

ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

A *PHRONESIS*¹ DO INDIVÍDUO: A GESTÃO DE SI ÉTICA COMO META-COMPETÊNCIA PARA A PERFORMANCE SUSTENTÁVEL NO CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO

Este artigo investiga a interface entre a gestão organizacional e a gestão de si como um paradigma fundamental para a formação de líderes no contexto pós-moderno. Partindo de uma crítica às abordagens tecnicistas da administração clássica, que priorizam a eficiência e o controle, propõe-se uma ampliação ontológica do campo, integrando saberes da Filosofia, Psicologia e Ciências Sociais. O problema central questiona como a articulação entre o "cuidado de si" foucaultiano e as práticas de gestão pode constituir um modelo formativo para gestores confrontados com desafios éticos, sociais e tecnológicos complexos. Por meio de uma metodologia qualitativa, com base em análise bibliográfica e na *Grounded Theory*, o estudo revisita as teorias administrativas, analisa as contribuições sobre a autogestão e identifica os pontos de convergência e tensão entre a gestão externa (organizacional) e a interna (subjéctiva). Como resultado principal, apresenta-se uma matriz conceitual para a formação do gestor pós-moderno, que articula quatro saberes essenciais: técnico-analítico, ético-reflexivo, sistêmico-relacional e prático-autopoiético. Conclui-se que a superação da dicotomia entre gerir organizações e gerir a si mesmo é crucial para o desenvolvimento de uma liderança humanizadora, capaz de alinhar racionalidade instrumental com sensibilidade ética e autoconhecimento, respondendo às demandas por propósito e sustentabilidade no século XXI.

Palavras-chave: Gestão de Si; Teorias da Administração; Formação de Gestores; Pós-modernidade; Ética Organizacional.

INTRODUÇÃO

A gestão de projetos consolidou-se como disciplina essencial à governança organizacional e à criação de valor em sociedades complexas e em permanente transformação. Sob a égide de metodologias consolidadas como o *PMBOK Guide*, o PRINCE2 (*Projects IN Controlled Environments*) e os *frameworks* ágeis, o campo tem privilegiado abordagens instrumentais voltadas ao controle de escopo, prazos, custos e qualidade (Turner, 2018). Entretanto, emergem evidências crescentes de que a performance em projetos não se esgota em indicadores técnicos: ela está

¹ *Phronesis* é um conceito filosófico, originário da ética aristotélica, que se traduz como sabedoria prática ou deliberação prudencial. Distinta do saber meramente técnico (*technê*) e do conhecimento científico (*episteme*), a *phronesis* é a excelência intelectual e moral de deliberar sobre o que é bom e justo em situações particulares, contingentes e incertas. Não se trata da aplicação de regras universais, mas da capacidade de discernir o curso de ação apropriado em um contexto específico, guiada por uma finalidade ética superior: o florescimento humano (*eudaimonia*). No âmbito da gestão, o gestor *phronético* é aquele que transcende a pura eficiência operacional, utilizando a *phronesis* para integrar competências técnicas, sociais e emocionais em um julgamento holístico. É, portanto, a faculdade que articula os meios técnicos aos fins éticos, o saber ao valor, permitindo que a liderança navegue pela complexidade e pela incerteza com prudência, coragem e responsabilidade moral.

condicionada a fatores humanos, éticos e relacionais que estruturam o agir do gestor e da equipe (Müller, Drouin, & Sankaran, 2019).

Neste contexto, ganha relevância a noção foucaultiana de cuidado de si, entendida como prática reflexiva, ética e ontológica pela qual o sujeito governa a si mesmo em conformidade com princípios de coerência, responsabilidade e cuidado (Foucault, 1984/2011). Quando transposta ao campo da gestão de projetos, esta noção revela-se mais do que uma competência técnica ou comportamental: constitui-se como uma “meta-competência”, ou seja, uma capacidade transversal que integra, orienta e dá sentido ético às demais competências requeridas no ciclo de vida dos projetos (Boyatzis, 2008).

Compreendida, neste estudo, como meta-competência, a gestão de si ética amplia o horizonte da performance, deslocando-o da mera eficácia operacional para a performance sustentável. Esta, por sua vez, deve ser entendida como um equilíbrio entre resultados objetivos (tempo, custo, qualidade), impactos humanos (aprendizado, confiança, motivação) e implicações sociais mais amplas como responsabilidade, legitimidade e valor público. (Sankaran, Müller, & Drouin, 2021).

A questão central que se impõe é, portanto: de que modo a gestão de si ética, concebida como meta-competência, contribui para a performance sustentável ao longo do ciclo de vida da gestão de projetos?

O objetivo geral do estudo foi analisar a gestão de si ética como meta-competência capaz de sustentar a performance sustentável no ciclo de vida da gestão de projetos, identificando seus fundamentos ontológicos, epistemológicos e pragmáticos. Para alcançar este propósito, a investigação desdobrou-se em objetivos específicos, iniciando pelo exame dos fundamentos filosóficos e epistemológicos da gestão de si ética como prática de subjetivação. Em seguida, discutiu o conceito de meta-competência e sua aplicabilidade ao campo da gestão de projetos e analisou o ciclo de vida à luz da interseção entre a ética de si e a performance sustentável. O percurso culminou na proposição de uma matriz conceitual integradora que articula a gestão de si ética, as meta-competências e os resultados sustentáveis em projetos.

A relevância desta investigação reside na necessidade de superar a visão reducionista de performance em projetos, tradicionalmente focada em métricas quantitativas, e avançar para uma concepção ampliada e sustentável. Para atingir esse propósito, o estudo adota três eixos metodológicos complementares. Utiliza-se o método hermenêutico para a interpretação crítica das tradições filosóficas e organizacionais, iluminando os sentidos da gestão de si e da performance à luz da historicidade e da linguagem (Gadamer, 2004). O método filosófico, por sua vez, fornece a base ontológica e ética para situar o gestor como um agente moral responsável por si e pelo coletivo (Aristóteles, 2009; Foucault, 2011). Por fim, a Grounded Theory é empregada como uma abordagem indutiva que permite a elaboração de um quadro conceitual integrador a partir da categorização sistemática de dados conceituais, relacionando gestão de si ética, meta-competências e resultados sustentáveis (Charmaz, 2014).

