# Ética em Gerenciamento de Projetos

Luis Alberto de Negreiros
Engenheiro de Telecomunicações. Pós-graduando em Gerenciamento de Projetos - UFRJ. PMP.

Guilherme G. Bergamini de Sá
Administração de Empresas. Pós-graduando em Gerenciamento de Projetos - UFRJ.

Este *artigo visa mostrar a importância das discussões sobre a ética no gerenciamento de projetos e como o comportamento ético do gerente de projetos pode contribuir e já está contribuindo para a disseminação de uma postura ética da sociedade. O fato do gerenciamento de projetos estar presente em várias áreas e setores profissionais faz com o gerente de projetos se torne um elemento de grande visibilidade e formador de opiniões. Sua atitude ética torna-se um exemplo para sua comunidade de trabalho, sua equipe, para a empresa onde trabalha e todos aqueles com quem se relaciona. Os autores acreditam nos benefícios que o comportamento ético pode trazer ao desenvolvimento do profissional individualmente e de toda a sua comunidade.*

A sociedade brasileira passa por uma grave crise de valores e de ética. As crises políticas pelas quais passaram nossos últimos governos e as notícias diárias nos jornais e telejornais não permitem que se fuja deste cenário lamentável em que estamos inseridos. Todavia, é importante observar que se, por um lado, nunca tivemos tantos problemas relacionados à falta de ética, por outro, nunca houve tanta visibilidade e discussão sobre o assunto e talvez em nenhum outro momento as pessoas tenham se sentido tão indignadas e intolerantes com tantas condutas reprováveis. Em resumo: o Brasil e todo o mundo precisam da prática da ética e as pessoas estão se tornando conscientes disso.

Então, diante do cenário a que estamos submetidos, concluímos que ética é fundamental em todas as profissões e em qualquer situação da vida. Não apenas por ser vantajosa, mas, antes de tudo, por ser um dever de responsabilidade social. Sendo assim, com o gerenciamento de projetos não poderia ser diferente, ainda mais se considerarmos que é uma profissão que não pára de crescer em quantidade de profissionais e em áreas de todo o mundo, com as origens culturais mais diversas.

## A ética do gerente de projetos

Sérgio Peixoto Mendes, autor de artigos sobre o assunto por MENDES (http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/2661), menciona que os padrões de ética e conduta definidos a partir de 2000 pelo PMI (Project Management Institute) visando atender à necessidade dos profissionais de gerenciamento e definir bases para uma conduta ética a ser aplicada durante o desempenho de suas tarefas como gestor são baseados inteiramente no bom senso. É correto, mas só isso não basta. Além do bom senso, é preciso que o profissional esteja preparado e consciente de seu papel, do seu código de conduta, do que representa ser ético e dos riscos que corre diante das pressões antiéticas.

É importante compreender que a honestidade, a confiança, a pró-atividade e a competência são valores ligados às pessoas; assim, em qualquer lugar e a qualquer tempo, deve o gerente de projetos buscar que um comportamento ético e profissional permeie o ambiente do projeto, uma vez que são as pessoas que o realizam. Agindo eticamente, o gerente de projeto torna-se um exemplo em sua comunidade de trabalho e passa a cobrar um comportamento ético também de sua equipe, da empresa onde trabalha, dos clientes e fornecedores com os quais se relaciona no projeto, afastando a possibilidade de qualquer tipo de abordagem antiética. Como o gerenciamento de projetos aplica-se em várias áreas de trabalho, esse efeito pode tornar-se ainda mais forte, abrangente e com uma capacidade imensa de disseminação.

