

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n1c8>

ÉTICA EM GESTÃO DE PROJETOS Ethics in project management

MARCO ALBERTO WANG – marco.wang@usp.br

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

EDMIR PARADA VASQUES PRADO – eprado@usp.br

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

VIOLETA SUN – violeta@usp.br

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 25/09/2015 | Aprovação: 21/03/2016

Resumo

Silvio Becker, gerente de projetos de uma empresa brasileira Tecnosampa, considera que os executivos de sua empresa estão por demais animados com a lucratividade dos projetos com a alemã Steinadler. Para Silvio, a criação de evidências falsas de execução de projeto, encobrindo falhas operacionais, passou a ser tarefa rotineira. Aos poucos, o cliente Steinadler tornou-se um cliente altamente rentável à Tecnosampa, e Silvio parecia ser o único preocupado em resolver os problemas operacionais dessa relação.

Palavras-chave: Gestão de projetos, ética, tecnologia de informação

Abstract

Silvio Becker, project manager of the Brazilian company Tecnosampa, thinks that executives of his company are too excited about the profitability of the projects with Steinadler, a German corporation. Silvio has been repeatedly creating false evidences to cover operational failures in the execution of projects. Steinadler has become a highly profitable client to Tecnosampa, and Silvio seems to be the only person concerned with the operational problems of this relationship.

Keywords: Project management, ethics, information technology

No início do segundo semestre de 2014, a área comercial da empresa Tecnosampa comemorou um resultado positivo nas negociações comerciais com a empresa alemã Steinadler, assinando cinco novos projetos de desenvolvimento de sistemas de informação, os quais totalizavam um faturamento em torno de R\$ 4 milhões. A meta de vendas para o ano de 2014 estava superada!

Tratava-se de frutos da parceria de cooperação tecnológica para o desenvolvimento de sistemas entre a Steinadler brasileira e a empresa Tecnosampa, iniciada em 2009. Este ainda correspondia a um caso pioneiro de terceirização de TI para a matriz alemã, em que, até aquele momento, todos os serviços de TI eram concentrados em uma empresa de tecnologia indiana, também pertencente ao grupo Steinadler. A matriz alemã decidiu realizar essa experiência atendendo a reivindicações que defendiam a criação de parcerias de TI regionais, como um meio de trazer

maior agilidade aos serviços de tropicalização dos sistemas de informação e buscando maximizar o faturamento em cada país.

Nesse cenário corporativo, se encontrava Silvio Becker, o gerente de projetos da empresa Tecnosampa. Ele era responsável pela liderança da execução dos projetos da Steinadler, que era um bom negócio comercial, mas tinha críticas quanto à forma como eram conduzidos os projetos nesse contexto. Silvio procurava executar os projetos da Steinadler corretamente. Entretanto, na prestação de serviços para esse cliente, ele enfrentava diariamente uma angústia pessoal, pois se sentia obrigado a executar atividades com as quais não concordava, pois acreditava que não eram eticamente corretas.

A área de TI da Steinadler brasileira era fortemente subordinada à área de TI da matriz alemã. Todos os projetos precisavam estar minuciosamente especificados para que a verba de execução fosse liberada. Além disso, o processo de aprovação da matriz demandava um considerável tempo de espera. A TI da filial brasileira, inconformada com a burocracia, encontrou um “jeito” para dar maior agilidade ao processo: a verba aprovada pela matriz para um determinado projeto era utilizada localmente também para atender diversas outras demandas da TI local.

O conflito interno que incomodava Silvio era ser obrigado a forjar evidências e artefatos irreais que registrariam o andamento de determinados projetos de *software*, entretanto projetos diferentes eram executados. Os registros de evidência eram necessários para prestar contas à TI da matriz e para sustentar uma possível auditoria. Além disso, alguns projetos contratados eram superfaturados, e outros sequer eram executados, com objetivo único de atender atividades não formalizadas. O conhecimento técnico de Silvio e de sua equipe, usualmente, era aplicado para a execução efetiva de projetos, mas também era demandado para criar essas evidências das atividades não realizadas, que precisavam ser consistentes para assegurar a tranquilidade dos executivos de ambas as empresas, bem como a prosperidade da parceria.

O protagonista

Para condução dos projetos da Steinadler, representando a Tecnosampa, Silvio era o líder mais adequado disponível no quadro de colaboradores, graduado em engenharia em uma universidade de primeira linha do País, com especializações e certificação em gestão de projetos. A área de atuação de Silvio sempre foi desenvolvimento de sistemas de informação; iniciou sua carreira como programador em 1995, seguindo como programador sênior, analista de sistemas, coordenador e, posteriormente, gerente na Tecnosampa.