A articulação desses métodos garante robustez científica e densidade interpretativa, ao mesmo tempo em que ancora a proposta em um processo de construção teórica rigorosa e inovadora. Assim, este estudo pretende contribuir para o avanço da literatura em gestão de projetos, inserindo a ética como dimensão constitutiva da performance e a gestão de si como meta-competência estruturante para resultados sustentáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: FUNDAMENTOS ONTOEPISTÊMICOS DA GESTÃO INTEGRADA

2.1 A Gestão de Si Ética: Da *Práxis*² Filosófica à Subjetivação do Gestor

A categoria "gestão de si ética", para que possa servir como alicerce de uma investigação robusta, exige uma desconstrução que a liberte de sua apropriação gerencialista superficial — como sinônimo de autodisciplina ou inteligência emocional — e a restitua à sua densidade filosófica como uma autêntica *práxis* da liberdade. Trata-se de um processo de subjetivação pelo qual o indivíduo se forma como sujeito ético mediante práticas de autogoverno, constituindo-se não como um mero executor técnico, mas como um agente moral.

Para fins de análise e codificação teórica, este processo de subjetivação pode ser decomposto em três propriedades axiais interdependentes, que encontram suas raízes na filosofia antiga: a prática ascética (*askesis*), a relação corajosa com a verdade (*parrhesia*) e a deliberação prudencial (*phronesis*).

A prática ascética (*askesis*) remete diretamente à noção grega de *epimeleia heautou* (o cuidado de si), resgatada por Michel Foucault (1984/2011). Foucault demonstra que o "conhece-te a ti mesmo" (*gnōthi seauton*) era, para os antigos, subordinado a um conjunto de exercícios pelos quais o indivíduo se constituía ativamente como sujeito moral. A *askesis* não é uma privação, mas um treinamento contínuo do eu por meio de técnicas de si (escuta, escrita, exame de consciência) que visam transformar o indivíduo, tornando-o "mestre de si mesmo". Esta dimensão pragmática e ontológica é crucial: a gestão de si não é um estado, mas um processo de autoformação que constitui o ser do gestor como capaz de se autogovernar.

A segunda propriedade é a relação com a verdade (*aletheia*), que se manifesta na prática da *parrhesia*, o ato de falar franco (Foucault, 2001/2010). Trata-se da coragem de dizer a verdade a outrem e, fundamentalmente, a si mesmo. No contexto da gestão de projetos, a *parrhesia* se opõe diretamente à cultura do "status verde" ilusório, representando a disposição do gestor para confrontar e enunciar a verdade dos fatos — um cronograma inviável, um conflito latente — mesmo que isso implique custos políticos. Essa dimensão axiológica condiciona uma governança baseada na realidade, orientada pelo valor da verdade.

A terceira propriedade, a deliberação prudencial, ancora o conceito na virtude aristotélica da *phronesis* (sabedoria prática). Distinta do saber técnico (*technê*) e do saber científico (*episteme*), a *phronesis* é a excelência em deliberar sobre o que é bom e justo em situações particulares e contingentes (Aristóteles, 2009). O gestor *phronético* é aquele que, diante de um dilema, discerne o curso de ação apropriado, guiado por uma finalidade ética maior: a *eudaimonia*, ou o florescimento humano. Esta faculdade epistemológica integra a técnica à ética, o meio ao fim, e o saber ao valor.

Essas três propriedades filosóficas são complementadas e aprofundadas por dimensões psicológicas que revelam a complexa paisagem da subjetividade. A autoeficácia, ou a crença na própria capacidade de agir (Bandura, 1997), surge como a condição psicológica para sustentar a disciplina da *askesis*. A busca pela autoatualização (Maslow, 1954; Rogers, 1961) ecoa a busca aristotélica pela *eudaimonia*, funcionando como o motor motivacional para o crescimento. O estado de (Csikszentmihalyi, 1990) pode ser visto como a experiência fenomênica de uma

² A palavra *práxis* origina-se do grego *πρᾶξις*, que significa literalmente "ação", "ato" ou "prática". Na tradição filosófica, o termo evoluiu para designar não uma ação qualquer, mas a prática informada pela teoria e orientada por um propósito ético, em oposição à mera produção técnica (*poiesis*).

phronesis bem-sucedida, onde desafio e habilidade se encontram em perfeita harmonia. Por fim, a psicanálise (Freud, 1923; Lacan, 1966) adverte que este processo não é puramente racional, mas uma negociação complexa com as forças do inconsciente e do desejo, exigindo do sujeito um trabalho contínuo de resistência aos mecanismos de recalque e alienação.

Portanto, para os propósitos desta investigação, a Gestão de Si Ética emerge como a categoria central que descreve o processo de subjetivação pelo qual o gestor, através de práticas ascéticas (*askesis*) e de uma relação corajosa com a verdade (*parrhesia*), desenvolve a capacidade de deliberação prudencial (*phronesis*) para agir de forma justa. Este processo é psicologicamente sustentado pela autoeficácia e motivado pela autoatualização, e deve navegar pelas complexidades do inconsciente para se realizar plenamente.

2.2 A Meta-competência Ética: Estrutura de Integração e Aprendizagem

O conceito de meta-competência emerge no campo do desenvolvimento humano como uma categoria que transcende as competências específicas, designando uma capacidade de ordem superior que organiza, integra e potencializa o repertório de um indivíduo em contextos dinâmicos e incertos (Boyatzis, 2008). Enquanto uma competência é a capacidade de realizar uma tarefa (e.g., elaborar um cronograma), uma meta-competência corresponde a uma capacidade estruturante, de caráter transversal, que permite ao sujeito aprender, desaprender e reconfigurar suas próprias competências em função de novos desafios (Fleury & Fleury, 2001).

