHLBERG e WHITE, 1968); “locus de controle” (*locus of control*), compreendido como uma crença ou expectativa generalizada a respeito de quais seriam as fontes de controle sobre os eventos que nos afetam (ROTTER, 1966), e “dependência de campo” (*field dependence*), entendido como a dependência do indivíduo em buscar referenciais sociais externas para guiar suas ações (WITKIN e GOODENOUGH, 1977). Por fim, adiciona as variáveis relacionadas à cultura organizacional e as características do trabalho desenvolvidas pelo indivíduo.

Para Jones (1991), a TDE é definida como uma ação que é, ao mesmo tempo, legal (no sentido jurídico da legalidade) e moralmente aceita pela comunidade. A importância da tomada

de decisão ética é inquestionável, considerando os mais diversos acontecimentos que experimentamos no nosso cotidiano. Os resultados das ações antiéticas, não obstante as possibilidades de serem prevenidos, quase sempre representam resultados desastrosos para a sociedade, e dessa forma, deveriam ser um assunto de ampla discussão no meio acadêmico e empresarial (JONES, 1991).

A contribuição de Schwartz (2015) consiste em identificar duas categorias do modelo teórico da TDE, quais sejam, i) modelo racionalista e ii) não-racionalista. O modelo racionalista assume que o tomador de decisão, perante um dilema ético, resolverá o conflito (ou o dilema) por meio de um roteiro cognitivo lógico e racional, sopesando diversos padrões morais que se tensionam. Nesse modelo racionalista, temos os trabalhos de Treviño (1986), introduzindo o modelo “interacionista indivíduo-situação”, o modelo de “Quatro Componentes” (*four componentes model*) de Rest (1986) e a contribuição de Jones (1991) que incluiu a própria natureza do dilema ético no modelo de Rest.

Encontram-se ainda nessa categoria os trabalhos de Dubinsky e Loken (1989), Ferrell e Gresham (1985), Ferrell, Gresham, e Fraedrich (1989), Grimm, Kohlberg, e White (1968), Hunt e Vitell (1986) e Reidenbach e Robin (1990), que versaram sobre a tomada de decisões éticas em negócios, especialmente na área do marketing. O modelo não-racionalista, por sua vez, prega que a intuição e a emoção dominam o processo do tomador de decisão e a racionalização ocorreria *pos-facto*, ou seja, a razão moral é construída após realizado o julgamento sobre a questão ou dilema ético (HAIDT, 2001, 2003; HAIDT e KESEBIR, 2010; SONENSHEIN, 2007).

O presente trabalho se baseia no modelo teórico racionalista, assumindo que o gestor de um projeto, seja da área pública ou da área privada, atua de forma racional, fazendo o uso das melhores técnicas e conhecimento de Gerenciamento de Projetos disponíveis e sopesando outros fatores extrínsecos, como recompensas e sanções resultantes da sua tomada de decisão. Para Rest (1986) a tomada de decisão ética de um agente passaria pelas etapas de "Consciência" (*Awareness*), reconhecendo uma ação ética em uma determinada situação; "Julgamento" (*Judgement*), decidindo ou julgando se a decisão tomada é ética ou antiética; "Intenção" (*Intention*), estabelecendo um objetivo à ação ética; e "Comportamento" (*Behavior*), representado pelo engajamento nas ações éticas.

Destarte, o modelo de quatro componentes de Rest (1986) representa de forma adequada as quatro etapas supracitadas e engloba os demais trabalhos dos autores do modelo teórico racionalista. Apesar dos principais trabalhos desse modelo teórico racionalista não referenciarem diretamente o trabalho de Rest (1986), há referências aos conceitos do modelo

de quatro componentes na fundamentação dessas pesquisas (SINGH, PARK e LEHNERT, 2015).

Outro trabalho relevante para o tema da TDE foi desenvolvido por Reidenbach e Robin (1990). Esses pesquisadores propuseram uma escala multidimensional para mensurar o julgamento ético do agente na tomada de decisão. A escala considera cinco dimensões-chave: “Justiça”, “Relativista”, “Egoísta”, “Utilitária” e “Deontológica”. Essas dimensões aplicadas aos dilemas éticos narrados em formato de cenários (*case scenarios* ou *vignettes*) em quatro processos de refinamento do instrumento (chamados pelos autores de *distillation* – destilação), resultaram em oito itens de julgamento. Estes foram divididos pelos autores em três dimensões: “Dimensão de Equidade Moral” (*Moral Equity Dimension*), “Dimensão Relativista” (*Relativistic Dimension*), e “Dimensão Contratualista” (*Contractualism Dimension*).

Apesar dos diversos trabalhos publicados na década de 1980, o aumento no fluxo de transações internacionais, preocupação dos órgãos transnacionais com a questão da corrupção, e a promulgação de diversos “pacotes normativos anticorrupção” preventivos, nota-se uma lacuna no desenvolvimento de novos trabalhos abordando o TDE nas organizações que lidam com projetos. Ressalva-se, porém, os trabalhos de Craft (2013), Ford e Richardson (1994), Loe, Ferrell, e Mansfield (2000), O'Fallon e Butterfield (2005), Schwartz (2015), e Singh, Park, e Lehnert (2015), que consideram importantes as teorias e instrumentos desenvolvidos para estudar o tema da TDE, mas ao mesmo tempo criticam os trabalhos de Reidenbach e Robin (1990) e de Rest (1986), os mais representativos nesse campo, por serem utilizados de forma pouco aderentes e adaptadas às demandas sociais ou às situações fáticas. Esses modelos são mais bem explicitados a seguir.

2.4.1 Os Modelos de Rest, Jones e Haines *et al.*

O modelo de quatro componentes de Rest (1986) propõe que a tomada de decisão ética e os comportamentos dos indivíduos passam por quatro etapas: i) a cognição (ou conhecimento) da questão ética e moral; ii) realização do julgamento ético e moral; iii) estabelecimento das intenções éticas e morais; e iv) engajamento e comportamento ético e moral, representados na Ilustração 1 e detalhados a seguir.

Modelo de Quatro Componentes de Rest (1986)

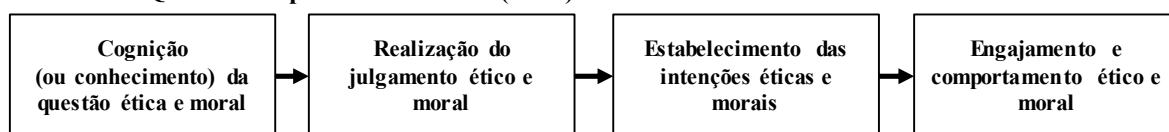


Ilustração 1 - Modelo de Quatro Componentes de Rest

FONTE: elaborado pelo autor, baseado em Rest (1986)

A cognição (ou conhecimento) da questão ética e moral é o ponto de partida do modelo de quatro componentes. Para que um processo de TDE se desencadeie é necessário que o agente tomador de decisão tenha a capacidade de reconhecer a questão ética ou moral envolvida. Esta é caracterizada quando a ação do indivíduo, praticada livremente, poderá afetar positiva ou negativamente um terceiro indivíduo (VELASQUEZ e ROSTANKOWSKI, 1985), que constantemente envolve demandas conflitantes que resultam em *trade-offs* (HOSMER, 1991) ou quando há incerteza e dificuldade na tomada de decisões (CHIA e LIM, 2000).

Cognição da questão moral é definida por Treviño, Weaver e Reynolds (2006) como a habilidade de um líder em reconhecer a existência da questão moral em uma dada situação ou que o princípio ou o padrão ético e moral é relevante às circunstâncias. Dessa forma, um indivíduo tomador de decisão que falha nesta etapa preliminar de cognição da questão ética e moral envolvida no caso concreto fatalmente tomará decisões com base em outras lógicas e valores como, por exemplo, uma lógica puramente econômica (TREVINO, WEAVER e REYNOLDS, 2006).

Uma vez realizado o conhecimento (ou a cognição) da questão ética e moral envolvida, o agente passa a realizar um julgamento moral da situação. Nesse ponto, Rest (1986) propõe a seguinte questão: “Como os indivíduos realizam julgamentos éticos e morais?”. A resposta pode ser encontrada no modelo proposto por Kohlberg (1976), anterior aos trabalhos de Rest, o qual resume o processo de julgamento moral dos indivíduos em uma combinação de seis estágios. O primeiro estágio é denominado “Obediência e Punição” e consiste na atitude do indivíduo em seguir regras, com o intuito de evitar uma consequência punitiva.

O segundo estágio, “Propósito Instrumental e Troca”, envolve a ação do indivíduo em seguir as regras objetivando alcançar os seus próprios interesses. Posteriormente, no terceiro estágio denominado “Acordo Interpessoal, Conformidade e Expectativas Mútuas”, o indivíduo adapta seus padrões morais e éticos conforme os pares. O quarto estágio, “Acordo Social e

Manutenção do Sistema”, também consiste na adaptação dos padrões morais e éticos pelo indivíduo, porém com base nos padrões sociais, em especial, aos das leis. Os últimos estágios, quinto e sexto, respectivamente “Contrato Social e Direitos Individuais e “Princípios Éticos Universais”, tratam de valores individuais subjetivos: o julgamento baseado na relativização das leis para adequação ao contrato social e aos valores e princípios individuais.

Realizado o julgamento da questão ética e moral, o indivíduo decidirá sobre o que fazer a respeito. A decisão de determinar o que é eticamente ou moralmente correto não é a mesma de decidir agir sobre este julgamento. Dessa forma, o termo original cunhado por Rest (1986) é apresentado como *Moral Intent*, onde *Intent* deriva da palavra *intention*. Para ilustrar o conceito podemos citar o exemplo de um agente público, diretor da sua divisão em uma autarquia pública, e dotado de poderes legais para exonerar livremente um determinado servidor em cargo comissionado. O servidor em questão comete uma infração em um projeto que é passível de exoneração. O diretor dessa divisão, ciente do caso (cognição da questão ética e moral) e considerando o impacto causado ao interesse público e coletivo, entende que a ação ética ou moral é a de prontamente exonerar esse servidor (realização do julgamento ético e moral), mas não o faz por questões políticas. Baseado no modelo de Rest (1986), estamos diante de um caso onde há a realização do julgamento ético e moral, mas não ocorre a intenção de agir sobre este julgamento.

O engajamento e comportamento moral, o quarto componente, envolve a ação efetiva de agir sobre uma intenção ética e moral. Conforme Rest (1986, p.15) “*Executing and implementing a plan of action (...) involves (...) working around impediments and unexpected difficulties, overcoming fatigue and frustration, resisting distractions and allurements, and keeping sight of the original goal*”. Cita, ainda, que “*the road to hell is paved with good intentions*”, ou na versão em português do adágio popular: “de boas intenções o inferno está cheio”. Trata-se da finalização do ciclo de TDE, da materialização das etapas de cognição, julgamento e intenção realizada pelo indivíduo perante um dilema ético, que vai determinar a conduta ética desse agente. Conclui-se, portanto, que a ausência desse quarto componente na TDE significa o fracasso da adoção da conduta ética.

Assim, segundo o autor, cada componente desse processo de tomada de decisão ética é conceitualmente distinto e independente: o sucesso em reconhecer a questão moral e ética em uma das etapas não significa o sucesso nas etapas seguintes. Por exemplo, não bastaria que o agente tomador de decisão tivesse conhecimento do problema ético em um processo licitatório público se este não realizasse um julgamento moral sobre esse fato, e tão pouco seria válido tomar conhecimento do fato e, em seguida, fazer um julgamento moral e não ter a intenção de

agir proativamente sobre as questões levantadas. Ainda, um indivíduo com um altíssimo grau de senso moral não significa, necessariamente, que terá uma atitude compatível com tal senso moral, no sentido de agir para combater a imoralidade.

Trabalhos posteriores de Jones (1991) e Haines *et al.* (2008) foram importantes para incrementar o modelo de quatro componentes de Rest (1986). O primeiro acrescenta ao modelo o conceito de “Intensidade Moral” (*Moral Intensity*), o qual interage com todos os quatro componentes descritos por Rest (Ilustração 2). O nível de intensidade moral da questão analisada influencia diretamente na atitude do indivíduo na tomada de decisão.

Modelo de Jones (1991)

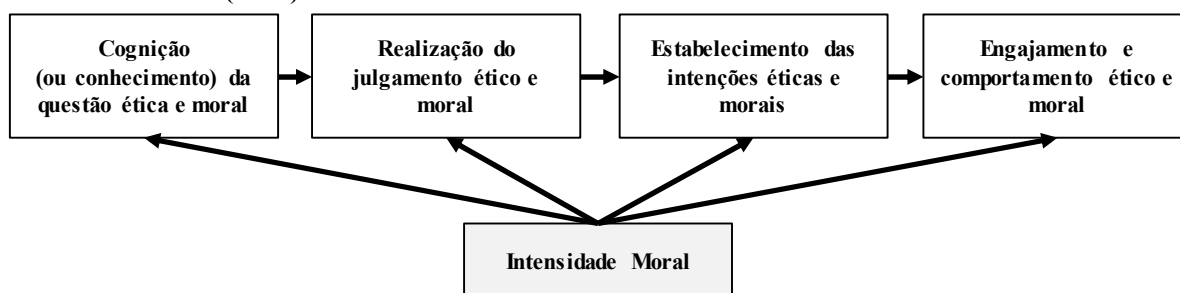
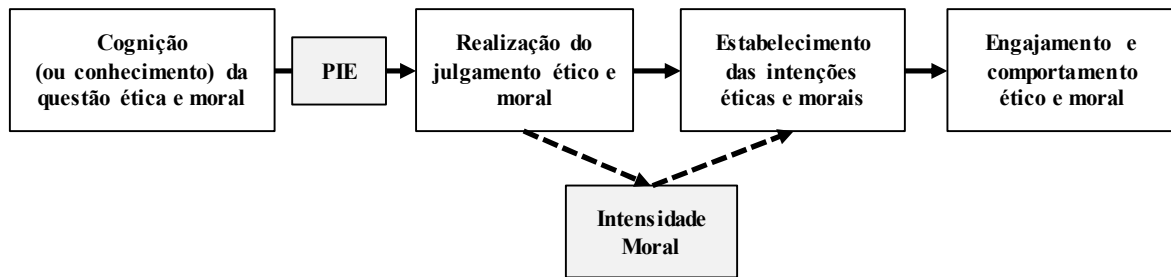


Ilustração 2 - Modelo de Jones: Intensidade Moral e os Quatro Componentes de Rest

FONTE: elaborado pelo autor, baseado em Rest (1986)

Haines *et al.* (2008) incrementa o modelo de quatro componentes adicionando a variável “Importância percebida na questão ética” (*perceived importance of an ethical issue*) – PIE entre as etapas de “cognição da questão ética e moral” e “julgamento da questão ética e moral” e adicionando uma sub etapa entre o “julgamento da questão ética e moral” e “estabelecimento das questões éticas e morais” denominada “Obrigação Moral”. Esta consiste na extensão ou medida que um indivíduo sente a responsabilidade sobre um ato moral (ou imoral) e ético (ou antiético) quando se depara com um dilema (Ilustração 3).

Modelo de Haines et al. (2008)**Ilustração 3 - Modelo de Haines et al. - Interação da PIE e Intensidade Moral**

FONTE: elaborado pelo autor, baseado em Rest (1986)

Em que pese as diversas contribuições de autores como Jones (1991) e Haines *et al.* (2008) ao modelo de quatro componentes, a teoria desenvolvida por Rest permaneceu como o *mainstream* da TDE, juntamente com a escala multidimensional desenvolvida por Reidenbach e Robin (1990). Isso porque nenhum dos estudos passados, desde a formulação da teoria por Rest em 1986, testou os quatro componentes da TDE em sua totalidade, tão pouco outros modelos como o de Jones e Haines *et al.*, que incluíram novos elementos ao modelo original, o que indica a importância desses autores para a literatura e, ao mesmo tempo, restringe a possibilidade de desenvolvimento de pesquisas e práticas mais inovativas (CRAFT, 2013; O'FALLON e BUTTERFIELD, 2005).

2.4.2 O Modelo de Reidenbach e Robin

Um importante estudo para o campo da teoria sobre TDE's, como já relatado, foi realizado por Reidenbach e Robin (1990). Em seu estudo, os pesquisadores testaram e aplicaram uma escala ética multidimensional em três cenários, chamados de *case scenarios* ou *vignettes*. O trabalho de Reidenbach e Robin infere que os indivíduos utilizam uma pluralidade de critérios para realizar julgamentos morais e éticos face a um dilema. Dessa forma, propuseram, *a priori*, uma escala multidimensional (*multidimensional ethics scale* - MES) composta por cinco dimensões normativas: “Justiça”, “Relativista”, “Egoísta”, “Utilitária” e “Deontológica” (Ilustração 4).

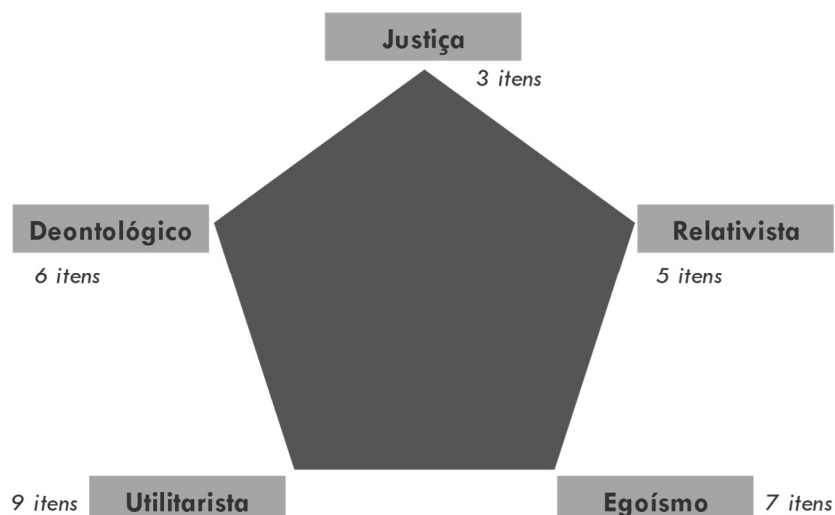


Ilustração 4 - Itens por Dimensão na Escala de Reidenbach e Robin

FONTE: elaborado pelo autor com base em Reidenbach e Robin (1990)

A dimensão da Justiça é baseada no princípio aristotélico da justiça formal, bem como a distributiva e a processual, que podem influenciar a TDE. A dimensão do Relativismo acredita na aplicação relativa das regras éticas, conforme a determinação de uma cultura, um grupo, ou indivíduo. A do Egoísmo é baseada no consequencialismo das ações dos indivíduos que promovem, no longo prazo, os seus interesses pessoais. Esta dimensão pode se confundir com a do Utilitarismo, mas possuem pequenas diferenças. Enquanto aquela mede a ação do indivíduo sob uma perspectiva isolada, esta muda a perspectiva para um egoísmo social e coletivo. Finalmente, a dimensão Deontológica propõe que os indivíduos possuem um dever de satisfazer a necessidade e expectativa de terceiros, conforme determinado por um padrão ou regramento ético (REIDENBACH e ROBIN, 1990).

As cinco dimensões sustentam 30 itens de avaliação, cada um apresentado em uma escala de Likert de sete pontos, formando um questionário. Esse questionário é acompanhado de três *case scenarios* ou *vignettes* (um relacionado ao contexto de vendas em um varejista, outro ao de uma venda de automóveis e o último a um comércio de produtos hortifrúti na periferia de uma cidade), que narram um dilema ético no universo dos negócios e sugerem uma ação a ser tomada pelo seu protagonista. Abaixo seguem os cenários utilizados por Reidenbach e Robin (1990), com tradução livre do autor desta dissertação.

Case Scenario (1) – vendas de um varejista:

Um jovem, contratado recentemente como vendedor em um varejo local, tem trabalhado duro para impressionar seu superior com a sua habilidade em vendas. Às vezes, esse jovem tem sido um pouco ansioso em suas ações. Para conquistar um pedido, ele exagera as qualidades de um produto ou detém certas informações relevantes acerca do produto que tenta vender. Nenhum tipo de fraude ou atitude enganosa é praticada por seus atos, ele está simplesmente ansioso.

Ação: seu superior, o proprietário do varejo, está ciente da conduta de seu vendedor, mas nada faz para contê-lo.

Case Scenario (2) – vendas de automóveis:

Um indivíduo adquiriu um automóvel em um concessionário local. Oito meses após a compra do veículo, começam a ocorrer problemas com a transmissão. Ele levou o veículo até a concessionária e alguns pequenos reparos foram providenciados. Durante os meses seguintes, continuou enfrentando os mesmos problemas com a transmissão a cada novo reparo. No 13º mês após a compra, esse indivíduo leva o veículo novamente para reparo, mas desta vez, a concessionária realiza uma reforma completa na transmissão.