Além da formação técnica, um detalhe adicional contribuiu para o encaixe de Silvio na gestão desse contexto: Silvio tinha ascendência alemã, tendo convivido com essa cultura desde a sua infância, por meio dos pais e parentes. Silvio também tinha conhecimento básico no idioma alemão, e, embora não sendo suficiente para uso em ambiente profissional, foi bem-sucedido em conduzir diálogos informais com a diretoria da Steinadler, assegurando carisma e afinidade com a alta direção do cliente.

A carreira de Silvio na Tecnosampa iniciou em 2004, tendo ele gerenciado projetos de sistemas de informação das mais diversas naturezas, desde sistemas para área fabril, serviços em ambiente internet, automatização de processos comerciais, aplicativos para celulares, entre outros. Silvio sempre gostou muito de trabalhar profissionalmente na Tecnosampa, pelo bom ambiente de trabalho, respeito por seus resultados e ganhos compatíveis com a sua necessidade.

Em sua vida pessoal, em meados de 2012, Silvio precisou se casar às pressas devido a uma gravidez não planejada. Por força dessa situação, financiou a aquisição de um apartamento maior. Silvio tinha expectativa de que o potencial de crescimento dos negócios com a Steinadler contribuiria muito para o seu crescimento profissional na Tecnosampa.

Personagens e hierarquia

O presidente da Tecnosampa era o Sr. Nogueira, engenheiro de formação que sempre trabalhara na área de tecnologia, embora não diretamente com desenvolvimento de sistemas. No papel de presidente, ocupava uma posição na esfera diplomático-comercial da empresa, mas fazia questão de estar informado de todas as atividades operacionais por meio de um relatório semanal que recebia sobre todos os projetos, intercedendo em um ou outro ponto quando considerava necessário. O presidente conhecia cada um dos seus 100 funcionários, sendo bastante carismático e querido por eles.

No organograma hierárquico da Tecnosampa (Anexo 1), abaixo do presidente, encontravam-se dois vice-presidentes (VPs): técnico e comercial. O VP técnico Ferreira era responsável pela área de operações da empresa, de modo que qualquer entrega era responsabilidade da área a ele subordinada. Apesar de seu currículo técnico respeitável, operacionalmente era pouco atuante, delegando bastante autonomia aos seus subordinados. Ferreira eventualmente intercedia quando ocorria algum conflito de relevância ou quando eram necessárias tomadas de decisão no seu nível hierárquico. Silvio enxergava Ferreira como sistemático (“as regras existem para ser cumpridas”), embora por vezes presenciasse a escolha do caminho de menor conflito, ainda que essa opção incorresse em maior custo.

Em seguida, o VP comercial da Tecnosampa, o Sr. Pereira, era responsável pela conquista de novos clientes e também pela preservação dos clientes atuais, sendo a elaboração e negociação de propostas comerciais atribuições dos profissionais a ele subordinados. Pereira também tinha formação técnica, tendo atuado como programador de sistemas no início de sua carreira. Diferentemente do presidente e do VP técnico Ferreira, o VP comercial Pereira se envolvia bastante em qualquer um dos assuntos da empresa, por vezes em áreas que não eram de sua responsabilidade, gerando eventualmente conflitos de comando. No relacionamento com os clientes, Pereira procurava oferecer o máximo possível de flexibilidade no atendimento, frequentemente quebrando as regras contratuais.

Da parte da Steinadler, a pessoa foco principal no contato com a Tecnosampa era o gerente de projetos Oliveira, brasileiro, engenheiro de formação técnica. Em seu currículo constava grande experiência como analista programador, tendo sido, havia pouco tempo, promovido para o cargo de gestor. Oliveira estava no quadro de colaboradores da Steinadler desde o início da operação no Brasil, em 2001, de modo que conhecia bastante a empresa e suas necessidades. Silvio entendia que, para a Steinadler, Oliveira era um colaborador de valor, pois tinha fluência em todos os processos operacionais da empresa, embora isso também tivesse seu lado negativo, pois Oliveira tinha pouca disponibilidade, uma vez que era fortemente demandado por todas as áreas da empresa.

Entretanto, Silvio considerava insuficiente a experiência de Oliveira como gestor, pois presenciara projetos executados de maneira confusa e conflituosa. Além disso, Silvio não confiava em Oliveira, pois já havia presenciado contradições em situações sobre pressão.