Aplicada à gestão de projetos, essa noção é particularmente pertinente, pois exige do gestor não apenas conhecimento técnico, mas também uma notável plasticidade relacional e reflexiva. Para fins de codificação e análise, esta meta-competência pode ser decomposta em três dimensões operacionais fundamentais:

1. Reflexividade: É a capacidade de "pensar sobre o pensar", de tomar a si mesmo, suas premissas e seus impactos como objeto de análise crítica. A reflexividade permite ao gestor questionar os próprios vieses, reconhecer os limites de seu conhecimento técnico e, crucialmente, aprender com os erros e acertos.
2. Integração Transversal: Refere-se à habilidade de articular e sintetizar competências distintas — técnicas, sociais, emocionais — sob uma orientação valorativa coerente. O gestor não aplica isoladamente suas habilidades de negociação ou de análise de risco; ele as integra em um julgamento holístico que é guiado pela sabedoria prática (*phronesis*), garantindo uma performance sinérgica e com propósito.
3. Plasticidade Ética: É a capacidade de responder e se adaptar a situações novas e imprevistas, não pela aplicação de um roteiro pré-definido, mas pela reconfiguração criativa de condutas e conhecimentos, preservando, contudo, os princípios éticos fundamentais. Trata-se de uma adaptabilidade que não se confunde com oportunismo, mas com a flexibilidade moralmente ancorada.

A hipótese central deste artigo, a ser explorada pela construção teórica, é que a Gestão de Si Ética opera como a meta-competência primordial no campo de projetos. É o trabalho ético sobre si mesmo que desenvolve a reflexividade (através do exame de consciência), que força a integração transversal (ao submeter a técnica ao crivo do valor) e que cultiva a plasticidade ética (ao preparar o sujeito para a incerteza com equanimidade e coragem).

2.3 A Performance Sustentável: Um Construto Multidimensional no Ciclo de Vida do Projeto

A métrica tradicional de performance em projetos, consolidada na "tríade de ferro" de escopo, tempo e custo, tem sido amplamente criticada por sua visão reducionista, que desconsidera dimensões humanas, sociais e éticas essenciais (Atkinson, 1999; Turner, 2018). Como alternativa, emerge a noção de performance sustentável, que articula resultados objetivos com impactos intangíveis de longo prazo, oferecendo uma medida de sucesso mais completa e legítima (Müller, Drouin, & Sankaran, 2019).

Para fins de codificação e análise, é proposto um modelo tridimensional para esta categoria, decompondo-a em: eficácia operacional, desenvolvimento do capital humano e relacional, e geração de legitimidade e valor público.

1. Eficácia Operacional: Esta dimensão abarca os indicadores tradicionais e indispensáveis de escopo, prazo, custo e qualidade. A sustentabilidade não nega a importância da eficiência; ela a ressignifica como uma condição necessária, mas não suficiente. Um projeto que não cumpre seus objetivos operacionais básicos não pode ser considerado sustentável.
2. Desenvolvimento do Capital Humano e Relacional: Esta dimensão avalia o impacto do projeto no tecido social interno da organização. Ela captura os "ativos intangíveis" legados pelo projeto, questionando se a confiança entre as partes interessadas foi fortalecida, se a equipe emergiu com novos aprendizados e se foi criado um ambiente de segurança psicológica que fomenta a inovação e a fala franca (*parrhesia*) (Edmondson, 1999).
3. Geração de Legitimidade e Valor Público: Esta dimensão transcende as fronteiras da organização, avaliando o impacto do projeto na sociedade. Questiona-se se o projeto gerou valor para além do retorno financeiro, se contribuiu para o bem comum e se seus resultados são socialmente legítimos e ambientalmente responsáveis, alinhando a gestão de projetos aos imperativos da governança ESG (cf. Elkington, 1997).

Crucialmente, estas três dimensões não são avaliadas apenas no encerramento, mas são construídas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Cada fase implica escolhas que moldam a sustentabilidade do resultado: a Iniciação define a legitimidade dos objetivos; o Planejamento determina a ética na alocação de recursos; a Execução testa a liderança baseada em confiança; e o Monitoramento deve empregar métricas que capturem também o bem-estar e o aprendizado.

A tabela 1, a Reinterpretação do Ciclo de Vida do Projeto sob a Ótica da Gestão de Si Ética, reinterpreta o ciclo de vida da gestão de projetos, articulando as dimensões da performance. Ele detalha as competências em três níveis: a Dimensão Instrumental (o saber-fazer técnico-metodológico), a Dimensão Ético-Reflexiva (o saber-ser e o propósito que ancora a ação) e a Competência Integrada, que representa a síntese virtuosa entre as duas dimensões anteriores, resultando em uma performance sustentável.

TABELA 1 - Reinterpretação do Ciclo de Vida do Projeto sob a Ótica da Gestão de Si Ética

FASE DO CICLO DE VIDA DO PROJETO	DIMENSÃO DA PERFORMATIVIDADE INSTRUMENTAL	DIMENSÃO ÉTICO-REFLEXIVA	COMPETÊNCIA INTEGRADA
INICIAÇÃO	Foco técnico-metodológico - Identificação e análise de stakeholders (<i>PMI</i>, 2021). - Elaboração de Business Case e Termo de Abertura (<i>PMBOK</i>, 7ª ed.). - Definição da visão de produto e product backlog inicial (<i>Scrum Guide</i>, 2020).	Foco no <i>ethos</i> e propósito - Deliberação prudencial (<i>phronesis</i>) sobre a validade e o valor do projeto (<i>Aristóteles</i>, 2009). - Autoconsciência e alinhamento a valores pessoais e organizacionais (<i>Foucault</i>, 2011). - Busca pela legitimidade moral da iniciativa (<i>Hadot</i>, 1995).	Síntese para a performance sustentável Definição de objetivos legítimos e socialmente relevantes, criando um sentido compartilhado e confiança inicial junto às partes interessadas, indo além do mero retorno financeiro. (<i>Müller et al.</i>, 2019)
PLANEJAMENTO	- Estrutura analítica do projeto (EAP/WBS) e planos de comunicação, riscos e qualidade (<i>PMBOK</i>). - Planejamento de Sprints e Releases (sprint/release planning) (<i>Ágil</i>).	- Reflexividade e coerência ética na definição de metas realistas (<i>Boyatzis</i>, 2008). - Capacidade de prever impactos sociais e ambientais, equilibrando fins e meios. - Autogoverno para resistir a pressões por cronogramas inexequíveis.	Planejamento responsável e inclusivo, realizando uma alocação ética de recursos e integrando indicadores de valor humano e social no escopo do projeto, construindo planos resilientes e participativos.
EXECUÇÃO	- Direção e gestão da equipe, gerenciando as entregas integradas (<i>PMBOK</i>, <i>PMI</i>). - Facilitação dos papéis auto-organizáveis (Product Owner, Scrum Master, Dev Team) (<i>Scrum</i>).	- Liderança pelo exemplo (virtude), inspirando conduta ética. - Responsabilidade moral nas decisões cotidianas. - Autocontrole frente a pressões por atalhos que comprometam a qualidade ou a segurança.	Engajamento baseado em confiança e cooperação ética, com transparência radical. Foco na minimização de danos sociais/ambientais e na criação de um ambiente de segurança psicológica. (<i>Edmondson</i>, 1999)
MONITORAMENTO E CONTROLE	- Monitoramento de cronograma, custo e qualidade (<i>PMBOK</i>, <i>PMI</i>). - Uso de métricas ágeis como burndown charts e velocity (<i>Scrum</i>, <i>Ágil</i>). - Elaboração de relatórios de status.	- Vigilância ética sobre os resultados e seus impactos não previstos (<i>Foucault</i>, 2011). - Reflexividade crítica sobre desvios, questionando as causas-raiz. - Responsabilidade pela verdade dos indicadores (<i>parrhesia</i>).	Uso de métricas de performance ampliada (valor social, satisfação) e prestação de contas (<i>accountability</i>) com total transparência, tratando os indicadores como ferramentas de aprendizagem e adaptação contínua. (<i>Turner</i>, 2018)
ENCERRAMENTO	- Encerramento formal do projeto/contrato e aceite das entregas (<i>PMBOK</i>, <i>PMI</i>). - Realização da revisão final (retrospective) (<i>Scrum</i>, <i>Ágil</i>). - Documentação e arquivamento das lições aprendidas.	- Reflexão crítica (aprendizado ético) sobre o processo e os resultados. - Registro de lições sobre si e sobre a equipe, indo além do técnico. - Responsabilidade pela memória e pelo legado do projeto.	Consolidação de valor sustentável e reputacional, garantindo o aprendizado organizacional coletivo e a legitimidade pós-projeto, transformando o conhecimento em capital para o futuro. (<i>Sankaran et al.</i>, 2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base na articulação entre os padrões do Project Management Institute (PMI, 2021), os *frameworks* ágeis (Scrum Guide, 2020), e a releitura de autores da filosofia e da gestão como Aristóteles (2009), Foucault (2011), Müller et al. (2019) e Turner (2018).

