

Responsabilidade profissional e social

Embora o *Guia PMBOK®* não inclua um capítulo dedicado à responsabilidade profissional e social, ela é um aspecto importante do trabalho de um gerente de projetos. Gerentes de projetos são responsáveis por aplicar os padrões da profissão, pois suas ações podem ter impactos positivos no projeto e na organização, bem como na profissão como um todo. Se alguém com certificação de PMP não agir de forma profissional e ética, diminui-se a credibilidade da certificação e da prática de gerenciamento de projetos. Por esse motivo, conceitos relacionados à responsabilidade profissional e social são testados ao longo de todo o exame. Lembre-se de que a responsabilidade profissional e social deve fazer parte de tudo que um gerente de projetos faz, da iniciação ao encerramento do projeto.

Para estudar este tópico, leia e compreenda os conceitos discutidos neste capítulo. Seja honesto consigo mesmo sobre o que você sabe e o que não sabe, e identifique as lacunas em seus conhecimentos. É importante saber que essas lacunas não fazem de você um gerente de projetos antiético. Todos nós temos lacunas que precisamos preencher.

Além disso, você deve revisar e compreender o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI (pmi.org/codeofethics), pois muitas questões estão diretamente relacionadas a esse código. O Código de Ética e Conduta Profissional divide responsabilidade profissional e social nas categorias a seguir:

- Responsabilidade
- Respeito
- Justiça
- Honestidade

Essas quatro categorias parecem difíceis? Se nos perguntarem se somos responsáveis, respeitosos, justos e honestos, é claro que a maioria de nós dirá que sim. Mas você não consegue se lembrar de um momento em que não cumpriu todas as suas responsabilidades? Quantas vezes você já foi desrespeitoso ou injusto? Esperamos fazer a coisa certa na maior parte do tempo, mas nenhum de nós é perfeito. Este capítulo discute alguns aspectos importantes dessas categorias e também tratará de dois outros tópicos importantes não abordados especificamente no Código de Ética e Conduta Profissional que podem lhe ajudar no exame: a aplicação ética do gerenciamento de projetos e os PMI-ismos relacionados à responsabilidade profissional e social.

A aplicação ética do gerenciamento de projetos Você é honesto? A maioria das pessoas é essencialmente honesta, mas todos cometemos deslizes. Por exemplo, você já concordou em fazer um projeto e começou a trabalhar nele sem ter muita certeza de poder cumprir a data de término? Isso é ser honesto? É ético? As pessoas fazem isso frequentemente sem rotular essa atitude como desonesta ou antiética. Para o exame, no entanto, você precisa entender que a aplicação ética do gerenciamento de projetos no mundo real faz parte da responsabilidade profissional e social.

Responsabilidade profissional e social

Você sabia que é antiético fornecer um cronograma do projeto que não considere preciso? Também é antiético desperdiçar recursos da empresa porque você não planejou adequadamente um projeto. E é antiético gerenciar um projeto sem um termo de abertura do projeto ou uma EAP. Essas são questões sérias no mundo real e também são sérias para o exame.

Portanto, por que a falta dessas atividades de gerenciamento de projetos é antiética? Pense no impacto que as ferramentas de gerenciamento de projetos, como um termo de abertura ou uma EAP, têm em um projeto. Não ter um termo de abertura do projeto afeta o projeto e, no mínimo, gera aumento dos custos e desperdício de tempo. Não ter uma EAP significa que parte do escopo provavelmente será ignorada. Quando isso for descoberto posteriormente, esse trabalho custará mais do que se fosse incluído no projeto desde o início. Isso parece realista? Se não, talvez você não compreenda completamente os benefícios dessas ferramentas e deve revisá-las neste livro. Pratique usando essas ferramentas em seus projetos para aproveitar as vantagens. Para responder corretamente às questões do exame sobre ética, compare o que você deve fazer em seus projetos com o que está fazendo atualmente e observe se há discrepâncias.

Gerentes de projetos precisam entender o processo de gerenciamento de projetos para fazer a coisa certa.

Algumas organizações não concedem aos gerentes de projetos a autoridade necessária para realizar os projetos. Por exemplo, é ético ignorar a identificação de uma abordagem (orientada por um plano versus orientada a mudanças) de um plano de gerenciamento do projeto? Imagine uma situação em que o gerente de projetos só tem autoridade para elaborar relatórios e encaminhá-los a terceiros. Essa falta de autoridade significa que ninguém está orientando a integração do trabalho. Consequentemente, é provável que o projeto atrase e que as pessoas que trabalham nele desperdiçarão tempo valioso com retrabalho. Para cumprir os padrões da profissão de gerenciamento de projetos, os gerentes de projetos têm a responsabilidade profissional de obter a autoridade necessária para gerenciar o projeto.

Agora vamos pensar em projetos com prazos de término ou marcos irrealistas. Você já vivenciou alguma restrição de cronograma irrealista? Muitos gerentes de projetos com prazos finais irrealistas simplesmente implementam o projeto da melhor maneira possível e aguardam para ver o que acontecerá quanto ao prazo. Alguns avançam com o projeto e forçam os recursos a cumprirem o prazo final fazendo horas extras. Muitos estudos já mostraram que essa não é uma solução ética para o problema por diversos motivos. Por exemplo, quanto mais horas extras os membros da equipe fizerem, menos produtivos serão e menor será a qualidade o trabalho deles. Esse impacto na qualidade significa custos mais altos, menor engajamento das partes interessadas, mais retrabalho e horas extras. Esse cenário atende às expectativas de responsabilidade profissional e social de seus projetos?

A responsabilidade profissional e social requer que gerentes de projetos lidem antecipadamente com problemas de cronogramas irrealistas. Isso pode significar dizer: “Você solicitou que o projeto seja concluído em seis meses. Nossa análise nos dá a certeza de que só poderemos cumprir esse prazo se ajustarmos o escopo, o custo ou a qualidade neste projeto. Se não pudermos fazer mudanças, o projeto será terminado em oito meses”. Ou pode significar pedir ao patrocinador do projeto para atribuí-lo a outra pessoa.

Responsabilidade profissional e social também significa dizer: “Sinto muito que você não queira apoiar meus esforços de planejamento do projeto e deseja que eu comece a produzir o trabalho imediatamente. No entanto, como parte de minha certificação de PMP, tenho a obrigação ética de fazer o gerenciamento de projetos de acordo com os interesses do projeto e da empresa. Isso significa que preciso ter um termo de abertura do projeto e, pelo menos, uma estrutura analítica do projeto de alto nível”. Os gerente de projetos têm a obrigação de exigir o processo certo.

Considere esse cenário de outro ponto de vista: a personalização de seu gerenciamento de projetos. Nem todos os projeto precisam do mesmo nível de aplicação, uso e abordagem detalhada de gerenciamento de projetos. Você já esteve em uma situação na qual seguir estritamente todas as melhores práticas de gerenciamento de projetos não era a abordagem mais apropriada ou eficiente? Talvez o projeto tivesse curta duração, o tamanho ou a importância do projeto não o tornavam crítico ou a melhor abordagem de planejamento e gerenciamento do trabalho fosse uma abordagem orientada a mudanças. Para satisfazer as expectativas de responsabilidade profissional e social, é necessário personalizar os esforços de gerenciamento de projetos para atender às

Responsabilidade profissional e social

necessidades de um projeto e dos membros de sua equipe. Ao personalizar a abordagem e o trabalho do gerenciamento de projetos para se adequar a um projeto, a melhor solução é criada como parte da estrutura de como você planeja e gerencia o projeto, o que pode evitar questões como o atraso na entrega de valor de negócios, retrabalho, gastos excessivos, cronogramas não cumpridos e falhas de comunicação. É da responsabilidade do gerente de projetos analisar cada projeto que recebe para determinar a melhor abordagem e personalizar seu trabalho para definir a melhor combinação de entradas, ferramentas e técnicas, saídas e processos para gerenciar um projeto com base nos interesses do projeto e da organização.

Você observou a atitude ilustrada nas afirmações no cenário descrito na página anterior? Você tem essa atitude? Um gerente de projetos precisa ser assertivo e estar no controle. Para o exame, compreenda bem essa atitude assertiva e proativa, bem como o que ela significa para o que o gerente de projetos deve e não deve fazer. A atitude é extremamente importante e a expectativa de que gerentes de projetos sejam assertivos e estejam no controle aplica-se a gerentes de projetos em todos os países e culturas.