Ação: Como a garantia tinha um prazo de 12 meses após a compra, a concessionária cobra o valor total das peças e mão-de-obra.

Case Scenario (3) – comércio de hortifruti na periferia da cidade:

Uma rede de hortifruti opera diversas lojas na área, incluindo uma unidade localizada na periferia da cidade. Estudos independentes demonstraram que os preços tendem a ser mais elevados e há uma seleção menor de produtos nesta loja, em particular, se comparado a outras lojas da rede.

Ação: no dia aproximado em que trabalhadores costumam receber os vencimentos e benefícios, o hortifruti reajusta os preços de todos os seus produtos para cima.

Nos três cenários narrados há uma conduta atípica pelos agentes, mas não fraudulenta, ilegal ou enganosa. Dados esses cenários, um questionário inicial (constante no Apêndice 2) com 30 itens de avaliação foi elaborado e aplicado a uma amostra de respondentes.

Posteriormente passou por quatro estágios de teste e revisão resultando, ao final do procedimento, em um questionário com oito itens divididos em três dimensões, que formaram os construtos da escala multidimensional ética: dimensão da equidade moral ampla (*broad-based moral equity*), dominado pelos conceitos de justo/injusto, moralmente aceito/moralmente não aceito; dimensão relativista (*relativistic dimension*), relacionado aos padrões sociais e culturais em que o indivíduo está inserido; e dimensão contratualista (*contractualism dimension*), relacionado às violações ou cumprimento das promessas verbais e dos contratos sociais.

Trabalhos posteriores se inspiraram na escala proposta por Reidenbach e Robin, como o de Cohen, Pant e Sharp (1993), que partem da escala original dos autores e a reduzem a um instrumento contendo 15 itens, adicionando, ainda, outros cenários como o de falência de uma empresa e o de um processo de fusão entre duas companhias. Barnett, Bass e Brown (1994), partindo da mesma escala, propõe relacionar a ideologia ética e julgamento ético no campo dos negócios entre 166 estudantes de administração e negócios.

Posteriormente, Barnett e Valentine (2004), aperfeiçoam o trabalho de Barnett, Bass e Brown (1994) especificando o campo do trabalho na área de marketing, selecionando 373 respondentes exercendo cargos de representantes, gerentes e executivos de vendas. Finalmente, Nguyen *et al.* (2008) utilizam a mesma escala multidimensional e os mesmos *case scenarios* de Reidenbach e Robin (1990) e os aplicam a 340 estudantes de graduação, analisando os resultados à luz do gênero dos respondentes. Chegam à conclusão de que respondentes do gênero feminino possuem melhor discernimento sobre a avaliação da situação ética quando comparados aos respondentes do gênero masculino, suportando a Teoria do Papel Social de Eagly (1987).

Destaca-se, contudo, o trabalho de Loo (2002), pois aplica a escala de Reidenbach e Robin aos dilemas e tomadas de decisão em uma abordagem de Gestão de Projetos. O trabalho elaborou um *case scenario* (ou *vignette*) para as fases de planejamento, execução e encerramento de um projeto (Apêndice 3). Os casos de dilema ético representaram situações clássicas vivenciadas pelos gestores de projetos, como situações em que gerentes de projetos devem lidar com atrasos relevantes no cronograma do projeto sem causar desgastes com os *sponsors* dos mesmos, ou como gerenciar *lobbies* e influências de pessoas chave no projeto durante a seleção dos recursos humanos e fornecedores, e como lidar com decisões vindas de “cima para baixo”, geralmente equivocadas, durante o processo decisório em projetos (LOO, 2002).

O questionário contendo 30 itens de avaliação, utilizando uma escala bipolar de sete pontos, divididos em cinco dimensões, quais sejam, as dimensões da justiça, do relativismo, do egoísmo, do utilitarismo, e deontológico, foram enviados a 247 estudantes de administração que cursavam a cadeira de gerenciamento de projetos. Como resultado, destaca-se a proposta do autor de intensificar a utilização dos *case scenarios* ou *vignettes* para os treinamentos dos gerentes de projetos e, dessa forma, melhorar a percepção dos praticantes de projetos nas questões que envolvam dilemas éticos. Ademais, sugere o autor que esta abordagem possa contribuir para a melhoria de políticas organizacionais, códigos de conduta e de ética dos certificadores e associações de profissionais, como o PMI (LOO, 2002)

A forma de explorar a tomada de decisão ética a partir de uma situação problema ou dilema também foi considerada no trabalho de Clegg, Kornberger e Rhodes (2007), os quais defendem que a ética não deve ser encapsulada em uma lista de regras que informam a ação a ser tomada não existindo uma forma maniqueísta de enxergar o ético e antiético, tampouco há possibilidades de prescrever a atitude ética por meio de julgamentos e normativas. A ética deve ser estudada em casos concretos, onde justamente há a ambiguidade, a dúvida e a ausência de consenso.

2.5 Recompensa e Sanções nas TDE's

Para autores como Tenbrunsel *et al.* (2003) e Treviño, *et al.* (2006), recompensas e sanções, como instrumentos de promoção da tomada de decisões éticas em uma organização, são consideradas infraestruturas éticas. Os autores consideram, inclusive, que *one must be able to distinguish between ethical foundations of rock and those of sand*. (TENBRUNSEL *et al.* 2003, p.286). Dessa forma, tal como os códigos de ética, as políticas organizacionais, a comunicação interna, os treinamentos e os sistemas de monitoramento, as recompensas e sanções são como "tijolos" que formam a infraestrutura ética da organização. Por sua vez, a infraestrutura ética da organização representa uma das variáveis que compõe o contexto organizacional, e este influencia a atitude do indivíduo na tomada de decisões perante um dilema moral e ético.

Podemos pensar, então, que os "tijolos" referentes às recompensas e sanções, são responsáveis por influenciar processos de TDE como os quatro componentes de Rest (1986). Representamos esta cadeia de influências na Ilustração 5. Segundo Schwartz (2015) as organizações (temporárias como as de projetos ou permanentes como as empresas e instituições do governo) com fortes clima e cultura ética direcionam os indivíduos a terem uma percepção

melhor das questões éticas e da importância de se comportarem conforme os padrões e crenças dessas organizações.

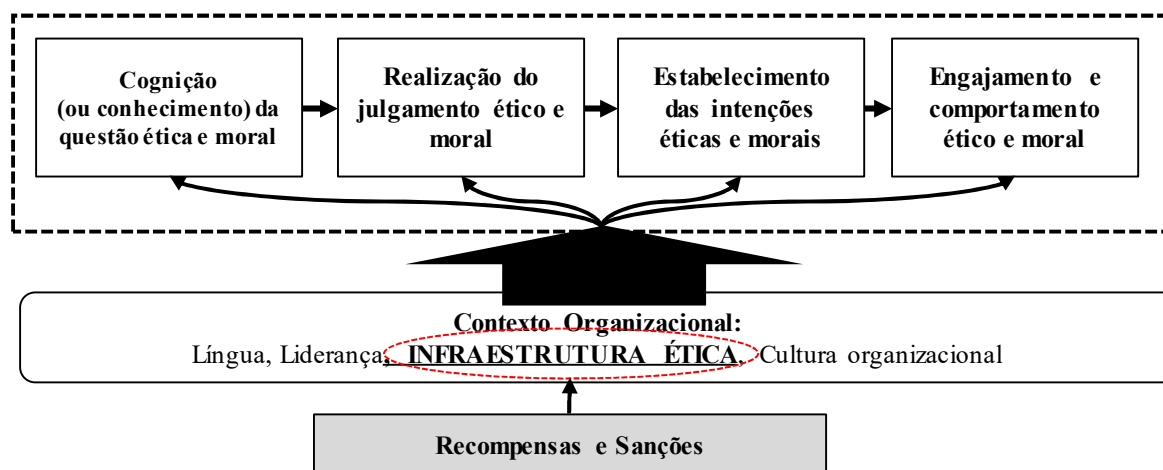


Ilustração 5 - Infraestrutura Ética e Influência na TDE do Indivíduo

FONTE: Elaborador pelo autor, com base em Tenbrunsel *et al.* (2003) e Treviño, *et al.* (2006)

Trabalhos publicados nas décadas de 1990 e 2000 têm explorado as infraestruturas éticas das sanções e recompensas e as suas influências na TDE, sob o ponto de vista do modelo de quatro componentes de Rest (1986). No componente “Cognição (ou conhecimento) da questão ética e moral”, o trabalho de Hayibor e Wasieleski (2009) constatou uma relação positiva entre as consequências do ato percebidas pelo agente tomador de decisão e sua magnitude.

No componente “Realização do julgamento ético e moral”, o trabalho de Jeffrey, Dilla e Weatherholt (2004) identificou que o julgamento de uma amostra de auditores taiwaneses com diferentes níveis de cognição ética e moral foi uniformizado, após intimidados por potenciais sanções aplicáveis em caso de condutas antiéticas no exercício da função. Premeaux (2004) identificou que a tomada de decisão gerencial em uma organização tinha traços característicos de uma decisão deliberada e fundamentada que seguia a lei e a obediência às regras para evitar sanções futuras.

Em contrapartida, Smith, Simpson e Huang (2007) concluíram que somente aqueles que percebem um altíssimo custo social associados à sua decisão antiética seriam suscetíveis ao gatilho da sanção. Por fim, os trabalhos de Watson, Berkley e Papamarcos (2009) e Feldman *et al.* (2015) estudaram a interação entre os fatores da personalidade, como hedonismo,

benevolência, universalismo e apreço pelo poder, do indivíduo tomador de decisão com os fatores de recompensa e sanções. Concluíram que todas as variáveis, de forma simultânea, influenciam diretamente a tomada de decisão ética.

Concernente ao componente “Estabelecimento das intenções éticas e morais”, o estudo de Hwang *et al.* (2008) traz conclusões importantes. Demonstra que a intenção do indivíduo agir eticamente após o julgamento de uma questão (ou dilema), por meio do *whistle-blowing* – denúncia para trazer informações relevantes é encorajada quando feita por detentores de CPA (*Certified Public Accountant*), pois o grau de sanção pela omissão no exercício da profissão é relevante se comparado aos não detentores do CPA. Subsidiariamente, a personalidade moral e a política da empresa para acolher tais denúncias (que podem passar por questões de recompensas, como por exemplo, ser considerado em remuneração variável ou processo de promoção) também foram fatores que impactaram a intenção ética e moral do indivíduo.

Shafer e Simmons (2011) apresentam resultados relevantes ao realizarem um estudo com 144 tributaristas chineses, que responderam sobre as suas atitudes éticas durante as práticas de planejamento tributário em suas empresas ou aquelas oferecidas aos seus clientes. Para Shafer e Simmons (2011), indivíduos inseridos em um contexto de cultura organizacional que recompensa atitudes éticas são menos propensos a adotar práticas de planejamento tributário “agressivas”.

Valentine e Bateman (2011), em um estudo realizado junto à área comercial de uma organização, concluíram que os indivíduos que se deparam com uma competição (seja de pares ou de concorrentes) menos intensiva, possuem maior propensão a terem uma intenção ética e moral positiva. E o trabalho de Tabish e Jha (2012) propõe a construção de estratégias de combate à corrupção nos projetos de infraestrutura pública que envolvem a regulação, políticas, treinamento e instrumentos de sanção para coibir o ato de corrupção pelo agente público e privado.

Finalmente, no componente “engajamento e comportamento ético e moral”, o trabalho de Premeaux (2004), que após coletar 431 questionários respondidos por gestores e diretores de companhias privadas, chega à conclusão de que o engajamento e comportamento ético e moral continua a ter um viés utilitário e econômico. Segundo Premeaux (2004), os gestores tendem a ter comportamentos éticos por simplesmente entenderem ser a melhor opção e porque os riscos de serem inertes é muito grande, mas que quando confrontados à manutenção de sua própria posição ou emprego, o comportamento ético fica em segundo plano.

Considerando os estudos apresentados, as influências das recompensas e sanções sugerem ser relevantes para analisar as diferentes formas de tomada de decisão ética em

negócios envolvendo agentes públicos e privados. Em especial, porque enquanto o agente público pauta, teoricamente, as suas decisões com base no impacto para a coletividade, o agente privado toma as decisões, majoritariamente, de forma utilitária e com predominância do racional econômico (LOCATELLI *et al.*, 2017).

A literatura acima considerada permite traçar 10 questões relacionadas às influências das Recompensas e Sanções na TDE (Quadro 3). Essas questões, uma vez verificadas as suas capacidades de explorar o fenômeno proposto no trabalho, serviram de complemento da escala inicialmente proposta por Reindenbach e Robin e subsidiam as discussões seguintes sobre a influência das recompensas e sanções nos agentes públicos e privados na TDE, face a um dilema gerencial em PPP's, conforme os objetivos estabelecidos para este trabalho.

Quadro 3 - Recompensas e Sanções: Questões Propostas

Código	Questões	Referência
RS1	Você conseguiria imaginar e listar uma quantidade considerável de impactos que um ato como o narrado poderia ocasionar à sociedade.	Hayibor e Wasieleski (2009)
RS2	Em geral, as pessoas acreditam que pedir pequenos favores (como no cenário apresentado) não é correto.	Hayibor e Wasieleski (2009)
RS3	A sua decisão seria semelhante se a probabilidade de uma auditoria questionar esse ato for pequena e da mesma forma, a chance de penalização fosse pequena.	Jeffrey <i>et al.</i> (2004) Smith <i>et al.</i> (2007) Watson e Berkley (2008)
RS4	A sua decisão levaria em conta, prioritariamente, as leis e a proteção dos direitos visando evitar quaisquer tipos de sanções.	Premeaux (2004)
RS5	Diante deste caso, acredito que o risco de ser pego e as consequências que sofreria são muito grandes.	Premeaux (2004)
RS6	Acredita que o a decisão do Gerente de Projetos possui um potencial de benefício grande considerando todas as partes envolvidas e um pequeno risco associado.	Premeaux (2004)
RS7	Diante deste caso, fatores como as possíveis punições pelo ato, bem como as recompensas que o Gerente de Projeto poderá conquistar pelo sucesso do projeto não deveriam ser os direcionadores para a decisão.	Watson <i>et al.</i> (2009)
RS8	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos, se eu tivesse a informação de que os bônus deste ano são muito atrativos para aqueles gestores com ótima performance.	Watson <i>et al.</i> (2009)
RS9	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos, se eu tivesse constatado que os questionamentos do Ministério Público e/ou Tribunal de Contas não tiveram efeito nos casos passados.	Watson <i>et al.</i> (2009)

RS10	Acredito que o reconhecimento por práticas transparentes e éticas devem ser maiores do que os esforços empreendidos em punir as atitudes antiéticas.	Hwang <i>et al.</i> (2008) Shafer e Simmons (2011) Valentine e Bateman (2011)
------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: elaborado pelo autor

Além dos trabalhos que investigaram a TDE partindo da análise de um ou mais dos componentes básicos de Rest (1986), no que diz respeito aos entes ou agentes públicos, há de se notar que os mesmos possuem limitações em suas condutas éticas por aquilo que é determinado pela lei – há a sujeição legal da Administração Pública (MEDAUAR, 2015), enquanto que para os privados impera o princípio contido na frase já bem conhecida “*o que não está proibido por lei está, a priori, permitido*”. Dessa forma, “recompensas” aparentam ser menos efetivas perante os atos dos agentes públicos, ao passo que as “sanções” sugerem ser mais efetivas.

No caso brasileiro, tratando-se de sanções para o agente público, é relevante considerar os principais dispositivos elencados na Lei 8.429/93. Em especial, aqueles que tratam dos atos de improbidade administrativa, como os artigos 9º (atos que importam enriquecimento ilícito), 10 (atos que causam prejuízo ao erário), 10-A (atos decorrentes de concessão ou aplicação indevida de benefício financeiro ou tributário, incluído recentemente pela Lei Complementar nº 157 de 2016), e 11 (atos que atentam contra os princípios da administração pública), bem como o Artigo 12, que trata das penas aplicadas nas hipóteses dos atos de improbidade. O resumo dos atos de improbidade administrativa e as respectivas penas são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Resumo dos Atos de Improbidade Administrativa

Ato de Improbidade / Pena	Ressarcimento Material	Direitos Políticos	Contratar com a Administração Pública	Pagamento de Multa Civil
Art. 9º Enriquecimento Ilícito	Perda dos bens acrescidos ao patrimônio. Ressarcimento integral do dano	Suspensão: 8 a 10 anos	Suspensão de 10 anos	3 vezes o valor do acréscimo patrimonial
Art. 10 Prejuízo ao Erário	Ressarcimento integral do dano	Suspensão: 5 a 8 anos	Suspensão de 5 anos	2 vezes o dano ao erário
Art. 10-A	Ressarcimento integral do dano	Suspensão: 5 a 8 anos	-	

Concessão / Aplicação Indevida de Benefício				
Art. 11 Atos contra Princípios da Administração Pública	Ressarcimento integral do dano	Suspensão: 3 a 5 anos	Suspensão de 3 anos	100 vezes a remuneração do agente praticante do ato

FONTE: elaborado pelo autor com base na Lei 9.429/93 – Lei de Improbidade Administrativa

Conforme destacado na seção 2.1, além da Lei de Improbidade Administrativa, instrumento importante no combate às ações antiéticas no contexto brasileiro, tem sido diversas as iniciativas, ações e regulações que ampliaram as possibilidades de atuação dos agentes e que intensificaram as sanções aplicáveis aos mesmos. Os trabalhos de Knies e Leisink (2018) e de Potcovaru (2018) também destacaram a importância de diferenciar tais variáveis, pois a gestão, principalmente de recursos humanos, em organizações públicas e privadas podem abrigar diferenças consideráveis.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento da pesquisa. Conforme apresentado no capítulo introdutório, o presente trabalho tem como objetivo verificar a influência do tipo de agente, público ou privado, na Tomada de Decisões Éticas – TDE, no contexto de um projeto de parceria entre a administração pública e privada, bem como nas Recompensas e Sanções, as quais podem influenciar a TDE.

Trata-se de pesquisa de caráter exploratório compreendendo a revisão de literatura sobre o tema, conforme já apresentado em capítulo anterior, e a adoção de análise multivariada. O objetivo da análise multivariada é o de medir, explicar e prever o grau de relação entre variáveis estatísticas (combinações ponderadas de variáveis), prestando-se a gerar hipóteses e não tecer confirmações a respeito dos mesmos (HAIR *et al.*, 2005).

Para fins de organização dos trabalhos, a metodologia é apresentada em três processos principais descritos logo após o item que considera o *framework* e as proposições do estudo. O primeiro, o de preparação, adequação e validação dos instrumentos de coleta e pesquisa, é composto pelos subprocessos de construção e validação do dilema ético e da tradução e validação da escala original de Reidenbach e Robin. O segundo, referente à operacionalização dos fatores e planejamento da análise fatorial, considera a verificação da adequabilidade dos dados, a determinação da técnica e o número de fatores a serem extraídos, e a decisão do tipo de rotação dos fatores. Por fim, é apresentada a proposta de agrupamento das variáveis para a operacionalização da análise fatorial.

3.1 Framework e Proposições do Estudo

Após ter sido apresentado o tema da corrupção e ética em projetos por meio de um panorama histórico e legal no Brasil e a abordagem da ética na Gestão de Projetos em PPP's, discutiu-se as principais teorias que consolidaram a Tomada de Decisões Éticas – TDE, representados pelos trabalhos de Rest (1986), Jones (1991), Haines, *et al.* (2008) e Reindenbach e Robin (1990). Este último, traz uma contribuição relevante na utilização dos *case scenarios* (ou *vignettes*) para captar a percepção dos tomadores de decisão frente a um dilema ético. Destaca-se, ainda, o trabalho de Loo (2000), que se baseia na escala desenvolvida por Reidenbach e Robin para a criação e aplicação de *vignettes* adaptadas à temática da Gestão de Projetos.

As contribuições desses autores, se adiciona o tema das “Recompensas e Sanções” na discussão da TDE em projetos, tendo como base as conclusões de Tenbrunsel *et al.* (2003) e

Treviño *et al.* (2006). Esses pesquisadores definiram o conceito de “infraestrutura ética” como base das tomadas de decisão em uma organização. As variáveis “Recompensas” e “Sanções” influenciando a tomada de decisões dos agentes foram consideradas na literatura sob diversos pontos de vista consolidados no trabalho de Craft (2013). Nesta consolidação fica claro que as mesmas exercem influência relativa no comportamento do indivíduo tomador de decisão, em especial aqueles que se encontram em contexto distintos de atuação. Por exemplo, contextos de aplicabilidade de regras sancionatórias, possibilidade de perceber recompensas financeiras, progressões profissionais, *status*, entre outros. Assim, o seguinte *framework* de investigação pode ser apresentado (Ilustração 6).