A análise detalhada do ciclo de vida no quadro precedente demonstra, portanto, que a Gestão de Si Ética não é um mero adendo comportamental, mas uma meta-competência com implicações diretas tanto na dimensão humana quanto na estrutural da performance. No aspecto humano, a prática da reflexividade e da liderança virtuosa pelo gestor é o que fomenta o capital relacional do projeto, criando um ambiente de segurança psicológica (Edmondson, 1999) onde a confiança, a transparência e o aprendizado coletivo podem florescer. Por sua vez, este alicerce humano qualifica o aspecto estrutural: processos de planejamento tornam-se mais participativos e resilientes, métricas de controle transformam-se em ferramentas de aprendizagem contínua e a governança do projeto se fortalece pela integridade. É essa fusão indissociável entre o humano e o estrutural, catalisada pela sabedoria prática (*phronesis*) do líder (Aristóteles, 2009), que permite a entrega de resultados não apenas eficientes, mas sustentáveis e alinhados à moderna visão de entrega de valor (PMI, 2021). Em última análise, a Gestão de Si Ética deixa de ser um verniz moral para se revelar como a própria infraestrutura da performance de excelência.

Ao codificar os dados, a "Performance Sustentável" será, portanto, tratada não como um resultado estático, mas como um equilíbrio dinâmico entre estas três dimensões, forjado nas decisões de cada fase do projeto. A análise subsequente investigará como a Gestão de Si Ética, operando como meta-competência, influencia não apenas cada uma dessas dimensões isoladamente, mas, fundamentalmente, a capacidade do projeto de alcançar uma integração virtuosa entre elas.

PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

O presente estudo configura-se como um ensaio teórico-conceitual, cujo propósito não reside na validação empírica de hipóteses, mas na construção de um quadro conceitual integrador. A investigação adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise crítico-interpretativa de um *corpus* teórico selecionado, visando responder como a Gestão de Si Ética contribui para a performance sustentável em projetos. Para garantir o rigor e a profundidade necessários a essa construção, o percurso metodológico articula, de forma complementar, os princípios da hermenêutica filosófica e os procedimentos sistemáticos da Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*), adaptada para a análise de constructos teóricos.

A abordagem hermenêutico-filosófica é empregada como método primordial para a interpretação dos significados de textos fundantes. Conforme Gadamer (2004), entender é um processo que envolve a fusão de horizontes, permitindo um diálogo crítico com as tradições filosóficas (Aristóteles, 2009; Foucault, 2011), psicológicas (Boyatzis) e da própria gestão de projetos (PMI, Turner, Müller). Essa lente hermenêutica possibilita a desconstrução de conceitos como "gestão de si" e "performance", libertando-os de apropriações superficiais e restituindo-lhes sua densidade histórica e ontológica, essencial para a análise.

Em complementaridade, os procedimentos da Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*), em sua vertente construtivista (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967), são adaptados como um recurso heurístico para a construção teórica indutiva e sistemática. Neste estudo, o *corpus* textual de obras seminais é tratado como os "dados" a serem analisados. Condizendo com a expectativa de Charmaz (2006/2014, p.18) em que nesta teoria "há coleta de dados ricos – detalhados e completos – os colocando sem seu contexto situacional e social". Essa adaptação metodológica permite que a elaboração do quadro conceitual transcenda a mera

especulação, ancorando-se em um processo rigoroso de codificação e categorização que revela as relações emergentes entre os constructos de Gestão de Si Ética, meta-competências e performance sustentável.

O percurso investigativo foi estruturado em três etapas metodológicas principais, conforme detalhado a seguir.

A etapa inicial, de levantamento e exegese do *corpus* teórico, consistiu na seleção e análise sistemática das fontes primárias que constituem os pilares conceituais da pesquisa. O *corpus* incluiu obras fundantes da filosofia sobre ética e subjetividade (Aristóteles, 2009; Foucault, 2011), teorias sobre competências e desenvolvimento humano (Boyatzis, 2008), e a literatura canônica e crítica sobre gestão de projetos e performance (PMI, 2021; Turner, 2018; Müller et al., 2019). A leitura exegética foi orientada pela questão central da pesquisa, buscando extrair os argumentos e conceitos pertinentes.