PMI-ismos relacionados à responsabilidade profissional e social

Discutimos os PMI-ismos e seus impactos no exame no primeiro capítulo deste livro. Você também precisa conhecer os PMI-ismos relacionados à responsabilidade profissional e social. No exame, você pode encontrar uma questão que fale sobre o relacionamento de um detentor de certificação de PMP com o PMI e sobre como essa pessoa deve não apenas incentivar outros a praticar o bom gerenciamento de projetos, conforme definido pelo PMI, mas também convidar sua organização a compreender os benefícios de uma certificação de PMP. O exame também pode incluir uma questão que presuma que você esteja envolvido com o PMI como um membro ou dirigente de capítulo. Esses tipos de questão são relativamente fáceis se você mantiver o foco no PMI descrito nos seguintes pontos:

- Você não se envolverá com o PMI para promover seu próprio negócio.
- Você tem uma obrigação de lealdade ao PMI. Ao atuar em nome de um capítulo do PMI, você deve defender os interesses do PMI — não os seus próprios.
- Ao contratar serviços para o capítulo, você proporcionará acesso igual a todos para envio de propostas e não reservará o trabalho para sua empresa ou seus amigos. Você também fará o gerenciamento ético de contratos em relação a todos os contratos e revisões de contrato.
- Você não permitirá que ninguém cometa fraudes na inscrição para o exame de PMP.
- Você não permitirá que ninguém copie os materiais do preparatório para o exame de PMP nem tenha outro comportamento ilegal.
- Você não divulgará as questões do exame de PMP.

Categorias de responsabilidade profissional e social

Agora que já discutimos a aplicação ética do gerenciamento de projetos, bem como os PM-ismos relacionados à responsabilidade profissional e social, vamos analisar as quatro categorias no Código de Ética e Conduta Profissional do PMI. Leia a lista a seguir e anote, na coluna à direita, as áreas em que você teve problemas no passado. Os tópicos com os quais você teve dificuldade são aqueles em que precisa pensar um pouco mais.

Lembre-se de que ética é um tópico complicado e que ninguém é perfeito. Este simples exercício ajudará a diminuir seu tempo de estudo e a mantê-lo mais concentrado no que precisa saber para o exame.

Responsabilidade — Propriedade de decisões e ações

Áreas em que tive problema

Tomar decisões com base nos interesses da empresa e da equipe, bem como da sociedade, em vez de em seus próprios interesses.

Aceitar apenas designações que você esteja qualificado para concluir.

Responsabilidade profissional e social

Responsabilidade — Propriedade de decisões e ações	Áreas em que tive problema
Se você receber um projeto para gerenciar que esteja além de suas qualificações ou experiência, assegurar que o patrocinador tenha conhecimento das lacunas em suas qualificações antes de aceitar a designação.	
Usar ferramentas, técnicas e processos para planejar com eficiência um projeto para usar os recursos organizacionais (pessoas, materiais, equipamentos, instalações, dinheiro etc.) da melhor forma possível.	
Cumprir o que disser que vai fazer — inclusive terminar os projetos no prazo.	
Reconhecer seus próprios erros.	
Respeitar os requisitos de confidencialidade e proteger informações exclusivas — incluindo obediência às leis de direito autoral.	
Cumprir as leis.	
Caso testemunhe ou tome conhecimento de decisões e/ou ações antiéticas ou mesmo comportamento potencialmente antiético, comunique à gerência e às pessoas afetadas pelo comportamento.	
Comunicar violações do Código de Ética e Conduta Profissional do PMI, quando você tiver provas factuais da violação.	
Respeito — O tratamento apropriado de pessoas e recursos	Áreas em que tive problema
Manter uma atitude de cooperação mútua.	
Facilitar equipes distribuídas; incentivar e pedir que ideias e melhores práticas sejam compartilhadas entre os membros da equipe para melhorar o projeto.	
Respeitar diferenças culturais.	
Não fazer fofoca nem dizer coisas que possam prejudicar a reputação de outra pessoa.	
Envolver-se em negociações de boa-fé.	
Evitar a aprovação de horas extras como forma de resolver problemas de cronograma, pois as pessoas merecem um equilíbrio apropriado entre trabalho e vida pessoal.	
Respeitar os outros.	
Ser direto ao lidar com conflitos.	
Não usar seu poder ou cargo para influenciar outras pessoas em benefício próprio.	

Responsabilidade profissional e social

Justiça — Ser objetivo e tomar decisões imparciais

Áreas em que tive problema

Agir de forma imparcial, sem favoritismo, nepotismo, suborno ou preconceito, e parar frequentemente para reexaminar as ações a fim de assegurar que você esteja sendo imparcial.

Procurar continuamente por conflitos de interesses e divulgá-los.

Não discriminar os outros.

Honrar seu dever de lealdade às empresas e organizações às quais é afiliado.

Não usar seu cargo para ganho pessoal ou comercial.

Honestidade — Compreender a verdade e agir com base na verdade

Áreas em que tive problema

Tentar compreender a verdade.

Ser verdadeiro em todas as comunicações, inclusive assegurando que as informações que está usando ou enviando sejam verdadeiras.

Trabalhar para criar um ambiente no qual as pessoas digam a verdade.

Não enganar os outros.

Agora, vamos analisar mais detalhadamente alguns dos pontos em cada categoria.

Responsabilidade — Propriedade de decisões e ações

- **Tomar decisões com base nos interesses da empresa, em vez de em seus próprios interesses.** Esta parece ser simples, não é? Mas tenha cuidado. Se o exame incluísse uma questão direta sobre este tópico, todos a acertariam. Mas a maioria das questões no exame não é direta. Por exemplo, e se você descobrisse que o projeto está sendo prejudicado porque não criou um plano de gerenciamento do projeto e achasse que informar o problema à gerência não seria bom para sua imagem ou poderia provocar sua demissão? Nessas situações, a resposta correta é lidar com a questão que está prejudicando o projeto e colocar as necessidades do projeto à frente das suas. Essa é uma regra fácil de se lembrar, mas que pode ser difícil de aplicar.
- **Aceitar apenas designações que você esteja qualificado para concluir.** Você consegue se imaginar dizendo ao seu gerente que não pode assumir uma designação porque ela exige o controle dos custos em um projeto e você não está qualificado para gerenciar custos? É inteligente assegurar que você possa lidar com um trabalho antes que ele lhe seja designado, mas as situações no mundo real podem ser muito mais complexas do que as descritas no exame.
- **Garanta um planejamento correto do projeto.** A aplicação ética do gerenciamento de projetos inclui cumprir suas responsabilidades de conformidade legal e/ou regulatória para garantir que um projeto seja planejado adequadamente e usar os recursos da organização (recursos físicos e membros da equipe) com eficiência. Isso também inclui ter uma definição razoável de escopo que servirá como base para um plano de gerenciamento do projeto. Use as melhores práticas do gerenciamento de projetos para planejar o projeto e determinar o ciclo de vida adequado e a abordagem correta (por exemplo, orientada por um plano ou orientada a mudanças) usando ferramentas como o termo de abertura do projeto, a EAP e o diagrama de rede.

Responsabilidade profissional e social

- **Proteger informações exclusivas.** Você conhece alguém que fez uma cópia de algo que estava marcado como “proibido reproduzir” e, em seguida, forneceu a cópia para outra pessoa? Você sabia que esses materiais são considerados itens exclusivos e que copiá-los pode ser uma violação das leis de direitos autorais? Tais ações provavelmente também são violações do Código de Ética e Conduta Profissional do PMI. Como esta é uma área sobre a qual muitas pessoas têm conceitos errados — e como este é um conceito frequentemente testado no exame — vamos explicá-lo em mais detalhes. É essencial compreender o conceito de proteger informações exclusivas.

As leis internacionais de direitos autorais concedem ao detentor dos direitos autorais os direitos exclusivos de fazer cópias da obra relevante e de criar obras derivadas. É ilegal infringir esses direitos — ou seja, usar o trabalho protegido por direitos autorais de certas formas sem a permissão do proprietário. Por exemplo, sem a permissão do detentor dos direitos autorais, ninguém pode copiar nem reproduzir nenhuma parte de um livro, criar novos materiais baseados ou que incorporem alguma parte de um livro nem vender ou distribuir cópias de um livro, exceto nas situações limitadas previstas na Doutrina do Uso Justo.¹ Não é necessário haver um aviso de direitos autorais em um documento para que algo seja considerado protegido por direitos autorais.

As leis de direitos autorais são internacionais, o que significa que pessoas podem ser processadas judicialmente por copiar obras de autores de outros países. O exame pode testá-lo para verificar se você compreende quais ações são éticas com relação ao uso de materiais protegidos por direitos autorais.

Presuma que todos os documentos, softwares, aplicativos, artigos, livros, materiais de treinamento e qualquer outra obra criada por outra pessoa são considerados informações exclusivas protegidas por direitos autorais. A regra geral é não copiar sem a permissão por escrito do autor.

