

Ética e Responsabilidade Profissional em Gerenciamento de Projetos

Mauro Afonso Sotille, PMP

Em 2000 o Project Management Institute - PMI® preparou um estudo relativo a delimitação do papel do profissional de gerenciamento de projetos (*Project Management Professional (PMP®) Role Delineation Study*), visando definir a profissão de gerente de projetos em termos de domínios, tarefas a ser desenvolvidas nestes domínios e conhecimentos necessários para desenvolver as tarefas. Responsabilidade profissional foi adicionada como um dos domínios deste estudo. Este cobre a conduta ética, legal e profissional do gerente de projetos, além de suas responsabilidades para com o PMI, para consigo mesmos, para com a profissão e para com as organizações para quem atuam.

As questões desta área respondem por 29 das 200 questões do exame de certificação (14,5%). Visto não ser fácil relacionar uma questão específica a um domínio específico, as questões de ética e responsabilidade profissional usualmente aparecem associadas a questões comuns a todos os domínios, como sensibilidade cultural, gerenciamento de conflitos de interesse, geração de alternativas, resolução de conflitos, aconselhamento, comunicação efetiva, gerenciamento de interessados, etc.

É necessário se familiarizar com os códigos de ética e de conduta profissional do profissional de gerenciamento de projetos. Deve-se visar não a memorização de seus preceitos mas sim refletir sobre os tópicos e seu significado no mundo real, utilizando compreensão e senso comum.

Honestidade, precisão nas informações e competência são requeridas. Em todas as situações o gerente de projetos deve ser pró-ativo, fazer a coisa certa e estar em controle do projeto.

Ética

Ética é parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana. Consiste de um conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão.

Na busca do profissionalismo em gerenciamento de projetos, é vital para os gerentes de projetos conduzir seu trabalho de modo ético visando ganhar e manter a confiança dos membros do time, colegas, empregados, empregadores, clientes, público e comunidade em geral.

Visto a maioria dos indivíduos serem regidos por um código moral, fazer a coisa certa é fácil de entender. No entanto existem situações de impacto mais amplo onde a atitude correta não é tão clara. Em muitas organizações, por exemplo, onde não é dada a autoridade necessária para que o gerente de projeto leve adiante um projeto que possui prazos irreais e que devido a isso está atrasado, a responsabilidade profissional exige que o gerente de projeto busque a autoridade necessária para gerenciar o projeto e enfrente o problema do cronograma irreal. Ou solicite seu desligamento do projeto.

Conflitos de Interesse

O gerente de projetos tem um dever de lealdade para com a sua organização e para com os clientes e interessados no projeto devendo evitar situações em que sua lealdade possa ficar dividida entre aos interesses destes interessados no projeto e os seus próprios.

Espera-se que os gerentes de projetos evitem que um conflito de interesses se inicie. O gerente de projetos deve ter a habilidade para reconhecer a essência de uma situação de potencial conflito de interesse antes que esta ocorra. Se este não estiver preparado para distinguir a situação de conflito de interesse antes de sua ocorrência, deve procurar dirimir o conflito imediatamente. Postergar a resolução do conflito de interesse vai levar a outras situações menos éticas.

Dentre as situações com potencial para geração de conflito de interesse estão (sempre em relação à organização onde o gerente de projetos atua ou ao cliente e interessados):

- Trabalhar diretamente para concorrente, parceiro, fornecedor ou cliente;
- Atuação em conselhos consultivos e diretorias externas;
- Negócio próprio;
- Atividades voluntárias e ações beneficentes;
- Benefícios e ganhos pessoais provenientes de oportunidades comerciais, comissões, programas de fidelidade, negócios familiares;
- Participações financeiras em concorrentes, fornecedores ou clientes;
- Presentes, refeições, viagens e entretenimento relacionado a negócios ou obtenção de informações;
- Etc.

O gerente de projetos pode evitar a maioria dos conflitos de interesse ao seguir as normas específicas descritas no Código de Conduta Profissional. No entanto, estas normas não cobrem todas as possíveis situações em que a lealdade de um gerente de projetos possa ou pareça estar dividida. Este então deverá utilizar seu melhor critério de julgamento ao avaliar objetivamente as suas atividades que possam resultar em conflito de interesses, e por trazer qualquer situação duvidosa à atenção de seus superiores, para que estes possam oferecer a orientação adequada.

“Na pressa para ter as coisas feitas, é sempre importante lembrar para quem você trabalha. Esquecer quem é o chefe não traz benefícios a longo prazo.” *Jerry Madden, Diretor Associado, NASA – Goddard Space Flight Center.*

Responsabilidade Profissional

Na área de responsabilidade profissional há cinco tópicos básicos que focam-se em aspectos comportamentais do gerente de projetos. Estes, juntamente com as áreas de

conhecimento específico e habilidades requeridas para cada um deles, são a base dos preceitos de responsabilidade profissional de acordo com o Project Management Institute.