A partir da imersão no corpus textual, procedeu-se à codificação aberta, na qual constructos, temas e recorrências argumentativas foram identificados e rotulados. Códigos iniciais como "deliberação prudencial (*phronesis*)", "cuidado de si", "reflexividade", "capital humano e relacional" e "eficácia operacional" emergiram diretamente das fontes. Em seguida, na codificação axial, estes códigos foram agrupados em categorias conceituais mais abstratas. Tais categorias foram relacionadas ao ciclo de vida da gestão de projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento), explorando as relações e tensões entre elas, como a articulação entre as propriedades da "gestão de si ética" e as dimensões da "meta-competência".

A etapa final (Codificação Seletiva e Integração Teórica) visou integrar as categorias axiais em torno de um núcleo conceitual unificador. A categoria central que emergiu, capaz de articular as demais, foi a própria tese do estudo: a "Gestão de Si Ética Como Meta-Competência Para a Performance Sustentável". A integração teórica culminou na elaboração da Tabela 1 - Reinterpretação do Ciclo de Vida do Projeto sob a Ótica da Gestão de Si Ética", que funciona como a matriz conceitual proposta. A validação interna do modelo foi assegurada pela triangulação conceitual, contrastando sistematicamente as perspectivas filosóficas com os *frameworks* de gestão para refinar a interpretação e fortalecer a coerência do quadro integrador.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 2 (Decifrando o *Corpus* – Conceitos e *Práxis* no Ciclo de Vida do Projeto) representa a etapa de codificação aberta, fundamenta-se diretamente na estrutura do ciclo de vida do projeto. O objetivo é extrair as unidades de conteúdo de cada fase, identificando os conceitos instrumentais, as práticas ético-reflexivas e as competências integradas que as caracterizam. Este processo mapeia como a teoria se manifesta na prática, criando a base para uma análise mais aprofundada nas etapas seguintes.

Esta tabela integra os achados da codificação aberta em uma visão holística do ciclo de vida da gestão de projetos, articulando três dimensões: (1) performatividade instrumental (foco técnico-metodológico); (2) ética reflexiva (valores, *phronesis*, *parrhesia*) e (3) competência integrada - síntese virtuosa para a performance sustentável.

TABELA 2 - Decifrando o Corpus – Conceitos e Práxis no Ciclo de Vida do Projeto

FASE DO CICLO	UNIDADE DE CONTEÚDO (EXEMPLOS DO REFERENCIAL)	CÓDIGO INICIAL SUGERIDO
INICIAÇÃO	- “Deliberação prudencial (phronesis) sobre a validade e o valor do projeto” (Aristóteles, 2009). - Elaboração de Business Case e Termo de Abertura (PMBOK, 7ª ed.). - Definição de objetivos legítimos e socialmente relevantes, criando um sentido compartilhado (Müller et al., 2019).	Legitimidade_Ética Foco_Técnico_Iniciação Deliberação_Prudencial_Início Competência_Integrada_Iniciação
PLANEJAMENTO	- “Reflexividade e coerência ética na definição de metas realistas” (Boyatzis, 2008). - Estrutura analítica do projeto (EAP/WBS) e planos de comunicação, riscos e qualidade (PMBOK). - Autogoverno para resistir a pressões por cronogramas inexecutáveis. - Planejamento responsável e inclusivo, realizando uma alocação ética de recursos.	Planejamento_Prudente Foco_Técnico_Planejamento Autogoverno_no_Planejamento Competência_Integrada_Planejamento
EXECUÇÃO	- “Liderança pelo exemplo (virtude), inspirando conduta ética.” - Direção e gestão da equipe, gerenciando as entregas integradas (PMBOK, PMI). - Engajamento baseado em confiança e cooperação ética, criação de ambiente de segurança psicológica (Edmondson, 1999).	Liderança_Virtuosa Foco_Técnico_Execução Liderança_Ética_na_Ação Competência_Integrada_Execução
MONITORAMENTO E CONTROLE	- “Responsabilidade pela verdade dos indicadores (parrhesia)” (Foucault, 2011). - Monitoramento de cronograma, custo e qualidade (PMBOK, PMI). - Uso de métricas de performance ampliada como ferramentas de aprendizagem e adaptação contínua (Turner, 2018).	Vigilância_Ética Foco_Técnico_Monitoramento Verdade_dos_Indicadores Competência_Integrada_Monitoramento
ENCERRAMENTO	- “Reflexão crítica (aprendizado ético) sobre o processo e os resultados.” - Encerramento formal do projeto/contrato e aceite das entregas (PMBOK, PMI). - Consolidação de valor sustentável e reputacional, garantindo aprendizado organizacional coletivo (Sankaran et al., 2021).	Aprendizado_Ético_e_Legado Foco_Técnico_Encerramento Reflexão_Ética_Final Competência_Integrada_Encerramento

Fonte: Elaboração própria a partir de Aristóteles (2009), Foucault (2011), Boyatzis (2008), Charmaz, K. (2014), PMI (2021), Scrum Guide (2020).

A codificação aberta, agora estruturada pelo ciclo de vida, torna explícito que cada fase do projeto é um campo de tensão e síntese entre diferentes lógicas de ação. Esses códigos iniciais, firmemente ancorados na prática da gestão de projetos, fornecem uma base muito mais concreta para a codificação axial. O resultado evidencia que cada fase do ciclo do projeto envolve simultaneamente exigências técnicas e escolhas éticas. A Gestão de Si Ética atua como mediadora, transformando práticas instrumentais em competências integradas capazes de gerar legitimidade, confiança e valor sustentável para além do desempenho operacional.

Para articular os eixos, a Tabela 3 representa a fase de codificação axial, onde a estrutura do ciclo de vida se torna o eixo central da análise. Para cada fase, agrupou-se os códigos da etapa anterior nas três categorias definidas no estudo: a Dimensão da Performatividade Instrumental, a Dimensão Ético-Reflexiva e a Competência Integrada (Síntese). Este arranjo demonstra visualmente a dialética presente em cada momento do projeto, revelando como a prática ética do gestor atua sobre os desafios técnicos para produzir um resultado de ordem superior. Ela conecta filosofia, técnicas de gestão e síntese prática para a performance sustentável.