Ao trabalhar com materiais protegidos por direitos autorais, você deve estar atento às seguintes questões:

- Se você precisar de outra cópia de um software, a licença do software lhe concede permissão para simplesmente fazer uma cópia ou exige a compra de outra cópia?
- Se você for contratado para criar um trabalho protegido por direitos autorais, quem detém os direitos autorais? Você ou a empresa que o contratou?
- Se você for um funcionário e criar um trabalho, quem detém os direitos autorais? Você ou seu empregador?

Essas são algumas questões básicas enfrentadas por gerentes de projetos que lidam com trabalhos protegidos por direitos autorais. Antes de adotar qualquer ação que possa resultar em uma violação de direitos autorais, um gerente de projetos deve fazer perguntas para assegurar que compreenda a situação e possivelmente buscar ajuda ou aprovação de um advogado.

- **Comunicar comportamentos antiéticos e violações.** O que você faria se alguém em sua empresa lhe dissesse que não cumpre um determinado procedimento da empresa? A resposta correta é comunicar a infração dessa pessoa aos responsáveis pela política.

Você concorda com essa resposta? Muitas pessoas consideram desafiantes questões como esta, portanto, vamos analisar por que a opção ética é comunicar a infração. Provavelmente você não criou a política e, portanto, não é a melhor pessoa para explicar os motivos que a fundamentam. Se tentar explicá-la à pessoa, você pode distorcer a política e isso pode custar tempo e dinheiro à empresa. É melhor deixar essas explicações para os responsáveis por elas. O seu papel e responsabilidade parecem simples e mais claros agora? As questões no exame podem discutir situações nas quais o gerente de projetos deve comunicar imediatamente infrações de políticas, leis ou éticas a um gerente ou supervisor.

As questões mais fáceis sobre este tópico geralmente envolvem uma situação em que alguém viola o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI. Leia com atenção as questões relacionadas à comunicação de comportamentos antiéticos antes de respondê-las. Além disso, saiba que se espera que você crie um ambiente no qual os membros da equipe do projeto possam comunicar violações éticas sem medo de retaliação.

Respeito — O tratamento apropriado de pessoas e recursos

- **Manter uma atitude de cooperação mútua.** Por exemplo, pense em suas interações com os gerentes de recursos. Eles são responsáveis por gerenciar os membros da equipe, bem como os recursos físicos, e

também devem equilibrar as demandas concorrentes dos projetos (seus e de outras pessoas) e as operações contínuas de negócios. Você tem o hábito de contatá-los e solicitar a designação imediata dos recursos necessários para seu projeto? Essa ação vai contra os conceitos de respeito e manutenção de uma atitude de cooperação mútua.

Coloque-se no lugar de um gerente de recursos por um momento. Em geral, gerentes de recursos são avaliados com base em quão bem fazem o seu trabalho e em como apoiam projetos. Eles têm suas próprias necessidades e responsabilidades. Um gerente de projetos tem a responsabilidade ética de notificar com antecedência os gerentes de recursos sobre de quais recursos um projeto precisa e quais serão os impactos no projeto se esses recursos não estiverem disponíveis. O gerente de projetos também deve fornecer um cronograma realista para que os gerentes de recursos saibam quando seus recursos serão usados. Essas informações permitem que os gerentes de recursos gerenciem melhor o trabalho do projeto com seus outros trabalhos. Este cenário é um exemplo de cooperação mútua e de aplicação ética de gerenciamento de projetos no mundo real. Para questões do exame relacionadas a este conceito, você precisará conhecer o uso adequado das ferramentas, técnicas e práticas de gerenciamento de projetos, pois todas permitem solicitar recursos e comunicar-se com precisão com relação a recursos.

Agora, vamos analisar a equipe. Você considera que a reputação de cada um dos membros da equipe está em suas mãos? Como o desempenho do projeto terá reflexo nas carreiras deles? Se um membro da equipe acreditar que o projeto será malsucedido, é muito provável que o indivíduo tente evitar o máximo possível de trabalho do projeto para não manchar sua reputação. O gerente de projetos tem uma obrigação perante os membros da equipe, que inclui assegurar que haja um cronograma realista, de forma que eles saibam quando realmente precisam concluir o trabalho do projeto, oferecer um sistema de recompensas, solicitar opiniões, pedir que contribuam para o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto e fornecer treinamento formal e informal, conforme o necessário, para que eles trabalhem com eficácia no projeto. Os membros da equipe também precisam ajudar a controlar o projeto. Este é outro exemplo da aplicação ética de gerenciamento de projetos no mundo real.

Como você opta por se comunicar com os outros também faz parte deste tópico. Os membros de sua equipe ou as partes interessadas ficariam surpresos se você lhes perguntasse qual é a melhor maneira de se comunicar com eles sobre vários tópicos? Essas ações devem ser usuais. Fazer esses tipos de pergunta não apenas demonstra respeito pela outra pessoa, mas também lhe ajuda a planejar as comunicações com eficácia.

- **Respeitar diferenças culturais.** Outra parte de respeito relacionado à responsabilidade profissional e social tem a ver com diferenças culturais. Diferenças culturais podem significar diferenças de idioma, valores, ações não verbais e práticas culturais. Se você não planejar como lidar com essas diferenças e não monitorar e controlar seus impactos, elas podem facilmente prejudicar o projeto.

Uma das principais causas de diferenças culturais é o etnocentrismo,² que é a tendência de as pessoas verem o mundo principalmente do ponto de vista de sua própria cultura. As pessoas etnocêntricas adotam o ponto de vista de que seu grupo é o centro de tudo.

Não são só pessoas de países diferentes que têm diferenças culturais. Pessoas de regiões diferentes no mesmo país também podem ter diferenças culturais. Mesmo em organizações podem existir diferenças culturais com relação a questões como papéis e responsabilidades, divisões ou áreas de trabalho e expectativas de funcionários.

Os gerentes de projetos precisam adotar ações para reduzir os impactos negativos e aumentar os positivos das diferenças culturais. Essas ações incluem:

- Valorizar a diversidade. Diferenças culturais podem tornar um projeto mais divertido.
- Evitar o choque cultural³ (a desorientação que ocorre quando você trabalha com outras culturas em um ambiente diferente). Pesquisa e treinamento minuciosos sobre culturas diferentes ajudarão a evitar o choque cultural.
- Esperar que diferenças culturais venham à tona em um projeto. Tenha um plano estabelecido para ajudar a equipe e o projeto a crescerem e avançarem nesses momentos. Isso pode envolver ensinar à equipe sobre inclusão e respeito e fornecer-lhe um processo para seguir a fim de obter ajuda ou respostas, se necessário.

Responsabilidade profissional e social

- Usar comunicação clara para as pessoas apropriadas e no formato correto, conforme descrito no capítulo Gerenciamento das comunicações, para evitar que diferenças culturais se tornem um problema.
 - Apontar diferenças culturais ao identificar as partes interessadas, inclusive diferenças na ética e nas práticas de trabalho.
 - Solicitar esclarecimentos sempre que surgir uma diferença cultural.
 - Discutir o tópico diferenças culturais em reuniões da equipe, conforme o necessário.
 - Seguir as práticas em uso em outros países, quando apropriado — desde que não infrinjam as leis.
- **Envolver-se em negociações de boa-fé.** Pense nas suas experiências no mundo real. Você já viu testemunhou negociar com outra parte sabendo que não há intenção de celebrar um contrato? Ou você já viu alguém negociar uma cláusula em um contrato que não tenha a intenção de honrar? E quanto a alguém apresentar informações como verdadeiras quando essa pessoa sabe que as informações são falsas? E alguém tentando retirar todo o lucro de um fornecedor durante as negociações de um contrato? Esses são todos exemplos de pessoas que não negociam de boa-fé. Negociações podem e irão ter impacto no relacionamento entre comprador e fornecedor. Agir de forma antiética pode ter mais de um efeito negativo.
 - **Ser direto ao lidar com conflitos.** O tópico conflitos é discutido ao longo deste livro e é abordado principalmente no capítulo Gerenciamento dos recursos, mas um aspecto importante da responsabilidade profissional e social envolve lidar com conflitos. Ao lidar com conflitos como gerente de projetos, é inadequado e contraproducente reclamar ou falar sobre um conflito ou outras pessoas envolvidas nele pelas costas. Você vê isso acontecer no mundo real? Embora tal comportamento seja comum no mundo real, um gerente de projetos tem a responsabilidade profissional de lidar de forma direta e aberta com a outra parte e de dizer à pessoa: “O que você fez provocou um problema. Podemos conversar sobre isso?” Isso pode ser mais fácil de dizer do que de fazer. Imagine que a pessoa que provocou o problema seja poderosa ou desinteressada, ou que ela seja sua gerente. Independentemente da situação, as questões no exame esperam que você lide com o conflito de forma direta e aberta.
 - **Não usar seu poder ou cargo para influenciar outras pessoas em benefício próprio.** Você já se perguntou: “Como faço essa pessoa fazer o que eu quero?” Pode ser uma violação da responsabilidade profissional e social se você estiver tentando influenciar outras pessoas a fazer o que você deseja, em vez de o que é certo ou mais apropriado em uma determinada situação. Gerentes de projetos não podem usar seu poder ou cargo para pressionar outras pessoas em benefício próprio.

