

Entrevista - ÉTICA

Prof. André Barcauí

Hoje se percebe de todas as pessoas de bem em nossa sociedade que o tema "ética" se manifesta cada vez mais em todos os aspectos da vida. As críticas e cobranças da sociedade em relação à falta de ética estão cada vez mais presentes. Você tem a percepção de mudanças no campo de gerenciamento de projetos como reflexo disso? Quais?

André Barcauí: Não existe nenhuma área de atuação que de alguma forma não sofra influência do que está acontecendo hoje em relação à ética. O Brasil, particularmente, está passando por um momento muito crítico em relação a este tema, porque tem havido exemplos muito desfavoráveis de quem governa a nação. Eu acho sempre que a liderança vem de cima e o exemplo conseqüentemente também; então, como nós temos tido exemplos péssimos de cima, todo cuidado é pouco. É o momento de estarmos repensando a ética; repensando o conceito de ética ligado a nossa própria vida, independente da gerência de projetos, mas, também dentro da profissão. A nossa responsabilidade como gerente de projetos é muito grande, pois você gerencia pessoas. Uma vez que você é líder, que é visto como líder, que se espera de você uma atuação como líder; então, seu papel ético acaba ficando redobrado, triplicado, pois há uma grande responsabilidade ética envolvida. É interessante estarmos pensando nisso, porque recentemente têm sido divulgadas pesquisas sobre ética em revistas acadêmicas e não acadêmicas; fazendo com que pensemos com mais seriedade na ética. Até que ponto somos éticos quando avançamos um sinal vermelho? Até que ponto somos éticos quando pagamos propina para o guarda? Enfim, são coisas que muitas pessoas consideram corriqueiras, mas, de certa forma, também violam a ética. Que ética é essa? Temos que repensar essa idéia. Na gerência de projetos, em geral, esse papel é fundamental porque temos a missão de liderar pessoas. É mais que uma característica, pois precisa ser uma coisa quase que intrínseca a profissão. O debate em torno disso é muito pouco explorado, e deveria ser mais bem aproveitado.

Em sua opinião, quais as principais origens dos problemas éticos em gerenciamento de projetos?

André Barcauí: A gerência de projetos, dependendo do projeto, no ambiente da empresa, do clima organizacional, do time, tem diversas vertentes, que podem dar margens a problemas éticos.

Estariam tais problemas mais ligados à conduta das pessoas, às empresas, clientes, políticas públicas ou realmente à sociedade de forma geral?

André Barcauí: Na sociedade, de forma em geral, a ética tem um envolvimento pessoal muito grande. Então, quando se está falando de ética e é preciso pagar um fornecedor; quando você não pode aceitar favores de um fornecedor; quando você precisa trabalhar com um estagiário e essa pessoa deve ser levada, na mesma medida que outros são, a ter as mesmas condições de ser promovido; na medida que você tem que fazer um

programa de demissão bem feito; enfim, há várias situações que eu mesmo já passei e tive que ser confrontado do ponto de vista gerencial e ético. Fiquei pensando até que ponto o que eu estava fazendo era correto. É preciso pensar dez vezes mesmo, e é preciso se conscientizar, trabalhar e debater; e se possível pedir ajuda para não cair em bobagem. Então, acho que estamos enfrentando um momento muito crítico e a preocupação número um tem que ser a ética. Não podemos deixar de ser éticos e não podemos deixar de procurar a ética. E não é só de honestidade que estou falando; é trabalhar de forma ética, é passar a ética adiante. A sociedade hoje em dia está muito “machucada” nesse sentido; e no Brasil, particularmente, quando muita gente se “machuca”, as pessoas começam a pensar: “se você não foi ético, eu não preciso ser também”. E aí a coisa vira uma bagunça.

Então, acho que há um círculo vicioso, pois a sociedade, as pessoas, as empresas, estão todos muito interligados e todos muito marcados. O momento é crítico e não dá para buscar culpados, muito pelo contrário; é hora de buscar soluções para que possamos sair dessa roda viva em relação à falta de ética.