TABELA 3 - Articulando os Eixos – A Dinâmica da Gestão Ética em Cada Fase do Projeto

TEMA CENTRAL (FASE DO CICLO)	CATEGORIA (DIMENSÃO ÉTICO-REFLEXIVA)	SUBCATEGORIA (DIMENSÃO PERFORMATIVIDADE INSTRUMENTAL)	COMPETÊNCIA INTEGRADA (SÍNTESE)	CÓDIGOS RELACIONADOS
INICIAÇÃO	Legitimidade ética (phronesis,	Identificação de stakeholders,	Objetivos legítimos e	Foco_Técnico_Iniciação Deliberação_Prudencial_Início

PLANEJAMENTO	autoconsciência, valores) Prudência reflexiva (reflexividade, autogoverno, responsabilidade social)	business case, backlog inicial EAP/WBS, planos de riscos e comunicação, release planning	socialmente relevantes Planejamento responsável e inclusivo	Competência Integrada_Iniciação Foco Técnico_Planejamento Autogoverno_no_Planejamento Competência Integrada_Planejamento
EXECUÇÃO	Liderança virtuosa (exemplo, responsabilidade moral, autocontrole)	Direção da equipe, gestão das entregas, papéis Scrum	Engajamento baseado em confiança e cooperação ética	Foco Técnico_Execução Liderança Ética_na_Ação Competência Integrada_Execução
MONITORAMENTO E CONTROLE	Vigilância ética (reflexividade crítica, parrhesia)	Monitoramento de custos, cronograma, burndown charts	Métricas ampliadas e accountability	Foco Técnico_Monitoramento Verdade_dos_Indicadores Competência Integrada_Monitoramento
ENCERRAMENTO	Aprendizado ético e legado (reflexão crítica, memória coletiva)	Encerramento formal, retrospectiva, documentação	Consolidação de valor sustentável e reputacional	Foco Técnico_Encerramento Reflexão Ética_Final Competência Integrada_Encerramento

Fonte: Elaboração própria com base em PMI (2021), Scrum Guide (2020), Aristóteles (2009), Charmaz, K. (2014), Foucault (2011), Turner (2018), Müller et al. (2019).

A análise axial centrada no ciclo de vida esclarece o argumento central do trabalho: a excelência na gestão de projetos não reside em nenhuma das dimensões isoladamente, mas na capacidade do gestor de promover a síntese entre elas em cada etapa. A "Competência Integrada" emerge claramente como o resultado da aplicação da "Dimensão Ético-Reflexiva" sobre os desafios da "Dimensão Instrumental", fase a fase.

A análise evidencia que cada fase do ciclo do projeto se constitui como um eixo de convergência entre técnica, ética e integração. O gestor ético-reflexivo não atua apenas sobre processos, mas sobre si mesmo, consolidando a Gestão de Si Ética como meta-competência estruturante do desempenho sustentável em projetos.

A tabela final (4) representa a codificação seletiva/teórica, integrando os resultados da análise em torno da categoria central: "A Gestão de Si Ética como Meta-competência para a Performance Sustentável". O diferencial desta nova tabela é que ela posiciona o "Ciclo de Vida da Gestão de Projetos" não como um conceito periférico, mas como o palco central onde a teoria se desenrola. Ela articula quatro eixos: o ciclo de vida de projetos (fases), a *práxis* da gestão de si (virtudes filosóficas), a lógica instrumental (pressões técnicas) e a performance sustentável (resultado cumulativo).

Ela demonstra que a categoria central não é um estado estático, mas um processo dinâmico que se manifesta e evolui através das fases do projeto, transformando a jornada inteira em uma *práxis* de geração de valor sustentável.

TABELA 4 - Convergência Teórica – O Ciclo de Vida como Palco da Gestão Ética

CATEGORIA CENTRAL	CATEGORIA CONECTADA (FASE/EIXO)	SUBCATEGORIA / ELEMENTO	RELAÇÃO COM O FENÔMENO INVESTIGADO
GESTÃO DE SI ÉTICA COMO META-COMPETÊNCIA PARA A PERFORMANCE SUSTENTÁVEL	O Ciclo de Vida da Gestão de Projetos	Iniciação → Legitimidade ética	Stakeholders, business case, valores
		Planejamento → Prudência reflexiva	Planos realistas, responsabilidade socioambiental
		Execução → Liderança virtuosa	Liderança pelo exemplo, confiança, cooperação sustentável.

		segurança psicológica	
	Monitoramento e Controle → Vigilância ética	Métricas ampliadas, transparência, <i>parrhesia</i>	O controle é legítimo quando revela impactos reais.
	Encerramento → Aprendizado ético e legado	Lições aprendidas, reputação, valor público	O encerramento transforma resultados em legado coletivo.
A Práxis da Gestão de Si	Dimensão Onto-Ética do Gestor	Deliberação sábia (<i>phronesis</i>), coragem da verdade (<i>parrhesia</i>), autocultivo contínuo (<i>askesis</i>)	Representa como o gestor atua em cada fase do ciclo, incorporando virtudes éticas às escolhas técnicas.
A Lógica Instrumental	Desafio Técnico-Performativo	Controle, eficiência, cronograma, custos	Representa a tensão técnica enfrentada em cada fase, que precisa ser eticamente integrada pelo gestor.
A Performance Sustentável	Resultado Multidimensional	Dimensão técnica, humana e social	Resultado cumulativo da meta-competência ao longo do ciclo: do objetivo legítimo (Iniciação) ao legado coletivo (Encerramento).

Fonte: Elaboração própria com base em Aristóteles (2009), Charmaz, K. (2014), Foucault (2011), Boyatzis (2008), Turner (2018), Müller et al. (2019), PMI (2021), Scrum Guide (2020).