Como superior de Oliveira, encontrava-se o diretor Broeker. Sua presença era rara no ambiente de projeto, uma vez que, em grande parte de seu tempo, se encontrava na matriz alemã. Nos raros eventos em que esteve presente em situações de conflito, conforme afirmou Silvio, Broeker demonstrou grande conhecimento de gestão e uma personalidade conciliadora.

As empresas

A Tecnosampa é uma empresa brasileira média com aproximadamente 15 anos de existência e 100 funcionários, oferecendo ao mercado serviços de desenvolvimento de sistemas de informação. De 2009 a 2014, faturou, em média, em torno de R\$ 7 milhões/ano. Em sua carteira de clientes, encontram-se empresas da área privada e também órgãos públicos. A diretoria da Tecnosampa é composta de executivos com bom trânsito na alta cúpula das grandes empresas

nacionais e também em algumas grandes empresas estrangeiras. Possui um bom reconhecimento no mercado de tecnologia, em especial pelo histórico de ter criado soluções de valor aos seus clientes, por sua boa capacidade de compreensão das necessidades de negócio e por sua persistência e flexibilidade em atender negócios de natureza complexa.

Os destaques da Tecnosampa no mercado são: inovações e compromisso de entrega. Não importa se a oportunidade apresentada seja algo desconhecido para a Tecnosampa ou mesmo para o mercado. Em seu quadro de colaboradores, encontram-se profissionais com boa formação acadêmica, com capacitação de pesquisa, e, dessa forma, dedicam-se a encontrar as melhores soluções para os desafios profissionais que a empresa enfrenta.

Para honrar os compromissos de entrega, a Tecnosampa por algumas vezes amargou prejuízos, quando infelizmente se materializaram os riscos no pior cenário. Em seu histórico, houve necessidade de executar projetos que demandaram o triplo dos recursos financeiros inicialmente previstos. Ainda assim, a Tecnosampa executou-os até o final. Por esse motivo, o preço médio da Tecnosampa é superior ao do mercado.

Internamente, a Tecnosampa precisa constantemente aprimorar sua metodologia de execução, novamente devido a sua postura inovadora. Projetos desconhecidos demandam, muitas vezes, metodologias específicas de execução. Por esse motivo, a equipe técnica precisa se reinventar constantemente. Os conhecimentos técnicos da equipe interna abrangem as tecnologias de desenvolvimento mais demandadas pelo mercado, sendo estes os principais: C#.net, Java, Android, HTML5, JavaScript, Hibernate, MVC e SOA. O conhecimento base para gestão é fundamentado no PMBOK®. Aproximadamente quatro anos atrás, a área técnica se certificou no programa de qualidade ISO 9001:2008.

Os projetos executados pela Tecnosampa têm duração média de seis a oito meses, com valor médio de R\$ 700 mil. Em seu histórico, são executados no máximo entre cinco e oito projetos simultaneamente. Entretanto, o corpo diretivo da Tecnosampa tem grandes expectativas no convênio com a Steinadler, pois talvez represente uma oportunidade para um crescimento expressivo da empresa.

A Steinadler, por sua vez, é uma grande indústria química multinacional, com sede na Alemanha, com 45 anos de existência e filiais espalhadas em todos os continentes. Seu faturamento anual gira em torno de € 300 milhões/ano, com um considerável portfólio de produtos e serviços. Sua especialização é no ramo de tintas e solventes. Possui em seu portfólio uma linha completa de produtos para o mercado doméstico e outra linha especializada no mercado industrial. Internamente, a Steinadler também possui uma área destinada à reciclagem de solventes, que corresponde ao tratamento de resíduo do processo de produção de outras indústrias químicas. Essa área de reciclagem, embora não seja a mais rentável financeiramente, é um orgulho para os executivos da Steinadler, pois remove do meio ambiente um subproduto que pode causar danos à população. No ano de 2013, a Steinadler se orgulhava de ter conquistado o primeiro lugar no mercado mundial, especificamente para o seu produto carro-chefe: tintas industriais.

O corpo executivo da Steinadler é conhecido pela sua atuação bastante rigorosa quanto às normas e regras, possivelmente por influência do seu ramo de atuação principal: produtos químicos. É notório o fato de que atuar com produtos químicos demanda procedimentos muito rigorosos, devido aos riscos inerentes à matéria-prima e ao produto final, que são inflamáveis e explosivos.