Em sua opinião, o vínculo empregatício, ou melhor, a ameaça da perda do emprego, na prática, é um ponto crítico para pôr em prática um comportamento ético por parte do PM?

André Barcauí: Sim, pode ser. Depende muito da maturidade, do histórico de vida e do momento psicológico do profissional. Certas situações podem gerar uma pressão tão grande, que pode levar a por em risco seu comportamento ético. Já vi isso acontecer.

Você acha que o PM teria mais respaldo em suas ações e decisões se as empresas que trabalham com projetos tivessem suas condutas verificadas nesse ambiente (talvez pelo próprio PMI)? Ou o próprio código de ética da empresa já é suficiente?

André Barcauí: O âmbito do PMI gira em torno do profissionalismo, das melhores práticas e do gerente de projeto em si. Não acho que o PMI deva se envolver com o código de conduta e ética das empresas. Creio que cada uma delas deve ter seu próprio guia a ser seguido. Mais importante ainda: cada profissional também deve ter o seu, de forma a trabalhar e dormir tranquilo.

Hoje, empresas públicas e grandes companhias privadas têm adotado a prática do leilão eletrônico (ou leilão reverso), visando confrontar fornecedores e, conseqüentemente, forçar preços menores. No intuito de não perder um contrato, empresas fazem lances muito baixos e depois têm que repassar os prejuízos internamente. Você acredita que essa prática pode ser considerada antiética, considerando os efeitos para os projetos das empresas “vencedoras”?

André Barcauí: Depende do produto. Acho que há produtos que com a própria globalização geram ganho com a quantidade dos fornecedores que os estão oferecendo. Isso força a empresa a se diferenciar, contanto que esse produto seja realmente vendido dentro de seu código de impostos.

Você não acha que deveria haver uma regulamentação sobre essa prática?

André Barcauí: Sem dúvida. Se você vende um produto mais barato, pagando impostos, e consegue um preço mais barato que outras pessoas, isso é um mérito seu. Óbvio que

dentro da legalidade, não sendo um produto contrabandeado, roubado, de forma nenhuma ilícito. Então, isso é um mérito, um diferencial e tem que ser explorado. O mercado tem que estar preparado e eu percebo empresas de todos os tipos de segmentos, tentando fazer isso e se diferenciando, pois os preços de fato estão caindo. E os leilões são para forçar justamente isso. E esse caminho que estamos vivendo não é só dos leilões, mas, também ligado a globalização, ligado à facilidade que você tem hoje de comprar um produto ou serviço e às opções que existem hoje, muito mais que antigamente.

Quais os benefícios que uma conduta ética traz para o profissional de gerenciamento de projetos?

André Barcauí: Primeiramente os ganhos consigo próprio. Nada paga o seu sono à noite. Saber que não fez mal a ninguém, que fez o que achou justo, o que achou certo. Nada, dinheiro nenhum no mundo, sucesso nenhum paga a sua calma.

Você acha que o mercado diferencia ou reconhece um profissional ético?

André Barcauí: Independentemente do que vivemos hoje em dia e do mercado fazer ou não essa diferenciação, acho que sempre vale a pena seguir a ética para poder dormir tranquilo. Agora, sendo mais específico com sua pergunta, acredito que há empresas e empresas para tal reconhecimento. Porém, existe cada vez mais preocupação em busca de ética, porque estamos vendo que o mundo está totalmente corrompido. De forma geral, acho que as empresas já têm essa preocupação de forma muito clara, bastante evidente, pois estão em jogo seus valores e sua missão.

Você acha que a conduta antiética de um Gerente de Projetos em certos casos se justifique? Por exemplo, no caso da omissão de uma informação que com certeza não trará prejuízos a nenhum stakeholder, mas, que se revelada naquele momento, pode prejudicar o projeto ou futuros negócios.