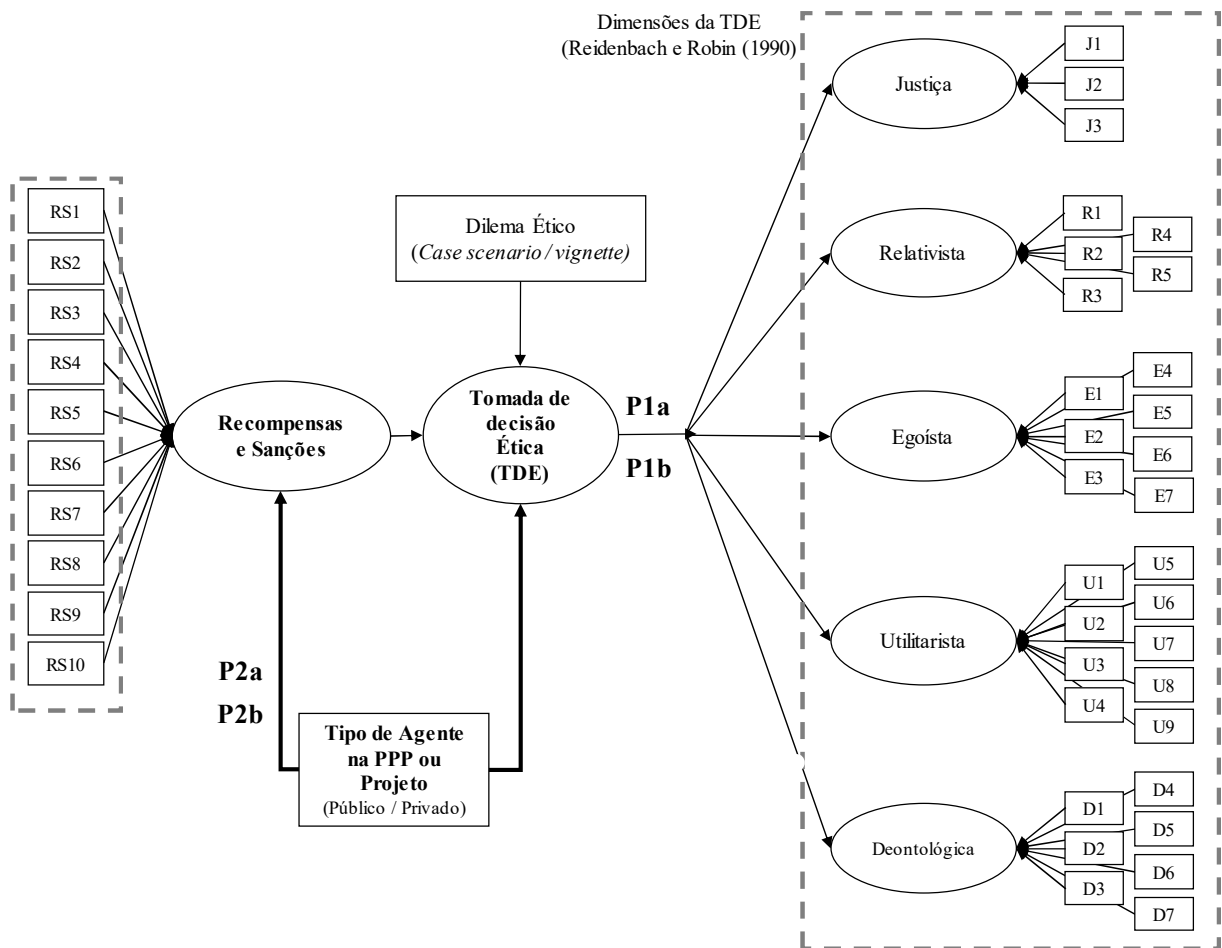


Ilustração 6 – Framework da pesquisa

FONTE: elaborado pelo autor

A Ilustração 6 apresenta a Tomada de Decisão Ética – TDE de um tipo de agente (público / privado) face a um dilema ético, o qual poderá sofrer influências das recompensas e sanções. Os diferentes tipos de agentes podem perceber de forma diferenciada as dimensões da TDE em relação àquelas traçadas originalmente por Reidenbach e Robin (1990), bem como podem ser diferentemente influenciados pelas Recompensas e Sanções. Essas Recompensas e Sanções, por sua vez, influenciam a forma como a TDE é conduzida pelo agente que enfrenta um dilema ético. Dessa forma, delinea-se as seguintes proposições de estudo:

P1a: O tipo de agente (público ou privado) exerce influência (ou configura) nova(s) dimensão(ões) da Tomada de Decisão Ética - TDE;

P1b: O tipo de agente (público ou privado) não exerce influência (ou não configura) nova(s) dimensão(ões) da Tomada de Decisão Ética - TDE;

P2a: Recompensas e Sanções são influenciadas pelo tipo de agente (público ou privado) que enfrenta o dilema ético;

P2b: Recompensas e Sanções não são influenciadas pelo tipo de agente (público ou privado) que enfrenta o dilema ético

O Quadro 5 apresenta resumidamente o resumo dos trabalhos que fundamentam o *framework* de pesquisa acima apresentado. Nele relacionam-se os construtos, os principais autores que os discutiram em suas atividades de pesquisa. As referências completas dos mesmos são também apresentadas na relação bibliográfica apresentada no final deste trabalho.

Quadro 5 - Resumo dos Trabalhos que Fundamentam o *Framework*

Elemento / Construto	Autores
Ética e Gerenciamento de Projetos	Bredillet, Tywoniak, e Dwivedula (2015), Brogaard (2018), Eastman (2013), Ljungblom e Lennefors (2018), Locatelli <i>et al.</i> (2017), Müller <i>et al.</i> (2016), Parker <i>et al.</i> (2018), Rajablu <i>et al.</i> (2017), O'Sullivan (2012)
Dilema Ético	Barnett e Valentine (2004), Barnet, Bass e Brown (1994), Clegg, Kornberger e Rhodes (2007), Cohen, Pant e Sharp (1993), Harrison

	(2005), Loo (2000), Nguyen <i>et al.</i> (2008), Reidenbach e Robin (1990), Tota e Shehu (2012)
Tomada de Decisão Ética (TDE)	Chia e Lim, (2000), Dubinsky e Loken (1989), Ferrell e Gresham (1985); Ferrell, Gresham, e Fraedrich (1989), Grimm, Kohlberg, e White (1968), Haimes <i>et al.</i> (2008), Hosmer (1991), Hunt e Vitell (1986), Jones (1991), Kohlberg (1976), Reidenbach e Robin (1990), Rest (1986), Treviño (1986), Treviño, Weaver e Reynolds (2006), Velasquez e Rostankowski (1985)
Recompensas (R) e Sanções (S)	Feldman <i>et al.</i> (2015), Hwang <i>et al.</i> (2008), Jeffrey, Dilla e Weatherholt (2004), Knies e Leisink (2018), Locatelli <i>et al.</i> , (2017), Medauar (2015), Potcovaru (2018), Premeaux (2004), Shafer e Simmons (2011), Smith, Simpson e Huang (2007), Tabish e Jha (2012), Tenbrunsel <i>et al.</i> (2003), Treviño, <i>et al.</i> (2006), Valentine e Bateman (2011), Watson, Berkley e Papamarcos (2009)
Tipo de Agente na PPP ou Projeto (Público / Privado)	Ahola, Laitinen, <i>et al.</i> , (2008), Breese (2011), El-Gohary, Osman, El-Diraby (2006), Harrison (2005), Hausman e McPherson (2006), Medauar (2015), Rokeach (1973), Schäferhoff, Campe e Kaan (2009), Tota e Shehu (2012), Turner e Simister (2001)

3.2 Preparação, Adequação e Validação dos Instrumentos de Coleta e Pesquisa

A Tomada de Decisão Ética foi investigada a partir da utilização da escala multidimensional (MES) de Reidenbach e Robin (1990). Originalmente, após a aplicação de um questionário inicial de 30 itens e analisado as respostas as mesmas foram agrupadas nas dimensões éticas da “Justiça”, “Relativista”, “Egoísta”, “Utilitarista” e “Deontológica” (Ilustração 6). Os participantes da pesquisa elaboraram suas respostas face a um dilema ético generalista de negócios que lhes foi apresentado. Delas resultaram a consolidação das 5 dimensões mencionadas.

As cinco dimensões foram aplicadas na análise de um dilema ético ambientado no contexto de varejo e submetida a uma amostra de 108 gerentes de varejo no primeiro estágio de “destilação” das variáveis, e a 105 proprietários de pequenos negócios no segundo estágio de “destilação” das variáveis. Ao final das duas fases, os itens (1), (2), (4), (6), (7), (25), (28) e (30), de um total de oito dos 30 itens originais, formaram três novos fatores considerados como novas dimensões da TDE (dimensão da equidade moral ampla - *broad-based moral equity*; dimensão relativista - *relativistic dimension*; e dimensão contratualista - *contractualism dimension*).

Para os propósitos deste trabalho, os resultados da destilação do trabalho original de Reidenbach e Robin (1990) não são considerados, uma vez que os dilemas éticos (*case scenario* ou *vignette*) utilizados - o cenário de varejo, o da garantia do veículo e o do hortifrutigranjeiro,

não são relevantes no contexto desta investigação. Além disto, a amostra utilizada pelos eles (estudantes universitários) não se equivale ao perfil dos experientes profissionais de Projetos envolvidos em PPP's - agentes públicos e privados que podem responder a recompensas e sanções de forma distinta.

Dessa forma, para que se possa analisar a influência dos diferentes motivadores (como recompensas e sanções atribuídos) e o tipo de agente (público e privado) que influenciam a TDE, necessita-se verificar, inicialmente, a validade das dimensões propostas por Reidenbach e Robin (1990). Os 30 itens originais da escala serão analisados seguindo os seguintes critérios: a) consistência das cargas fatoriais ao longo do conjunto de dados; b) tamanho das cargas para cada conjunto de variáveis latentes; c) baixa ou alta correlação inter-itens com os demais itens da escala multidimensional.

Tecnicamente, a verificação da existência de tais variáveis, que possam apresentar a mesma estrutura subjacente, pode ser capturada através das diferentes técnicas de análise fatorial, a qual tem como função diminuir uma grande quantidade de variáveis observadas a um número reduzido de fatores. Esses fatores representam dimensões latentes (ou construtos) que resumem ou explicam o conjunto das variáveis observadas (HAIR *et al.*, 2005). Essas análises representam as proposições *P1a*, *P1b*, *P2a* e *P2b* apresentadas na anteriormente.

3.2.1 Construção e Validação do Dilema Ético

O dilema ético (*case scenario ou vignette*) elaborado para ser aplicado no presente estudo foi adaptado em relação ao original proposto por Reidenbach e Robin, para que possa representar uma situação adequada àquela vivenciada pelos profissionais de projetos em situações envolvendo agentes públicos e privados (Quadro 6). A construção de um dilema ético tem como base uma situação complexa, na qual um indivíduo é desafiado a tomar a decisão mais adequada (HARRISON, 2005). Um dilema pode derivar de um conflito entre o correto e o incorreto, bem como os benefícios e malefícios resultantes de uma ação. O dilema ético pode ser visto também como um conflito entre pelo menos dois princípios éticos que podem resultar em algo positivo ou negativo.

Nessas situações, obedecer ou seguir um determinado princípio pode significar transgredir um outro. Um ponto paradoxal é a possibilidade de alcançar a satisfação de ser “correto” a despeito do dano causado, ou agir com o objetivo de alcançar o “melhor resultado” a despeito das transgressões que podem ser cometidas (TOTA e SHEHU, 2012). A construção do dilema ético seguiu as definições de Harrison (2005) e Tota e Shehu (2012), integrando ainda situações complexas identificadas na literatura como em Barnett e Valentine (2004),

Barnet, Bass e Brown (1994), Clegg, Kornberger e Rhodes (2007), Cohen, Pant e Sharp (1993), e Nguyen et al. (2008). Todas foram apresentadas e validadas quanto aos aspectos da relevância, clareza e realidade pelos especialistas consultados na realização desta pesquisa.

Quadro 6 - Situação problema (*case scenarios* ou *vignettes*)

1. O Problema

O Gerente de um grande projeto de parceria público-privada em infraestrutura se depara com um atraso fundamental no cronograma de execução da obra. A licença ambiental, que deveria sair nesta semana, atrasou apesar da empresa ter providenciado toda a documentação no prazo e de forma correta. A falta da liberação dessa licença poderá acarretar algumas semanas de atrasos em todas as frentes do projeto. O cronograma foi alterado recentemente, após dura negociação com *stakeholders* e uma nova situação de estresse deveria ser evitada.

2. As Alternativas

As seguintes alternativas são postas: a) deixar o projeto como está e aguardar por uma liberação da licença nos próximos dias (realizando forte *follow-up* com o órgão responsável); b) entrar em contato com um colega da época da faculdade e pedir uma ajuda para priorizar a aprovação de seu processo.

3. As Implicações

A estratégia de contatar o colega para priorizar o processo poderá eliminar o risco de atraso do projeto e um novo estresse com os *stakeholders*. Contudo, tem-se notícias de que, principalmente após os diversos escândalos na esfera pública, alguns colegas foram questionados por órgãos como o Ministério Público e o Tribunal de Contas, apesar de valores monetários (ou equivalentes) não estarem envolvidos na ajuda recebida nesse processo. Fala-se, inclusive, em processos de improbidade administrativa. Por outro lado, trata-se de um projeto de suma importância no programa de governo, pelo positivo impacto na geração de empregos, atração de investimentos e pelo potencial de desenvolvimento de uma região mais necessitada. Do ponto de vista particular, o sucesso nesse projeto renderia um ótimo bônus ao Gerente de Projetos ao final do ano, além da ótima impressão que iria causar na empresa e ao mercado.

4. A Decisão

O Gerente de Projetos opta por contar com a ajuda de seu colega de faculdade, entendendo que o risco é administrável face aos impactos (positivos e negativos) envolvidos no projeto.

FONTE: elaborado pelo autor

O dilema ético construído passou por um processo de avaliação por especialistas, acadêmicos e profissionais que lidam com situações complexas em projetos envolvendo a participação dos agentes públicos e privados. O dilema ético foi enviado a 10 especialistas, cinco representantes da administração pública e cinco da administração privada, que julgaram os aspectos da relevância, clareza e realidade, através das questões do Quadro 7, medidas por uma escala de três pontos (Discordo / Não Concordo nem Discordo / Concordo):

Quadro 7 - Clareza, Realidade e Relevância

Questão	Questão Formulada
QF1	O cenário proposto é realista, condiz com o que os projetos enfrentam na prática.
QF2	O cenário proposto é relevante para o contexto de projetos.
QF3	O cenário proposto está claro. Consigo compreendê-lo.
QF4	As questões propostas são realistas, condizem com o que os projetos enfrentam na prática.
QF5	As questões propostas são relevantes para o contexto de projetos.
QF6	As questões propostas estão claras. Consigo compreendê-las.

FONTE: elaborado pelo autor

Dentre os especialistas consultados, todos concordaram que o cenário é relevante com o contexto de projetos. Apenas um especialista não concorda e nem discorda que o cenário está claro e dois não concordam e nem discordam que o cenário é realista com o que os projetos enfrentam. Nesses casos, os comentários sugeriram maior clareza em definir o *ownership* do projeto e sugestões para melhorar a análise dos riscos relacionados ao projeto (deixar as consequências e riscos envolvidos mais claros). Esses pontos foram ajustados no *case scenario* definitivo.

3.2.2 Tradução e Validação da Escala Original de Reidenbach e Robin

O questionário original de Reidenbach e Robin (1990) foi submetido ao procedimento de tradução reversa, que consiste em um processo de conferência da precisão da tradução (COSTER e MANCINI, 2015). O original, em inglês, foi traduzido para a língua portuguesa por profissional da área e, posteriormente, convertido para a língua inglesa por um terceiro com o objetivo de avaliar a precisão da tradução (Apêndice 2).

Após o processo de tradução reversa, o questionário foi enviado para os mesmos especialistas da etapa anterior, os quais avaliaram os 30 itens traduzidos, novamente quanto aos critérios de clareza, realidade e relevância. Dos 30 itens avaliados, todos foram considerados adequados quanto aos três critérios, com ressalvas para as questões (28) “*Morally Right / Not Morally Right*” – (A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista moral) e (29) “*Obligated / Not Obligated to Act This Way*” – (Nestas situações, o Gerente de Projetos: é obrigado -> não é obrigado a agir dessa maneira), as quais tiveram sugestões para que fossem suprimidas, pois a primeira se confundiria com a questão (27) “*Duty Bound / Not Duty Bound to Act This Way*” (Sobre a decisão do Gerente de Projetos, em relação à obrigação de agir: é obrigado -> não é obrigado a agir dessa maneira); e a segunda induziria confusões quanto aos conceitos de moral e ética. Com as referidas sugestões de supressão acolhidas, o questionário se restringiu a 28 itens.

Além do procedimento acima, um piloto foi aplicado durante a etapa de pré-teste em uma amostra de respondentes distinta dos especialistas da etapa anterior, gerente de projetos e escolhidos de forma aleatória na rede de contatos do autor, para averiguar o nível de fidedignidade da tradução dos 28 itens que compõem a escala multidimensional, bem como para avaliar a clareza, relevância e realidade do dilema ético elaborado para esta pesquisa. Nesse sentido, três perguntas foram elaboradas e aplicadas: i) *O cenário proposto é realista, condiz com o que os projetos enfrentam?* ii) *O cenário proposto é relevante com o contexto de projetos?* iii) *O cenário proposto está claro. Consigo compreendê-lo?* sendo requerido do respondente que classificasse a resposta em uma escala de três pontos, de “1 - Discordo Totalmente” a “3 - Concordo Totalmente”. A média dos n=20 respondentes do questionário piloto corresponderam a 2.9 pontos de um total de 3.0, sugerindo que o cenário elaborado é claro, relevante e condizente com a realidade dos profissionais de gerenciamento de projetos.

3.3 Operacionalização dos Fatores – Planejamento da Análise Fatorial

A operacionalização da análise fatorial pode ser organizada em três estágios (HAIR *et al.*, 2005; TABACHNICK e FIDELL, 2007): a) Verificação da adequabilidade dos dados; b)

Determinação da técnica de extração e o número de fatores a serem extraídos; e c) Decisão do tipo de rotação dos fatores. O resumo dos três estágios aplicados neste trabalho é apresentado na Ilustração 7.

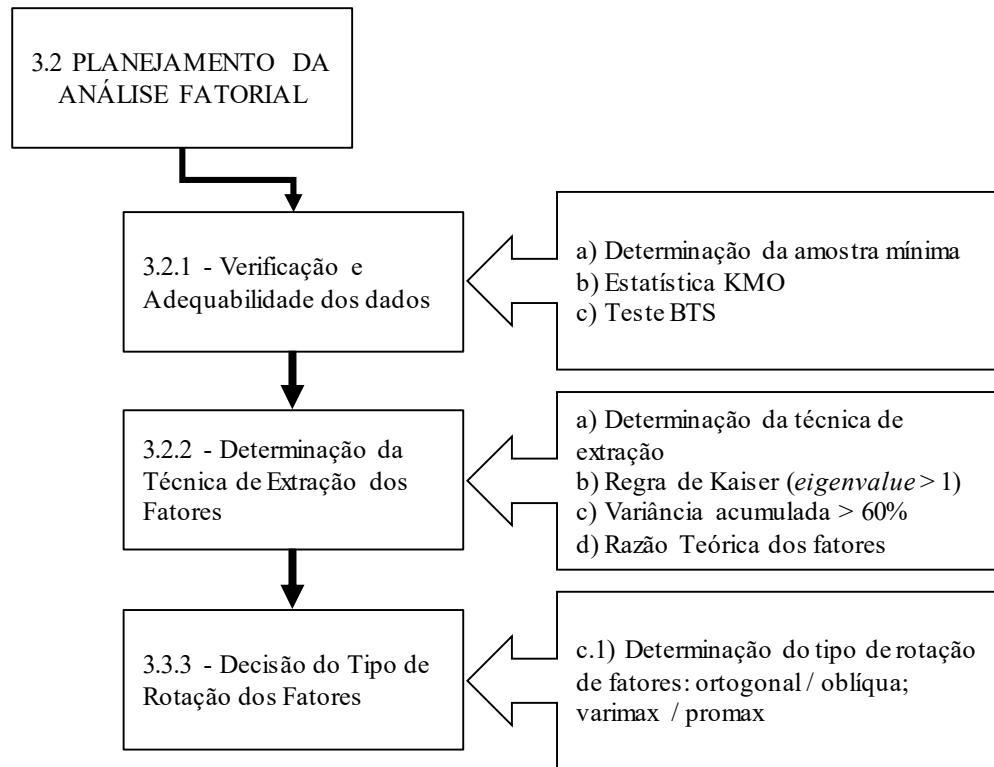


Ilustração 7- Três etapas do planejamento da análise fatorial

FONTE: elaborado pelo autor com base em Hair Jr., Babin et al (2005)

3.3.1 Verificação da Adequabilidade dos Dados

Este primeiro estágio avalia a adequabilidade da amostra quanto a sua quantidade em relação ao número de variáveis e ao padrão de correlação entre as mesmas. Adota-se uma amostra não-probabilística do tipo intencional, que consiste na utilização de uma população especializada: profissionais que tenham vivenciado um ambiente de gerenciamento de projetos em um contexto que ocorre/ocorreu a interação de agentes públicos e privados (como uma PPP). Essa técnica de amostragem prevê a escolha dos elementos por um determinado critério no qual todos os elementos da população não possuem igual probabilidade de serem selecionados, não permite cálculo do erro amostral (MARCONI e LAKATOS, 2010) e torna impossível a generalização dos resultados (GIL, 2008).