Todas as linhas do processo produtivo, em todas as unidades mundiais, são certificadas ISO 9000:2008, o que define o seu modelo de gestão da qualidade. Além disso, 60% das unidades possuem a certificação específica referente a segurança, saúde, meio ambiente e qualidade, direcionados para a indústria química, denominada SASSMAQ. A filial brasileira recentemente conquistou ambas as certificações de seu processo produtivo.

Em específico para a área de informática da Steinadler, há um CIO global e uma equipe de analistas de negócio na matriz alemã, os quais se estruturam alinhados com a estratégia de mercado da empresa, distribuindo as diretrizes de ação para as áreas de TI das filiais espalhadas no mundo. Em 2006, a Steinadler adquiriu a Mahindra Software, uma pequena empresa indiana especializada em desenvolvimento de sistemas de informação. O objetivo dessa aquisição está alinhado com a diretriz de criar os seus *softwares* internamente, sob medida às necessidades da Steinadler. Praticamente todos os sistemas de gestão do processo de negócio foram criados *in-house* ao longo do tempo.

A Steinadler não é reconhecida no mercado por ser a empresa que possui o melhor aparelhamento tecnológico em relação aos seus concorrentes, em decorrência de sua opção de criar as soluções de sistema de informação de maneira caseira, em vez de adquirir e integrar os melhores sistemas do mercado. Entretanto, os dirigentes acreditam que assim é possível estabelecer automação do modelo de negócio da empresa da maneira mais adequada. A plataforma tecnológica da infraestrutura dos sistemas de informação é basicamente LINUX (SUSE), ORACLE e desenvolvimento baseado em Java.

No Brasil, a Steinadler possui uma filial importante, inaugurada em 2001. Em 2013, essa filial contribuiu com 40% do faturamento global, o que lhe assegurou grande atenção da matriz, recebendo um destacado investimento financeiro para a melhoria dos seus resultados. No mercado brasileiro, a Steinadler ocupa o segundo lugar no segmento de tintas industriais, em comparação aos concorrentes do mesmo segmento, disputando acirradamente o primeiro lugar com sua concorrente francesa.

As filiais da Steinadler possuem departamentos regionais de tecnologia, com duas atribuições:

- Suporte a operação: Manutenção da infraestrutura tecnológica (servidores, computadores, celulares, rede, política de acesso etc.);
- Analistas de negócio: Coleta de informações regionais de negócio e proposição de projetos tecnológicos à matriz, de modo a atender especificidades locais de cada país.

Todos os projetos de adequações dos sistemas existentes, ou criação de novos sistemas, são enfileirados para tratamento pela matriz usualmente por meio da Mahindra, baseados em critérios de prioridade de contribuição ao negócio e facilidade de implementação. Essa estrutura de TI infelizmente desagrada a maior parte das filiais, uma vez que burocratiza e atrasa os processos locais. A Mahindra tem recebido investimento contínuo da Steinadler, com objetivo de prover maior vazão no atendimento às demandas, embora ainda não seja suficiente para atender as expectativas da área de negócio, tanto global como local.

Histórico da TI da filial Steinadler brasileira

Desde a inauguração da filial brasileira da Steinadler, em 15 de janeiro de 2001, seus executivos notaram a necessidade de tropicalização dos sistemas de informação da matriz. Desde então, a Steinadler brasileira tem solicitado com frequência, à matriz, algumas adaptações customizadas nos sistemas. Os executivos brasileiros acreditavam fortemente que o cenário brasileiro possuía particularidades específicas em diversos aspectos do modelo de negócio, como tributação, logística e mesmo vendas, os quais não eram adequadamente atendidos pelo sistema corporativo global. A filial brasileira acreditava que a adequação dos seus sistemas de informação resultasse em maior agilidade e, conseqüentemente, maior faturamento.

Inicialmente, a matriz alemã da Steinadler utilizou a empresa indiana de tecnologia para atender às customizações regionais, e também para atender às necessidades da filial brasileira. Entretanto, a matriz era dotada de um conjunto rigoroso de normas e políticas, que burocratizavam excessivamente o atendimento das demandas de TI. Os gestores de projetos brasileiros questionavam

constantemente as regras da empresa alemã, justificando que os processos de tecnologia deveriam ser tratados de maneira diferenciada em relação aos demais processos da empresa. Historicamente, as demandas de TI eram entregues pela matriz de maneira tardia; muitas vezes, quando se apresentava a resolução de uma necessidade, eventualmente deixava de ser necessária por obsolescência.