André Barcauí: É uma pergunta delicada. Depende. De novo: o que é ética? Até que ponto? É uma situação comum de acontecer em projetos. Às vezes o profissional tem um manancial de situações ocorrendo, e fica a dúvida de comunicar ou não. Ele pode achar que não vale a pena mencionar naquele momento e deixar para revelar no futuro. Isso envolve a arte de gerenciar projetos; isso envolve a experiência do gerente e a situação que ele está vivendo. É muito difícil dizer. Eu acho que você não pode ser injusto nem falso. Você precisa tentar pelo menos, almejar, lutar para não cair nessas situações e não se entregar. Mas, não adianta tentar tapar o sol com a peneira. Existem situações em que, de fato, você pode até em determinado momento omitir uma informação que pode ser pontual, mas, que está sendo tratada, que você sabe que tem solução e mais na frente você dará as explicações corretas e mostrará a forma como aconteceu. Isso vale até mesmo se pensarmos na gerência que não quer receber só problemas, mas, quer e precisa receber soluções.

Posso citar um exemplo que pode acontecer quando a empresa, as políticas da empresa, ou uma situação empurram o profissional em uma direção que não concorda. Então, o profissional se vê no meio do jogo. Ele é funcionário da empresa e pode não concordar, mas, enquanto funcionário tem que seguir a orientação. Isso acontece em caso de demissões, em caso de interesses do processo versus os do cliente, enfim, isso acontece

em várias situações. E aí, de novo, eu acho que temos que tentar ser melhores sim. Eu não quero usar a palavra guerra, na verdade é um jogo; um jogo político. É um jogo de tabuleiro em que você está politicamente inserido, com contrato empregatício, e que você tem que jogar da melhor maneira possível, sem ferir seus princípios éticos e morais. Caso isso aconteça e seja de fato insuportável, justifica-se até pedir para sair. Acho que só é possível tolerar até o limite da sua própria capacidade de achar que você consegue encenar. Você pode agüentar até o limite do suportável, do que você acha justo, dentro do que você acha razoável. Não pode nunca estourar a ética. Esse limite não pode estourar o seu julgamento, não pode te estourar moralmente. É o ponto que você acha que deixa de ser ético, que deixa de ser normal, que deixa de ser sadio; enfim, o ponto que te aflige como ser humano, como profissional, como pessoa. Se você acha que isso acontece, saia e procure outra coisa. Procure outra empresa, outro mercado. O limite da ética está contigo, na sua cabeça! Não temos que culpar a sociedade somente e nem a empresa. Não temos que procurar a culpa nos outros, não. A ética esta dentro de cada um de nós, e é lá que temos que procurar corrigir. Nós mesmos é que vamos mudar esse mundo maluco em que vivemos hoje.

A partir desse momento, já chega a hora de você sair, tentar uma outra alternativa, até sair da empresa se for o caso. Eu acho que esse é o limite. Se há algum limite de stress ou ético, eu acho que o mais comum no gerente de projetos é esse. É o que a empresa está falando versus o que você está sentindo no ambiente do cliente, o que você acha razoável de fazer. E esse embate acontece muitas vezes.

Em sua opinião o profissional de Gerenciamento de Projetos está eticamente preparado para esses desafios no seu dia-a-dia de trabalho?

André Barcauí: Eu acho que existe muito pouco debate ético para eu dizer que está preparado. Eu acho que sobre isso influi muito da educação, de valores, enfim, isso é muito pessoal. De uma maneira em geral, há muito pouca discussão, inclusive, do ponto de vista acadêmico. Mesmo no aspecto profissional, até em multinacionais, é muito pouca discussão que existe sobre ética. Em relação à carreira do gerente, então, se nós, profissionais, estamos preparados ou não, eu realmente não sei. Eu diria que temos muito chão pela frente e que as discussões são bem vindas para preparar melhor esse profissional, aproveitando suas experiências, que contam muito.

Você acha, então, que hoje o profissional ainda não está tão preocupado com a conduta ética em seu trabalho, mas, apenas com os resultados?

