

## Ética na Gestão de Projetos

Ética é um tema tão presente quanto complexo. No STJ a sua definição é sucinta:

**“agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.”**

Qualquer ser humano poderá até admitir características eventualmente consideradas falhas, como falta de pontualidade, desorganização de documentos, excesso de entusiasmo na hora de conversar. Mas quem admitirá, ainda mais como servidor público e durante o trabalho, que lhe falte “ética”?



Um dos profissionais que terá ampla oportunidade de ser o observador dos desempenhos comportamentais de outros servidores e o primeiro interventor é o gestor de projetos.

Parafraseando um texto do norte-americano Matthew Geiger, o gerente de projetos é aquele que garante que tudo (em um projeto) seja executado e, diferente de outros gestores, não se pode divorciar do projeto esperando que haja sucesso no resultado. O gestor é quem define como o trabalho será executado e é quem estimula os membros da equipe a terminarem as suas tarefas. Assim, parte de sua responsabilidade é garantir que a equipe aja de maneira ética – tanto no aspecto da ética pessoal de trabalho quanto em outras considerações éticas mais amplas, como por exemplo, as ações tomadas durante um procedimento de contratação externa e gasto do dinheiro público.

Em todos os casos, a responsabilidade final pelo aspecto ético do projeto é do gestor de projetos – e no caso do STJ, onde geralmente não há subordinação direta da equipe ao gestor de uma iniciativa, a responsabilidade no aspecto ético é dividida em cooperação muito próxima com a chefia do servidor em questão – o gestor funcional.

Mas antes de ser o controlador das condutas dos outros, qual é a forma ética do líder de projetos agir para liderar a equipe eticamente?



O STJ abertamente destaca a Ética como um de seus **valores estratégicos e essenciais** – assim, em todos os momentos, o gestor de projetos torna-se exemplo, em especial quando há membros da equipe que são novos no Tribunal e buscam evidências reais de que as lideranças da Corte praticam o que pregam.

E o primeiro exemplo a ser dado pelo condutor do projeto é o de trabalhar diligentemente na iniciativa em todos os momentos disponíveis – lembrando que, em poucos casos no STJ o gestor é dedicado apenas a um projeto. O gestor é responsável também por comunicar ao resto da equipe quais os passos que está dando em direção à finalização dos marcos da iniciativa.

Geiger destaca outro aspecto que pode tornar-se muito perceptível para a equipe: **a existência ou não de favorecimentos**. Claro que haverá membros do grupo com os quais o gestor tenha o hábito de trabalhar e aqueles com mais experiência em determinados temas. De fato, a escolha inicial dos membros da equipe, uma das iniciativas de responsabilidade do gestor, já deveria ter considerado as habilidades que cada um poderá contribuir. Participam também profissionais com habilidades mais destacadas de comunicação ou que se sabem fazer mais presentes em atividades coletivas. Nesta dinâmica de grupo, a ação ética, íntegra, do líder da iniciativa **é garantir que cada membro do conjunto seja ouvido**, que ninguém tenha

Confira outras edições:

<http://intranet> > Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Tome Nota

as suas considerações menosprezadas ou com pouco espaço por consequência do “grito mais alto” dos colegas. Caso o gestor deixe-se levar pelo caminho mais simples – de ouvir os que ele ou ela conhece, de deixar os menos comunicativos sem espaço, gerará ressentimentos que talvez não sejam externados e demonstrará o comportamento antiético de favorecimento ou preconceito.

Para ajudar a delimitar ainda mais um conjunto de comportamentos éticos, apresentamos a seguir as sugestões do especialista em gestão de projetos desde 2001, Emmanuel Carvalho. Para ele, cabem ao profissional indicado como gestor várias responsabilidades de cunho ético, subdivididos em quatro categorias que facilitam a compreensão desses encargos:

- **Responsabilidade:**
  - Saber suas limitações e ser idôneo quanto a elas,
  - Proteger informações sigilosas,
  - Cumprir compromissos que foram assumidos.
- **Respeito:**
  - Agir de forma profissional e respeitosa com todos,
  - Entender o ponto de vista dos *stakeholders* (partes interessadas),
  - Resolver conflitos diretamente com as partes envolvidas.
- **Equidade:**
  - Prover de forma clara e objetiva as informações sobre o projeto a todos que têm autorização para essas informações,
  - Tomar decisões levando em conta os interesses de todas as partes interessadas, sabendo dosar com imparcialidade e objetividade e chegar a um denominador comum,
  - Evitar conflitos de interesses, fiscalizar para que não ocorram e, caso existam, ser proativo e ajudar a resolvê-los.
- **Honestidade:**
  - Manter um fluxo de informação atual e correto, mesmo que signifique evidenciar falhas técnicas ou atrasos de cronograma,
  - Informar as ações corretivas que serão tomadas quando necessárias, dando insumos suficientes para as decisões que necessitam da aprovação do conjunto.

Em casos mais extremos, as consequências de comportamentos antiéticos de um servidor que “está” gestor de projeto vão muito além de eventuais punições individuais severas: colocam em perigo a integridade de toda a equipe, cujos membros poderão ser levados a comissões disciplinares, como também riscam a imagem do Tribunal da Cidadania, dependendo da sensibilidade e visibilidade da iniciativa em questão.

Assim, o gestor de projeto deve ser uma pessoa que exemplifica em todas as suas ações o padrão de ética do órgão. Apesar de ser um servidor como os outros, respeitando o mesmo código de ética, é como se o patamar de exigências fosse mais alto para este profissional.



## E no STJ, como funciona?

*O STJ possui um Código de Conduta do Servidor. Ele pode ser encontrado na Intranet no Caminho: Mais Links > Gestão de Pessoas > Links úteis aos gestores ou clicando no link na imagem ao lado.*

[Clique para fazer o download](#)



## O Código de Ética do Profissional de Gestão de Projetos

Confira outras edições:

<http://intranet> > Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Tome Nota



O *Project Management Institute* – *PMI*, instituição internacional sem fins lucrativos que reúne profissionais de gestão de projetos de todo o mundo desenvolveu o código de ética do profissional de projetos. Esse código está disponível [neste link](#).

O objetivo do código é incutir confiança na profissão de gerenciamento de projetos e auxiliar as pessoas a se tornarem melhores profissionais. Ele estabelece as boas práticas do comportamento adequado na profissão. O código destaca os seguintes valores:

1. **Responsabilidade** - assumir a propriedade pelas decisões que tomamos.
2. **Respeito** - mostrar uma consideração elevada por nós mesmos, por outras pessoas e pelos recursos confiados a nós.
3. **Justiça** - tomar decisões e agir de forma imparcial e objetiva. Nossa conduta deve ser isenta de interesse próprio, preconceito e favoritismo.
4. **Honestidade** - entender a verdade e agir de maneira honesta tanto em nossas comunicações como em nossa conduta.

## Referências

- Matthew Geiger: Ethics Problems in Project Management - <https://www.linkedin.com/pulse/20140706221422-50642561-ethics-problems-in-project-management>.
- Emmanuel Carvalho, PMP - <http://www.tiespecialistas.com.br/2014/10/etica-quais-os-valores-de-um-gerente-de-projetos/>



Se você tem uma sugestão de tema para o Tome Nota, escreva para [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br)

**Editorial - Tome Nota n. 14**

**Texto:** Daniel de Godoy Lopes

**Revisão:** Valéria Ferraz Guimarães, Elaine Nóbrega Borges e Rogério Cysne Araújo.