De forma simples, a questão da ética no gerenciamento de projetos envolve identificar o que é certo ou errado e escolher a opção certa, o que nem sempre é fácil. Então, a ética dentro do ambiente do projeto também necessita de gerenciamento, tal qual escopo, custo, prazos, etc. Adotar um plano de ética dentro de um projeto é, para um gerente de projetos, importante para a prevenção de problemas. Carter McNamara, em seu artigo Complete Guide to Ethics Management: an Ethics Toolkit for Managers, www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm por McNAMARA, define oito passos para estabelecer uma base ética para um projeto: 1) reconhecer que gerenciar a ética no projeto é um processo de reflexão e diálogo, que produz deliverables como códigos, políticas, etc.; 2) buscar obter um comportamento adequado no ambiente do projeto; 3) identificar as possibilidades de ocorrência de conflitos de interesse e tentar evitá-los; 4) sempre tomar decisões éticas e, se apropriado, torná-las públicas; 5) integrar o gerenciamento da ética a outras práticas no projeto, definindo os valores éticos dentro do plano do projeto; 6) usar as habilidades dos membros da equipe para desenvolver o plano de ética do projeto, beneficiando-se de contribuições distintas; 7) ajudar os membros da equipe a reconhecer e corrigir os próprios erros e auxiliá-los a agir de acordo com uma postura ética e; 8) reconhecer os próprios erros, entendendo que todas as pessoas estão sujeitas a eles, pois é preferível errar tentando agir eticamente a não tentar acertar.

O gerenciamento de projetos cresce a cada dia e está atingindo um alto grau de amadurecimento e o profissional que atua na área tem ferramentas e metodologias sendo constantemente atualizadas, o que o torna conectado ao seu tempo. Quando um gerente de projetos tem uma conduta profissional baseada na ética, não significa que vá conduzir seu projeto ao sucesso. Porém, cometer deslizes ou erros de conduta ética pode colocar em risco todo o trabalho. O gerente de projetos é o dono do projeto e tem que ser responsável por todos os seus atos e por tudo aquilo que acontece no projeto que está sob sua responsabilidade. Muitas das vezes, isso representa reconhecer os próprios erros diante dos stakeholders, corrigi-los, evitar que tornem a ocorrer e, de forma alguma, transferir a responsabilidade para outros diante de uma falha causada por você mesmo.

## Responsabilidade profissional

Todas as atitudes de um profissional em gerenciamento de projetos têm que estar alinhadas com práticas e padrões éticos e fundamentadas na lei. Somente dessa maneira o gerente de projetos vai conseguir atender às necessidades dos stakeholders e garantir a integridade na condução do seu projeto, além de compreender o ambiente em que seu projeto está inserido. Vários elementos que montam a essência do comportamento que se espera de um gerente de projetos. O primeiro desses elementos é a garantia da integridade profissional individual e isso é conseguido através da adesão aos padrões éticos e aos requerimentos legais. Assim, o gerente de projetos protege seu trabalho, seu projeto, seus stakeholders, sua comunidade e a si próprio, como pessoa e como profissional.

O segundo elemento é a sua base de conhecimentos. O gerente de projetos tem por obrigação ensinar, compartilhar informações, experiências, melhores práticas, lições aprendidas e tudo o que possa trazer melhorias na qualidade dos processos em gerenciamento de projetos e aprimorar seus colegas de profissão.

Como terceiro ponto importante, o aprimoramento da competência individual é fundamental. Sua obtenção vem da aplicação dos conhecimentos e métodos que surgem de um processo contínuo de aprendizado. Na procura desse aprimoramento, deve o gerente de projetos buscar o autoconhedmento, tentando descobrir seus pontos fortes e fracos; buscar o aprendizado contínuo e planejar sua carreira; buscar conhecer e entender a empresa para a qual trabalha e, finalmente, buscar novas informações sobre práticas que o auxiliem na condução dos seus projetos.

Agir de modo cooperativo e profissional com os membros de sua equipe é mais um ponto-chave. As pessoas têm que ser compreendidas e todas as diferenças (de cultura, de sexo, étnicas, de nível social) obrigatoriamente devem ser respeitadas. Não pode haver qualquer clima de discriminação na equipe, pois é necessário que se garanta um ambiente de trabalho agradável, colaborativo e participativo.

Finalizando, resta o equilíbrio dos interesses dos stakeholders. O gerente de projetos sempre deve moderar de forma imparcial visando balancear os interesses daqueles envolvidos com seu projeto. Deve buscar estratégias que relacionem, conciliem e satisfaçam diferentes e conflitantes necessidades. Para isso, o fundamental é conhecer muito bem o projeto em que está trabalhando, sabendo o porquê do mesmo ter sido iniciado e como as necessidades de prazo, custo e escopo se completam nesse caso específico.