André Barcauí: Eu não diria isso. Eu confio nas pessoas demais. Confio nas pessoas com quem eu trabalho e confio que as pessoas tentam fazer o melhor. Confio que elas tentam, ainda, ser éticas. Posso ser até certo ponto ingênuo nessa confiança toda, mas, acho que ninguém quer infringir leis. Não tenho essa opinião do brasileiro e muito menos do profissional de gerência de projetos, mas, eu acho que se discute pouco do assunto, que se fala muito pouco. Isso leva ao despreparo. Por isso, é muito importante que essa pessoa busque ajuda, e não é vergonha nenhuma você pedir ajuda. Uma segunda opinião do ponto de vista ético e não só técnico pode ajudar muito a formar seu pensamento. E é isso que vai fazer a pessoa crescer como gerente de projetos, como profissional e como ser humano.

Durante a elaboração de um projeto, desde a fase da iniciação, quais as maiores dificuldades para se ter um projeto gerenciado com absoluta ética?

André Barcauí: São várias: a empresa, por exemplo, pode até ter interesses conflitantes com o interesse do próprio cliente, do próprio projeto, às vezes com os seus próprios em relação a qualidade de vida, a forma como esta sendo conduzido o projeto, ao propósito que levou à formação de preço desse projeto, de cálculo do custo. São várias as dificuldades. Eu posso falar de todo o ciclo de vida do projeto; desde o início, da própria escolha do gerente, a própria escolha do time, enfim, em fase de iniciação. Depois, em fase de planejamento, de todos os detalhes do planejamento, até onde vai ou deixa de ir. Na fase de execução, todos os aceites, todas as mudanças que acontecem no projeto. E até mesmo na própria finalização, no aceite final. Enfim, o projeto é um ambiente, digamos, bastante rico para que se tenha problemas ligados a ética. Só que ao mesmo tempo é um ambiente rico para que se confirme sua própria convicção ética e que se faça valer a força do profissional (principalmente brasileiro) de gerenciamento de projetos. Então, são várias as situações e não dá para dizer uma apenas, em função do ciclo de vida do projeto. Porém, se é um ambiente profissional (como muitos outros) muito rico para que se tenham problemas, cabe a você saber lidar com eles.

Como deve proceder um gerente de projetos para disseminar a necessidade de um comportamento ético por toda sua equipe?

André Barcauí: Eu acho que desde o momento antes do *kick off* é importante estar alinhado com a ética. É importante passar ao time como é possível diferenciar o comportamento ético do antiético. Mas, a atitude não pode ser demagógica; então, o principal papel passa a ser o da liderança. Os americanos falam em *management by example*. É a liderança pelo exemplo. É você passando para o time e o time vendo o exemplo dado, o exemplo ético, de justiça e de honestidade. É a forma de tratamento ético de funcionários, clientes, fornecedores e chefes, todos tratados com ética e de forma justa, de forma honesta. O próprio time se sente influenciado pelo comportamento. “Se ele é tão justo, eu vou ser também”. É uma coisa que temos que disseminar. É assim que se trabalha com a ética; sendo ético em primeiro lugar.

Quais são os maiores dilemas éticos a que um PM fica exposto durante o projeto?

André Barcauí: Aqueles já conversados: ligados ao cliente; ligados à especificações; à aquilo que o cliente quer versus o que a empresa quer oferecer; ligados a conflitos entre membros da equipe, pois em tese você não deveria privilegiar nunca, nem uma pessoa nem outra; conflitos ligados a valores; ligados a contratação de fornecedores (Por que contratar um fornecedor em vez do outro?); o processo de compra estar sempre correto, como manda a boa lógica, como manda um processo limpo e justo de licitação; etc. Enfim, são várias as situações confrontadas ao gerente de projeto. Reafirmando, é um ambiente muito rico em potenciais de problemas éticos e cabe a você, enquanto gerente do projeto, saber lidar com eles e passar para o time a forma de trabalhar eticamente.

Que conselhos você daria a um PM que vê seu emprego em risco diante de um dilema ético? Qual lealdade deve pesar mais? A ele próprio e sua família (representadas pela manutenção do emprego) ou ao seu código de conduta?