Mesmo que tais limitações existam, trata-se de uma abordagem adequada para as pesquisas do comportamento humano, mais interessado em compreender as relações entre variáveis em detrimento de determinar “acuradamente valores da população” (COZBY, 2009). Ainda, essa seleção pode ser considerada adequada, pois apesar de não serem necessariamente representativos, está baseada em prejulgamento de especialistas que possuem conhecimento da população e dos elementos selecionados (FÁVERO e BELFIORE, 2017; HAIR *et al.*, 2005).

A definição do tamanho da amostra foi calculada com base nos dados levantados pela aplicação do questionário piloto envolvendo 20 respondentes. De acordo com Bolfarine e Bussab (2005) a determinação do tamanho da amostra precisará fixar o erro máximo de estimação, o nível de significância e a variância populacional. As duas primeiras variáveis são fixadas pelo pesquisador ao passo que a variância populacional pode ser fixada por estimativas iniciais satisfatórias (FÁVERO e BELFIORE, 2017). O grau de confiança de 95% foi fixado, o erro máximo de estimação estabelecido em 0,5 pontos na escala e a variância populacional basou-se no desvio padrão calculado no questionário piloto. Esses parâmetros e dados relativos ao levantamento piloto são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Cálculo da amostragem e variáveis

Dimensão da Escala de Reidenbach e Robin	Variáveis p/ Determinação da Amostra	Valores	N
Justiça	Intervalo de confiança (95%)	0,05	66
	Erro máximo de estimativa	0,50	
	Desvio Padrão	2,06	
Relativista	Intervalo de confiança (95%)	0,05	71
	Erro máximo de estimativa	0,50	
	Desvio padrão	2,14	
Egoísta	Intervalo de confiança (95%)	0,05	72
	Erro máximo de estimativa	0,50	
	Desvio padrão	2,16	
Utilitarista	Intervalo de confiança (95%)	0,05	55
	Erro máximo de estimativa	0,50	
	Desvio padrão	1,88	
Deontológica	Intervalo de confiança (95%)	0,05	77
	Erro máximo de estimativa	0,50	
	Desvio padrão	2,23	

FONTE: elaborado pelo autor

Dado os comportamentos distintos para cada dimensão da escala de Reidenbach e Robin o desvio-padrão foi calculado de forma independente, resultando em uma amostra que variou de 66 a 77 respondentes para cada uma das dimensões originais da MES de Reidenbach e Robin. Em quaisquer análises estatísticas a correta definição da amostra de uma população é fundamental para a interpretação e análise das variáveis sendo investigadas. Toda e qualquer inferência estatística necessita estar fundamentada na correta aplicação das técnicas de análise adequadas ao objeto de estudo sendo investigado.

Autores como Hair *et al.* (2006) sugerem que as amostras não-probabilísticas devem ser superiores a 50 observações, para assegurar melhores resultados. Para eles, a amostra deve ter um tamanho mínimo de cinco vezes o número de variáveis analisadas. Contudo, a quantidade mínima da amostra não é consenso entre os pesquisadores sobre tema. Guadagnoli e Velicer (1988), por exemplo, sugerem que a conclusão mais comum adotada pelos pesquisadores é de que o tamanho da amostra irá variar positivamente conforme o aumento das variáveis objetos do estudo, mas fundamentam que tal regra carece de suporte empírico e racional teórico. Para Marsh *et al.*, (1998) e Bollen (1989) duas ou três vezes o número de variáveis analisadas pode ser adequado a depender do tamanho da amostra e objetivo pretendido.

Com base nestas discussões considera-se razoável a amostra de 112 respondentes, sendo 56 s para cada grupo de agentes (público e privado). A amostra de 112 (56/56) atende a sugestão de um número superior a 50 observações sugerido por Hair *et al.* (2006), bem como o critério de Bollen (1989) e Marsh *et al.* (1998). Neste último caso, verifica-se a relação de duas observações por variável, em ambos os tipos de agente, para as 28 variáveis da escala de Reidenbach e Robin, bem como a relação de 5,6 observações por variável, em ambos os tipos de agente, para as 10 variáveis de Recompensas e Sanções.

No que concerne ao padrão de correlação entre as variáveis, há a necessidade de se verificar a adequabilidade dos dados coletados à técnica multivariada selecionada - a Análise Fatorial. Nesse sentido, uma adequada extração de fatores a partir de variáveis originais requer que a matriz de correlações apresente valores relativamente elevados e estaticamente significantes (FÁVERO e BELFIORE, 2017). A adequação global pode ser verificada pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (BTS).

No caso da estatística KMO, valores mais próximos de 1 indicam que as variáveis compartilham um percentual de variância alto (correlação de Pearson alta) e de forma análoga, valores mais próximos de 0 indicam correlações de Pearson baixas entre as variáveis. O Quadro 9 apresenta um critério de adequação global da Análise Fatorial amplamente aceita na literatura (FÁVERO e BELFIORE, 2017). Para o presente trabalho, consideramos a estatística KMO

acima de 0,70 (média) como critério de aceitabilidade dos dados, que na visão de Friel (2009) é aceitável (mediana).

Quadro 9 - Escala Sugerida para Interpretação da Estatística KMO

Estatística KMO	Adequação Global da Análise Fatorial
Entre 1,00 e 0,90	Muito Boa
Entre 0,90 e 0,80	Boa
Entre 0,80 e 0,70	Média
Entre 0,70 e 0,60	Razoável
Entre 0,60 e 0,50	Má
Menor do que 0,50	Inaceitável

FONTE: Fávero e Belfiore (2017)

O Teste de Esfericidade de Bartlett (BTS) consiste em comparar a matriz de correlações com uma matriz identidade de mesma dimensão. Se as diferenças entre os valores correspondentes fora da diagonal principal de cada matriz não forem estatisticamente diferentes de 0, em determinado nível de significância, significa que a extração de fatores não está correta (FÁVERO e BELFIORE, 2017). Adicionalmente, o procedimento descrito em Comrey e Lee (1992) sugere que cargas maiores que 0,71 são “excelentes”, maiores que 0,63 são “muito boas”, maiores que 0,55 “boas”, maiores que 0,45 “razoáveis” e menores do que 0,45 “pobres” ou insignificantes (Quadro 16).

Quadro 10 – Cargas Fatoriais e Qualidade

Carga Fatorial	"Qualidade" da Carga Fatorial
> 0,71	Excelente
Entre 0,63 e 0,70	Muito Boa
Entre 0,55 e 0,62	Boa
Entre 0,45 e 0,54	Razoável
Entre 0,32 e 0,44	Pobres
Menor do que 0,32	Insignificantes

FONTE: Comrey e Lee (1992)

A matriz de correlação das variáveis destaca as correlações abaixo de 0,32 (valores destacados), estatisticamente independentes, que não contribuem para a construção de um fator conjunto e são suprimidas das análises estatísticas das etapas seguintes. Quando uma variável não tem uma carga fatorial substancialmente alta em nenhum dos fatores, ela é excluída e a análise fatorial deve ser refeita com o subconjunto restante de itens

3.3.2 Determinação da Técnica de Extração de Fatores

Superado o estágio da verificação da adequabilidade da base de dados, segue-se para a determinação das técnicas de extração dos fatores. Este estágio compreende a escolha do tipo de extração (componentes principais, fatores principais, fatoraçoão por imagem, fatoraçoão alfa, entre outros) e a aplicação de métodos auxiliares como a Regra de Kaiser, verificação da variância acumulada e a explicação dos fatores por razões teóricas.

No que se refere às técnicas de extração, as utilizadas com mais frequência são a análise de componentes principais (ACP) e análise fatorial comum (AFC). Enquanto na ACP os três tipos de variância (variância de erro, variância única e variância comum) são utilizados, na AFC apenas a variância comum é utilizada para derivar fatores (HAIR *et al.*, 2005). Ainda, na maioria dos casos, tanto a ACP quanto a AFC, chegam aos mesmos resultados se o número de variáveis for superior a 30 ou se as comunalidades excederem 0,60 para a maior parte das variáveis (HAIR *et al.*, 2006). Este trabalho utiliza o método de análise de componentes principais (ACP) comumente empregado em estudos similares, pois a redução de dados é melhor atingida pela ACP e não pela ACF (FÁVERO e BELFIORE, 2017).

Selecionado o método, o número de fatores extraídos é definido, com o objetivo de determinar a quantidade de fatores que melhor representa o padrão de correlação das variáveis. Para este procedimento são adotados procedimentos consolidados na literatura como o Critério de Kaiser (*eigenvalue*), que sugere a extração de fatores com *eigenvalue* acima de 1 (um), além do critério da variância acumulada. Neste critério, patamares acima de 60% das cargas, ou seja, uma solução fatorial que explica no mínimo 60% da variância total, são consideradas adequados e aceitáveis (HAIR *et al.*, 2005).

No que concerne à qualidade das cargas fatoriais, o critério de aceitação das mesmas com base em Bezerra (2009), aquelas acima de 0,55 são - “Boas”, “Muito Boas” e “Excelentes”. Na classificação de Conrey e Lee (1992) – são estatisticamente significantes. Complementarmente e de forma adicional, com base na literatura de Tomada de Decisões Éticas (TDE) e Recompensas e Sanções apresenta-se outras justificativas de extração dos fatores.

3.3.3 Decisão do Tipo de Rotação dos Fatores

Originalmente uma análise de componentes principais (ACP) não possui rotação. Tal análise produz fatores independentes e frequentemente de difícil interpretação (HAIR *et al.*, 2006). Em função disto, neste trabalho, realiza-se a rotação dos fatores para visualizar a estrutura de agrupamento das variáveis por um outro ângulo. A rotação pode ser de dois tipos, quais sejam, a rotação oblíqua ou rotação ortogonal, e nestas os procedimentos de rotação *Varimax*, *Quartimax*, *Equamax*, *Orthomax* e *Parsimax* são os mais aplicados. Em geral as duas formas de rotação, oblíqua ou ortogonal, produzem resultados bastante semelhantes (HAIR *et al.*, 2005; TABACHNICK e FIDELL, 2007). Segundo Hair *et al.* (2005) a rotação ortogonal *Varimax* é a abordagem mais utilizada em pesquisas de administração e é a opção padrão em quase todos os pacotes estatísticos, produzindo uma estrutura fatorial razoavelmente simples na maioria das situações (LAROS, 2012) razão essa pela qual é a técnica adotada no presente trabalho.

3.4 Agrupamento das Variáveis para Análise Fatorial

Destaca-se, ainda, a importância metodológica da separação dos grupos de variáveis por tipos de agentes estudados, bem como para o grupo de variáveis pertencentes à escala original de Reidenbach e Robin e do grupo de variáveis extraída da literatura de Recompensas e Sanções (Ilustração 8). Isso porque o trabalho busca identificar, conforme apontado no quadro síntese da pesquisa (Ilustração 5), os possíveis novos construtos para as 28 variáveis extraídas da escala original da escala de Reidenbach e Robin para a amostra dos profissionais da área privada e da área pública (e dessa forma abordar as proposições P1a e P1b), assim como os possíveis novos construtos para 10 variáveis de Recompensas e Sanções extraídas da literatura (P2a e P2b). Opta-se por separar essas 10 variáveis dos 28 originais, uma vez que se trata de observações introduzidas à escala, pela primeira vez, no presente trabalho.

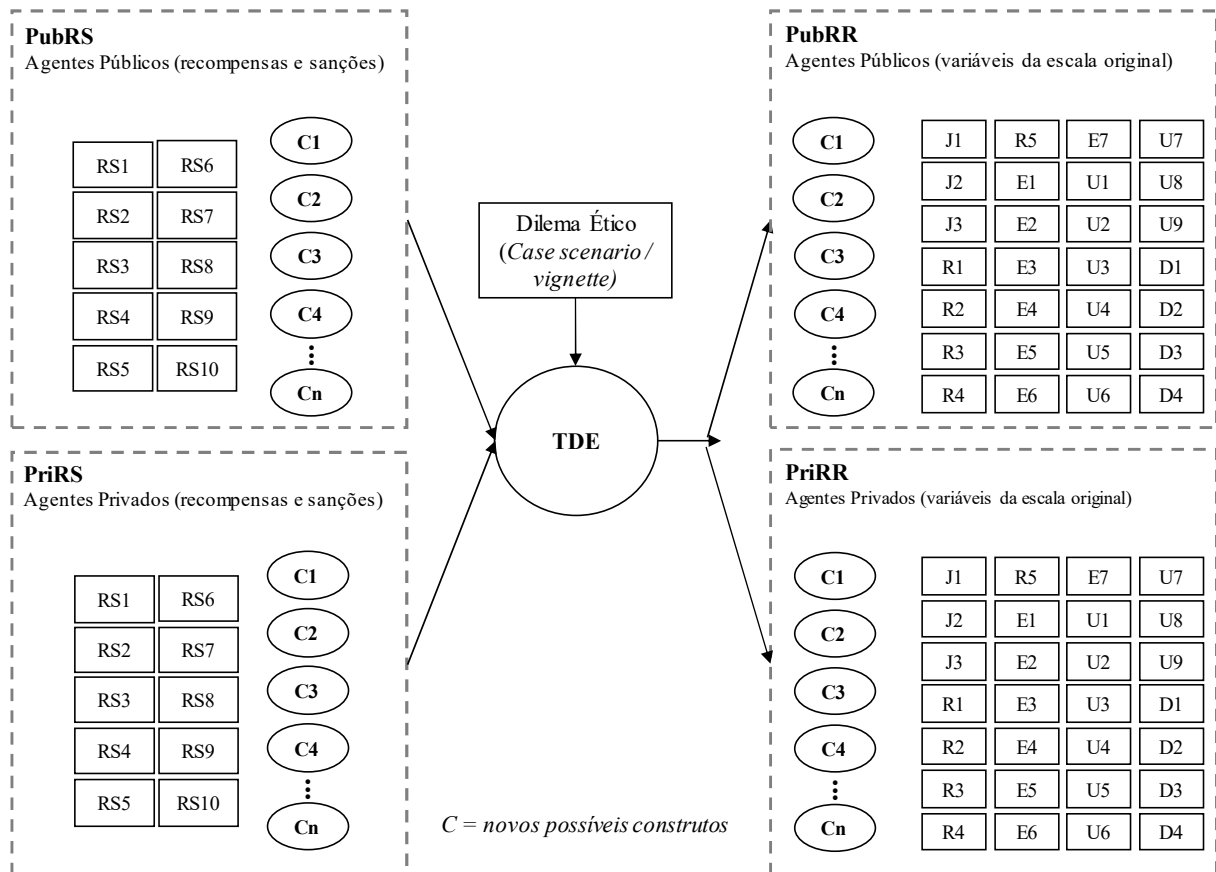


Ilustração 8 – Agrupamento das variáveis por grupo de aplicação da análise fatorial

FONTE: elaborado pelo autor

A ilustração 8 apresenta o agrupamento das variáveis por grupo de aplicação da análise fatorial. Do agrupamento definem-se quatro grupos de aplicação da análise de dados, quais sejam *PriRR* e *PubRR*, representando as variáveis originais de Reidenbach e Robin respectivamente para o grupo dos Agentes Privados e Agentes Públicos, e *PriRS* e *PubRS* representando as variáveis de Recompensas e Sanções respectivamente para o grupo dos agentes privados e públicos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises e a discussão dos resultados organizadas da seguinte forma: o primeiro subcapítulo, “Análises Preliminares dos Dados”, apresenta as características da amostra, bem como a adequabilidade, consistência e validade desta conforme os critérios determinados na metodologia de pesquisa. Os subcapítulos segundo e terceiro, respectivamente “4.2 - Análise das Variáveis Originais de Reidenbach e Robin (PriRR e PubRR)” e “4.3 - Análise das Variáveis de Recompensas e Sanções (PriRS e PubRS)”, apresentam o resultado da análise fatorial por componentes principais para cada um dos grupos de variáveis e em relação aos tipos de agente, conforme estrutura definida no subcapítulo 3.3.

4.1 Análise Preliminares dos Dados

Conforme os Quadros 11 (Variáveis da escala de Reidenbach e Robin) e 12 (Variáveis de Recompensas e Sanções) a amostra apresenta 112 observações, sugerindo que o critério da amostragem mínima estabelecido na seção de metodologia foi respeitado em termos de relação com o número de variáveis. No grupo das variáveis da escala de Reidenbach e Robin verifica-se o total de 28 variáveis, resultando em 4,0 observações por variável, e no grupo das variáveis da escala de Recompensas e Sanções verifica-se o total de 10 variáveis, resultando em 12 observações por variável.

Quadro 11 - Variáveis da Escala de Reidenbach e Robin (PriRR e PubRR)

Variável		N	Média	Desvio Padrão
J1	A decisão do Gerente de Projetos é (Justa -> Injusta):	112	4,96	1,86
J2	A decisão do Gerente de Projetos é (Leal -> Desleal):	112	5,03	1,91
J3	A decisão do Gerente de Projetos resulta em uma distribuição equilibrada entre o bom e o mau:	112	4,91	1,80
R1	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista cultural (Aceitável -> Inaceitável):	112	3,65	2,08
R2	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista individual ou particular (Aceitável -> Inaceitável):	112	4,83	2,03
R3	A decisão do Gerente de Projetos é tradicionalmente (Aceitável -> Inaceitável):	112	3,19	1,88

R4	A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família (em uma visão familiar, Aceitável -> Inaceitável):	112	5,11	1,94
R5	Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é (Aceitável -> Inaceitável):	112	5,26	1,90
E1	A decisão do Gerente de Projetos em relação à autopromoção:	112	3,13	2,05
E2	A decisão do Gerente de Projetos (é egoísta -> não é egoísta):	112	3,11	1,94
E3	A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo:	112	4,34	2,10
E4	A decisão do Gerente de Projetos é (prudente -> imprudente):	112	5,21	1,62
E5	O contexto do projeto obriga o Gerente de Projetos a agir moralmente da forma como agiu:	112	4,03	2,09
E6	A decisão do Gerente de Projetos é satisfatória do ponto de vista pessoal:	112	4,49	2,02
E7	A decisão do Gerente de Projetos ocorre no melhor interesse da organização:	112	3,64	2,05
U1	A decisão do Gerente de Projetos é (Eficiente -> ineficiente):	112	3,53	1,82
U2	A decisão do Gerente de Projetos é aceitável se as ações são justificáveis pelas consequências:	112	5,13	2,01
U3	A decisão do Gerente de Projetos não compromete uma regra pessoal de vida (que você possui):	112	2,65	1,94
U4	A decisão do Gerente de Projetos, no balanço geral, tende a ser boa:	112	4,83	1,83
U5	A decisão do Gerente de Projetos, em relação ao grau de utilidade produzido:	112	3,75	1,56
U6	A decisão do Gerente de Projetos, em relação aos ônus e bônus:	112	3,71	1,64
U7	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à condução de um bem para o maior número de pessoas:	112	4,13	1,78
U8	A decisão do Gerente de Projetos, em relação ao custo-benefício:	112	3,92	1,88
U9	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à satisfação geral:	112	3,46	1,74

D1	A decisão do Gerente de Projetos em relação à violação de um contrato formal:	112	3,32	2,09
D2	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à equidade:	112	2,55	1,87
D3	Sobre a decisão do Gerente de Projetos, em relação à obrigação de agir:	112	5,79	1,69
D4	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à violação de uma promessa verbal:	112	3,44	1,88

Quadro 12 - Variáveis de Recompensas e Sanções (PriRS e PubRS)

Variável		N	Média	Desvio Padrão
RS1	Você conseguiria imaginar e listar uma quantidade considerável de impactos que um ato como o narrado poderia ocasionar à sociedade.	112	5,43	1,48
RS2	Em geral, as pessoas acreditam que pedir pequenos favores (como no cenário apresentado) não é correto.	112	3,59	1,98
RS3	A sua decisão seria a mesma se a probabilidade de uma auditoria questionar este ato for pequena e se da mesma forma, a chance de penalização fosse pequena.	112	3,20	2,29
RS4	A sua decisão levaria em conta, prioritariamente, as leis e a proteção dos direitos visando evitar quaisquer tipos de sanções.	112	5,98	1,41
RS5	Diante deste caso, acredito que o risco de lhe ser imputado o ato e as consequências que sofreria são muito grandes.	112	4,47	2,04
RS6	Acredito que a decisão do Gerente de Projetos possui um potencial de benefício grande considerando todas as partes envolvidas e um pequeno risco associado.	112	3,38	1,87
RS7	Diante desse caso, fatores como as possíveis punições pelo ato, bem como as recompensas que o Gerente de Projeto poderá conquistar pelo sucesso do projeto não deveriam ser os motivadores para a decisão.	112	5,14	2,09
RS8	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse a informação de que os bônus deste ano são muito atrativos para os gestores com ótima performance.	112	2,28	1,79

RS9	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse constatado que os questionamentos do Ministério Público e/ou do Tribunal de Contas não tiveram quaisquer consequências em casos passados.	112	2,90	2,04
RS10	Acredito que o reconhecimento por práticas transparentes e éticas devem ser maiores do que os esforços empreendidos em punir as atitudes antiéticas.	112	5,41	1,98

A verificação do critério da amostragem mínima em relação aos grupos *PriRR*, *PubRR*, *PriRS* e *PubRS* demonstrou a adequabilidade da amostra em ambos os casos (Quadros 13 e 14). A amostra apresenta 2,0 observações por variável no grupo de 28 variáveis de Reidenbach e Robin nos dois grupos de respondentes e 5,6 observações por variável no grupo de 10 variáveis em Recompensas e Sanções. Ressalta-se aqui, conforme apresentado no capítulo da metodologia, a adequabilidade da proporção de 2,0 observações por variável com suporte em Bollen (1989), Guadagnoli e Velicer (1988) e Marsh, *et al.* (1998), que sugerem parâmetros alternativos às cinco observações comumente encontrado na literatura.