Tópico 1

"Garantir a integridade e o profissionalismo de cada indivíduo, aderindo a requerimentos legais e padrões éticos que protejam a comunidade e todos os envolvidos no projeto".

O gerente do projeto deve familiarizar-se com os requerimentos legais, regulamentos e normas éticas que governam o projeto na localidade onde este está sendo desenvolvido. Além disso, a responsabilidade associada ao cumprimento de contratos ou acordos formais traz obrigações legais que devem ser respeitadas.

Os padrões éticos que governam o comportamento dos gerentes de projetos devem ser compreendidos, uma vez que o gerente do projeto é o responsável por todos os aspectos do projeto, bem como pelo seu sucesso ou fracasso.

É obrigação do gerente do projeto conhecer os valores da comunidade que o circunda e entra em contato com o projeto, pois eventuais efeitos prejudiciais ocasionados pelo projeto são de sua responsabilidade. É importante que o gerente de projetos tenha um conhecimento completo de quem são os interessados no projeto e de quais são seus interesses.

Os gerentes de projeto devem fornecer liderança específica de modo a garantir que o máximo de produtividade seja atingida e todos sejam tratados de forma justa, criando uma atmosfera de trabalho diversificada e inclusiva.

Tópico 2

"Contribuir para a base de conhecimento em gerenciamento de projetos, compartilhando lições aprendidas, melhores práticas, pesquisa, etc., junto às comunidades apropriadas, de modo a aperfeiçoar a qualidade dos serviços de gerenciamento de projetos, desenvolver capacidade de colegas e promover o avanço da profissão."

É esperado que o gerente de projetos tenha um entendimento geral dos princípios de gerenciamento de projetos e que contribua para o incremento do conhecimento na área de gerenciamento de projetos tanto através do incremento da qualidade quanto pela melhoria dos métodos e técnicas de gerenciar projetos.

Este crescimento e melhoria do gerenciamento de projetos em geral pode ser obtido através da atuação efetiva como filiado ao Project Management Institute, participação em atividades das seções regionais (*chapters*) e em outras organizações que apoiem o gerenciamento de projetos.

Além de melhorar as ferramentas da profissão o gerente de projetos deve dedicar tempo e energia para auxiliar o incremento das competências dos colegas transferindo conhecimento efetivamente através de treinamento e aconselhamento. O efeito multiplicador obtido ao apoiar e lecionar treinamentos em sua própria organização e oferecer programas de treinamento através das seções regionais também auxilia a incrementar o conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos. A apropriada exposição na mídia e o uso de técnicas efetivas de comunicação ao participar de encontros, conferências e congressos e

contribuir apresentando trabalhos nestes eventos amplia o alcance da mensagem e permite à comunidade onde o gerente de projetos está inserido estar a par dos avanços na área.

Alguns gerentes de projeto são voluntários para auxiliar no desenvolvimento e resposta a pesquisas, seja colaborando com estudantes que estejam fazendo seus trabalhos de pesquisa ou teses, seja preenchendo questionários e pesquisas sobre assuntos pertinentes a área.

A sociedade é carente de profissionais que desejem utilizar-se de seus conhecimentos específicos de modo a viabilizar projetos de instituições que de outro modo não poderiam desenvolvê-los. Aqueles gerentes de projeto que, motivados por valores de participação e solidariedade, são voluntários e tem boa vontade e disposição para auxiliar a incrementar o conhecimento geral sobre gerenciamento de projeto podem deparar-se com muitas oportunidades de contribuir.

Tópico 3

“Melhorar a competência dos indivíduos através do incremento e aplicação de conhecimento profissional para aperfeiçoar os serviços.”

É necessário estar apto para adquirir um bom conhecimento de si mesmo e desenvolver planos para melhoria da competência individual. Isto envolve o entendimento de suas fortalezas e fraquezas pessoais. Para tanto o gerente de projetos tem a responsabilidade de aperfeiçoar sua competência. Faz-se então necessário realizar uma auto-avaliação e através do tempo desenvolver os conhecimentos e habilidades que venham a realmente incrementar a capacidade de agregar valor a si mesmo e à comunidade.

Um gerente de projetos deve periodicamente realizar esta avaliação e desenvolver um plano para atingir objetivos de aperfeiçoamento pessoal e profissional. Trabalhar os valores internos faz despertar na pessoa seu verdadeiro valor, o que a torna mais ativa e socialmente transformadora do mundo ao seu redor.

Cada gerente de projetos deve procurar identificar seu estilo pessoal de aprendizado e buscar as opções de treinamentos mais adequadas a este estilo, incrementando a qualidade e a quantidade de conteúdo que pode ser absorvido e a capacidade de aplicar as lições aprendidas.