Justiça — Ser objetivo e tomar decisões imparciais

- **Agir de forma imparcial sem suborno.** Mas o que é suborno? É suborno se alguém cobrar uma taxa para transportar máquinas em uma cidade? E quando alguém solicitar um pagamento para garantir proteção policial?

Em muitos países, a cobrança de taxas por serviços como proteção e transporte de máquinas em uma cidade, ou para emissão de autorizações e outros documentos oficiais, é permitida e não é considerada suborno. No entanto, pagamentos para convencer um funcionário público a selecionar sua empresa para um projeto são considerados suborno. Muitas empresas têm políticas ou códigos de conduta nos negócios para ajudar a evitar subornos e outras atividades ilegais.

Considere o que você deve fazer com relação a outros tipos de pagamento. Seria apropriado aceitar um carro ou férias como forma de pagamento? Essas formas de pagamento provavelmente não são permitidas. Thomas Donaldson, no livro *The Ethics of International Business* (Oxford University Press, 1991), sugere que uma prática é aceitável se você puder responder ‘Não’ às duas questões a seguir:

1. É possível fazer negócios com êxito no país sem adotar a prática?

2. A prática é uma violação clara de um direito internacional fundamental?

Os direitos fundamentais incluem o direito à alimentação, um julgamento justo, tratamento não discriminatório, educação mínima, segurança física e liberdade de expressão.

O exame pode incluir algumas questões sobre este tópico. Se achar que precisa de ajuda para entendê-lo melhor, consulte o exercício posteriormente neste capítulo.

- **Procurar continuamente por conflitos de interesses e divulgá-los.** Um conflito de interesses ocorre quando alguém deve tomar uma decisão ou adotar uma ação que possa ajudar uma pessoa ou uma organização, enquanto prejudica outra pessoa ou organização com a qual tenha uma obrigação de lealdade. Por exemplo: “Se eu ajudar meu amigo, prejudico minha empresa” ou “Se eu ajudar esta organização, prejudico minha própria empresa”. Como o exame sempre inclui questões diretas e claras, você pode se deparar com uma questão que forneça uma descrição detalhada de uma situação, embora na verdade baste entender que existe um conflito de interesses. Portanto, o que você faz quando há um conflito de interesses? Você deve informá-lo às pessoas afetadas e deixá-las decidir como proceder. Se algo parecer ser um conflito de interesses, ele deve ser tratado como se realmente fosse um conflito de interesses.

O que significa ficar continuamente atento a conflitos de interesses? Esta prática envolve mais esforço do que simplesmente perceber conflitos de interesses quando eles surgem. Envolve sentar-se frequentemente para analisar o projeto em busca de áreas com o potencial de criar tais conflitos e identificar como evitar ou reduzir o número de conflitos. Você precisa ser proativo nesse esforço.

- **Não discriminar os outros.** A discriminação parece estar em todo lugar. As pessoas discriminam outras com situações econômicas diferentes (ricos e pobres), quem vêm de uma área diferente do país ou do mundo ou com base em raça, religião, gênero, idade, deficiência, orientação sexual etc. A responsabilidade profissional e social exige que tratemos as outras pessoas de maneira justa, sem discriminação.
- **Não usar seu cargo para ganho pessoal ou comercial.** A maioria das pessoas entende que alguém que trabalha para o governo não deve usar seu cargo para enriquecimento próprio. Mas e quanto a pessoas que ingressam em organizações (como o PMI), não para promoverem a missão da organização, mas para fecharem negócios com outros membros da organização? Usar seu cargo para ganho pessoal ou comercial é uma violação da responsabilidade profissional e social.

Honestidade — Compreender a verdade e agir com base na verdade

- **Tentar compreender a verdade.** A verdade nem sempre é fácil de encontrar, especialmente quando se está gerenciando projetos. Alguém pode lhe dizer algo que acha ser a verdade, mas pode haver mais detalhes sobre o que realmente está acontecendo. Geralmente aceitamos o que as pessoas nos dizem, sem dedicar tempo à busca de toda a verdade. Quando você pensa nas muitas atividades em um projeto e nas diferentes pessoas envolvidas, consegue perceber como é importante entender com precisão uma situação.
- **Dizer a verdade em todas as comunicações e criar um ambiente em que as pessoas digam a verdade.** Você já tentou ocultar o fato de um projeto estar com problemas? Você diz que pode realizar alguma parte do trabalho ou todo o projeto, quando não tem certeza se pode mesmo? Em caso afirmativo, talvez você tenha alguns problemas com cenários no exame que testam e exigem comunicação verdadeira. Se distorcemos a verdade ou mentimos descaradamente, os membros de nossa equipe começarão a fazer a mesma coisa e não teremos estimulado um ambiente em que as pessoas digam a verdade. Consequentemente, o projeto e todos os envolvidos nele, inclusive o gerente de projetos, serão prejudicados.

Se todos começarem a não dizer a verdade, como você saberá em quais informações pode confiar? Imagine que você forneça um cronograma à equipe, sabendo que ele não é razoável nem realista, mas não informe isso à equipe. Os membros da equipe percebem rapidamente que o cronograma não é razoável e, consequentemente, não cooperam com você nem dizem o que está realmente acontecendo. Ao fazer o exame, você precisa entender as consequências de tais ações. As consequências de não dizer a verdade incluem cooperação inadequada e informações menos precisas de outras pessoas.

Responsabilidade profissional e social

Exercício Vamos tentar juntar tudo. Analise as situações a seguir e determine o que fazer.

1. Sua gerência disse que você receberá parte da remuneração de incentivo do cliente se conseguir concluir o projeto antes do prazo. Ao finalizar uma entrega importante, sua equipe lhe informa que a entrega cumpre os requisitos no contrato, mas não fornece a funcionalidade que o cliente precisa. Se a entrega atrasar, você sabe que o projeto não será terminado antes do prazo. Qual ação você deve adotar?

2. Alguém pede que você faça uma cópia de um artigo de revista para incluir nos materiais de treinamento interno e de apoio para o novo software que está sendo criado como parte de seu projeto. Você percebe que o artigo inclui um aviso de direitos autorais. Qual é a melhor coisa a fazer?

3. Sua empresa está concorrendo para conquistar um projeto importante do governo do país X. Você é informado de que deve fazer um pagamento de valor elevado ao ministro das relações exteriores para ser considerado para o projeto. Qual é a melhor coisa a fazer?

4. Você fornece uma estimativa de custo do projeto ao patrocinador do projeto. Ele fica insatisfeito com a estimativa porque acredita que o custo deve ser mais baixo. Ele solicita uma redução de 15% na estimativa do projeto. O que você deve fazer?

5. Ao revisar o relatório mensal preliminar de atualização do projeto, publicado pelo escritório de gerenciamento de projetos, você percebe que outro gerente de projetos está exagerando a situação do projeto dele. Você sabe que esse gerente de projetos não está dizendo a verdade porque uma entrega para o seu projeto está estimada para ocorrer em duas semanas. Ele está relatando que a entrega já ocorreu. O que você faz?

Responsabilidade profissional e social

6. Você tem três fornecedores participando da licitação para um trabalho do projeto. Você já trabalhou com um dos fornecedores (X) antes e sabe que ele faz um excelente trabalho. O gerente de projetos da empresa X telefona para solicitar esclarecimentos sobre a SDP que você enviou na semana anterior para que ele possa atender melhor às suas necessidades. O que você faz?

7. Como afirmado na situação 5, um gerente de projetos está exagerando a situação de seu projeto. Você o notificou da imprecisão, mas ele ainda não alterou sua atualização mensal. O que você faz agora?

8. Você e uma amiga de faculdade costumam assistir juntos aos eventos esportivos da instituição. Sua empresa contratou a firma em que sua amiga trabalha para realizar parte do trabalho em seu projeto. Sua amiga não está na divisão que está trabalhando no projeto, nem está envolvida em nenhuma outra parte do trabalho. Sua amiga telefona, animada, e diz que devido aos esforços dela durante este ano, ela ganhou do gerente dois ingressos para um jogo de futebol. Ela quer que você vá. Você deve ir?