Em 2008, a filial brasileira perdeu um importante contrato devido a falhas no processo de cálculo fiscal, o que acarretou desgaste com um grande cliente da empresa. Os sistemas locais do Brasil haviam sido customizados pela Mahindra, como resultado de um trabalho conjunto com a TI brasileira, liderado por Oliveira. Com a apuração dos resultados negativos, surgiram acusações de ambos os lados: a Mahindra criticando a TI brasileira pelas falhas de especificação e a TI brasileira criticando a Mahindra pela falta de competência em incorporar requisitos não funcionais considerados “óbvios”, como facilidade de uso e validação de preenchimento, entre outros aspectos.

A área de TI da matriz da Steinadler apurou falhas de ambos os lados, mas após essa experiência malsucedida, a partir de 2009, cedeu aos apelos e concordou em iniciar uma parceria local, com uma empresa de *software* brasileira, com a condição de manter a disciplina descrita nas normas e regras da matriz. Oliveira criticava fortemente essas normas e regras da TI da matriz, por considerá-las resultado de uma adaptação caseira de normas da área química. Os executivos da TI da matriz eram graduados na década de 1980, com uma visão desatualizada dos processos e tendências de metodologias de desenvolvimento de sistemas.

Após uma extensa análise dos fornecedores de *software* brasileiros, a Tecnosampa chamou a atenção dos executivos da Steinadler brasileira, devido a sua proposta de flexibilidade e garantia de entrega em cenários complexos. A Steinadler tinha ciência de que a missão da Tecnosampa não seria fácil, pois, além da grande dimensão da corporação alemã, suas soluções de tecnologia sempre foram caseiras, criadas distantes das boas práticas de desenvolvimento de sistemas do mercado de TI.

Início da parceria Steinadler e Tecnosampa

A parceria entre a Steinadler e a Tecnosampa se iniciou no segundo semestre de 2009. E, como todo início de parceria, os projetos eram relacionados a contextos de menor risco operacional.

O primeiro projeto, com duração prevista de aproximadamente quatro meses, era relacionado a um sistema de controle de comissionamento de vendedores e canais de venda. Baseado em metas de venda previamente configuradas, os vendedores e canais de venda poderiam acompanhar um extrato de progresso de vendas e receber a informação *on-line* de suas comissões. Esse sistema agradou muito a corporação, e em pouco tempo tanto o sistema como o modelo brasileiro de negócio baseado em comissionamento se espalharam pelas outras filiais ao redor do mundo.

Apesar disso, nos bastidores, nem todos os aspectos do projeto foram bem-sucedidos, conforme Silvio constatou. Os recursos alocados foram 50% superiores ao previsto. Silvio identificou diversas dificuldades em se alinhar com a forma de condução de Oliveira, conforme listado a seguir:

- A gestão de requisitos foi o maior desafio do projeto. Silvio constatou que Oliveira não se preocupava em apresentar claramente os requisitos, tanto no momento de descrever o objeto no contrato como na descrição detalhada do escopo. Novidades de escopo surgiam a todo o momento, e o valor/prazo do projeto não poderia ser alterado, para não frustrar as expectativas da área de TI da matriz;
- Os dados e ambientes adequados para o desenvolvimento do projeto foram disponibilizados muito tardiamente, ocasionando um volume considerável de retrabalho;

- Oliveira demandava constantemente à equipe de Silvio ensaios e provas de conceito para projetos futuros, como uma forma de antecipar a estruturação de outros projetos junto à área de TI da matriz;
- Para o cumprimento do cronograma, o próprio Oliveira executou atividades de codificação de parte do sistema.

As dificuldades de gestão desse projeto eram constantemente compartilhadas por Silvio com a vice-presidência da Tecnosampa: Ferreira (VP Técnico e superior direto de Silvio) e Pereira (VP Comercial). Silvio entendia que as decisões da Tecnosampa seguiam na linha de flexibilizar os processos de gestão, os quais estava habituado a aplicar nos projetos anteriores. O objetivo da Tecnosampa era claro: era necessário encantar o cliente Steinadler, ainda que significasse um custo adicional. Porém Ferreira ressaltou que, nos projetos seguintes, seria necessário um enquadramento mais forte do *modus operandi* do cliente Steinadler, para que o resultado financeiro do projeto fosse mais rentável.