Quadro 13 - Variáveis da PriRR e PubRR

Variável	N Público	Média Público	N Privado	Média Privado
J1	56	4,84	56	5,07
J2	56	4,77	56	5,29
J3	56	4,91	56	4,91
R1	56	3,41	56	3,89
R2	56	4,75	56	4,91
R3	56	3,13	56	3,25
R4	56	5,11	56	5,11
R5	56	5,16	56	5,36
E1	56	3,18	56	3,07
E2	56	3,11	56	3,11
E3	56	4,20	56	4,48
E4	56	4,93	56	5,48
E5	56	3,68	56	4,38
E6	56	4,43	56	4,55
E7	56	3,46	56	3,82
U1	56	3,48	56	3,57
U2	56	5,05	56	5,20
U3	56	2,55	56	2,75
U4	56	4,61	56	5,05

U5	56	3,68	56	3,82
U6	56	3,73	56	3,70
U7	56	4,05	56	4,20
U8	56	3,73	56	4,11
U9	56	3,43	56	3,50
D1	56	3,48	56	3,16
D2	56	2,66	56	2,45
D3	56	6,00	56	5,57
D4	56	3,54	56	3,34

Agentes Públicos: N / 28 variáveis = 2,00

Agentes Privados: N / 28 variáveis = 2,00

Quadro 14 - Variáveis da PriRS e PubRS

Variável	N Público	Média Público	N Privado	Média Privado
RS1	56	5,25	56	5,61
RS2	56	3,52	56	3,66
RS3	56	3,30	56	3,09
RS4	56	5,93	56	6,04
RS5	56	3,98	56	4,96
RS6	56	3,66	56	3,09
RS7	56	5,21	56	5,07
RS8	56	2,43	56	2,13
RS9	56	3,14	56	2,66
RS10	56	5,39	56	5,43

Agentes Públicos: N / 10 variáveis = 5,60

Agentes Privados: N / 10 variáveis = 5,60

Os resultados dos testes de Esfericidade de Bartlett (BTS) e Estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para os quatro grupos de variáveis de dados abrangendo o total de 112 observações foram positivos. A adequação global da análise fatorial pois é considerada “Muito Boa” (com base no quadro 9, entre 1,00 e 0,90). Contudo, há que se combinar a análise com os resultados do BTS. Com este teste, pode-se afirmar que para o nível de significância de 5% e 378 graus de liberdade, a matriz de correlação de Pearson é estatisticamente diferente da matriz identidade da mesma dimensão ($Chi-Square = 1924.248$) e $p < 0,05$. Dessa forma, pode-se concluir pela adequabilidade da amostra.

Quadro 15 - BTS e KMO: variáveis PriRR e PubRR

Determinant of the correlation matrix
Det = 0.000
Bartlett Test of Sphericity (BTS)
Chi-square = 1924.248
Degrees of freedom = 378
p-value = 0.000
H0: variables are not intercorrelated
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy
KMO = 0.902

FONTE: elaborado pelo autor, gerado no software estatístico STATA® v.14

Já o quadro 16 demonstra a adequação global da análise fatorial, pois é considerada “*Média*” (com base no quadro 9, entre 0,80 e 0,70) e os resultados do BTS apresentado um *Chi-Square* = 244.559 para nível de significância de 5%, 45 graus de liberdade e $p < 0,05$. Conclui-se igualmente que há a adequabilidade da amostra para Análise Fatorial.

Quadro 16 – BTS e KMO: variáveis PriRS e PubRS

Determinant of the correlation matrix
Det = 0.101
Bartlett Test of Sphericity (BTS)
Chi-square = 244.559
Degrees of freedom = 45
p-value = 0.000
H0: variables are not intercorrelated
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy
KMO = 0.720

FONTE: elaborado pelo autor, gerado no software estatístico STATA® v.14

Apresentados os resultados acerca da característica da amostra, será apresentada em seguida a avaliação das cargas fatoriais para cada grupo de variáveis e tipos de agentes, ponto de partida das análises dos próximos subcapítulos.

4.2 Análise das Variáveis Originais de Reidenbach e Robin (PriRR e PubRR)

Neste subcapítulo são discutidos os resultados da análise fatorial das variáveis da escala original de Reidenbach e Robin no contexto de projetos complexos como as PPP's. Isto é feito considerando-se a percepção dos agentes públicos e privados. Dessa forma, busca-se alcançar o objetivo geral deste trabalho – estudar diferentes percepções na TDE em projetos por agentes públicos e privados face ao dilema ético em PPP's; e os específicos – a) contrastar o comportamento de agentes públicos e privados face a um dilema envolvendo PPP's, e b) discutir a influência das recompensas e sanções nos agentes públicos e privados na tomada de decisões éticas.

Inicialmente, se apresenta as matrizes de correlações para os agentes privados nas variáveis de Reidenbach e Robin (Quadro 17 – variáveis *PriRR*) e públicos (Quadro 18 - Matriz de Correlações: Variáveis *PubRR*). A análise das matrizes de correlações tem como objetivo identificar as variáveis que possuem cargas fatoriais insignificantes para a formação dos fatores, que na visão de Comrey e Lee (1992) são aquelas inferiores a 0,32

A análise da matriz de correlações do Quadro 17, indica que sejam suprimidas as variáveis E3 (*A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo*) e E5 (*O contexto do projeto obriga o Gerente de Projetos a agir moralmente da forma como agiu*). Por sua vez, as correlações do Quadro 18, referentes aos agentes públicos, sugerem a supressão das variáveis E1 (*A decisão do Gerente de Projetos em relação à autopromoção*) e E3 (*A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo*). Em ambos os casos as variáveis suprimidas pertencem à dimensão “Egoísmo” da escala original. As demais variáveis serão mantidas para o tratamento seguinte, de extração dos fatores.

Quadro 17 – Matriz de Correlações: Variáveis PriRR

	J1	J2	J3	R1	R2	R3	R4	R5	E1	E2	E3	E4	E5
J1	1,000												
J2	0,892	1,000											
J3	0,728	0,708	1,000										
R1	0,467	0,438	0,536	1,000									
R2	0,753	0,726	0,557	0,494	1,000								
R3	0,392	0,366	0,401	0,777	0,403	1,000							
R4	0,689	0,700	0,590	0,595	0,719	0,424	1,000						
R5	0,708	0,705	0,581	0,572	0,810	0,435	0,832	1,000					
E1	-0,246	-0,135	-0,130	-0,006	-0,216	-0,126	-0,142	-0,249	1,000				
E2	-0,435	-0,435	-0,224	-0,125	-0,279	-0,024	-0,304	-0,324	0,289	1,000			
E3	0,071	0,018	0,064	0,048	0,078	0,052	0,036	0,075	-0,221	-0,052	1,000		
E4	0,810	0,810	0,664	0,467	0,688	0,357	0,645	0,724	-0,245	-0,359	0,185	1,000	
E5	0,149	-0,144	-0,206	0,104	-0,258	0,060	-0,013	-0,224	0,239	0,120	-0,060	-0,139	1,000
E6	0,533	0,515	0,442	0,495	0,545	0,425	0,571	0,606	-0,126	-0,158	0,037	0,574	-0,053
E7	0,524	0,523	0,519	0,544	0,451	0,439	0,473	0,497	-0,014	-0,224	0,151	0,492	-0,122
U1	0,549	0,525	0,510	0,395	0,519	0,434	0,497	0,461	0,091	-0,161	0,011	0,546	-0,072
U2	0,785	0,740	0,563	0,507	0,674	0,406	0,706	0,717	-0,282	-0,271	0,163	0,772	-0,130
U3	-0,659	-0,645	-0,569	-0,258	-0,521	-0,257	-0,659	-0,613	0,203	0,269	0,107	-0,618	0,042
U4	0,848	0,799	0,649	0,553	0,724	0,461	0,765	0,796	-0,263	-0,377	0,153	0,833	-0,178
U5	0,484	0,519	0,288	0,291	0,533	0,445	0,565	0,544	0,059	-0,071	-0,050	0,509	-0,103
U6	0,220	0,199	0,234	0,351	0,212	0,434	0,279	0,194	-0,164	0,076	-0,159	0,227	0,257
U7	0,572	0,536	0,414	0,195	0,548	0,248	0,434	0,506	-0,337	-0,333	0,138	0,586	-0,377
U8	0,566	0,593	0,594	0,495	0,600	0,509	0,507	0,599	0,056	-0,140	0,116	0,615	-0,065
U9	0,489	0,444	0,266	0,253	0,426	0,319	0,502	0,458	-0,087	-0,231	0,080	0,458	-0,118
D1	-0,420	-0,359	-0,367	-0,397	-0,357	-0,271	-0,422	-0,446	-0,007	0,209	0,156	-0,391	0,014
D2	-0,632	-0,600	-0,545	-0,280	-0,513	-0,270	-0,470	-0,625	0,384	0,463	-0,022	-0,629	0,242
D3	0,603	0,631	0,512	0,289	0,552	0,170	0,470	0,544	-0,156	-0,311	0,294	0,651	-0,087
D4	-0,440	-0,447	-0,195	-0,269	-0,404	-0,276	-0,283	-0,425	0,030	0,281	0,150	-0,404	0,043

	E6	E7	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	D1	D2	D3	D4
E6	1,000														
E7	0,478	1,000													
U1	0,552	0,631	1,000												
U2	0,603	0,511	0,484	1,000											
U3	-0,438	-0,397	-0,460	-0,569	1,000										
U4	0,666	0,606	0,554	0,856	-0,645	1,000									
U5	0,633	0,482	0,653	0,598	-0,474	0,641	1,000								
U6	0,316	0,180	0,316	0,230	-0,191	0,268	0,361	1,000							
U7	0,562	0,436	0,464	0,508	-0,404	0,635	0,674	0,248	1,000						
U8	0,647	0,677	0,709	0,570	-0,430	0,632	0,631	0,312	0,578	1,000					
U9	0,517	0,498	0,679	0,473	-0,412	0,593	0,628	0,434	0,497	0,469	1,000				
D1	-0,259	-0,122	-0,074	-0,347	0,279	-0,401	-0,197	-0,129	-0,168	-0,185	-0,110	1,000			
D2	-0,388	-0,301	-0,230	-0,584	0,666	-0,615	-0,368	-0,104	-0,414	-0,356	-0,209	0,320	1,000		
D3	0,355	0,373	0,263	0,663	-0,448	0,628	0,369	0,072	0,353	0,424	0,223	-0,225	-0,492	1,000	
D4	-0,250	-0,380	-0,282	-0,409	0,346	-0,455	-0,260	0,044	-0,100	-0,363	-0,266	0,452	0,264	-0,221	1,000

Quadro 18 – Matriz de Correlações: Variáveis PubRR

	J1	J2	J3	R1	R2	R3	R4	R5	E1	E2	E3	E4	E5
J1	1,000												
J2	0,781	1,000											
J3	0,655	0,627	1,000										
R1	0,487	0,457	0,329	1,000									
R2	0,542	0,530	0,492	0,463	1,000								
R3	0,517	0,462	0,222	0,638	0,325	1,000							
R4	0,695	0,629	0,572	0,450	0,723	0,332	1,000						
R5	0,662	0,590	0,554	0,414	0,705	0,364	0,791	1,000					
E1	0,008	0,084	- 0,103	0,155	- 0,064	0,068	- 0,089	- 0,008	1,000				
E2	- 0,541	- 0,413	- 0,413	- 0,299	- 0,437	- 0,336	- 0,460	- 0,442	0,312	1,000			
E3	- 0,006	0,125	0,104	- 0,041	- 0,176	- 0,186	- 0,061	0,020	0,048	0,009	1,000		
E4	0,631	0,560	0,489	0,339	0,523	0,288	0,593	0,544	- 0,192	- 0,491	- 0,211	1,000	
E5	0,126	0,113	0,018	0,170	0,344	0,056	0,246	0,350	0,123	- 0,075	- 0,222	0,221	1,000
E6	0,479	0,400	0,479	0,339	0,344	0,296	0,519	0,378	0,123	- 0,286	- 0,044	0,400	0,053
E7	0,463	0,445	0,300	0,510	0,311	0,571	0,376	0,318	- 0,188	- 0,458	- 0,078	0,592	0,149
U1	0,176	0,279	0,223	0,412	0,045	0,363	0,059	0,139	0,007	- 0,203	0,128	0,204	- 0,257
U2	0,603	0,632	0,600	0,447	0,515	0,342	0,445	0,533	- 0,021	- 0,374	- 0,069	0,521	0,066
U3	- 0,418	- 0,432	- 0,257	- 0,185	- 0,489	- 0,154	- 0,643	- 0,586	0,151	0,270	0,160	- 0,559	- 0,404
U4	0,662	0,694	0,436	0,348	0,452	0,398	0,591	0,573	0,021	- 0,462	- 0,037	0,530	0,286
U5	0,258	0,291	0,018	0,392	- 0,055	0,502	0,043	0,110	0,052	- 0,151	0,061	0,130	- 0,082
U6	0,100	0,080	- 0,024	0,197	0,172	0,273	0,180	0,131	- 0,081	- 0,302	- 0,118	0,272	0,026
U7	0,491	0,368	0,400	0,347	0,267	0,322	0,343	0,308	- 0,206	- 0,311	- 0,083	0,423	0,103
U8	0,478	0,411	0,244	0,481	0,238	0,460	0,341	0,337	0,124	- 0,153	- 0,006	0,315	0,158
U9	0,510	0,427	0,263	0,515	0,303	0,470	0,334	0,432	0,176	- 0,410	0,042	0,186	0,133
D1	- 0,285	- 0,409	- 0,157	- 0,317	- 0,284	- 0,302	- 0,336	- 0,333	- 0,083	0,323	- 0,086	- 0,342	- 0,118
D2	- 0,569	- 0,594	- 0,382	- 0,268	- 0,513	- 0,281	- 0,693	- 0,565	0,125	0,337	0,078	- 0,558	- 0,326
D3	0,531	0,555	0,448	0,284	0,380	0,219	0,424	0,501	- 0,110	- 0,364	0,130	0,402	0,125
D4	- 0,437	- 0,450	- 0,246	- 0,385	- 0,469	- 0,193	- 0,425	- 0,295	- 0,155	0,180	0,201	- 0,344	- 0,254

	E6	E7	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	D1	D2	D3	D4
E6	1,000														
E7	0,247	1,000													
U1	0,129	0,385	1,000												
U2	0,433	0,510	0,337	1,000											
U3	- 0,341	- 0,306	0,020	- 0,333	1,000										
U4	0,357	0,465	0,364	0,444	- 0,527	1,000									
U5	- 0,074	0,493	0,456	0,260	- 0,059	0,294	1,000								
U6	- 0,004	0,347	0,216	0,065	0,038	0,194	0,360	1,000							
U7	0,138	0,509	0,158	0,281	- 0,279	0,366	0,306	0,312	1,000						
U8	0,056	0,537	0,210	0,242	- 0,091	0,465	0,388	0,310	0,525	1,000					
U9	0,105	0,442	0,265	0,217	- 0,168	0,586	0,529	0,216	0,489	0,655	1,000				
D1	- 0,153	- 0,333	- 0,350	- 0,267	0,455	- 0,410	- 0,242	- 0,187	- 0,241	- 0,187	- 0,412	1,000			
D2	- 0,321	- 0,417	- 0,012	- 0,349	0,796	- 0,596	- 0,095	0,020	- 0,343	- 0,244	- 0,277	0,493	1,000		
D3	0,330	0,278	0,096	0,481	- 0,433	0,505	0,144	- 0,009	0,210	0,237	0,321	- 0,139	- 0,395	1,000	
D4	- 0,236	- 0,209	- 0,152	- 0,290	0,347	- 0,461	- 0,163	- 0,219	- 0,259	- 0,384	- 0,325	0,161	0,401	- 0,249	1,000

A análise fatorial por componentes principais sem rotação, para o grupo de variáveis *PriRR* sugere a existência de cinco fatores seguindo o critério de Kaiser (*Eigenvalue* > 1). Os cinco fatores explicam, em conjunto, 72,22% da variância total desta amostra (Quadro 19). Para o grupo das variáveis *PubRR* são sugeridos seis fatores iniciais seguindo o mesmo critério de *Eigenvalue* > 1, e em conjunto os fatores apresentam 69,81% da solução fatorial (Quadro 20).

R2, R4, R5, E1, E2, E3, E4, U4, U6 e D3; um total de 12 variáveis das 28 iniciais para o grupo PubRR. Para este grupo é possível notar um padrão de relevância das variáveis diferente do grupo de respondentes agentes privados.