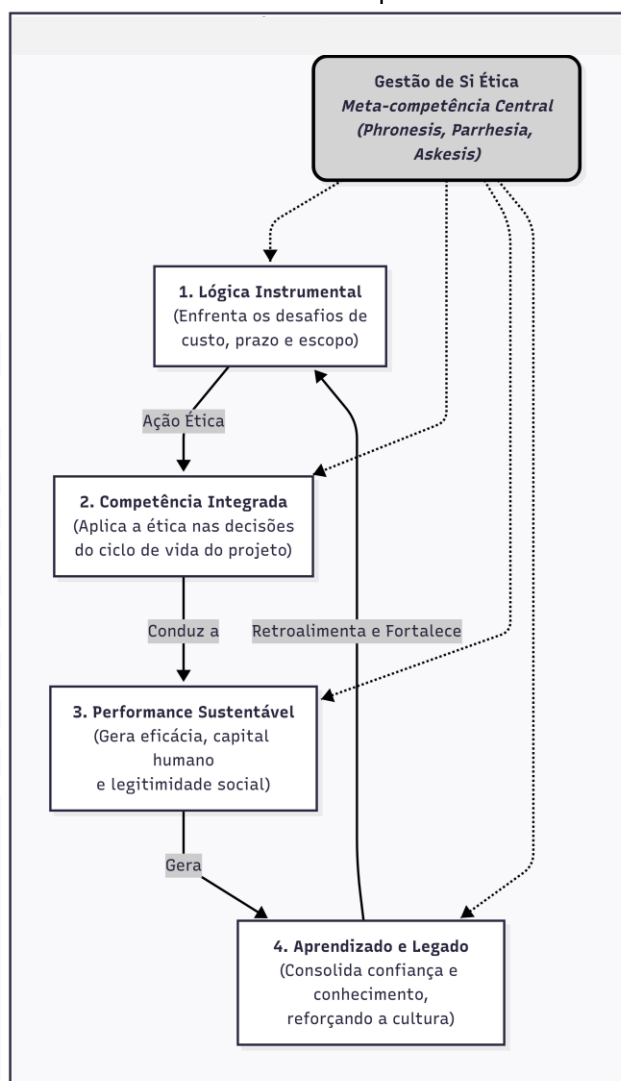
Dentro do Ciclo de Vida da Gestão de Projetos, que funciona como o processo estruturante, cada etapa apresenta uma dinâmica central: a Lógica Instrumental se manifesta como o desafio em cada fase, exigindo do gestor a Práxis da Gestão de Si como a ação em cada fase. A partir dessa interação, emerge a Performance Sustentável, que se consolida como o resultado em cada fase e no todo.

Esta análise final, agora devidamente centrada no ciclo de vida (as categorias e suas relações validadas no *Codebook* (Apêndice, Quadro 1), conclui que a "A Gestão de Si Ética como Meta-competência para a Performance Sustentável" se revela como a competência que costura todas as fases do projeto em um todo coeso e com propósito. Ela é a força que transforma uma sequência de tarefas técnicas (a visão instrumental) em uma jornada de criação de valor sustentável.

O ciclo de vida, portanto, é o caminho pelo qual a subjetividade ética do gestor se traduz objetivamente em resultados de excelência, construindo legitimidade, confiança e legado coletivo. Já o Círculo Virtuoso da Performance Sustentável (Figura 1) é impulsionado **pela Gestão de Si Ética**, a meta-competência central que influencia continuamente todo o processo.

O ciclo se inicia quando uma Ação Ética é aplicada aos desafios da Lógica Instrumental, transformando-os em Competência Integrada. Esta competência, por sua vez, conduz à Performance Sustentável, que gera como resultado o Aprendizado e Legado.

FIGURA 1 – O círculo virtuoso da performance sustentável



Fonte: **Fonte:** Elaboração própria (2025).

De forma crucial, este legado retroalimenta e fortalece a capacidade de enfrentar os desafios futuros, consolidando a cultura e fechando o ciclo de melhoria contínua.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Ratificando seus objetivos, o estudo conclui que a Gestão de Si Ética consubstancia-se na meta-competência primordial que articula o ciclo de vida da gestão de projetos. A análise demonstra que esta práxis subjetiva opera como a força catalisadora na dialética entre a Lógica Instrumental — o desafio técnico de cada fase — e a Práxis da Gestão de Si — a ação ética do gestor. Desta síntese emerge a Performance Sustentável, consolidada através de um Círculo Virtuoso onde o legado de um projeto retroalimenta e fortalece a capacidade sistêmica futura. Tal percurso, proporcionou a criação do *framework* - A Gestão de Si Ética como Meta-competência para a Performance Sustentável (Apêndice, Figura 2).

As contribuições da pesquisa são multifacetadas. No plano teórico, oferece-se uma matriz conceitual que supera a visão reducionista da performance em projetos,

promovendo uma reinterpretação do ciclo de vida sob o prisma da filosofia prática. No âmbito prático, o modelo funciona como um guia heurístico para a formação de gestores, capacitando-os a transmutar dilemas técnicos em decisões eticamente fundamentadas que fomentam a segurança psicológica e a cooperação. Tal *práxis* reverbera na esfera social, alinhando os resultados dos projetos a imperativos de valor público e legitimidade, em consonância com os princípios de governança ESG.

A principal limitação do estudo assenta-se em sua natureza teórico-conceitual, que, ao construir seu arcabouço a partir da hermenêutica, prescinde de validação empírica. Esta fronteira, contudo, inaugura uma agenda de pesquisa profícua, indicando a necessidade de estudos de caso que apliquem a matriz conceitual em contextos organizacionais, bem como o desenvolvimento de instrumentos para mensurar a performance sustentável em suas dimensões técnica, humana e social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