Silvio constatou que o presidente Nogueira já considerara uma margem expressiva de rentabilidade, justamente para possibilitar a acomodação de imprevistos. Silvio precisou assimilar um novo ponto de vista sobre esse cenário: a dificuldade inicial deveria ser entendida como natural para um início de parceria entre duas empresas. “Uma empresa precisa aprender o ritmo da outra para que os negócios progridam”, dizia Pereira. E esse aprendizado incluía assimilar as capacitações e limitações das pessoas envolvidas, sem deixar de buscar uma melhoria contínua das falhas e problemas do histórico de acontecimentos.

Contexto do conflito

Comercialmente, a parceria Tecnosampa e Steinadler se fortalecia ao longo do tempo. No primeiro semestre de 2012, a Steinadler solicitou à Tecnosampa o desenvolvimento de um sistema de suporte ao processo de análise da qualidade de seu processo produtivo. Seria uma oportunidade para que a Tecnosampa executasse projetos para um departamento distinto do primeiro projeto, alinhado com a estratégia de Pereira em ingressar em novas frentes de diferentes diretorias da Steinadler, criando assim maior sinergia nessa parceria.

Infelizmente, as dificuldades do primeiro projeto se repetiam. Silvio atribuía a repetição das falhas ao fato de ambos os projetos estarem sob a gestão de Oliveira. A diretoria da Tecnosampa, animada com o aumento do faturamento, instruía Silvio a ser permissivo com as falhas operacionais do gestor de TI da Steinadler. As tentativas de enquadramento por Silvio no início da relação chegaram a originar um esboço de “boas intenções” para mudanças, mas na prática as evoluções eram mínimas. As reuniões diretivas para melhorar os processos operacionais técnicos, segundo entendimento de Silvio, acabaram por se transformar em reuniões comerciais, para tratar de novos projetos que se apresentavam. O surgimento de novas oportunidades animava os executivos da Tecnosampa, de modo que a sinalização de novos projetos aparentava uma moeda de troca para compensar os problemas operacionais que existiam no dia a dia.

No terceiro ano da parceria, novamente para a área de vendas da Steinadler, em 2012, além dos problemas originais da relação Silvio/Oliveira, surgiu uma nova situação: dois projetos anteriormente criados nessa parceria continham furos de especificação que se evidenciaram com o uso diário, os quais demandavam melhorias. Silvio entendia que a forma correta de implementar essas melhorias seria por meio da submissão dessa relação de melhorias para a aprovação da área de TI da matriz alemã, com os respectivos custos. Entretanto, Oliveira não estava confortável em assumir publicamente perante a matriz as suas falhas de especificação e figurar como responsável por gastos para cobrir erros.

A solução encontrada na parceria Tecnosampa/Steinadler foi de “embutir” o esforço de correção em novos projetos, de modo que esses erros técnicos de Oliveira seriam resolvidos de modo

aparentemente transparente para a corporação. Nesse projeto, o esforço/custo correspondente aos ajustes de projetos já concluídos correspondia a 25% do esforço/custo total desse projeto, conforme apuração de Silvio.

Na prática, o que aparentava ser uma solução comercial adequada causava consequências técnicas operacionais na execução. Silvio considerava que o escopo desses ajustes também não estava completamente especificado no momento do dimensionamento. Novamente surgiam novidades sobre o escopo. Silvio propôs, então, criar uma planilha de requisitos fora de escopo, para registrar esforço para itens novos não previstos em contrato, com os correspondentes custos (apelidado como “dívida interna”), acompanhando uma promessa de Oliveira de “pagar” no próximo projeto.

Além desse aspecto, a filial da TI brasileira era obrigada a enviar à matriz os registros de execução dos projetos, operacionais e financeiros, como forma de prestar contas quanto ao valor investido pela corporação, e os respectivos resultados. Esses registros de execução, a partir daquele momento, passaram a não refletir mais fielmente a realidade da execução, por decorrência da necessidade de “esconder” o esforço necessário para executar os ajustes de sistemas passados.

Silvio estava muito descontente com essa situação, por ser a pessoa responsável por criar os registros falsos, os quais precisariam sustentar de maneira estruturada uma possível auditoria da matriz sobre esses registros.

Os VPs da Tecnosampa, cientes do cenário e das possíveis consequências, incumbiram Silvio de um desafio: enquadrar Oliveira tecnicamente, por meio de um plano de ação para que as falhas de projetos se minimizassem ao longo do tempo.