Quadro 21 – Cargas fatoriais das variáveis por fatores PriRR (sem rotação)

Unrotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
J1	0,886	- 0,219	- 0,005	0,049	0,044
J2	0,866	- 0,201	- 0,015	0,143	0,100
J3	0,737	- 0,088	- 0,182	- 0,035	0,415
R1	0,623	0,272	- 0,559	- 0,257	0,078
R2	0,819	- 0,083	- 0,038	0,002	0,014
R3	0,555	0,412	- 0,377	- 0,364	- 0,068
R4	0,820	- 0,020	- 0,112	- 0,079	0,008
R5	0,858	- 0,128	- 0,108	- 0,060	- 0,045
E1	- 0,233	0,393	- 0,356	0,623	0,183
E2	- 0,389	0,489	- 0,150	- 0,091	0,312
E4	0,866	- 0,181	0,034	0,035	0,093
E6	0,723	0,261	0,104	- 0,056	- 0,041
E7	0,673	0,290	- 0,038	0,254	0,059
U1	0,684	0,465	0,161	0,278	0,019
U2	0,852	- 0,117	0,014	- 0,032	0,045
U3	- 0,713	0,203	- 0,102	- 0,038	- 0,048
U4	0,931	- 0,080	0,036	- 0,004	- 0,037
U5	0,703	0,362	0,307	0,050	- 0,144
U6	0,344	0,467	0,074	- 0,553	- 0,059
U7	0,666	0,051	0,495	- 0,071	- 0,053
U8	0,758	0,358	0,011	0,200	0,140
U9	0,616	0,372	0,350	0,083	- 0,323
D1	- 0,434	0,218	0,532	0,069	0,344
D2	- 0,662	0,457	- 0,073	0,167	- 0,057
D3	0,639	- 0,321	0,036	0,103	0,348
D4	- 0,471	0,133	0,341	- 0,365	0,549

Quadro 22 – Cargas fatoriais das variáveis por fatores PubRR (sem rotação)

Unrotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6
J1	0,852	- 0,055	0,165	0,087	0,095	0,190
J2	0,818	- 0,040	0,231	0,195	- 0,079	0,032
J3	0,649	- 0,206	0,459	0,011	0,186	0,208
R1	0,643	0,339	- 0,031	0,225	0,249	- 0,144
R2	0,704	- 0,332	- 0,126	0,022	0,219	- 0,014
R3	0,593	0,438	- 0,060	0,042	0,207	- 0,197
R4	0,802	- 0,342	- 0,037	0,008	0,036	0,028
R5	0,776	- 0,270	0,008	0,099	- 0,043	0,072
E1	- 0,043	0,155	- 0,130	0,838	0,093	- 0,165
E2	- 0,603	0,000	- 0,153	0,395	0,014	- 0,041
E3	- 0,069	0,110	0,551	0,218	- 0,513	0,242
E4	0,737	- 0,181	- 0,035	- 0,324	0,099	- 0,110
E5	0,277	- 0,312	- 0,623	0,164	- 0,040	0,050
E6	0,505	- 0,266	0,280	0,160	0,326	- 0,250
E7	0,672	0,363	- 0,060	- 0,325	0,027	- 0,083
U1	0,340	0,535	0,344	- 0,033	- 0,056	- 0,418
U2	0,682	- 0,045	0,331	- 0,001	0,233	- 0,162
U3	- 0,617	0,475	0,254	0,091	0,339	0,215
U4	0,790	0,012	- 0,051	0,095	- 0,214	0,015
U5	0,362	0,708	- 0,030	- 0,023	- 0,180	- 0,079
U6	0,269	0,426	- 0,281	- 0,367	0,158	- 0,015
U7	0,562	0,242	- 0,137	- 0,284	- 0,003	0,376
U8	0,558	0,453	- 0,241	0,156	0,040	0,408
U9	0,610	0,457	- 0,149	0,224	- 0,206	0,279
D1	- 0,502	- 0,115	0,084	- 0,016	0,511	0,439
D2	- 0,707	0,362	0,187	0,043	0,339	0,107
D3	0,589	- 0,193	0,274	0,062	- 0,122	0,220
D4	- 0,531	0,030	0,312	- 0,251	- 0,182	- 0,027

Uma vez identificadas e excluídas determinadas variáveis, realiza-se nova extração dos fatores seguido da rotação da matriz pelo método *Varimax*, obtendo-se os resultados do Quadro 23 para o grupo de variáveis *PriRR*. Ressalta-se ainda, que após o primeiro processo de extração dos fatores rotacionados, a variável R1 (*A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista cultural - Aceitável -> Inaceitável*) apresentou cargas relevantes nos fatores 1 e 2 simultaneamente, indicando a sua exclusão e a realização de uma nova extração de fatores. Os resultados indicam a formação de três fatores no grupo das variáveis *PriRR* e, de imediato,

sugere-se que as dimensões da Tomada de Decisões Ética fundamentadas no trabalho de Reidenbach e Robin não se aplicam no contexto de projetos complexos como as PPP's. O fator 1, por exemplo, concatena as variáveis que originalmente pertenciam a quatro das cinco dimensões orginais: “Justiça” (variáveis J1 e J2), “Relativista” (R2, R4 e R5), “Egoísta” (E4, E6 e E7), e “Utilitarista” (U2 e U4). Esse resultado corrobora a proposição P1 de que “*O tipo de agente (público ou privado) exerce influência (ou configura) nova(s) dimensão(ões) da Tomada de Decisão Ética – TDE*”, pois o fato do dilema ético ser adaptado para a realidade de projetos, bem como contar com uma amostra de respondentes adequadas para a situação problema significa existir variáveis que expliquem melhor os motivadores da TDE do que em uma situação genérica de varejo (utilizada na escala original).

Quadro 23 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PriRR

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable		Factor1	Factor2	Factor3
U4	A decisão do Gerente de Projetos, no balanço geral, tende a ser boa:	0,925	- 0,132	0,118
J1	A decisão do Gerente de Projetos é (Justa -> Injusta):	0,881	- 0,230	- 0,019
U2	A decisão do Gerente de Projetos é aceitável se as ações são justificáveis pelas consequências:	0,871	- 0,068	0,134
R5	Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é (Aceitável -> Inaceitável):	0,868	- 0,163	0,016
J2	A decisão do Gerente de Projetos é (Leal -> Desleal):	0,867	- 0,221	- 0,076
R4	A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família (em uma visão familiar, Aceitável -> Inaceitável):	0,863	0,055	- 0,058
E4	A decisão do Gerente de Projetos é (prudente -> imprudente):	0,858	- 0,179	0,120
R2	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista individual ou particular (Aceitável -> Inaceitável):	0,818	- 0,182	0,038
E6	A decisão do Gerente de Projetos é satisfatória do ponto de vista pessoal:	0,743	0,177	0,054
E7	A decisão do Gerente de Projetos ocorre no melhor interesse da organização:	0,634	0,039	0,274
E5	O contexto do projeto obriga o Gerente de Projetos a agir moralmente da forma como agiu:	- 0,042	0,744	- 0,232
E2	A decisão do Gerente de Projetos (é egoísta -> não é egoísta):	- 0,342	0,596	0,155
D2	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à equidade:	- 0,624	0,507	0,118
E3	A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo:	0,062	- 0,050	0,927

Após a primeira extração dos fatores do grupo de variáveis *PubRR* e rotação dos mesmos, foram identificados cargas relevantes em dois ou mais fatores nas variáveis J2 (*A decisão do Gerente de Projetos é: Leal -> Desleal*), R2 (*A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de*

vista individual ou particular: Aceitável -> Inaceitável), R4 (A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família - em uma visão familiar: Aceitável -> Inaceitável), R5 (Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é: Aceitável -> Inaceitável), U4 (A decisão do Gerente de Projetos, no balanço geral, tende a ser boa), D1 (A decisão do Gerente de Projetos em relação à violação de um contrato formal) e D2 (A decisão do Gerente de Projetos, em relação à equidade). Os novos fatores, após as exclusões, são apresentados no Quadro 24. Os resultados indicam a formação de dois fatores no grupo das variáveis *PubRR*, que como nos resultados obtidos nas análises das variáveis do grupo *PriRR*, indicam a inadequabilidade das dimensões da TDE propostas no trabalho de Reidenbach e Robin (1990).

Quadro 24 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) *PubRR*

Variable		Factor1	Factor2
R4	A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família (em uma visão familiar, Aceitável -> Inaceitável):	0,895	- 0,042
R5	Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é (Aceitável -> Inaceitável):	0,879	0,060
J1	A decisão do Gerente de Projetos é (Justa -> Injusta):	0,855	0,036
R2	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista individual ou particular (Aceitável -> Inaceitável):	0,783	- 0,216
U4	A decisão do Gerente de Projetos, no balanço geral, tende a ser boa:	0,769	0,022
E4	A decisão do Gerente de Projetos é (prudente -> imprudente):	0,742	- 0,293
E3	A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo:	- 0,012	0,980

Ainda em relação aos fatores extraídos nos dois grupos de variáveis, referentes aos agentes públicos e privados, observam-se diferenças conceituais nos motivadores da TDE para os dois tipos de agentes. Destaca-se neste ponto a relevante carga, no caso dos agentes privados, das variáveis U2 (A decisão do Gerente de Projetos é aceitável se as ações são justificáveis pelas consequências) e U4 (A decisão do Gerente de Projetos, no balanço geral, tende a ser boa), originalmente pertencentes à dimensão “Utilitária” e da presença de uma quantidade maior das variáveis originalmente da dimensão “Egoísta”. Entre elas, a E4 (A decisão do Gerente de Projetos é: prudente -> imprudente), E7 (A decisão do Gerente de Projetos ocorre no melhor interesse da organização), E5 (O contexto do projeto obriga o Gerente de Projetos a agir moralmente da forma como agiu), E2 (A decisão do Gerente de Projetos: é egoísta -> não é egoísta) e E3 (A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo).

Essa dimensão e variáveis sugerem uma relevância maior na análise consequencialista das ações dos agentes privados que promovem, no longo prazo, os seus interesses pessoais e/ou enfatizam a eficiência no sentido de que ações devem produzir um bem-estar maior mesmo que alguns custos recaiam sobre outros (REIDENBACH e ROBIN, 1990; LOO, 2000). Por sua vez, as variáveis relacionadas à dimensão original “Relativista”, R2 (*A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista individual ou particular: Aceitável -> Inaceitável*), R4 (*A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família: em uma visão familiar, Aceitável -> Inaceitável*), R5 (*Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é: Aceitável -> Inaceitável*), são preponderantes nos resultados dos agentes públicos, sugerindo que este grupo não interpreta a regra ética como universal e aplicável a todos e em todas as situações. Para eles, parece que as regras da ética são específicas a cada cultura e contexto.

Por sua vez, as variáveis relacionadas à dimensão original “Relativista”, R2 (*A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista individual ou particular: Aceitável -> Inaceitável*), R4 (*A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família: em uma visão familiar, Aceitável -> Inaceitável*), R5 (*Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é: Aceitável -> Inaceitável*), são preponderantes nos resultados dos agentes públicos, sugerindo que este grupo não interpreta a regra ética como universal e aplicável a todos e em todas as situações, sendo que as regras da ética são específicas a cada cultura e contexto. Pode-se sugerir que o agente público, pelo próprio regime jurídico de sanções e recompensas o qual é imposto, tem a clareza de que as mecânicas que operam os projetos na área privada não são necessariamente eficazes em seu universo de atuação.

As análises dos resultados acima permitem corroborar a proposição P1a: *O tipo de agente (público ou privado) exerce influência (ou configura) nova(s) dimensão(ões) da Tomada de Decisão Ética - TDE* delineado no quadro síntese de pesquisa (Ilustração 5), além de abrir o caminho para explorar a influência de Recompensas e Sanções na TDE em projetos pelo agentes públicos e privados. Ademais, tais constatações reforçam a existência de lacunas entre as percepções dos agentes públicos e privados face a um dilema ético em projetos, sugerindo que os atuais instrumentos de medida da TDE, bem como as práticas profissionais prescritas nos diversos *body of knowledges* devem ser revisitados.

4.3 Análise das Variáveis de Recompensas e Sanções (PriRS e PubRS)

A análise das variáveis originais de Recompensas e Sanções busca explorar a influência das mesmas na TDE de agentes públicos e privados em projetos de grande

complexidade como as PPP's, quando confrontados com um dilema ético. Dessa forma, espera-se alcançar os objetivos específicos estabelecidos neste trabalho (*a) contrastar o comportamento de agentes públicos e privados face a um dilema envolvendo PPP's, e b) discutir a influência das recompensas e sanções nos agentes públicos e privados na tomada de decisões éticas*)

Adotando procedimento semelhante à análise dos resultados das variáveis originais de Reidenbach e Robin do subcapítulo anterior, apresetta-se a seguir as matrizes de correlações para os agentes privados (*PriRS*) no Quadro 25 e públicos (*PubRS*) no Quadro 26 nas variáveis de Recompensas e Sanções, para que seja possível identificar cargas fatoriais insignificantes, inferiores a 0,32, na formação dos fatores. As variáveis com as cargas fatoriais inferiores a 0,32 não servirão para explicar a relação entre agentes públicos e privados e as possíveis recompensas e sanções na TDE.

Os resultados apresentados no grupo das variáveis *PriRS* (Quadro 25), indicam que sejam suprimidas as variáveis RS7 (*Diante desse caso, fatores como as possíveis punições pelo ato, bem como as recompensas que o Gerente de Projeto poderá conquistar pelo sucesso do projeto não deveriam ser os motivadores para a decisão*) e RS10 (*Acredito que o reconhecimento por práticas transparentes e éticas devem ser maiores do que os esforços empreendidos em punir as atitudes antiéticas.*), ao passo que no grupo das variáveis *PubRS* (Quadro 26) são sugeridas a manutenção das variáveis RS3 (*A sua decisão seria a mesma se a probabilidade de uma auditoria questionar este ato for pequena e se da mesma forma, a chance de penalização fosse pequena.*), RS8 (*Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse a informação de que os bônus deste ano são muito atrativos para os gestores com ótima performance*), RS9 (*Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse constatado que os questionamentos do Ministério Público e/ou do Tribunal de Contas não tiveram quaisquer consequências em casos passados*) e RS10 (*Acredito que o reconhecimento por práticas transparentes e éticas devem ser maiores do que os esforços empreendidos em punir as atitudes antiéticas*).

Quadro 25 – Matriz de Correlações: Variáveis PriRS

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10
RS1	1,000									
RS2	0,294	1,000								
RS3	- 0,056	0,061	1,000							
RS4	0,411	0,110	- 0,308	1,000						
RS5	0,316	0,384	- 0,123	0,253	1,000					
RS6	- 0,296	- 0,098	0,371	- 0,248	- 0,474	1,000				
RS7	0,073	0,030	0,006	0,023	0,083	- 0,167	1,000			
RS8	- 0,252	0,045	0,507	- 0,446	- 0,242	0,529	- 0,012	1,000		
RS9	- 0,145	- 0,007	0,587	- 0,366	- 0,421	0,657	- 0,090	0,682	1,000	
RS10	0,189	0,150	- 0,170	0,268	0,274	- 0,128	0,243	- 0,168	- 0,223	1,000

Quadro 26 – Matriz de Correlações: Variáveis PubRS

	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS9	RS10
RS1	1,000									
RS2	0,011	1,000								
RS3	- 0,137	- 0,040	1,000							
RS4	0,097	0,189	- 0,241	1,000						
RS5	- 0,091	0,119	0,075	0,209	1,000					
RS6	0,127	0,052	0,089	- 0,101	- 0,283	1,000				
RS7	0,298	0,175	- 0,023	0,190	0,120	- 0,134	1,000			
RS8	- 0,044	0,091	0,389	- 0,340	- 0,026	0,398	0,052	1,000		
RS9	- 0,177	- 0,098	0,376	- 0,340	- 0,186	0,529	- 0,217	0,730	1,000	
RS10	- 0,003	0,177	- 0,289	- 0,132	- 0,137	0,132	- 0,170	0,098	0,0632	1,000

Eliminadas as variáveis irrelevantes, procedeu-se a análise fatorial por componentes principais sem rotação para ambos os grupos de variáveis. Constata-se, assim, no grupo das variáveis *PriRS* a indicação de dois fatores com *Eigenvalue* >1, que em conjunto explicam 60,41% da variância total (Quadro 27). A análise para o grupo das variáveis *PubRS* sugere igualmente dois fatores para *Eigenvalue* >1, porém com uma solução fatorial de 80,37% (Quadro 28). Em ambos os casos se atende o critério da solução fatorial superior a 60% para aceitação dos fatores.

Quadro 29 – Cargas fatoriais das variáveis por fatores PriRS e PubRS (sem rotação)

PriRS			PubRS		
Variable	Factor1	Factor2	Variable	Factor1	Factor2
RS1	- 0,466	0,552	RS3	0,677	- 0,501
RS2	- 0,190	0,772	RS8	0,884	0,234
RS3	0,631	0,455	RS9	0,880	0,206
RS4	- 0,609	0,116	RS10	- 0,053	0,921
RS5	- 0,591	0,485			
RS6	0,776	0,012			
RS8	0,791	0,292			
RS9	0,847	0,276			

Nos Quadros 30 e 31 se apresentam as cargas fatoriais após serem rotacionadas. Os resultados indicam que as variáveis relevantes para o grupo de agentes públicos são relacionadas com a relativização da TDE, ponderando os riscos associados às possíveis recompensas, como em RS2 (*avalair a questão ética de pedir pequenos favores – em troca de recompensas*), RS5 (*que pondera o risco de ser lhe imputado o ato versus a recompensa que poderia obter com a decisão*) e RS6 (*a tomada de riscos da TDE sob a régua da avaliação da recompensa pessoal de trazer benefícios para as partes envolvidas no projeto*).

Já no caso dos agentes públicos nota-se a relevância da RS3, que desconsidera uma relativização da decisão a despeito da existência de auditorias, ou da probabilidade de sofrer uma sanção, e RS10, em que há a preocupação de se considerar as práticas de combate à atitude antiética, sejam elas corretivas ou preventivas. As variáveis RS9, RS8 são comuns para os dois grupos de agentes e se apresentam como as mais relevantes, indicando que as tomadas de decisão (éticas e antiéticas) quando bem apresentadas as suas consequências práticas na forma de recompensas e sanções, são fatores relevantes para a decisão dos agentes. Nesse sentido valida-se a proposição P2a onde “*Recompensas e Sanções são influenciadas pelo tipo de agente (público ou privado) que enfrenta o dilema ético;*”.

Quadro 30 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PriRS

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable		Factor1	Factor2
RS9	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse constatado que os questionamentos do Ministério Público e/ou do Tribunal de Contas não tiveram quaisquer consequências em casos passados.	0,901	- 0,039
RS8	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse a informação de que os bônus deste ano são muito atrativos para os gestores com ótima performance.	0,849	0,035
RS6	Acredito que a decisão do Gerente de Projetos possui um potencial de benefício grande considerando todas as partes envolvidas e um pequeno risco associado.	0,809	- 0,245
RS2	Em geral, as pessoas acreditam que pedir pequenos favores (como no cenário apresentado) não é correto.	0,120	0,849
RS5	Diante deste caso, acredito que o risco de lhe ser imputado o ato e as consequências que sofreria são muito grandes.	- 0,441	0,659
RS1	Você conseguiria imaginar e listar uma quantidade considerável de impactos que um ato como o narrado poderia ocasionar à sociedade.	- 0,235	0,639

Quadro 31 – Cargas fatoriais por fatores (rotação Varimax) PubRS

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable		Factor1	Factor2
RS8	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse a informação de que os bônus deste ano são muito atrativos para os gestores com ótima performance.	0,914	0,041
RS9	Tomaria a mesma decisão do Gerente de Projetos se eu tivesse constatado que os questionamentos do Ministério Público e/ou do Tribunal de Contas não tiveram quaisquer consequências em casos passados.	0,904	0,015
RS3	A sua decisão seria a mesma se a probabilidade de uma auditoria questionar este ato for pequena e se da mesma forma, a chance de penalização fosse pequena.	0,556	- 0,633
RS10	Acredito que o reconhecimento por práticas transparentes e éticas devem ser maiores do que os esforços empreendidos em punir as atitudes antiéticas.	0,144	0,911

4.4 Proposta de Formação de Construtos para os grupos de variáveis

Os resultados dos subcapítulos anteriores evidenciam que apesar da escala multidimensional e a captura da TDE por meio de *case scenarios* proposta por Reidenbach e Robin (1990) serem adequadas, as dimensões “Justiça”, “Relativista”, “Egoísta”, “Utilitarista” e “Deontológica”, não se aplicam para o estudo do dilema ético em projetos envolvendo agentes públicos e privados em PPP’s. Isso porque, conforme já discutido, o contexto dos *case scenarios* apresentado pelos autores podem não refletir os dilemas enfrentados pelos profissionais de projetos envolvendo PPP’s. Podem não refletir, tampouco os contextos em que há os elementos de Recompensas e Sanções.

Dessa forma, corrobora-se uma das premissas do presente trabalho, que consiste na necessidade de propor instrumentos adequados, específicos e adaptados para avaliar a tomada de decisão ética (TDE) em ambientes de projetos de grande complexidade como as PPP’s. Em especial, é possível sugerir a formação de construtos diferentes para cada tipo de agente envolvido em um projeto complexo, como os apresentados nas Ilustrações 9 e 10.