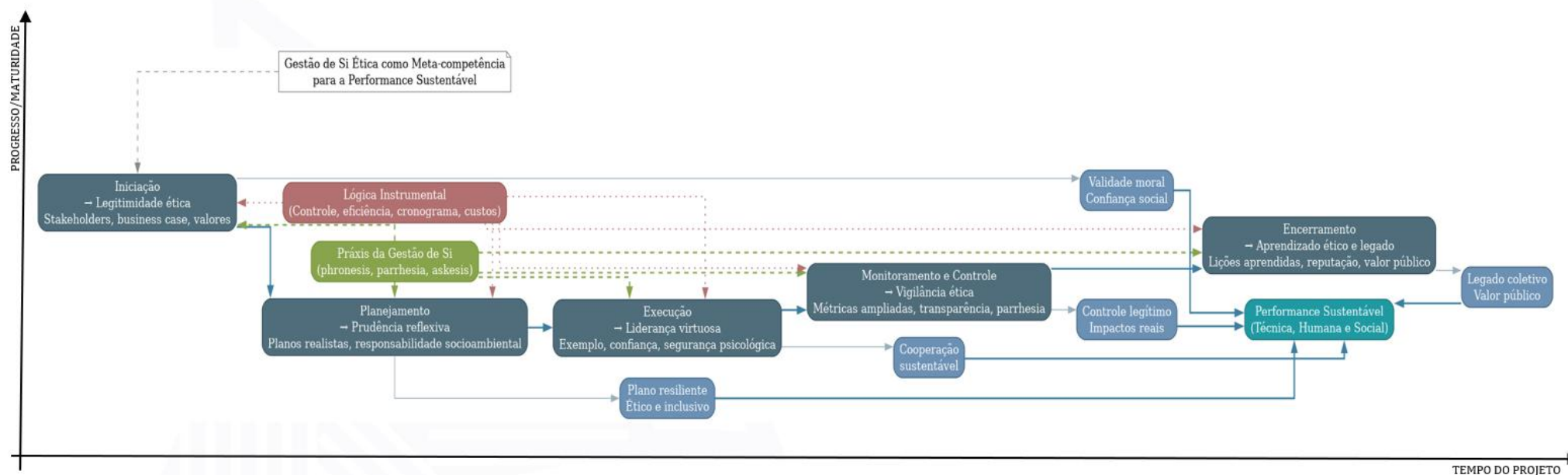
- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicômaco* (A. C. Monteiro, Trad.). Atlas. (Obra original publicada ca. 350 a.C.)
- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicômaco* (M. G. Kury, Trad.). Editora UnB.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage. (Obra original publicada em 2006).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 16–28.
- Foucault, M. (2010). *A hermenêutica do sujeito* (M. A. F. de Almeida & V. A. de Arruda, Trans.). Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 2001).
- Foucault, M. (2011). *A hermenêutica do sujeito* (2ª ed., M. A. Galvão, Trad.). Martins Fontes. (Obra original publicada em 1984).
- Foucault, M. (2011). *História da sexualidade: O cuidado de si* (Vol. 3; M. T. da Costa Albuquerque, Trad.). Graal. (Trabalho original publicado em 1984).
- Freud, S. (2010). *O eu e o id* (P. C. de Souza, Trad.). Companhia das Letras. (Trabalho original publicado em 1923).
- Gadamer, H.-G. (2004). *Verdade e método* (F. P. Meurer, Trad.). Vozes. (Obra original publicada em 1960).
- Lacan, J. (2008). *Escritos* (V. Ribeiro, Trad.). Jorge Zahar Editor. (Trabalho original publicado em 1966).
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Balancing leadership and followership in project teams: A relational approach. Project Management Institute.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Balancing person-centered and team-centered leadership in projects. *Project Management Journal*, 50(4), 449–462.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Sankaran, S., Müller, R., & Drouin, N. (2021). *Cambridge handbook of organizational project management*. Cambridge University Press.
- Turner, J. R. (2018). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Turner, J. R. (2018). The management of projects. In *The Wiley handbook of project management* (pp. 3-38). John Wiley & Sons.

QUADRO 1 - Mapa Conceitual da Análise – *Codebook* da Gestão de Si Ética como Meta-competência para a Performance Sustentável

Categorias (Axial/Seletiva)	Código Mnemônico	Definição	Regra de Codificação	Exemplo do Corpus Teórico (Autor/Conceito)	Lógica (Dedut/Indut)	Tipo (Manifesto/ Latente)
Legitimidade ética (Iniciação)	LEG_INIT	Capacidade de iniciar projetos com validade moral e confiança social.	Codificar trechos que expressem deliberação prudencial, valores e legitimidade do propósito.	“Deliberação prudencial (phronesis) sobre a validade do projeto” (Aristóteles, 2009).	Dedutiva (filosofia clássica aplicada)	Latente
Prudência reflexiva (Planejamento)	PRUD_PLAN	Reflexividade e autogoverno na formulação de planos éticos e inclusivos.	Codificar quando houver menção à coerência ética, responsabilidade socioambiental ou resistência a pressões inviáveis.	“Reflexividade e coerência ética na definição de metas realistas” (Boyatzis, 2008).	Indutiva (da prática para o conceito)	Latente
Liderança virtuosa (Execução)	LID_EXEC	Liderança pelo exemplo, baseada em virtudes, confiança e cooperação.	Codificar trechos que indiquem liderança ética, autocontrole e criação de segurança psicológica.	“Liderança pelo exemplo (virtude), inspirando conduta ética” (Edmondson, 1999).	Dedutiva (da ética aristotélica)	Manifesto
Vigilância ética (Monitoramento e Controle)	VIG_MON	Capacidade de aplicar parrhesia e reflexividade crítica na análise de indicadores.	Codificar quando métricas são usadas de forma transparente, revelando impactos reais.	“Responsabilidade pela verdade dos indicadores (parrhesia)” (Foucault, 2011).	Indutiva (da gestão prática)	Manifesto
Aprendizado ético e legado (Encerramento)	LEG_END	Transformar resultados em memória organizacional, reputação e valor público.	Codificar quando o encerramento gera aprendizagem coletiva, legado ou reputação sustentável.	“Reflexão crítica (aprendizado ético) sobre o processo e resultados” (Sankaran et al., 2021).	Dedutiva (da ética aplicada ao projeto)	Latente
Práxis da Gestão de Si	PRAX_SI	Processo de subjetivação que integra phronesis, parrhesia e askesis na atuação do gestor.	Codificar qualquer menção à autotransformação ética do gestor, incluindo coragem da verdade e autocultivo.	“Conhece-te a ti mesmo subordinado ao cuidado de si” (Foucault, 2011).	Dedutiva	Latente
Lógica Instrumental	LOG_INST	Dimensão técnica e performativa (eficiência, controle, cronograma).	Codificar sempre que a tensão técnica aparece dissociada da ética.	“Estrutura analítica do projeto (EAP/WBS) e planos de riscos” (PMBOK, 2021).	Indutiva	Manifesto
Performance Sustentável	PERF_SUST	Resultado cumulativo, integrando dimensões	Codificar trechos que indiquem valor público,	“Performance sustentável é construída desde a	Dedutiva	Latente

Fonte: Elaboração própria com base em Aristóteles (2009), Charmaz, K. (2014), Foucault (2011), Boyatzis (2008), Charmaz, K. (2014), Turner (2018), Müller et al. (2019), PMI (2021), Scrum Guide (2020).

FIGURA 2 – Modelo Conceitual da Gestão de Si Ética como Meta-competência para a Performance Sustentável



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).