Em meados do primeiro semestre de 2014, a conclusão dos projetos anteriores resultou em frutos comerciais ainda mais representativos. A TI da matriz da Steinadler aprovava mais cinco projetos para que fossem executados simultaneamente:

- Criação de um *site* institucional para a Steinadler Brasil, com uma interface para a área de comunicação administrar o conteúdo de maneira dinâmica;
- Desenvolvimento de um aplicativo para celulares, com objetivo de agilizar o processo de venda dos produtos da Steinadler, possibilitando o registro de pedidos em campo, integrado ao sistema *Steinadler Resource Planning* (SRP);
- Sistema de inteligência de mercado para mapeamento das ações dos concorrentes no mercado;
- Consolidação dos dados de ações de venda, para extração de informações para tomada de decisões estratégicas;
- Aplicativo para redes sociais, para registro de pesquisas de satisfação sobre o uso de seus produtos.

O volume financeiro da parceria entusiasmava bastante a Tecnosampa, que, em 2014, já representava quase 50% do faturamento anual da empresa, e o lucro atingia recordes históricos (Anexos 2 e 3). Todas as metas de venda da Tecnosampa referentes a 2014 foram superadas ainda no primeiro semestre.

A Tecnosampa já iniciava o investimento em capacitação de seus profissionais no contexto de negócio relacionado ao mercado de solventes e tintas, bem como a capacitação do idioma alemão. Os planos incluíam propor uma parceria com a matriz alemã, inclusive considerando abrir uma filial na Alemanha em três anos.

Por outro lado, a execução desses cinco projetos simultâneos potencializara as sinalizações de problemas constatados na origem. Como era de se esperar, a “sujeira sob o tapete” também crescia, uma vez que a “dívida interna” aumentava exponencialmente. Pereira começava a ficar intranquilo, embora não para reduzir a origem da dívida, mas para encontrar formas de pressionar a Steinadler a criar novos projetos que acobertassem esses desvios.

Talvez... uma saída

Devido à alta demanda de esforço para criar as evidências falsas, a Tecnosampa decidiu incorporar mais um gerente operacional para a condução efetiva dos projetos, para que Silvio tivesse mais tempo para se dedicar à criação dessas falsas evidências com mais qualidade.

Por mais que Silvio insistisse em implementar um plano de ação para reestruturar os projetos para uma metodologia mais organizada de execução, Oliveira passou a ignorar essa ação de Silvio, praticamente desqualificando-o como gestor da Tecnosampa. Pelo ponto de vista de Silvio, Oliveira passou a assimilar como padrão normal a condução de projetos dessa forma desestruturada. Também pela percepção de Silvio, Oliveira não transparecia qualquer incômodo quanto aos erros de condução, justificando que se tratava da natureza normal da dinâmica do ramo químico.

Aos poucos, Oliveira passou a ser cada vez mais prestigiado junto à matriz Steinadler, pois os novos projetos de TI estavam contribuindo para resultados positivos de vendas no Brasil. Por consequência, a parceria com a Tecnosampa também passou a ser mais valorizada e importante para a filial brasileira da Steinadler. Oliveira destacava, em especial, a capacidade da Tecnosampa em entender o seu cliente e se adaptar de modo flexível.

O risco de uma auditoria na filial da TI brasileira pela TI da matriz, de acordo com Oliveira, era baixo, uma vez que a área de TI não representava a área fim da empresa Steinadler. Além disso, Oliveira justificava que essa forma de apresentar os projetos à matriz era a maneira correta de resolver os problemas da própria empresa e gerar melhores resultados nos negócios. Oliveira afirmou não haver evasão financeira e declarou que nenhum executivo nesse cenário estaria se beneficiando pessoalmente dos valores dos projetos.

O erro da Tecnosampa, conforme Silvio, estava em acobertar a falta de capacitação de gestão de Oliveira, por entender que o vínculo de Oliveira como pessoa focal nessa parceria era fundamental para a perenidade da relação. Silvio também registrou outro agravante: a falta de disponibilidade de Oliveira para se dedicar aos projetos era cada vez maior. Oliveira centralizava todas as decisões sobre as especificações dos projetos, o que acarretava atrasos significativos no andamento operacional da Tecnosampa.

Internamente na Tecnosampa, Pereira orientava Silvio a não transparecer as atividades fora do contrato nos relatórios semanais de operação enviados ao presidente Nogueira, sendo, portanto, induzido a representar e documentar inverdades tanto para a matriz do cliente como para a sua presidência interna.