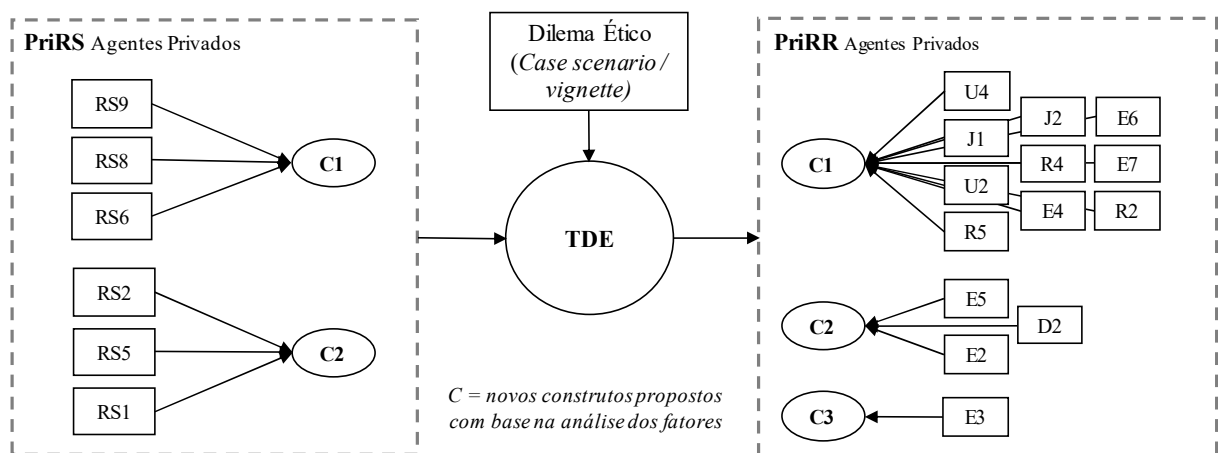


Ilustração 9 – proposta dos construtos para as variáveis PriRR e PriRS dos agentes privados

FONTE: elaborado pelo autor

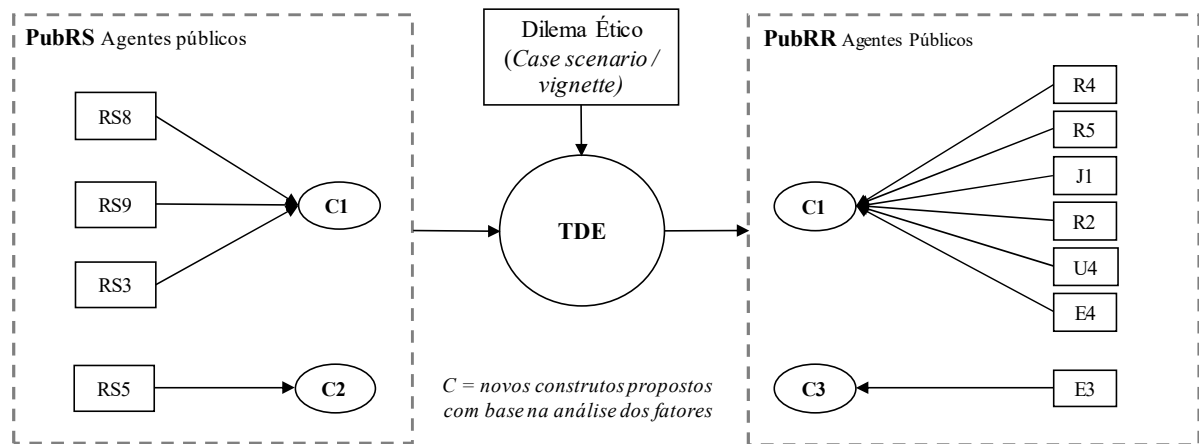


Ilustração 10 – proposta dos construtos para as variáveis PubRR e PubRS dos agentes privados

FONTE: elaborado pelo autor

Considerando as proposições levantadas neste estudo e os levantamentos e análises dos dados realizadas pode-se concluir serem válidas as proposições P1a - *O tipo de agente (público ou privado) exerce influência (ou configura) nova(s) dimensão(ões) da Tomada de Decisão Ética – TDE*, e P2a: *Recompensas e Sanções são influenciadas pelo tipo de agente (público ou privado) que enfrenta o dilema ético*. Estas conclusões podem ser consideradas em estudos de caráter confirmatório no futuro, visando estabelecer as relações entre os diversos motivadores que direcionam a TDE dos agentes no gerenciamento de projetos.

A amostra considerada no presente trabalho, bem como as técnicas aplicadas deduzem que o grupo das variáveis *PriRR* (agentes privados nas variáveis originais de Reidenbach e Robin) reduz as 28 variáveis em 14 relevantes, distribuídas em três fatores (ou construtos). Estas variáveis concentram principalmente aquelas relacionadas aos aspectos egoísticos e utilitários, sugerindo nestes grupos uma relevância maior dos aspectos racionais do custo-benefício das ações na TDE. Resultado diferente daqueles observados nos agentes públicos no grupo de variáveis *PubRR*, os quais reduziram as 28 variáveis em 7 relevantes, distribuídos em dois fatores. Estas variáveis concentram se relacionam aos aspectos relativistas da ética, ou seja, aquelas que consideram a ética como não universal, devendo ser adaptada a cada cultura, contexto e situação fática do dilema.

No que tange ao grupo das variáveis de Recompensas e Sanções, como apresentado em subcapítulo anterior, os fatores do grupo *PriRS* dos agentes tendem aos aspectos relacionados à relativização da TDE (e não da ética) face ao caso concreto, e um conceito antagônico da não relativização e concentração nos aspectos sancionatórios da TDE (evidentes nas variáveis RS9,

RS3, e RS10). Por fim, em comum, observa-se que causas-efeito “tangíveis” e expostas de maneira objetiva, como as questões envolvendo resultado de procedimento pelos órgãos de controle (RS9) e existência de recompensas concretas (RS8), são relevantes para a TDE de ambos os tipos de agente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral explorar as diferentes percepções na tomada de decisões éticas em projetos, por meio do julgamento dos agentes públicos e privados face a um dilema gerencial em PPP's. Os objetivos específicos buscaram contrastar o comportamento de agentes públicos e privados na TDE em projetos, face a um dilema envolvendo PPP's; e discutir a influência das recompensas e sanções nos agentes públicos e privados na tomada de decisões éticas face a um dilema gerencial no contexto de PPP's considerando as diversas dimensões que compõe a tomada de decisão ética preconizadas por Reidenbach e Robin (1990).

Para alcançar estes objetivos, a literatura sugeriu que, apesar das pesquisas no campo de gerenciamento de projetos terem evoluído em aspectos como os critérios multidisciplinares de reconhecimento do sucesso em projetos, o tema da ética nos mesmos tem sido abordado de forma marginal, geralmente limitado às construções de código de ética nas organizações ou de prescrições em manuais e *body of knowledges*. Contudo, projetos de grande complexidade como aqueles que envolvem a participação de múltiplos agentes com motivações distintas, como no caso das PPP's, exigem abordagens gerenciais que ultrapassem as prescrições dos *bodies of knowledges* (BOK's) e dos códigos de ética.

Dessa forma, a contribuição de teorias de outras áreas do conhecimento como as discutidas no presente trabalho, bem como o aprofundamento da compreensão e utilização de teorias sobre a Tomada de Decisão Ética – TDE, podem incrementar o corpo de conhecimento de projetos. Nesse contexto, a adaptação da TDE abordada por Reidenbach e Robin nos casos de projetos complexos de PPP se mostrou adequada, pois a proposta de uma escala multidimensional operacionalizada por meio do julgamento de um dilema ético permite identificar os diferentes motivadores de cada agente na tomada de decisões em negócios.

Esses diferentes motivadores foram representados pelos construtos dos agentes privados e dos agentes públicos nas Ilustrações 9 e 10, sugerindo que suas percepções devem ser acompanhadas pelos profissionais da área, de forma a minimizar os riscos de insucesso na condução dos projetos. Há que se aprofundar os estudos e observar cuidadosamente seus resultados no cotidiano das atividades para se, minimizar possibilidade de práticas fraudulentas e as ações de corrupção, que ainda persistem em determinados projetos de grande complexidade envolvendo agentes da área pública e da área privada.

No que diz respeito aos objetivos específicos desta presente investigação, foram introduzidos o conceito de Recompensas e Sanções como elemento incremental, que pode impactar a TDE em projetos envolvendo agentes públicos e privados. A literatura sugere que

aportes das áreas do Direito e da Teoria das Organizações trazem contribuições relevantes no que se refere ao aprimoramento da escala original proposta por Reidenbach e Robin. Isso porque as diversas medidas anticorrupção introduzidas pela legislação pátria, a atuação de órgãos de controle como os Tribunais de Conta, de instituições como o Ministério Público, e em especial a Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/92) se apresentam como importantes influenciadores do comportamento dos agentes públicos.

No que tange às contribuições para as áreas de conhecimento diversas, no Gerenciamento de Projetos, em especial nos *body of knowledge* como o PMBOK, há a oportunidade de refinar as práticas relacionadas à gestão de stakeholders, gestão dos recursos, das comunicações e até mesmo das aquisições com menção à necessidade de se gerenciar essas áreas observando como os diferentes agentes respondem aos estímulos em um projeto. Para os estudos da administração pública, a indicação de que práticas preventivas de combate às atitudes antiéticas em detrimento dos instrumentos de sanção podem ser mais eficazes, assim como as práticas de recompensas por condutas éticas (que são escassas) podem trazer resultados importantes para a Administração Pública. Para o Direito, resta evidente que a sua aproximação com áreas como o Gerenciamento de Projetos, podem trazer aportes importantes não só para essa área, mas em especial para o próprio Direito, pois como afirma Luhmann (2016, p.513) “*Os conceitos jurídicos só se desenvolvem durante os processos de argumentação e, acima de tudo, no curso de uma multiplicidade de repetição em situações de tomada de decisão*”.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J. Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. **Academy of Management Review**, 8, n. 2, 1983. 226-232.

AHOLA, T. et al. Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. **International Journal of Project Management**, 26, n. 1, 2008. 87-94.

AHONEN, J. J.; SAVOLIANEN, P. Software engineering projects may fail before they are started: Post-mortem analysis of five cancelled projects. **Journal of Systems and Software**, 83, 2010. 2175-2187.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980. 5 p.

AKBAR, H. Y.; VUJIĆ, V. Explaining corruption: the role of national culture and its implications for international management. **Cross Cultural Management**, v. 21, n. 2, p. 191-218, 2014.

AMEYAW, E. E. et al. Corrupt practices in the construction industry: Survey of Ghanaian experience. **Journal of Management in Engineering**, 33, n. 6, 2017.

AMID, A.; MOALAGH, M.; RAVASAN, A. Z. Identificaiton and classification of ERP critical failure factors in Iranian industries. **Information Systems**, 37, n. 3, 2012. 227-237.

ARTESP. Portal do Governo do Estado de São Paulo. **SP Notícias**, 2013. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/investimento-do-governo-de-sp-em-obras-viarias-ultrapassa-r-12-bilhoes/>>. Acesso em: 22 maio 2019.

ASSAF, S. A.; AL-HEJJI, S. Causes of delay in large construction projects. **International Journal of Project Management**, 24, n. 4, 2006. 359-357.

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, p. 337-342, 1999.

AUTI, A.; SKITMORE, M. Construction project management in India. **The International Journal of Construction Management**, p. 65-77, 2008.

BADEWI, A. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 761-778, 2016.

BARNETT, T.; BASS, K.; BROWN, G. Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business. **Journal of Business Ethics**, v. 13, n. 6, p. 469-480, 1994.

BARNETT, T.; VALENTINE, S. Issue contingencies and marketers' recognition of ethical issues, ethical judgments and behavioral intentions. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 338-346, 2004.

BEZERRA, F. A. Análise Fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

BING, L. et al. The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. **International Journal of Project Management**, 23, n. 1, 2005. 25-35.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elemento de Amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

BOLLEN, K. A. **Structural Equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BOWEN, P.; EDWARDS, P.; CATTELL, K. Corruption in South African construction industry: Experiences of clients and construction professionals. **International Journal of Project Organisation and Management**, 7, n. 1, 2015. 72-97.

BRASIL. Law no. 8.429, of June, 2nd 1992. "Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providên", 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm>.

BRASIL. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3678.htm>. Acesso em: 20 dezembro 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.015 de 12 de março de 2004, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5015.htm>. Acesso em: 17 dezembro 2018.

BRASIL. LEI No 11.079, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2004.. **Institui normas gerais e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública**, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm>. Acesso em: 17 Maio 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.687 de 31 de janeiro de 2006, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm>. Acesso em: 17 dezembro 2018.

BRASIL. LEI Nº 12.683, DE 9 DE JULHO DE 2012. **Altera a Lei no 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro.**, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm>. Acesso em: 26 abril 2019.

BRASIL. LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.**, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 26 abril 2019.

BRASIL. Lei nº 13.341 de 29 de setembro de 2016, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm>. Acesso em: 21 dezembro 2018.

BREDILLET , C.; TYWONIAK, S.; DWIVEDULA , R. What is a good project manager? An Aristotelian perspective. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 254-266, 2015.

BREESE, R. Benefits realisation management: panacea or false dawn? **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 3, p. 341-351, 2011.

BROGAARD, L. Business Value in Public-Private Partnerships: The Positive Impact of Trust and Task-Relevant Competencies on Business Outcomes in PPPs. **International Public Management Journal**, 2018.

CARBONARA, N.; CONSTANTINO, N.; PELLEGRINO, R. Concession period for PPP's: a win-win model for a fair risk sharing. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p. 1223-1232, 2014.

CARVALHO, A. C. Infraestrutura sob uma perspectiva pública: instrumentos para o seu desenvolvimento. **Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2013.

CARVALHO, M. M.; PATAH, L. A.; BIDO, D. S. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 7, p. 1509-1522, 2015.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1120-1132, 2017.

CATTELL, R. B. **The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences**. New York: Plenum Press, 1978.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Pró-Ética**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/historico>>. Acesso em: 28 September 2018.

CHIA, A.; LIM, S. M. The Effects of Issue Characteristics on the Recognition of Moral Issues. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 3, p. 255-269, 2000.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Business Ethics as Practice. **British Journal of Management**, v. 2, p. 107-122, 2007.

COHEN, J.; PANT, L.; SHARP, D. A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale. **Journal of Business Ethics**, v. 12, p. 13-26, 1993.

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A First Course in Factor Analysis**. 2nd. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.

COSTER, W. J.; MANCINI, M. C. Recomendações para a tradução e adaptação transcultural de instrumentos para a pesquisa e a prática em Terapia Ocupacional. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, v. 26, n. 1, p. 50-57, 2015.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CRAFT, L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 2, p. 221-259, 2013.

CUNHA, I. F.; SERRANO, E. Cobertura Jornalística da Corrupção Política: sistemas políticos, sistemas mediáticos e enquadramentos legais, 2016. Disponível em: <<http://opiniaopublica.ufmg.br/site/files/biblioteca/Cobertura-jornalistica-da-corrupcao-politica-sistemas-politicos-sistemas-mediaticos-e-enquadramentos-legais.pdf#page=260>>.

Acesso em: 04 maio 2019.

DAMOAH, I. S. et al. Corruption as a Source of Government Project Failure in Developing Countries: Evidence From Ghana. **Project Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 17-33, 2018.

DU, Y.; YIN, Y. Governance-Management-Performance (GMP) Framework: A Fundamental Thinking for Improving the Management Performance of Public Projects. **iBusiness**, p. 282-294, 2010.

DUBINSKY, A. J.; LOKEN, B. Analyzing Ethical Decision Making in Marketing. **Journal of Business Research**, v. 19, n. 2, p. 83-107, 1989.

EAGLY, A. H. **Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1987.

EASTMAN, W. Ideology as rationalization and as self-righteousness. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, p. 527-560, 2013.

ELATTAR, S. M. S. Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. **Scientific Research and Essays**, v. 4, n. 6, p. 549-554, 2009.

EL-GOHARY, N. M.; OSMAN, H.; EL-DIRABY, T. E. Stakeholder management for public private partnerships. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 7, p. 595-604, 2006.

FABIAN, C.; AMIR, A. The chad-cameroon pipeline project - assessing the World Bank's failed experiment to direct oil revenues towards the poor. **The Law and Development Review**, 4, n. 1, 2011. 32-65.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FELDMAN, G. et al. The motivation and inhibition of breaking the rules: Personal values structures predict unethicality. **Journal of Research in Personality**, v. 59, p. 69-80, 2015.

FERREIRA, A. B. D. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. **The Journal of Marketing**, v. 49, p. 87-96, 1985.

FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G.; FRAEDRICH, J. A synthesis of ethical decision models for marketing. **Journal of Marketing**, v. 9, n. 2, p. 55-64, 1989.

FERRO, M. L.; CARVALHO, A. C. Administração contratual, nova contratualidade administrativa e contrato de parcerias: breves considerações acerca de alguns conceitos que integram uma nova terminologia trazida pela doutrina administrativa contemporânea. **Direito e Humanidades**, p. 64-75, 2014.

FORD, R. C.; RICHARDSON, W. D. Ethical decision-making: A review of the empirical literature. **Journal of Business Ethics**, v. 13, p. 205-221, 1994.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 53-65, 2006.

FRIEL, C. M. **Notes on Factorial Analysis**. [S.l.]: Criminal Justice Centre, Sam Houston State University, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a Ed. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRECO FILHO, V. O Combate à Corrupção e a Lei de Responsabilidade das Pessoas Jurídicas (Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013). **Revista Jurídica ESMP-SP**, v. 9, p. 15-30, 2016.

GRIMM, P. F.; KOHLBERG, L.; WHITE, S. H. Some relationship between conscience and attentional processes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 8, n. 3, p. 239-252, 1968.

GUADAGNOLI, E.; VELICER, W. F. Relation of Sample Size to the Stability of Components Patterns. **American Psychological Association**, v. 103, n. 2, p. 265-275, 1988.

HAIDT, J. The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgement. **Psychological Review**, v. 4, p. 814-834, 2001.

HAIDT, J. The emotional dog does learn new tricks: A reply to Pizarro and Bloom. **Psychological Review**, v. 110, n. 1, p. 197-198, 2003.

Haidt, J.; Kesebir, S. Morality. In: Fiske, S.; Gilbert, D.; Lindzey, G. **Handbook of social psychology**. Hoboken: Wiley, 2010. p. 797-832.

Haines, R.; Street, M. D.; Haines, D. The influence of perceived importance of an ethical issue on moral judgement, moral obligation, and moral intent. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 2, p. 387-399, 2008.

Hair Jr. et al. **Multivariate Data Analysis**. 6^a. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

Hair Jr., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Harrison, M. **An Introduction to Business and Management Ethics**. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

Hartley, R. Fighting corruption in the Australian construction industry: The national code of practice. **Leadership and Management in Engineering**, v. 9, n. 3, p. 131-135, 2009.

Hausman, D. M.; McPherson, M. S. **Economic Analysis, Moral Philosophy, and Public Policy**. 2nd ed. ed. New York: Cambridge University Press, 2006.

Hayibor, S.; Wasieleski, D. M. Effects of the use of availability heuristic on ethical decision-making in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 151-165, 2009.

Helgadóttir, H. The ethical dimension of project management. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 7, p. 743-748, 2008.

Hofstede, G. Cultural dimensions for project management. **International Journal of Project Management**, 1, n. 1, 1983. 41-48.

Hosmer, L. T. **The Ethics of Management**. Homewood: Irwin, 1991.

Hunt, S. D.; Vitell, S. A General Theory of Marketing Ethics. **Journal of Macromarketing**, v. 6, n. 1, p. 5-16, 1986.

Hwang, B.; Ng, W. J. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. **International Journal of Project Management**, 31, n. 2, 2013. 272-284.

Hwang, D. et al. Confucian culture and whistle-blowing by professional accountants: An exploratory study. **Managerial Auditing Journal**, v. 23, n. 5, p. 504-526, 2008.

JEFFREY, C.; DILLA, W.; WEATHERHOLT, N. The impact of ethical development and cultural constructs on auditor judgments: A study of auditors in Taiwan. **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 553-579, 2004.

JONES, T. M. Ethical Decision Making by individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366-395, 1991.

JUGDEV, K.; THOMAS, J.; DELISLE, C. L. Rethinking project management: old truths and new insights. **Project Management**, v. 7, n. 1, p. 36-43, 2001.

KAEB, C. Corporate engagement with public policy: the new frontier of ethical business. **Case Western Reserve Journal of International Law**, v. 50, n. 1, p. 165-186, 2018.

KENNY, C. Publishing Construction Contracts to Improve Efficiency and Governance. **Proceedings of the ICE - Civil Engineering**, p. 18-22, 2012.

KHAN, A.; KRISHNAN, S. Conceptualizing the impact of corruption in national institutions and national stakeholder service systems on e-government maturity. **International Journal of Information Management**, v. 46, p. 23-36, 2019.

KNIES, E.; LEISINK, P. People Management in the Public Sector. In: BREWSTER, C.; CERDIN, J. L. **HRM in Mission Driven Organizations**. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. p. 15-46.

KOHLBERG, L. Moral stages and moralization: The cognitive-development approach. In: LICKONA, T. **Moral development and behavior: Theory, research and social issues**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976. p. 31-53.

KRISHNAN, C. Combating corruption in the construction and engineering sector: The role of transparency international. **Leadership and Management in Engineering**, 9, n. 3, 2009. 112-114.

KUMARASWAMY, M. M.; THORPE, A. Systematizing Construction Project Evaluations. **Journal of Management in Engineering**, v. 12, n. 1, p. 34-39, 1996.

LAROS, J. A. O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. In: PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM Saber e Tecnologia, 2012. p. 141-160.