## Códigos de ética do gerente de projetos

O PMI (Project Management Institute) acredita que é vital para o gerenciamento de projetos e os profissionais que atuam nessa profissão, que as atividades diárias e práticas sejam conduzidas de forma ética e profissional. Sendo assim, inserido nesse contexto ético, estabeleceu códigos de ética profissional para serem seguidos por todos os profissionais com certificação PMP (Project Management Professional) que atuem em gerenciamento de projetos, a partir de uma visão ampla da ética e de um código de ética global, que contenha valores morais e de conduta que, por serem elementos acima de tudo humanos, são independentes de características e ambientes regionais, ou seja, válidos em qualquer lugar do mundo.

Basicamente, são cinco os principais documentos oficiais do PMI, válidos hoje, referentes à ética em gerenciamento de projetos:

- PMP Code of Professional Conduct;
- Code of Ethics for Project Managers;
- PMP Certificant and Candidate Agreement and Release;
- Member Ethical Standards-Member Ethics Case Procedures-Member Ethics Complaint e;
- Conflict of Interest.

**PMP Code of Professional Conduct**

Este primeiro documento discutido é o código de conduta profissional do PMP (Project Management Professional), ou seja, aquele profissional que obteve a certificação do PMI através de aprovação no exame e de experiência necessária comprovada para exercer a profissão. Divide-se em duas partes: na primeira menciona a responsabilidade para com a profissão e na segunda para com os clientes e público em geral envolvido com o projeto.

A responsabilidade com a profissão é tomada inicialmente pelo respeito às regras e políticas organizacionais apresentadas através do fornecimento de informações verdadeiras. Vão desde aquelas passadas quando da candidatura à certificação até denúncias de violação ao código e colaboração com investigações do PMI, passando pela concordância com leis e padrões éticos do país onde esteja ocorrendo o projeto. Aqui aparece em destaque a revelação de possibilidades de conflito de interesse, que é uma grande preocupação mostrada pelo PMI no exercício da profissão. O conflito de interesse pode ocorrer em várias situações e até mesmo a aparência destes deve ser prevista e evitada. Citamos como exemplo: relacionamentos pessoais com clientes e fornecedores, ligações com empresas concorrentes, etc.

As práticas profissionais também são aqui descritas, considerando que devam ser sempre verdadeiras as in-

formações referentes a qualificações, experiência e desempenhos nas atividades, bem como o respeito às leis e padrões éticos dos locais onde estejam ocorrendo os projetos.

Finalmente, é abordada a questão referente ao avanço da profissão, mostrada a importância do respeito à propriedade intelectual e a responsabilidade do profissional pela divulgação de seu código.

A segunda parte descreve a responsabilidade do PMP perante clientes e público em geral, destacando-se mais uma vez o fornecimento de informações verdadeiras (sobre custos, serviços, resultados esperados, etc.); a manutenção do escopo e dos objetivos previstos para o projeto (exceto se mudados pelo cliente) e a confidencialidade das informações obtidas durante as atividades profissionais desempenhadas ou quando houver obrigatoriedade.

Além disso, fechando o código, são mencionadas as questões relativas a conflitos de interesse e outras condutas proibidas a um PMP. Exigem-se duas coisas: que os conflitos de interesses não comprometam os legítimos interesses do cliente e nem interfiram em julgamentos profissionais; e ainda, que se repudie totalmente a oferta ou recebimento de pagamentos inadequados, presentes ou formas de ganho pessoal, exceto se em conformidade com leis ou práticas do local onde ocorre o projeto.

**Code of Ethics for Project Managers**

Aqui temos um código voltado para gerentes de projeto em geral, dividido em quarto artigos e com um preâmbulo que chama a atenção para a responsabilidade do gerente de projetos por sua influência na vida da sociedade. Torna-se assim fundamental uma postura ética na administração do trabalho, a fim de ganhar e manter a confiança da equipe, clientes e público em geral.