Tópico 4

“Equilibrar os interesses dos envolvidos com o projeto, recomendando abordagens que busquem uma resolução justa de modo a satisfazer objetivos e necessidades conflitantes.”

Um dos objetivos mais importantes a atingir no desenvolvimento de qualquer projeto é completar o escopo previsto do projeto assegurando-se que as promessas mutuamente acordadas sejam cumpridas. O gerente de projetos tem a responsabilidade profissional de garantir que cada uma das necessidades acordadas com os interessados no projeto seja atingida quando do seu encerramento.

É importante buscar conhecimento dos objetivos e interesses do cliente e da área de negócio para a qual o projeto está sendo desenvolvido. Quando o gerente de projeto ou sua equipe verificarem a existência maneiras melhores e/ou mais baratas de resolver um

problema, em relação ao modo sugerido pelo interessado, é necessário dar ciência a estes. É uma importante responsabilidade do gerente do projeto e de seu time considerar todas as alternativas razoáveis como soluções possíveis aos problemas do projeto e os modos possíveis de atingir os objetivos do projeto. Deve ser buscado o aumento da produtividade, minimizando o custo de fazer negócios e desenvolvendo planos de trabalho coerentes. Os objetivos de qualidade, custo e tempo acordados devem ser atingidos.

O interessado deve ser levado em conta em muitas áreas do desenvolvimento do projeto bem como no gerenciamento do risco. A tolerância a riscos do interessado (nível de risco que o interessado está disposto a aceitar no projeto) deve ser avaliada de modo que o plano de gerenciamento de riscos apropriado possa ser desenvolvido. O gerente do projeto e o time do projeto deve obter conhecimento profundo sobre a tecnologia disponível para uso no projeto. O time do projeto tem a responsabilidade de manter os interessados informados sobre mudanças nessa tecnologia que possam afetar o projeto, mesmo que o uso dessa nova tecnologia envolva alterações no escopo, no cronograma e no orçamento, por exemplo.

Situações de conflito de interesse que possam levar ao não cumprimento das obrigações do gerente de projetos para com os interessados devem ser evitadas.

Em todos os projetos existem conflitos entre os participantes. Conflito costumava ser visto como prejudicial ao projeto. Modernamente se verifica que os conflitos podem ser saudáveis, desde que mantidos em um nível que permita administração e que as situações que deram origem a eles sejam resolvidas. É importante desenvolver habilidades de negociação e resolução de conflitos. O conhecimento das técnicas de resolução de conflitos faz parte das responsabilidades do gerente de projetos.

As principais técnicas de resolução de conflitos são: retirada, “panos quentes”, negociação, colaboração e excepcionalmente o uso da força.

Tópico 5

“Interagir com o time e os interessados de um modo profissional e cooperativo, respeitando diferenças pessoais, étnicas e culturais, de modo a garantir um ambiente de gerenciamento de projetos cooperativo.”

O gerente de projetos deve garantir que a diversidade cultural, as normas éticas e religiosas e os estilos de comunicação dos membros do time e interessados sejam determinadas para que o time do projeto atue sem preconceito.. Um gerente de projetos responsável deve estar apto a exercitar seu autocontrole em situações que envolvem pessoas de diferentes culturas, buscando a empatia e mostrando flexibilidade através da diversidade e tolerância.

Diversidade é a existência de diversos indivíduos únicos no ambiente de trabalho, mercado e comunidade, incluindo homens e mulheres de diferentes idades, nações, culturas, grupos étnicos, estilos de vida, orientação sexual, religião, gerações, experiências, capacidades e habilidades.

Hoje muitas organizações e projetos são internacionais por natureza. As organizações buscam desenvolver seus negócios levando em conta preocupações com competição

externa e clientes. Neste ambiente globalizado os gerentes de projeto devem aprender não somente a conviver em ambientes culturalmente diversos, mas também auxiliar seus times a se adaptar às diversas situações. Problemas causados por falta de adaptação podem ser gravíssimos, como o caso do gerente de projetos indiano que pagou com a vida por acreditar que a cultura ao volante brasileira fosse similar à indiana, postando-se em meio uma avenida para tirar fotografias de um monumento acreditando que os carros naturalmente desviariam de um indivíduo isolado na via desde que fosse fornecido espaço para a manobra.

É necessário ser muito cuidadoso em considerar as diferenças culturais, étnicas e religiosas no time do projeto e em relação ao cliente. Para tanto é valioso possuir um conhecimento completo das preferências destes no que se refere às comunicações. Padrões de comunicação profissional devem ser estabelecidos, envolvendo inclusive a escolha dos canais de comunicação adequados e a consideração de todos os filtros e impeditivos envolvidos, de modo a evitar dúvidas e falta de confiança mútua.