9. Foi solicitado que você fizesse uma apresentação sobre a situação de seu projeto para a gerência sênior de sua empresa e o cliente externo. No dia anterior à reunião, você percebe que um atraso na entrega de alguns materiais críticos provocará um atraso de dois meses no caminho crítico. Você não tem tempo de elaborar um plano para recolocar o projeto no cronograma antes da apresentação. Você tem certeza de que o atraso pode ser compensado e não quer assustar o cliente desnecessariamente, nem deseja o trabalho adicional que será necessário se apresentar as informações agora. O que você deve fazer?

10. Você conduziu com sucesso sua equipe durante quatro das cinco fases de seu projeto. Os testes foram especialmente bem devido à participação de um especialista no assunto no início do projeto, o que ajudou a evitar a ocorrência de uma ameaça crítica. Na reunião trimestral de revisão da gerência sênior, há um comentário específico sobre o bom trabalho que você está realizando no projeto até agora, especialmente nos testes, e todos o cumprimentam. Como você responde?

Responsabilidade profissional e social

Respostas As respostas dependem da redação exata das opções, mas em geral:

1. Revise a situação com o cliente; revise o que é exigido no contrato.
2. Solicite a permissão ao detentor dos direitos autorais.
3. Recuse-se a fazer o pagamento. Ele parece ser um suborno. Se o exame tiver uma resposta que sugira consultar o departamento jurídico para obter uma recomendação sobre a melhor atitude a tomar, essa pode ser a melhor resposta, a não ser que o cenário dê a entender que você já fez isso.
4. Procure opções como compressão de cronograma, novas estimativas ou mudança no escopo.
5. Responsabilize o gerente de projetos notificando-o sobre a discrepância e fazendo um relatório preciso sobre o seu próprio projeto.
6. Forneça as informações adicionais a todos os fornecedores ou não forneça as informações ao gerente de projetos da empresa X.
7. Comunique a desonestidade do outro gerente de projetos ao seu gerente e ao dele.
8. É mais provável que não, pois isso seria percebido como conflito de interesses, o que deve ser evitado. No entanto, se uma questão semelhante aparecer no exame, analise com atenção todas as respostas. É possível que uma resposta correta alternativa possa ser comunicar a situação ao seu gerente e ao patrocinador e pedir permissão.
9. Você deve apresentar a situação atual do projeto, sem subestimar nem minimizar o efeito do atraso. Você não pode esconder más notícias em um esforço para evitar conflitos. Você precisa apresentar as informações, juntamente com sua abordagem planejada para desenvolver possíveis soluções para o problema, e fornecer ao cliente um prazo para recebimento de uma atualização.
10. Você precisa dar crédito ao especialista no assunto e informar à gerência sênior que a colaboração do especialista ajudou a assegurar que o processo de testes ocorresse sem problemas. Você não pode assumir o crédito pelo bom trabalho de outras pessoas, nem repassar a culpa aos outros.

Responsabilidade profissional e social pode parecer algo fácil em princípio, mas ela pode se complicar rapidamente. Este é um tópico importante a compreender, não apenas para o exame, mas também para o mundo real. Comportamentos antiéticos e não profissionais prejudicam o projeto, a organização e a profissão. Como gerentes de projetos, e especialmente como detentores da certificação de PMP, temos a responsabilidade de cumprir os padrões da profissão e de provar o valor que o gerenciamento de projetos oferece a todos que se beneficiam dos resultados de projetos bem-sucedidos.

Exame simulado

1. Um gerente de projetos está sendo considerado para um projeto específico que lidará exclusivamente com equipes virtuais globais. Ele tem experiência apenas com equipes locais. O que ele deve fazer ao discutir a oportunidade com o patrocinador?
 - A. Como o gerente de projetos já gerenciou muitos projetos e equipes, não faz diferença se o novo projeto envolve equipes virtuais globais. Ele deve dizer ao patrocinador que tem a experiência relevante.
 - B. O gerente de projetos deve evitar qualquer conversa sobre os tipos de equipes envolvidas para que o patrocinador não saiba que ele não tem experiência nessa área.
 - C. O gerente de projetos deve informar ao patrocinador que não tem experiência com equipes virtuais globais e explicar por que acha que se enquadra bem no projeto.
 - D. O gerente de projetos deve informar ao patrocinador que não tem experiência com equipes virtuais globais e, portanto, recusar a designação.

2. Um gerente de projetos coletou dados para realizar cálculos de valor agregado em seu projeto. Ele usou os resultados para relatar à gerência que o projeto está abaixo do orçamento e dentro do cronograma. Após relatar essas informações, ele descobriu que os dados básicos que usou nos cálculos estavam incorretos, pois eram de uma cópia antiga do arquivo do projeto que não havia sido atualizada. O que ele deve fazer agora?
 - A. Ele deve entrar em contato com a gerência, informar que ela deve esperar algumas mudanças no relatório do próximo período, pois o prognóstico está começando a parecer pessimista.
 - B. Ele deve entrar em contato com a gerência para informá-la do erro, fornecer as informações corretas e explicar por que cometeu o engano.
 - C. Ele deve usar os dados corretos para calcular as informações na época do próximo relatório e ignorar que relatou as informações incorretas.
 - D. Ele deve informar à gerência que recebeu dados incorretos dos membros da equipe que resultaram em um relatório impreciso.

3. Uma gerente de projetos está trabalhando com um fornecedor em um projeto em que o prazo é muito importante devido a regulamentações governamentais que exigem a sua conclusão até uma data específica. Ela descobre que um dos fornecedores subornou um subcontratado para trabalhar nesse projeto, em vez de cumprir compromissos anteriores com outros projetos. O que ela deve fazer?
 - A. Deve comunicar a irregularidade à gerência e aos gerentes de projetos dos projetos afetados.
 - B. Não deve fazer nada, pois isso é problema do fornecedor. A gerente de projetos não fez nada de errado.
 - C. Deve relatar isso aos outros subcontratados.
 - D. Deve renunciar ao projeto para afastar-se desse tipo de atividade, mas não deve dizer nada sobre sua descoberta para não provocar problemas.

Responsabilidade profissional e social

4. Você está no meio do projeto de desenvolvimento de um novo produto que tem um VPL de US\$ 10,5 milhões. O índice de desempenho de prazos (IDP) é 0,99. Sua empresa de capital aberto tem regras estritas com relação aos riscos, qualidade e aquisições. Você descobre que o gerente de projetos anterior fez um pagamento de US\$ 3 milhões que não foi aprovado de acordo com as políticas de sua empresa. Seu relacionamento com o patrocinador está prejudicado, pois você teve de solicitar mudanças porque o gerente de projetos anterior não concluiu o plano de gerenciamento do projeto. O patrocinador e o gerente de projetos anterior são bons amigos fora do trabalho e, juntos, são técnicos do time esportivo de sua filha. Felizmente, o índice de desempenho de custos (IDC) do projeto é 1,2. O que você deve fazer?
- A. Entrar em contato com seu gerente.
 - B. Colocar o pagamento em uma conta de depósito em garantia.
 - C. Ocultar o custo no maior centro de custos disponível.
 - D. Ignorar o pagamento.
5. Você está alocando pessoal para um projeto em outro país e o líder do projeto nesse país recomendou uma equipe do projeto composta por membros da família do líder do projeto. Sua primeira atitude deve ser:
- A. Investigar se fazer contratações na própria família é uma prática comum no país do líder do projeto.
 - B. Analisar os currículos das pessoas para verificar se elas são qualificadas.
 - C. Pedir ao líder do projeto que forneça nomes de outras pessoas que não sejam de sua família.
 - D. Usar outro líder de projeto para evitar problemas posteriores no projeto.
6. Ao consultar o calendário de um membro da equipe para agendar uma reunião, você percebe uma reunião agendada com uma parte interessada essencial sobre a qual não foi informado. Essa parte interessada tem manifestado preocupação de que os requisitos dela para o projeto foram ignorados e que não acredita que você é um bom gerente de projetos. Você sabe que a parte interessada e o membro da equipe são amigos fora da organização e que seus filhos estudam na mesma escola. O EGP da sua empresa tem uma política que afirma que o gerente de projetos deve ser informado e convidado para todas as reuniões relativas ao projeto. Esta é uma organização funcional tem tido dificuldade com as comunicações e a participação das partes interessadas. Você ouviu que o membro da equipe acha que a política do EGP de informar e convidar o gerente de projetos para todas as reuniões é intrusiva e atrapalha as comunicações eficazes com as partes interessadas. E também reclamou que os gerentes de projetos não estão disponíveis devido à grande quantidade de projetos e reuniões. Ele não sente que não há confiança nele e está frustrado. Suas reclamações foram relatadas a outros líderes de departamento e o EGP foi solicitado a revisar a política. A melhor abordagem seria:
- A. Evitar mencionar isso ao membro da equipe, mas continuar a observar suas atividades.
 - B. Notificar o EGP sobre o problema.
 - C. Abordar a preocupação com o gerente do membro da equipe.
 - D. Abordar a preocupação com o membro da equipe.
7. Um dos membros da equipe está três dias atrasado na entrega de um relatório. Cinco minutos antes da reunião em que o tópico do relatório será discutido, ele lhe entrega o relatório. Você percebe que há alguns erros graves. O que você deve fazer?
- A. Cancelar a reunião e remarcar-la quando o relatório estiver corrigido.
 - B. Comparecer à reunião e dizer aos outros participantes que há erros no relatório.
 - C. Deixar ele fazer a apresentação e ficar em silêncio quando os outros participantes identificarem os erros.
 - D. Cancelar a reunião e reescrever o relatório por conta própria.