André Barcauí: Ambas são vertentes importantíssimas para o ser humano. A família é uma coisa que respeito demais. Na verdade, tudo é importante, mas, a família vem em primeiro lugar. Chega a ser uma coisa até passional de falar, mas não vou negar; acho que vem mesmo. Porém, há várias situações. Não acho que, necessariamente, precise haver disputa entre esses objetivos. É claro que de vez em quando, se você tem que fazer uma viagem, passar mais tempo fora ou, enfim, tomar uma decisão que às vezes não agrada no trabalho ou em casa, isso acontece. Faz parte do show, mas, não pode ser sempre. Há que se saber lidar com isso e tratar da melhor maneira possível, explicando sempre para as partes que não estão envolvidas ou que se sintam prejudicadas, o porquê da suas decisões. E se você esta sendo justo ético e dentro da sua lógica, não está prejudicando ninguém propositalmente; enfim, nem está tomando nenhuma decisão simplesmente porque teve que tomar, passa a ser uma questão de conversar e explicar.

Você perguntou sobre conselho, eu diria o seguinte: procure ser justo, procure ser honesto, procure dormir tranqüilo. Fazendo e propagando isso, a ética é naturalmente disseminada para o grupo. Vão acontecer situações limites? Vão! Procure, então, ajuda caso haja dúvidas. Converse com mais pessoas e com aquelas que sejam mais experientes que você, até você ficar mais confortável com a decisão que tiver que tomar.

O que você acha da política do PMI em relação à ética?

André Barcauí: Acho que ainda está amadurecendo. Passou a ganhar mais importância com o passar dos anos e hoje em dia faz parte até mesmo do exame de preparação, com um bom percentual de perguntas. Mas, sendo bem honesto, acho ainda um pouco genérico. Talvez precise ser mais trabalhado, mais lembrado e divulgado. Ainda mais nos dias de hoje.

O PMI tem padrões éticos definidos como globais. Você vê necessidade em uma "regionalização" desses padrões a fim de adaptá-los a determinadas realidades, mesmo existindo o risco de haver distorções?

André Barcauí: O PMI se propõe a ser uma instituição global. E tem tido relativo êxito com a iniciativa. Porém, ainda temos nossas diferenças e acho que vamos sempre ter. É saudável. Estas diferenças, porém, por vezes não são respeitadas ou lembradas. No caso da ética, apesar de reconhecidamente difícil, acho que poderíamos sim pensar em uma revisão do código de conduta para adaptação a realidade de cada país.

No Brasil, por exemplo, você perceberia a necessidade de regras específicas para a conduta ética, pensando na condução de projetos? Quais?

André Barcauí: Principalmente no tocante ao respeito pelo indivíduo (raça, cor, religião, sexo) e as relações com os empregados. Somos um país de diferenças, mas, muitas vezes não as respeitamos. Ainda mais no contexto da globalização em que vivemos.

Você vê alguma possibilidade de uma ação mais efetiva do PMI ou dos chapters para difundir mais a ética no ambiente de gerenciamento de projetos?

André Barcauí: Acho que os *chapters* no Brasil têm crescido muito. Não só sob o aspecto de quantidade de membros, mas, também das atividades, trabalhos e representatividade global. Posso falar com propriedade porque ajudei a fundar o PMI

Chapter Rio e acompanhei o nascimento e desenvolvimento de diversos outros *chapters* (SP, RS, BSB, etc). O trabalho vem ficando cada vez mais abrangente, inclusive com associações com SIGs (no caso do SIG Governo e o *Chapter* de Brasília) e ações ligadas ao terceiro setor (como na belíssima iniciativa do *Chapter Rio*). Quanto mais este trabalho for divulgado, melhor resultado e mais discussões teremos a respeito do assunto.

Na sua visão como você percebe que a ética está sendo abordada em faculdades e cursos de MBA ?

André Barcauí: Muito pouco está sendo discutido. Deveria haver um maior número de palestras, cursos, cadeiras de faculdades, etc.

Então, nesse aspecto, não esta sendo dada a devida importância?