No primeiro artigo, destaca-se que os gerentes de projeto devem manter um alto padrão de conduta pessoal e profissional, assumindo a responsabilidade por suas ações, somente empreendendo atividades se aptos para tal, obedecendo a lei do país em que esteja trabalhando, defendendo e encorajando o uso do código de ética, etc. Enfim, prestigiando a profissão através de uma prática digna.

O segundo artigo trata da conduta no trabalho. Aqui se aborda a busca da liderança visando produtividade; o uso de ferramentas adequadas para o alcance dos objetivos; o tratamento de todos sem discriminação; a busca por oportunidades, adequadas condições de trabalho e desenvolvimento profissional para todos; a crítica honesta do trabalho e o crédito correto da contribuição alheia.

O terceiro artigo é específico para a relação com empregadores e clientes. As principais obrigações são: a confidencialidade de informações; o aviso de qualquer situação que possa caracterizar conflito de interesse; o repúdio a presentes (dados ou recebidos) de maior valor nominal e a honestidade nas informações passadas.

Finalizando, o quarto artigo fala das obrigações para com a comunidade, protegendo o interesse do público e estendendo a este o conhecimento do que representa a profissão de gerente de projetos.

**Certificant and Candidate Agreement and Release**

É uma declaração assinada que representa a concordância com várias condições a respeito da aplicação do exame para certificação PMP. Menciona, entre outras coisas, a necessidade de confidencialidade do conteúdo das questões do exame; a comprovação, quando solicitada de todas as informações passadas na inscrição para o exame; a autorização para verificações por parte do PMI; etc. Ou seja, são itens referentes ao processo de certificação PMP.

**PMI Member Ethical Standards**

Este documento (Member Ethical Standards) apresenta duas partes diretamente relacionadas e uma terceira, que é um formulário que o complementa (Member Ethics Complaint):

*Member Code of Ethics*

A primeira é o código de ética do membro do PMI, que visa definir as responsabilidades éticas para os membros e futuros membros. Em seu preâmbulo, diz que os gerentes de projeto devem conduzir suas atividades pautando suas ações por um comportamento ético que deve ser reconhecido. Como membro do PMI, o profissional que atua em gerenciamento deve seguir suas atividades com base nesse documento. Deve ser honesto, encorajar a ética em outros profissionais, ser responsável por suas ações e buscar a melhoria contínua de sua capacidade profissional. São mencionadas obrigações profissionais já descritas anteriormente em outros documentos (atenção aos conflitos de interesse, repúdio a pagamentos indevidos, respeito à propriedade intelectual, somente passar relatórios e informações corretas, manter confidenciais as informações e não tirar proveito destas, etc.); e obrigações para com o PMI. Aqui se destacam o fornecimento de informações verdadeiras, a denúncia de violações éticas, o seguimento de políticas e regras do PMI e a obediência às leis do país onde ocorre o projeto.

*Member Ethics Case Procedures*

Este documento traz regras e procedimentos para solução de questões que envolvam possíveis

violações de padrões éticos. É aplicável aos membros do PMI e aborda, basicamente, a autoridade do PMI na solução de assuntos que envolvam ética, consideradas as circunstâncias de cada caso. Determina, ainda, como ocorrerá o trâmite dos processos. O PMI Ethics Review Committee e o PMI Ethics Appeal Committee são os órgãos que vão decidir sobre os casos envolvendo ética e os membros do PMI, uma vez que podem ocorrer apelações. Na verdade, os códigos de ética e documentos relacionados do PMI servem como uma defesa para o membro e gerente de projeto. Este documento também reserva ao PMI o direito de fazer publicações a respeito dos casos, desde que se mantenha confidencial a identificação das pessoas envolvidas.

*Member Ethics Complaint*

É um formulário através do qual indivíduos, grupos ou organizações podem fazer queixas referentes a comportamentos antiéticos de membros do PMI. As informações são tratadas de forma confidencial e encaminhadas ao comitê de ética do PMI, porém, as violações éticas serão consideradas se fundamentadas nos seguintes documentos: PMI Member Ethical Standards, Member Code of Ethics, Member Ethics Case Procedures.