Responsabilidade profissional e social

8. Um gerente é responsável por um projeto que tem o apoio da gerência sênior, pois cumprirá um objetivo organizacional estratégico. Desde o início, você (o gerente de projetos) discordou do gerente sobre como o projeto deve prosseguir e quais devem ser as entregas. Você e ele discordaram sobre muitas questões no passado. Seu departamento recebeu a tarefa de fornecer alguns pacotes de trabalho essenciais para o projeto. O que você deve fazer?
- A. Fornecer ao gerente o que ele precisa.
 - B. Informar o gerente sobre suas preocupações para obter apoio.
 - C. Reunir-se com o gerente no início do projeto, tentar explicar por que você tem objeções ao projeto e descobrir uma solução para o problema.
 - D. Solicitar seu afastamento do projeto.
9. Um projeto de construção grande e complexo em um país estrangeiro exige o transporte de equipamentos pesados por ruas movimentadas da cidade. As autoridades da cidade sabem que você tem um projeto grande e complicado e que cumprir o prazo dentro do orçamento é importante para a sua empresa. Você já coordenou o transporte de equipamentos em outros países para outros projetos sem problemas. Para garantir que os equipamentos sejam transportados com êxito, seu contato no país informa que você terá que pagar à polícia local uma taxa para a coordenação do tráfego. O que você deve fazer?
- A. Não pagar a taxa porque é um suborno.
 - B. Eliminar o trabalho.
 - C. Pagar a taxa.
 - D. Não pagar a taxa se ela não estiver incluída na estimativa do projeto.
10. Você é responsável pelas negociações com todos os possíveis subcontratados governamentais, que são muitos, no projeto de uma importante rodovia. Uma negociação importante com um possível subcontratado está agendada para amanhã. Ele fez a oferta inicial mais baixa e incluíram uma nova abordagem que poderia tornar esse projeto menos dispendioso do que outros projetos semelhantes já terminados. Você está seriamente preocupado se eles cumprirão o que foi prometido — pelo custo e no prazo que foi acordado. Agora, você descobriu que há uma boa chance de que o projeto seja cancelado. O que você deve fazer?
- A. Não gastar muito tempo na preparação para as negociações.
 - B. Encurtar as negociações.
 - C. Só negociar os itens principais.
 - D. Adiar as negociações.
11. Você foi designado para assumir o gerenciamento de um projeto que deveria estar pela metade de acordo com o cronograma. Após uma avaliação detalhada, você descobre que o projeto está muito atrasado em relação ao cronograma e que provavelmente levará o dobro do tempo estimado originalmente pelo gerente de projetos anterior. Porém, o patrocinador foi informado de que o projeto está cumprindo o cronograma. Qual é a melhor coisa a fazer?
- A. Tentar reestruturar o cronograma para cumprir o prazo do projeto.
 - B. Comunicar sua avaliação ao patrocinador.
 - C. Devolver o projeto ao gerente de projetos anterior.
 - D. Continuar conforme o cronograma planejado pelo gerente de projetos anterior e apresentar um relatório no primeiro marco não cumprido.

Responsabilidade profissional e social

12. Você está na metade de uma implementação de rede de grande porte. Ela envolve 300 locais nos Estados Unidos e 20 na Inglaterra. Um fornecedor de software acaba de lançar um upgrade de software importante para parte do equipamento que está sendo instalado. O upgrade forneceria ao cliente uma funcionalidade que ele havia solicitado, mas que não estava disponível quando o projeto começou. Qual é a melhor coisa a fazer nessas circunstâncias?
 - A. Continuar conforme o planejado, pois seu cliente não solicitou uma mudança.
 - B. Informar o cliente sobre o upgrade disponível e explicar os impactos no cronograma e nas funcionalidades do projeto se o upgrade for implementado.
 - C. Implementar a mudança e ajustar o cronograma conforme o necessário, pois isso atende à solicitação original do cliente.
 - D. Implementar a mudança nos locais restantes e continuar com o cronograma.

13. Você é o gerente de projetos de um dos muitos projetos em um programa grande e importante. Em uma reunião de acompanhamento de alto nível, você observa que outro gerente de projetos comunicou que o projeto dele está cumprindo o cronograma. Ao analisar seu projeto nas últimas semanas, você se lembra de que muitas entregas do outro projeto chegaram atrasadas. O que você deve fazer?
 - A. Reunir-se com o gerente do programa.
 - B. Desenvolver um plano de controle dos riscos.
 - C. Discutir a questão com seu gerente.
 - D. Reunir-se com o outro gerente de projetos.

14. A gerência sempre solicita que você reduza as estimativas de custo de seus projetos em 10% após a apresentação. O escopo do seu novo projeto não está claro e há mais de 30 partes interessadas. A gerência espera obter uma redução de 25% no período de inatividade como resultado do projeto. Qual das opções a seguir é a melhor nesta situação?
 - A. Replanejar para alcançar uma melhoria de 35% no período de inatividade.
 - B. Reduzir a estimativa e anotar a mudança no plano de respostas aos riscos.
 - C. Fornecer uma estimativa precisa dos custos reais e ser capaz de comprová-la.
 - D. Reunir-se com a equipe para identificar onde é possível economizar 10%.

15. Você está no meio de um projeto quando descobre que um fornecedor de software do projeto está tendo muita dificuldade para manter os funcionários devido a uma questão trabalhista. Muitos outros projetos em sua empresa também estão usando os serviços do fornecedor. O que você deve fazer?
 - A. Tentar manter as pessoas necessárias em seu projeto.
 - B. Informar os outros gerentes do projeto em sua empresa sobre a questão trabalhista.
 - C. Entrar em contato com a empresa e informá-la de que você cancelará o trabalho da empresa em seu projeto, a menos que a questão trabalhista seja solucionada.
 - D. Parar de fazer negócios com a empresa.

16. Você foi designado para um segundo projeto em sua nova empresa. É um projeto de construção. Você recebeu feedback positivo sobre seu desempenho até momento, mas não está familiarizado com construções. Todas as opções a seguir são suas responsabilidades como gerente de projetos, exceto:
 - A. Manter o sigilo de informações confidenciais do cliente.
 - B. Avaliar a legalidade dos procedimentos da empresa.
 - C. Assegurar que um conflito de interesses não prejudique os interesses legítimos do cliente.
 - D. Fornecer declarações precisas e verdadeiras nas estimativas de custo.