André Barcauí: Não, não está. Definitivamente não está. Eu acho que nós estamos nesse momento dando exemplo, mas, não de uma cadeira específica ou de discussões mais amplas, mesmo que venha a tratar de ética. Essas questões que você esta colocando são fundamentais, mereciam mais debates, mereciam mesa redonda, mereciam criação de códigos, mereciam ser mencionadas e mais discutidas. Acho tem uma lacuna aí. Na verdade, acho que há uma lacuna do próprio PMI nesse sentido. É muito pouco difundido o seu código de ética e muito pouco discutido. Essa é minha opinião sincera.

O que você diria sobre estender a ética como uma área de conhecimento do PMBOK?

André Barcauí: É possível. Na verdade a ética já é abordada em *Professional Responsibility* pelo PMI, que fala de ética, diferentes culturas, etc. Mas, é uma área técnica, e que esta crescendo de importância. Eu diria mais: acho que essa discussão ética nunca será demais. Sem demagogia, sem discussão do “sexo dos anjos”, mas, com exemplos práticos e discussão que fomente uma base mais confortável para quem está começando e, para quem está trabalhando há mais tempo e é mais experiente, algo que nos sustente e que nos deixe confortável para trabalhar da forma mais transparente possível. Não há por que não ser assim.

Em sua opinião, a ética pessoal e profissional do gerente de projetos é bastante para atuação em qualquer área ou há questões éticas específicas típicas que merecem ser estudadas, por exemplo, quando ele muda de área de atuação?

André Barcauí: Acho que existe um núcleo em comum à profissão e ao próprio profissional. Mas, é claro que existem também determinadas áreas ou momentos em que seria necessário preocupações diferentes (ligações com o Governo, com terceiros, voz do processo *versus* voz do cliente, etc). Nada pode ser tão generalizado. Existem situações específicas, que merecem tratamento especial.

Finalizando, de uma forma geral, em que área você percebe que o gerenciamento de projetos está se destacando mais hoje em dia? E em que área você acredita que o possa se desenvolver mais?

André Barcauí: Seguindo a tendência de mercado, no “início dos tempos” nós falávamos de engenharia. A engenharia continua sendo uma área de muito ganho, de

muito uso para projetos em geral, particularmente civil, mecânica, elétrica e de grandes obras. Mas, fora isso, a área que mais trouxe desenvolvimento, e na verdade é a que mais demanda e a mais carente de processos e metodologia, pois evoluiu muito e é menos tangível, é a área de tecnologia, das telecomunicações, com produtos e serviços agregados. Outra área que está crescendo demais é a do uso de metodologia para escritórios de projetos (PMO), de acompanhamento de projetos, de visão de qualidade e de maturidade (que é uma palavra muito usada no mercado). Essa área tem crescido de uma maneira geral, apesar de ainda contar com taxas de sucessos bastante baixas. E outras começam a surgir como áreas que estão buscando cada vez mais oportunidades em projetos, como: mineração e a área de gás e óleo. No Brasil nós temos como destaque a Petrobras, que é um dos centros de excelência em projetos, e a Embraer. Quer dizer, nossas principais indústrias estão usando gerenciamento de projetos. Setores públicos, como por exemplo: Banco Central, BNDES; também estão usando gerência de projetos, e acho que o mercado começou a enxergar isso como caminho sem volta. Então, a tendência é que haja uma capilarização para outras áreas. Algumas tendências são mais profundas que outras que trabalham mais com projeto naturalmente: Engenharia, Telecomunicações, TI, Farmácia, Médicos, Arquitetos, etc. Mas, eu acho que inclusive o gerenciamento de projetos tende a estar cada vez mais no sangue da organização, assim como o movimento de Qualidade fez alguns anos atrás. Era novidade; e agora está na estratégia da empresa de maneira natural, através de PNQ, PQRio, PQM e Qualidade Total. A gerência de projetos segue o mesmo caminho, o que acho excelente. São cada vez mais e melhores profissionais, agregando mais valor à profissão. Esse é o caminho e não tem volta.