**Conflict of Interest**

O chamado "conflito de interesse" talvez seja a maior preocupação do PMI com relação a questões que envolvam ética. Tanto é assim, que foi desenvolvido este documento exclusivamente para esses casos, buscando esclarecer e detalhar o que venha a ser encarado como conflito de interesse. É grande a preocupação em identificá-los (mesmo que aparentes) nas atividades do gerente de projeto e até suas possíveis fontes, de maneiras a atuar em sua prevenção. Os conflitos aparentes podem ser tão complicados e de difícil solução quanto os reais e devem ser encarados com a mesma seriedade e resolvidos o mais breve possível.

Sendo assim, a proposta deste documento é estabelecer um padrão bem claro e honesto para identificação de conflitos de interesse, aplicado a membros do PMI e voluntários, inclusive.

Resumindo os objetivos, a idéia é que haja um claro entendimento por todos os envolvidos da necessidade de minimizar, controlar e identificar conflitos de interesse; entender as ações que devam ser tomadas nesse sentido e fazer com que o público em geral tenha confiança na integridade do PMI nos seus produtos e serviços ligados à instituição e seus profissionais.

Um conflito de interesse pode ocorrer em diversos casos. Alguns dos exemplos citados no documento, havendo diversos outros casos, são:

a) Quando há benefício por parte de um indivíduo ou de alguém de seu relacionamento do resultado do trabalho de um grupo em que esteja trabalhando;
b) Quando um indivíduo que trabalha em uma empresa que faz preparação de candidatos para exame PMP participa da elaboração de questões para o exame.

O documento ainda menciona a participação de indivíduos em grupos de trabalho do PMI, afirmando que essa participação implica na aceitação da política e dos requerimentos da instituição, sendo necessário sempre comprovar previamente que não há conflitos de interesse.

No ano passado, porém, o PMI percebeu a necessidade de revisar seus padrões éticos e apresentar uma proposta de um novo código de ética e conduta profissional. Foram identificadas as melhores práticas para a adoção de padrões éticos e feita uma pesquisa com membros da organização, que foi o passo inicial no desenvolvimento do trabalho. Em seguida, foi disponibilizado um draft no site para comentários e sugestões dos membros do PMI. A previsão de conclusão do trabalho e divulgação do novo código é para outubro de 2006. Quatro razões fundamentais foram levantadas para que se fizesse a revisão do código atual, são elas: torná-lo mais respeitado e mundialmente compreendido; ajudar de forma mais eficiente os gerentes de projeto a tomar suas decisões; continuar a promover a melhoria dos padrões éticos de comportamento dos membros e, finalmente, elevar ainda mais a profissão do gerente de projetos. Além da consciência que tem da importância da ética no gerenciamento de projetos, houve outros aspectos que levaram o PMI a buscar essa atualização, de seus padrões éticos. A primeira delas é que o PMI possui mais de um padrão ético (um para PMPs e outro para membros) e percebeu-se a necessidade de uma unificação. Outra é o crescimento vertiginoso da organização, o que implica na necessidade de mais atenção para a questão ética e uma constante revisão, dada a gama de culturas e padrões éticos com os quais os gerentes de projeto se deparam nos mais de 150 países onde o PMI está presente.

O PMI visa, com esse novo código, reforçar a idéia da organização global de gerenciamento de projetos. Se conceitos como caminho crítico, valor agregado ou cronograma têm o mesmo significado para gerenciamento de projetos em qualquer parte do mundo, a ética do gerente de projeto, da mesma forma, não deve ter qualquer dúvida em sua interpretação ou possíveis ambigüidades. O PMI é uma organização mundial e,

como tal, acredita que não pode ampliar seu plano estratégico e apoiar negócios em toda parte do mundo sem um padrão ético sólido e globalmente reconhecido.

## Conclusão

Até pouco tempo atrás a ética era definida em boa parte das profissões e no âmbito empresarial como "fazer a coisa certa". Especificamente quanto a gerenciamento de projetos era a mesma situação. Muito pouca atenção era dada em artigos ou conferências sobre gerenciamento de projetos. Até o próprio PMI demorou um pouco a fazer o reconhecimento da importância do assunto na profissão, até o momento em que passou a incluir a parte de Ética e Responsabilidade Profissional no exame para obtenção da certificação PMP.