- LAURSEN, M.; SVEJIG, P. Taking stock of project value creation: a structured literature review with future directions for research and practice. **International Journal of Project Management**, 34, n. 4, 2016. 736-747.
- LI, B. et al. Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. **Construction Management and Economics**, 23, n. 5, 2005. 459-471.
- LI, B. et al. Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 12, n. 2, 2005. 125-148.
- LIU, J. Y. et al. Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance. **International Journal of Project Management**, 29, n. 5, 2011. 547-556.
- LJUNGBLOM, M.; LENNERFORS, T. T. Virtues and Vices in Project Management Ethics: An Empirical Investigation of Project Managers and Project Management Students. **Project Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 5-16, 2018.
- LOCATELLI, G. et al. Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room! **International Journal of Project Management**, v. 35, p. 252-268, 2017.
- LOE, T. W.; FERRELL, L.; MANSFIELD, P. A review of empirical studies assessing ethical decision-making in business. **Journal of Business Ethics**, v. 25, p. 185-204, 2000.
- LOHNE, J. et al. Ethical behaviour in the design phase of AEC projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, 10, n. 2, 2017. 330-345.
- LOO, R. Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 7, p. 489-495, 2002.
- LUHMANN, N. **O direito da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2016. 513 p.
- MACDONALD, C. C.; WALKER, D. H. T.; MOUSSA, N. Value for Money in Project Alliances. **International Journal of Managing Projects in Business**, 5, n. 2, 2012. 311-324.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MARSH, H. W. et al. Is More Ever Too Much? The Number of Indicators per Factor in Confirmatory Factor Analysis. **Multivariate Behavioral Research**, v. 33, n. 2, p. 181-220, 1998.
- MARTINS, J.; MARQUES, R. C.; CRUZ, C. O. Maximizing the value for money of PPP arrangements through flexibility: an application to airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 39, p. 72-80, 2014.
- MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 19^a. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. 168 p.
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. MPF - Ministério Público Federal. **Grandes Casos - Operação Lava Jato**, 2019. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/parana/resultado>>. Acesso em: 22 abril 2019.
- MORRIS, P. W. G. Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective. **Project Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 6-23, 2013.
- MÜLLER , R. et al. Governance and Ethics in Temporary Organizations: The Mediating Role of Corporate Governance. **Project Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 7-23, 2016.
- NGUYEN, N. T. et al. Moral issues and gender differences in ethical judgement using Reidenbach and Robin's (1990) multi-dimensional ethics scale: Implications in teaching of business ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 77, n. 4, p. 417-430, 2008.
- NICOLÒ, E. Fundamentals of the total ethical-risk analysis method (TERAmethod) with a study of crucial problems in managing distributed multimedia. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 153-162, 1996.
- OCDE. OCDE Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. **OCDE** -, 17 December 1997. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>>. Acesso em: 28 September 2018.
- OCHIENG, E. G.; PRICE, A. D. Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. **International Journal of Project Management**, 28, n. 5, 2010. 449-460.
- O'FALLON, M. J.; BUTTERFIELD, K. D. A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 375-413, 2005.

- O'SULLIVAN, P. Levels of critique: a methodological framework for the study of ethics and morality in business. In: O'SULLIVAN, P.; SMITH, M.; ESPOSITO, M. **Business Ethics: A Critical Approach Integrating Ethics Across the Business World**. Milton Park: Routledge, 2012.
- OWUSU, E. K. et al. Contemporary Review of Anti-Corruption Measures in Construction Project Management. **Project Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 40-56, 2019.
- PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, p. 319-333, 1995.
- PANAHI, B. et al. Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders. **Engineering Construction and Architectural Management**, v. 24, n. 4, p. 554-574, 2017.
- PARKER, D. W. et al. Agency theory perspective on public-private-partnerships: international development project. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 67, n. 2, p. 239-259, 2018.
- PERKINS, K. T. Knowledge: The core problem of project failure. **Software Technology Support Center**, 19, 2006.
- PETRICK, J. A.; QUINN, J. F. **Management ethics: integrity at work**. London: Sage Series on Business Ethics, 1997.
- PINTO, J. K. Lies, damned lies, and project plans: Recruiting human errors that can ruin the project planning process. **Business Horizons**, 56, n. 5, 2013. 643-653.
- PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition**. EUA: Project Management Institute, 2017.
- POLLACK, J.; HELM, J.; ADLER, D. What is the Iron Triangle, and how has it changed? **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 11, n. 2, p. 527-547, 2018.
- POTCOVARU, A. M. Human Resource Management in the Public Versus Private Sector: a Theoretical Perspective. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 13, n. 3, p. 203-209, 2018.
- POURROSTAM , T.; ISMAIL, A. Significant factors causing and effects of delay in Iranian construction projects. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5, n. 7, 2011. 450-456.

PREMEAUX, S. F. The link between management behaviour and ethical philosophy in the wake of the Enron convictions. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 13-25, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. 6th Ed. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2017.

RAJABLU, M. et al. Managing for stakeholders: Introducing stakeholder metrics-integrated model to lead project ethics and success. **International Journal of Project Organisation and Management**, v. 9, n. 1, p. 31-56, 2017.

RAYMOND, L.; BERGERON, F. Project management information systems: An empirical study of their impact on project management and project success. **International Journal of Project Management**, 26, n. 2, 2008. 213-230.

REST, J. R. **Moral development: Advances in research and theory**. New York: Praeger, 1986.

RHODES, C. Democratic business ethics: Volkswagen's emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty. **Organization Studies**, v. 37, p. 1501-1518, 2016.

RHODES, C.; PULLEN, A. Critical Business Ethics: From Corporate Self-interest to the Glorification of the Sovereign Pater. **International Journal of Management Reviews**, p. 1-17, 2017.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. **The Free Press**, New York, 1973.

ROSE-ACKERMAN, S. **Redesigning the State to Fight Corruption: Transparency, Competition and Privatization**. **View Point, The World Bank**, 1996. Disponivel em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11627/multi0page.pdf?sequence=1>>.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs: General and Applied**, v. 80, n. 1, p. 1-28, 1966.

RUUSKA, I.; TEIGLAND, R. Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships: A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. **International Journal of Project Management**, 27, n. 4, 2009. 323-334.

SCHÄFERHOFF, M.; CAMPE, S.; KAAN, C. Transnational public-private partnerships in international relations: making sense of concepts, research frameworks, and results. **International Studies Review**, v. 11, p. 451-474, 2009.

SCHWARTZ, M. S. Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 4, p. 755-776, 2015.

SHAFER, W. E.; SIMMONS, R. S. Effects of organizational ethical culture on the ethical decisions of tax practitioners in mainland China. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 5, p. 647-668, 2011.

SHENHAR, A.; DVIR, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. **Harvard Business Press**, 2007.

SHI, Y. **Implementing the Spirit of the 19th CPC National Congress and Creating a New Situation in the Cause of PPP Reform**. The 3rd China Public-Private Partnerships Financing. Shanghai: [s.n.]. 2017.

SINGH, N.; PARK, Y.; LEHNERT, K. Research Note and Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: Boundary Conditions and Extensions. **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 1, p. 192-219, 2015.

SMITH, N. C.; SIMPSON, S. S.; HUANG, C. Why managers fail to do the right thing: An empirical study of unethical and illegal conduct. **Business Ethics Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 633-667, 2007.

SMYTH, H.; EDKINS, A. Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK. **International Journal of Project Management**, 25, n. 3, 2007. 232-240.

SONENSHEIN, S. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1022-1040, 2007.

SONUGA, F.; ALIBOH, O.; OLOKE, D. Particular barriers and issues associated with projects in a developing and emerging economy: Case study of some abandoned water and irrigation projects in Nigeria. **International Journal of Project Management**, 20, n. 8, 2002. 611-616.

STANSBURY, N. **Exposing the Foundations of Corruption in Construction**. Transparency International. [S.l.]. 2005.

SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International Journal of Project Management**, v. 33, p. 278-290, 2015.

SWEIS, G.; HAMMAD, A. A.; SHBOUL, A. Delays in construction projects: The caso of Jordan. **Internation Journal of Project Management**, 26, n. 6, 2008. 665-674.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using muktivariate analysis**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2007.

TABISH , S. Z. S.; JHA, K. N. The impact of anti-corruption strategies on corruption free performance in public construction projects. **Construction Management and Economics**, v. 30, n. 1, p. 21-35, 2012.

TANG, L.; SHEN, Q.; CHENG, E. W. L. A review of studies on public-private partnership projects in the construction industry. **International Journal of Project Management**, 28, n. 7, 2010. 683-694.

TENBRUNSEL, A. E.; SMITH-CROWE, K.; UMPHRESS, E. E. Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. **Social Justice Research**, v. 16, n. 3, p. 285-307, 2003.

TOOR, S.; OGUNLANA, S. O. Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. **Construction Innovation**, v. 9, n. 2, p. 149-167, 2009.

TORRES, H. T. **Direito tributário e direito privado: autonomia privada, simulação e elusão**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

TOTA, I.; SHEHU, H. The Dilemma of Business Ethics. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, p. 555-559, 2012.

TOURINHO, M. Brazil in the global anticorruption regime. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 61, n. 1, p. 1-18, 2018.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Bribe payer index 2011**. [S.l.]. 2011.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perception Index 2018**. [S.l.]. 2018.

TREVIÑO , L. K. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R.; REYNOLDS, S. J. Behavioral ethics in organizations: A review. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 951-990, 2006.

TURNER, J. R.; SIMISTER, S. J. Project contract management and a theory of organization. **International Journal of Project Management**, 19, 2001. 457-464.

UNODC. United Nations Convention Against Transnational Organized Crime. **UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime**, 29 September 2003. Disponível em: <<http://www.unodc.org/unodc/en/organized-crime/intro/UNTOC.html#Fulltext>>. Acesso em: 29 September 2018.

UNODC. United Nations Convention against Corruption. **UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime**, 14 December 2005. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf>. Acesso em: 28 September 2018.

VALENTINE, S. R.; BATEMAN, C. R. The impact of ethical ideologies, moral intensity, and social context on sales-based ethical reasoning. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 155-168, 2011.

VAN DER HOORN, B.; WHITTY, S. Signs to dogma: a Heideggerian view of how artefacts distort the project world. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1206-1219, 2015.

VAN MARREWIJK, A. Managing project culture: the case of environ mega-project. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 290-299, 2007.

VAN MARREWIJK, A. et al. Managing public–private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 591-600, 2008.

VEE, C.; SKITMORE, C. Professional ethics in the construction industry. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 10, n. 2, p. 117-127, 2003.

VELASQUEZ, M. G.; ROSTANKOWSKI, C. **Ethics: Theory and practice**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

WALKER, D. Editorial. **International Journal of Managing Projects in Business**, 7, n. 4, 2014.

WALKER, D.; JACOBSSON, M. A rationale for alliancing within a public-private partnership. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 21, n. 6. 648-673. 2014.

WALKER, D.; LLOYD-WALKER, B. Rethinking project management. **International Journal of Managing Project in Business**, 9, n. 4. 716-743. 2016

WATSON, G. W.; BERKLEY, R. A.; PAPAMARCOS, S. D. Ambiguous allure: The value-pragmatics model of ethical decision making. **Business and Society REview**, v. 114, n. 1, p. 1-29, 2009.

WI, H.; JUNG, M. Modelling and analysis of project performance factors in an Extended Project-Oriented Virtual Organization (EProVO). **Expert Systems with Application**, 37, n. 2, 2010. 1143-1151.

WITKIN, H. A.; GOODENOUGH, D. R. Field dependence and interpersonal behavior. **Psychological Bulletin**, v. 84, n. 4, p. 661-689, 1977.

WONG, P. S. P.; CHEUNG, S. O.; FAN, K. L. Examining the relationship between organisational learning style and project performance. **Journal of Construction Engineering and Management**, 135, 2009. 497-507.

ZHAI, L.; XIN, Y.; CHENG, C. Understanding the value of project management from a stakeholders' perspective: the case study of mega-project management. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 99-109, 2009.

ZHU, F. et al. Value conflicts between local government and private sector in stock public-private partnership projects: A caso of China. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 26, n. 6, p. 907-926, 2019.

ZOU, W. et al. Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. **International Journal of Project Management**, p. 265-274, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002.

Apêndice 1: MES de Reidenbach e Robin – dimensões e questões

Dimensão	Itens / Questões Escala de Likert: (1 → 7)
Justiça	(1) Justo / Injusto (2) Correto / Incorreto (3) Resulta em / Não resulta em uma distribuição igualitária do bem e do mal
Relativista	(4) Culturalmente Aceitável / Inaceitável (5) Individualmente Aceitável / Inaceitável (6) Aceitável / Inaceitável para as pessoas que eu mais admiro (7) Tradicionalmente Aceitável / Inaceitável (8) Aceitável / Inaceitável para minha família
Egoísta	(9) Auto promotora / Não é auto promotora (10) Egoísta / Não é Egoísta (11) Não sacrifica a si mesmo / Sacrifica a si mesmo (12) Imprudente / Prudente (13) Não é obrigado moralmente a agir de outro modo / É obrigado moralmente a agir de outra forma (14) Pessoalmente Satisfatório / Pessoalmente Insatisfatório (15) Não é no melhor interesse da companhia / No melhor interesse da companhia
Utilitarista	(16) Eficiente / Ineficiente (17) Ok se as ações podem ser justificadas pelas consequências / Não está Ok mesmo que as ações possam ser justificadas pelas consequências (18) Compromete uma regra importante sob a qual eu vivo / Não compromete uma regra importante sob a qual vivo (19) Na média tende a ser bom / Na média tende a ser mau (20) Produz a maior utilidade / Produz a menor utilidade (21) Maximiza benefícios enquanto minimiza os danos / Minimiza os benefícios enquanto maximiza os danos (22) Guia ao bem-estar maior para o maior número de afetados / ao menor bem-estar para o maior número de afetados (23) Resulta em um custo-benefício positivo / em custo-benefício negativo (24) Maximiza / Minimiza a satisfação geral
Deontológica	(24) Viola um contrato não-escrito / Não viola um contrato não-escrito (25) Viola a minha ideia de equidade / Não viola a minha ideia de equidade (26) O dever (legal) me abriga a agir dessa maneira / não me obriga a agir dessa maneira (27) Moralmente correto / Moralmente incorreto (28) Obrigado a agir desta forma / Não obrigado a agir desta forma (29) Viola uma promessa não dita / Não viola uma promessa não dita

Fonte: Reidenbach e Robin (1990), tradução livre do autor

Apêndice 2: Questionário Original – Reidenbach e Robin 1990 e correspondente tradução para a Língua Portuguesa

	Texto Original - Reindenbach e Robin (1990)	Escala Traduzida (Autor)
(1)	Just / Unjust	A decisão do Gerente de Projetos é (Justa - > Injusta):
(2)	Fair / Unfair	A decisão do Gerente de Projetos é (Leal - > Desleal):
(3)	Does result / Does not result in an equal distribution of good and bad	A decisão do Gerente de Projetos resulta em uma distribuição equilibrada entre o bom e o mau:
(4)	Culturally Acceptable / Unacceptable	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista cultural (Aceitável -> Inaceitável):
(5)	Individually Acceptable / Unacceptable	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista individual ou particular (Aceitável -> Inaceitável):
(6)	Traditionally Acceptable / Unacceptable	A decisão do Gerente de Projetos é tradicionalmente (Aceitável -> Inaceitável):
(7)	Acceptable / Unacceptable to my Family	A decisão do Gerente de Projetos é, para minha família (em uma visão familiar), Aceitável -> Inaceitável):
(8)	Acceptable / Unacceptable to People I Most Admire	Em relação às pessoas que mais admiro, a decisão do Gerente de Projetos é (Aceitável -> Inaceitável):
(9)	Self-Promoting / Not Self-Promoting	A decisão do Gerente de Projetos em relação à autopromoção:
(10)	Selfish / Not Selfish	A decisão do Gerente de Projetos (é egoísta -> não é egoísta):
(11)	Self-Sacrificing / Not Self Sacrificing	A decisão do Gerente de Projetos sacrifica a si mesmo:
(12)	Prudent / Not Prudent	A decisão do Gerente de Projetos é (prudente -> imprudente):
(13)	Under No Moral Obligation / Morally Obligated to Act Otherwise	O contexto do projeto obriga o Gerente de Projetos a agir moralmente da forma como agiu:
(14)	Personally Satisfying / Not Personally Satisfying	A decisão do Gerente de Projetos é satisfatória do ponto de vista pessoal:
(15)	In Best Interests of the Company / Not in the Best Interests of the Company	A decisão do Gerente de Projetos ocorre no melhor interesse da organização:
(16)	Efficient / Inefficient	A decisão do Gerente de Projetos é (Eficiente -> ineficiente):
(17)	OK / Not OK If Actions can be justified by Their Consequences	A decisão do Gerente de Projetos é aceitável se as ações são justificáveis pelas consequências:

(18)	Compromise / Does not Compromise an Important Rule by Which I Live	A decisão do Gerente de Projetos não compromete uma regra pessoal de vida (que você possui):
(19)	On Balance, tends to be good / bad.	A decisão do Gerente de Projetos, no balanço geral, tende a ser boa:
(20)	Produces the Greatest / Least Utility	A decisão do Gerente de Projetos, em relação ao grau de utilidade produzido:
(21)	Maximizes / Minimizes Benefits While Minimizes / Maximizes Harm	A decisão do Gerente de Projetos, em relação aos ônus e bônus:
(22)	Leads to the Greatest / Least Good for the Greatest Number	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à condução de um bem para o maior número de pessoas:
(23)	Results in a Positive / Negative Cost-Benefit Ratio	A decisão do Gerente de Projetos, em relação ao custo-benefício:
(24)	Maximizes / Minimizes Pleasure	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à satisfação geral:
(25)	Violates / Does Not Violate an Unwritten Contract	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à violação de um contrato formal:
(26)	Violates / Does Not Violate My Ideas of Fairness	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à equidade:
(27)	Duty Bound / Not Duty Bound to Act This Way	Sobre a decisão do Gerente de Projetos, em relação à obrigação de agir:
(28)	Morally Right / Not Morally Right	A decisão do Gerente de Projetos é, do ponto de vista moral:
(29)	Obligated / Not Obligated to Act This Way	Nessas situações, o Gerente de Projetos (é obrigado => não é obrigado a agir dessa maneira)
(30)	Violates / Does Not Violate an Unspoken Promise	A decisão do Gerente de Projetos, em relação à violação de uma promessa verbal:

Apêndice 3: *Case Scenarios* em Loo (2000)Vignette for the planning phase:

“During the planning phase for a multi-year project, a project manager identified a highly qualified senior systems analyst and prepared to make an attractive job offer for this senior position. However, the Human Resources Department intervened stating that the candidate was not a member of one of the company’s targeted groups under their employment equity program. The project manager was instructed to hire a systems analyst who fell into one of the targeted groups. The project manager again reviewed all the job applications and identified only two applicants who were members of the company’s targeted groups for employment. One applicant had just graduated from university and had no work experience for this senior position while the other applicant had almost 10 years of relevant experience but mediocre performance ratings and references. The project manager approached the HR Department stating that neither of these applicants was qualified for the job and that the original candidate should be offered the position. To the manager’s dismay, the HR Department insisted that one of the two applicants from the targeted groups be offered the position and receive the same attractive offer that was proposed for the original candidate. The project manager reluctantly complied and made the attractive offer to one of the other applicants who gladly accepted.”

Vignette for the execution phase:

“About half-way through a major project, a project manager becomes anxious about the schedule because the project has been falling behind schedule for some time and a formal project review with the client is set for four weeks from today. The project manager discusses the situation with several senior members of the project team and there is much heated discussion. At the end of the meeting, the manager decides not to mention the schedule problem to the client or to senior management in the hope that the project might get back on schedule by the time the project review is held in four weeks.”

Vignette for the termination phase:

“The manager of a large international project has just completed the final presentation to the client and signed-off the contract for the final payment. Both groups, the project team and the group from the client’s company head to the dining room for a formal luncheon celebrating the successful project completion. After an enjoyable lunch, the client takes the project manager aside for a few private words. The project manager is disturbed to hear the client allude to an expectation for a “cash gift” for having “facilitated” this project and allude to some future contract possibility too if they continue with such a good relationship. The project manager tactfully avoids responding by saying that another appointment is pressing and that they could get together again in a couple of days. The next day, the project manager phones the Vice President at the home office to discuss this situation because it sounds like a demand for a kick back. Surprisingly, the VP doesn’t want to get involved and cuts the conversation short by telling the project manager that this is an important client and to ‘handle it’. The project manager then phones the client to arrange to meet for lunch the next day in order to hand over several thousand dollars in cash from the balance in the project account.