Responsabilidade profissional e social

17. Embora sua empresa não apresente a proposta mais barata na licitação de um projeto, o cliente conhece o bom desempenho da empresa e resolveu conceder o contrato a vocês. Para conceder o contrato, o cliente solicita que os custos de gerenciamento de projetos sejam eliminados. O cliente diz que sua empresa tem bons processos de projetos e que os controles de projetos inflam desnecessariamente os custos. O que você deve fazer nessas circunstâncias?
- A. Eliminar os custos de gerenciamento de projetos e confiar em sua experiência.
 - B. Remover os custos associados a comunicações, reuniões e revisões do cliente da equipe do projeto.
 - C. Remover os custos de reuniões mas não o salário do gerente de projetos.
 - D. Descrever os custos arcados em projetos passados que não utilizaram gerenciamento de projetos.
18. Você é o gerente de projetos de uma parte de um novo programa em sua organização. Após quatro meses em um projeto de três anos, sua equipe de projeto já fez algumas descobertas significativas que geraram eficiências e um desempenho imensamente aprimorados em seu projeto. Qual é a melhor coisa a fazer?
- A. Garantir que as descobertas sejam incluídas nas lições aprendidas finais do projeto.
 - B. Garantir que as descobertas sejam relatadas no relatório de situação mensal.
 - C. Mencionar as descobertas nas reuniões com a gerência sênior em dois meses.
 - D. Informar aos outros gerentes de projetos envolvidos neste programa sobre as descobertas na reunião semanal.
19. Você acaba de descobrir um erro no plano de implementação que lhe impedirá de cumprir a data de um marco. Até o momento, seu projeto está respeitando as linhas de base e você entregará um relatório de situação de rotina amanhã. O marco em questão não está no caminho crítico, mas está no caminho quase crítico. Qual é a melhor coisa que você pode fazer?
- A. Desenvolver opções para cumprir a data do marco.
 - B. Alterar a data do marco.
 - C. Remover qualquer discussão sobre datas do relatório de situação do projeto.
 - D. Instruir a equipe sobre a necessidade de cumprir os marcos.
20. Ao testar a resistência do concreto usado em seu projeto, você descobre que mais de 35% do concreto não cumpre os padrões de qualidade de sua empresa. No entanto, você tem certeza de que o concreto funcionará como está e não acha que ele precisa cumprir o nível de qualidade especificado. O que você deve fazer?
- A. Alterar os padrões de qualidade para que correspondam ao nível alcançado.
 - B. Declarar em seus relatórios que o concreto simplesmente “atende às nossas necessidades de qualidade”.
 - C. Assegurar que o concreto restante cumpra o padrão.
 - D. Comunicar o nível de qualidade inferior e tentar encontrar uma solução.
21. Você é o gerente de projetos de um novo projeto internacional e a equipe do projeto inclui pessoas de quatro países. A maioria dos membros da equipe não tem experiência anterior em projetos semelhantes, mas o projeto tem muito apoio da gerência sênior. Qual é a melhor coisa a fazer para assegurar que diferenças culturais não interfiram no projeto?
- A. Dedicar um pouco mais de tempo à criação da estrutura analítica do projeto e assegurar que ela esteja completa.
 - B. Escolher suas palavras com cuidado em todas as comunicações.
 - C. Solicitar que, em cada reunião da equipe, uma pessoa descreva algo característico de sua cultura.
 - D. Manter a comunicação curta e direta.

Responsabilidade profissional e social

22. Você está negociando um equipamento com um fornecedor em um projeto com orçamento apertado. O fornecedor disse que o preço do equipamento é fixo. Seu gerente pediu que você negocie o custo com o fornecedor. Sua avaliação é que o equipamento foi oferecido por um preço inflacionado. Qual é a melhor coisa a fazer?
- A. Fazer um esforço de boa-fé para encontrar uma forma de reduzir o custo.
 - B. Adiar as negociações até conseguir convencer seu gerente a mudar de ideia.
 - C. Realizar as negociações, mas só negociar outros aspectos do projeto.
 - D. Cancelar as negociações.
23. Um gerente de projetos com certificação de PMP é contatado pelo PMI e solicitado a fornecer informações sobre um membro da equipe, que também é um amigo pessoal. O gerente de projetos com certificação de PMP não consegue pensar em um motivo para ter sido contatado pelo PMI com relação a esse indivíduo a não ser que alguém tenha informado que esse membro da equipe tenha se envolvido em atividades antiéticas. O gerente de projetos com certificação de PMP possui informações que provavelmente sustentariam as acusações. Ele acredita que a melhor coisa a fazer é não responder para não correr o risco de prejudicar seu amigo com o que disser. Dessa forma, ele não será responsável por confirmar nem negar as acusações. Essa é a coisa certa a fazer?
- A. Sim. É uma opção aceitável simplesmente ignorar a solicitação e não se envolver com ela.
 - B. Não. O Código de Ética e Conduta Profissional do PMI o obriga a cooperar.
 - C. Não. Seria melhor negar as acusações contra seu amigo para manter o relacionamento.
 - D. Sim. É melhor que os gerente de projetos ofereçam apoio uns aos outros.
24. O gerente de projetos identifica um defeito em uma entrega que, de acordo com o contrato, deve ser entregue ao cliente hoje. O gerente de projetos sabe que o cliente não tem conhecimentos técnicos para perceber o defeito. A entrega cumpre os requisitos do contrato, mas não satisfaz o padrão de qualidade do gerente de projetos. O que o gerente de projetos deve fazer nessa situação?
- A. Liberar a entrega e obter a aceitação formal do cliente.
 - B. Incluir o problema nas lições aprendidas para que projetos futuros não enfrentem o mesmo problema.
 - C. Discutir a questão com o cliente.
 - D. Informar ao cliente que a entrega atrasará.
25. Sua empresa deseja abrir uma fábrica em um país em que a lei estipula que mulheres só podem ganhar 50% do que os homens ganham. Nessas circunstâncias, o que você deveria recomendar à sua empresa?
- A. Não abrir a fábrica.
 - B. Reunir-se com funcionários do governo para tentar conseguir uma isenção que iguale o pagamento de mulheres e homens.
 - C. Não contratar mulheres.
 - D. Fornecer trabalho extra às mulheres contratadas para aumentar seu salário.

Responsabilidade profissional e social

26. Três estudantes de outro país estão trabalhando como estagiários em um projeto. O gerente de projetos providenciou alguns jogos como atividades de desenvolvimento da equipe para ajudar a criar um espírito de equipe mais sólido entre os membros do grupo. No evento em que as atividades são realizadas, os três estudantes se recusam a participar, alegando que o comportamento envolvido é inaceitável em seu país e que não se sentiriam à vontade participando. O que o gerente de projetos deve fazer?
- A. Deve dizer aos estudantes que eles precisam se familiarizar com como as coisas são feitas neste país e que eles devem participar.
 - B. Deve dispensar os estudantes da participação no jogo e discutir com eles atividades alternativas de desenvolvimento da equipe com as quais se sentiriam mais à vontade.
 - C. Deve comunicar o comportamento dos estudantes ao gerente funcional deles e solicitar que sejam afastados do projeto, pois essa atitude terá um impacto negativo no projeto.
 - D. Deve dizer aos estudantes que eles estão dispensados das atividades e que não devem participar de nenhuma atividade de desenvolvimento da equipe no futuro.
27. Você está finalizando o relatório de situação mensal do projeto que precisa enviar agora ao seu gerente, quando descobre que vários membros da equipe do projeto não estão relatando horas reais gastas nas atividades do projeto. Isso resulta em estatísticas distorcidas no projeto. Qual é a medida mais apropriada a tomar?
- A. Discutir os impactos dessas ações com os membros da equipe.
 - B. Comunicar as ações dos membros da equipe aos gerentes funcionais deles.
 - C. Continuar relatando as informações conforme são apresentadas a você.
 - D. Fornecer declarações exatas e verdadeiras em todos os relatórios do projeto.

Responsabilidade profissional e social

Respostas

1. **Resposta C**

Explicação Provavelmente este projeto envolverá muitas questões com as quais o gerente de projetos não tem experiência. É antiético enganar aberta ou indiretamente o patrocinador sobre suas qualificações. Por outro lado, o gerente de projetos pode ter tantas qualidades que beneficiariam o projeto que sua falta de experiência com equipes globais talvez não represente um grande problema. O gerente de projetos deve assegurar que o patrocinador esteja ciente de suas habilidades, bem como das lacunas em suas qualificações, para que o patrocinador tenha as informações corretas para fundamentar uma decisão.

2. **Resposta B**

Explicação Embora as coisas possam parecer pessimistas, isso não é um novo desenvolvimento, pois o relatório se baseava em dados antigos. É antiético o gerente de projetos não admitir seu erro ou culpar outra pessoa por seu erro. A atitude ética é reconhecer e assumir a responsabilidade pelo erro.

3. **Resposta A**

Explicação É responsabilidade do gerente de projetos comunicar comportamentos antiéticos à gerência e aos gerentes de projetos afetados. Não comunicar essas informações à pessoa apropriada é antiético.

4. **Resposta A**

Explicação Colocar o pagamento em uma conta de depósito em garantia ou esconder o custo é ocultar o pagamento. Ignorar o pagamento não é uma opção. Os gerentes de projetos devem lidar com situações potencialmente antiéticas, como a que foi descrita. Esse pagamento deve ser informado ao gerente do gerente de projetos.

5. **Resposta A**

Explicação Pergunte-se: qual é a raiz do problema? Sua primeira ação deve ser descobrir se a contratação de parentes é uma prática comum no país, pois não há nada intrinsecamente ilegal nessa atividade. E, em seguida, analisar as qualificações. Você pode descobrir que não será necessário pedir ao líder do projeto para fornecer mais nomes ou considerar usar um líder de projeto diferente.