O crescimento da preocupação com a ética é uma constatação mundial e com o Brasil não é diferente. Talvez a prática antiética e corrupta de parte da classe política brasileira tenha impulsionado esse movimento de exigência de ética no país. O povo já depôs um presidente e "enterrou" politicamente tantos outros políticos. Então, sem dúvida, houve avanços. Temos leis em uma quantidade e qualidade razoáveis; temos um Ministério Público independente; Tribunais de Contas e o principal, a indignação popular e o desejo de mudanças nesse quadro. Porém, ainda há mais a *se* fazer.

Se a consciência ética da sociedade despertou a partir das más práticas do setor público, nada mais natural que haja uma permeabilidade através das relações que o ligam ao setor privado para chegar até as empresas e as categorias profissionais. E o grito tem encontrado resposta. O Brasil tem amplas possibilidades que podem realmente criar um choque de ética definitivo dentro do país. Condições sociais existem, o que pode ser verificado pelo aumento da indignação popular; condições econômicas também, pelo amadurecimento demonstrado pelos números da economia nos últimos anos; da mesma forma para as condições legais e a tendência de resultados favoráveis à ética nos julgamentos.

O gerenciamento de projetos pode contribuir enormemente para esse choque de ética no país e transformá-lo em um exemplo para o mundo, marcando presença em diversas áreas da sociedade, na indústria, nos serviços e até no terceiro setor e se expandindo. A figura do gerente de projetos estará, dessa forma, em contato com toda a sociedade cada vez mais. Quanto mais projetos houver e quanto mais complexos eles forem, com um maior número de interfaces, mais contato haverá, e um gerente de projeto, assim, tem e terá ainda mais, um papel transformador fundamental, pois viverá um momento único na história da profissão. Ele estará altamente visível por todos em vários setores, daí ser fundamental que seja um exemplo de conduta ética e responsabilidade profissional. Mais do que isso, deve estar pronto a disseminar a importância de uma conduta ética e da discussão constante em seu meio profissional. Só que para isso deve estar preparado e deve estar consciente de seu papel, do seu código de conduta, do que representa ser ético e dos riscos que corre diante das pressões antiéticas. O PMI, assim como as outras organizações que trabalham com gerenciamento de projetos demonstram que vão cada vez mais apoiar esse profissional em suas atitudes e orientação, o que é extremamente positivo.

Surpreendentemente, o PMBOK e outras publicações que servem de referências para a área de gerenciamento de projetos ainda não discutem a questão da ética com a profundidade e o detalhamento suficientes pela cia que o assunto tem. Hoje em dia, porém, os debates sobre o assunto aumentaram enormemente. Diversos livros e artigos têm sido divulgados e publicados e mostram uma tendência de crescimento irreversível para que em um futuro próximo, a ética torne-se, talvez, o assunto mais importante na prática do gerenciamento de projetos. Questões polêmicas e dúvidas devem sempre continuar a ser levantadas e discutidas com o intuito de depurar ainda mais a consciência de todos e tornar-nos cada vez mais críticos e rigorosos com comportamentos antiéticos em nosso meio de trabalho. M•PM

## Referências


- MOREIRA, J.M. A ética empresarial no Brasil. - 3ª Edição – Editora Pioneira, 2001.
- DINSMORE, P.C., CAVALIERI, A . Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. - 2ª edição - Editora: Qualitymark, 2005.
- PMI today (dez/05)
- MENDES, S. P. A ética responsável do gestor de projetos. Disponível em http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/2661 (abr/2006)
- Member Code of Ethics. Disponível em http://www.pmi.org (abr/2006)
- Membership Ethics Complaint. Disponível em http://www.pmi.org (abr/2006)
- Member Ethics Case Procedures. Disponível em http://www.pmi.org (abr/2006)
- PMP Code of Professional Conduct. Disponível em http://www.pmi.org (abr/2006)
- Code of Ethics for Project Managers. Disponível em http://www.pmi.org (abr/2006)
- PMP Certificant and Candidate Agreement and Release. Disponível em http://www.pmi.org
- Conflict of Interest. Disponível em http://www.pmi.org (abr/2006)


**Fonte: Mundo PM, ano 2, n.10, p.62-68, ago./set. 2006.**