Muitos países têm leis específicas relativas a discriminação e diversidade. No Brasil a própria Constituição é explícita em assegurar que todos são iguais em direitos e obrigações. Selecionar pessoas de acordo com a idade, por exemplo, constitui uma infração à lei.

Artigo quinto do Capítulo I da Constituição Brasileira de 1988:

“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;”

É necessário ser isento e cooperativo. Há situações delicadas onde é comum se cometerem erros. Em entrevistas de emprego, por exemplo, não é ético (e algumas vezes é ilegal) por parte do entrevistador fazer perguntas não diretamente relacionadas ao trabalho a ser desenvolvido. Questões que devem ser evitadas incluem informações relacionadas à idade, estado civil, país de origem, religião, raça, cor, credo, preferências sexuais e incapacidade física.

Código de Conduta Profissional

O Código de Conduta Profissional do Gerente de Projeto discute o cumprimento de certas regras e regulamentações, seguindo práticas da profissão e promovendo a premissa de respeito a propriedade intelectual. Foi instituído pelo PMI de modo a encorajar a autodisciplina na profissão. Estes gerentes de projeto são solicitados a reportar violações no Código de Conduta Profissional do PMI, de modo a manter os padrões de conduta. Todos os gerentes de projeto certificados pelo PMI (PMP[®]s) concordam em apoiar o Código.

As principais responsabilidades descritas no Código de Conduta Profissional do Gerente de Projeto estão descritas a seguir.

Responsabilidades com clientes e o público:

- O profissional de gerenciamento de projetos deve apresentar claramente seu projeto em qualquer relatório, anúncio ou declaração pública no que se refere a custos, estimativas e descrição dos serviços e resultados esperados;
- O gerente de projeto tem a responsabilidade de satisfazer o escopo do projeto conforme acordado com o cliente (a menos que este tenha solicitado modificações neste escopo);
- Toda informação sensível obtida quando desenvolvendo atividades profissionais deve permanecer confidencial. Informações sensíveis podem incluir uma ampla gama de informações, incluindo dados financeiros e sobre custos, estratégias e planos de negócios, relatórios operacionais, informações sobre preços, dados sobre *marketing* e vendas, informações sobre parcerias, pesquisa, segredos de indústria, dados pessoais e organogramas. Informação deve ser obtida através de métodos legais e claros;
- O profissional de gerenciamento de projetos deve garantir que seu julgamento esteja livre de interferências indevidas. Isto inclui oferecer ou aceitar, direta ou indiretamente, presentes para ganho pessoal, para aqueles ou daqueles com que tenham relações de negócio com seus empregadores ou clientes. Nos casos em que um costume local ou outras circunstâncias excepcionais justifiquem a troca de presentes tendo mais que um valor nominal, este presente pode ser aceito, a menos que não esteja em conformidade com as regras da organização, normas aplicáveis, leis e costumes do país em que se está atuando.

Responsabilidades com a profissão:

- Programa de certificação do PMI – Ser honesto na divulgação de informações pessoais e durante a realização do exame;
- Reportar violações dos códigos, políticas e procedimentos por indivíduos praticando a profissão de gerenciamento de projetos;
- Desfazer qualquer conflito de interesse que ocorra com clientes;
- Informar acuradamente e verdadeiramente aos clientes, colegas e outros, dentro e fora da organização, suas qualificações, experiências, realizações e lições aprendidas;
- Respeitar a propriedade intelectual, contratos de licenças, direitos autorais, patentes, invenções e marcas comerciais.

Código de Ética

Integridade é a base da conduta profissional. Integridade resulta na confiança do time do projeto em relação aos atos do gerente de projetos. É essencial que um profissional de gerenciamento de projetos conduza seu trabalho de uma maneira ética e dentro da legalidade. Se isso não ocorre, os membros do time, clientes, colegas, empregados e interessados não terão a necessária confiança na habilidade do gerente de projeto para reportar o progresso ou qualquer outro aspecto do projeto. Confiança é um elemento que deve estar presente para o sucesso de qualquer projeto.

A maioria dos preceitos incluídos no Código de Ética do Profissional de Gerenciamento de Projetos está descrito nos cinco tópicos de responsabilidade profissional descritos acima. É importante acrescentar as considerações a seguir.

- O gerente de projetos deve assumir responsabilidade sobre suas ações. Ao gerenciar um projeto, o gerente de projetos tem a obrigação de fornecer um serviço profissional qualificado. O gerente de projetos não deve assumir a condução de um projeto para o qual não está qualificado. As habilidades do gerente de projeto devem ser mantidas e aprimoradas de modo a poderem ser postas em prática nos diversos tipos de projetos a ser gerenciados.
- Um gerente de projetos deve garantir que o ambiente de trabalho seja limpo, salubre e seguro. Condições de trabalho apropriadas devem ser mantidas para que o time do projeto e quaisquer outros atuando na área de responsabilidade do projeto estejam protegidos de perigo.