6. **Resposta D**

Explicação Não mencionar a questão ao membro da equipe é chamado de retirada. Notificar o EGP ou o gerente do membro da equipe não seria adequado antes de você conhecer a causa-raiz do problema. Sempre procure a opção que lide com o problema e solucione-o. Neste caso, a melhor atitude é abordar sua preocupação diretamente com o membro da equipe.

7. **Resposta A**

Explicação Deixar que o membro da equipe apresente o relatório impreciso seria penalizá-lo e constrangê-lo. A única opção que não envolve prejudicar a motivação do membro da equipe ou desperdiçar o tempo dos outros participantes é cancelar a reunião e reagendá-la quando você e o membro da equipe tiverem identificado e resolvido a causa-raiz do problema com o relatório.

8. **Resposta A**

Explicação Pressupomos que o gerenciamento de projetos adequado foi seguido e que sua opinião foi considerada durante a iniciação e o planejamento do projeto. Portanto, você precisa fornecer o trabalho conforme aprovado pela gerência.

9. **Resposta C**

Explicação Esta é uma taxa legítima para ajustes especiais. Portanto, não é um suborno.

Responsabilidade profissional e social

10. **Resposta D**

Explicação Adiar as negociações é a opção mais ética e demonstra boa-fé. Por que gastar tempo em negociações se isso pode ser desperdício de tempo?

11. **Resposta B**

Explicação Não é possível devolver o projeto ao gerente de projetos anterior, pois ele pode ter saído da empresa ou estar ocupado com novos projetos. Essa é uma forma de retirada. Continuar sem lidar com a situação também evita o problema e retirada não é a melhor opção. Há dois problemas descritos aqui: o projeto está atrasado e o patrocinador não sabe disso. Parece haver duas respostas certas possíveis: reestruturar o cronograma e comunicar a situação ao patrocinador. Você deve trabalhar para colocar o projeto de volta no cronograma. No entanto, considerar apenas a reestruturação do cronograma exclui outras possibilidades, como reduzir o escopo, que poderia lidar com o problema de cronograma com mais eficácia. Você não sabe se a data de término do projeto é crítica. E se o patrocinador concordasse em mudar a data da entrega? A melhor opção nesta situação é informar ao patrocinador a estimativa revisada de tempo para o término e discutir as opções.

12. **Resposta B**

Explicação Responsabilidade profissional e social inclui cuidar dos interesses do cliente. Portanto, ignorar o upgrade que acabou de ser disponibilizado não pode ser a melhor opção. Neste caso, o cronograma e o escopo já estão aprovados e todas as mudanças devem passar pelo processo de controle integrado de mudanças. Implementar a mudança em alguns locais sem seguir o processo não é aceitável. A melhor opção é informar o cliente sobre o upgrade disponível e explicar os impactos no cronograma e nas funcionalidades do projeto se o upgrade for implementado.

13. **Resposta D**

Explicação Você deve lidar com o problema discutindo-o com o outro gerente de projetos. Em seguida, você pode descobrir se o outro projeto está realmente cumprindo o cronograma e, portanto, confirmar ou negar as informações. Reunir-se com o gerente do programa ou com seu gerente seria a próxima etapa se a reunião com o outro gerente de projetos não resolver o problema de forma satisfatória. Você também pode desenvolver um plano de respostas aos riscos para lidar com os riscos para seu projeto. Primeiro, entretanto, é necessário se reunir com o outro gerente de projetos para discutir essas entregas atrasadas.

14. **Resposta C**

Explicação Este é um problema comum em projetos. Se suas estimativas estiverem precisas, você tem a obrigação ética de defendê-las. A única opção da gerência para reduzir os custos é apoiar o gerente de projetos para que tente encontrar alternativas relacionadas a todas as restrições do projeto.

15. **Resposta B**

Explicação Tentar manter as pessoas necessárias em seu projeto coloca seus interesses acima dos da empresa. Portanto, não pode ser a melhor opção. Não há indicação de que a questão trabalhista tenha provocado algum problema. Portanto, não é necessário cancelar o trabalho nem parar de fazer negócios com a empresa. A melhor opção seria informar as outras pessoas em sua empresa sobre a questão trabalhista.

16. **Resposta B**

Explicação O gerente de projetos não tem autoridade nem competência para determinar a legalidade dos procedimentos da empresa. Todas as outras opções representam responsabilidades do gerente de projetos.

Responsabilidade profissional e social

17. **Resposta D**

Explicação Descrever os custos arcados devido aos processos de gerenciamento de projetos não terem sido usados em projetos anteriores aborda o problema real fornecendo ao cliente informações que ele pode não ter. Uma opção alternativa é explicar que o gerenciamento de projetos e seus custos associados são motivos para o desempenho e o sucesso da empresa no passado. As atividades de gerenciamento de projetos não são opcionais.

18. **Resposta D**

Explicação Quanto mais cedo as descobertas chegarem ao conhecimento dos outros gerentes do projeto, mais cedo você poderá melhorar as capacidades de seus colegas na empresa. É parte da responsabilidade profissional e social de um gerente de projetos desenvolver essas capacidades. Após fornecer informações atualizadas aos outros gerentes de projetos, você pode documentar as descobertas nas lições aprendidas e no relatório de situação do projeto, especialmente se esse relatório tiver distribuição mais ampla.

19. **Resposta A**

Explicação Ensinar à equipe sobre a importância dos marcos não é lidar com o problema real. Mudar a data do marco é antiético. Evitar mencionar a data de entrega no relatório de situação infringe a regra de relatar com honestidade. Apenas desenvolver e relatar opções para cumprir a data do marco soluciona o problema.

20. **Resposta D**

Explicação Alterar os padrões de qualidade ou declarar que o concreto “atende às nossas necessidades de qualidade” seria antiético. Garantir que o restante do concreto atenda aos padrões de qualidade existentes evita o problema, constituindo uma retirada, e, portanto, não é a melhor solução. A única opção possível é relatar o nível de qualidade inferior. Esta opção envolveria o pessoal de qualidade e outros especialistas para identificar uma solução.

21. **Resposta C**

Explicação Como esta questão envolve todas as pessoas, todos devem ser envolvidos na solução dela. Dedicar tempo extra a criar a EAP com a equipe geralmente é uma boa ideia, mas não lida especificamente com questões culturais. A melhor opção é solicitar que, em cada reunião da equipe, uma pessoa descreva algo característico de sua cultura. Isso levará a uma compreensão melhor entre as pessoas de diferentes culturas e ajudará a evitar possíveis problemas culturais.

22. **Resposta A**

Explicação A melhor opção é tentar encontrar uma forma de reduzir o custo.

23. **Resposta B**

Explicação Ignorar a solicitação do PMI ou mentir pelo gerente de projetos não apoia a solicitação de informações feita pelo PMI e são atitudes antiéticas. O Código de Ética e Conduta Profissional do PMI exige que gerentes de projetos com certificação de PMP comuniquem comportamentos antiéticos e violações do código. O gerente de projetos com certificação de PMP tem a obrigação de cooperar com o PMI na coleta de informações.

24. **Resposta C**

Explicação Liberar a entrega como o defeito não protege os interesses do cliente. Simplesmente incluir a questão nas lições aprendidas não soluciona o problema. Informar o cliente de a entrega atrasará gera uma quebra de contrato. Embora a entrega cumpra os requisitos contratuais, é melhor levar o problema à atenção do cliente para identificar uma opção que não provoque danos.

Responsabilidade profissional e social

25. **Resposta A**

Explicação Trabalhar de acordo com essas regras seria uma violação clara do direito fundamental a um tratamento não discriminatório. Você deve recomendar que sua empresa não abra uma fábrica nesse local.

26. **Resposta B**

Explicação Insistir que os membros da equipe participem é forçá-los a fazer algo que é inaceitável em suas culturas. Solicitar que sejam afastados do projeto penaliza os membros da equipe por expressarem suas preferências culturais, o que não é um motivo válido para afastá-los. Excluí-los de todas as atividades futuras de desenvolvimento da equipe não demonstra respeito por sua cultura e teria impacto negativo no projeto. Dispensá-los da participação no jogo e discutir atividades alternativas para toda a equipe com as quais eles se sentiriam mais à vontade é a melhor opção porque demonstra respeito pelas diferenças culturais.

27. **Resposta D**

Explicação A responsabilidade do gerente de projetos é fornecer informações verdadeiras sobre o projeto. Portanto, você deve discutir os impactos das ações dos membros da equipe com os membros da equipe. Se isso não funcionar, a próxima etapa é relatar o comportamento dos membros da equipe aos gerentes funcionais deles. Enquanto isso, o gerente de projetos deve relatar o desempenho da forma mais precisa possível.