Recorrer ao apoio de seu superior, o VP técnico Ferreira, também não surtia muito efeito. Ferreira era compreensivo com as dificuldades de Silvio, recomendando a adoção pontual de melhoria no processo visando organizar os projetos, mas sem o senso de urgência em resolver essa situação rapidamente. Além disso, Ferreira retornava ao próprio Silvio suas manifestações de problemas do cliente Steinadler, sinalizando que a solução para essa situação estava nas mãos do próprio Silvio, demonstrando que o próprio deveria ser mais incisivo na implementação de seu plano de reorganização.

Silvio vivia um conflito como gestor de projetos, pois em parte se penalizava em não conseguir encontrar uma forma de solucionar esse problema, para confrontar o cliente Oliveira, e seus superiores, Ferreira e Pereira. E, enquanto a situação perdurava, Silvio se sentia afundando em um problema que violava sua ética profissional, tendo seu nome registrado como responsável pela geração de todas as informações inverídicas sobre o andamento dos projetos.

Com objetivo de sensibilizar os executivos da Tecnosampa, Silvio então recorreu à literatura: efetuou uma pesquisa sobre as implicações legais e os riscos éticos em que a Tecnosampa estava inserida, preparou uma apresentação e convocou uma reunião com os dois VPs, Pereira e Ferreira. Durante a reunião, Pereira e Ferreira se mostraram conscientes da conduta pouco ética

dessa relação, mas, mais uma vez, contemporizavam, afirmando que era um contexto transitório, sempre reforçando que a Steinadler havia se tornado um cliente essencial à Tecnosampa. Depois de algum tempo, quando a relação de parceria estivesse mais sólida, Pereira acreditava que haveria oportunidade de disciplinar o cliente.

Ao sair dessa reunião, Silvio, cabisbaixo, sentindo-se sozinho e angustiado, retornando à sua mesa, viu uma luz! “Talvez contar tudo ao presidente! Ele sempre esteve disposto a entender os detalhes de todos os projetos.” Claro que essa ideia não era perfeita, afinal ele precisaria passar por cima da hierarquia de seu superior Ferreira, que, por sua vez, estava respeitando um acordo, proposto pelo VP comercial Pereira, de não ser transparente nos relatórios semanais do presidente...

Silvio refletiu por vários dias, pois sabia que poderia perder o emprego ao desrespeitar uma determinação de seu superior direto e a estrutura da hierarquia da empresa. Com a esposa grávida e um financiamento do apartamento para pagar, não seria conveniente perder a renda mensal....

A cartada final

Evidentemente, essa falta de tranquilidade de Silvio refletia em sua vida pessoal. Sua família e esposa estavam preocupadas com seu nível de estresse, o que começava a refletir em sua saúde. Ao explicar o que estava acontecendo em um almoço de família, Silvio encontrou apoio e motivação para arriscar e então falar com o presidente. Silvio se convenceu de que poderia haver um atenuante: ele não estava reivindicando algo para si, mas estaria tentando ajudar a empresa.

Apesar de decidido a explicar tudo para o presidente, no dia seguinte, Silvio ligou para o seu superior Ferreira, a princípio apenas para avisar da atitude que tomaria, destacando que estava fazendo aquilo pela empresa. Ferreira não gostou! Repreendeu-o, respondendo que já estava formulando uma estratégia para resolver esse problema em curto prazo.

Mas Silvio, descrente das promessas recorrentes que não se cumpriam, manteve-se firme em seu propósito e entrou na sala do presidente Nogueira. Explicou os problemas graves na relação com a Steinadler. O presidente, transtornado pela falta de transparência, convocou uma reunião urgente com o corpo diretivo para tratar dessa “sujeira” que se acumulava. Todos os aspectos até então obscuros seriam apresentados de maneira aberta, sujeitos a repreensão do presidente. Silvio também explicou a dificuldade que enfrentava internamente, que o levou a romper a hierarquia. Nogueira entendeu, agradeceu o ato de coragem e tranquilizou Silvio. “Esta será uma atitude exemplar para todos da empresa”, disse o presidente.

Silvio estava muito esperançoso quanto a essa reunião, pois seria a oportunidade de novamente apresentar seu ponto de vista. Preparou-se com argumentos fundamentados em metodologias consolidadas, somando ao estudo que havia realizado sobre o impacto referente aos riscos éticos desse contexto.

Foi uma extensa reunião, bastante desgastante pelo tom acusativo, procurando o responsável pelas falhas sucessivas, pela falta de transparência interna quanto a esse problema e pela dimensão que este tomou. Por fim, após alinhamento da situação, concentraram-se esforços para a busca de uma solução, que ao final se resumiram nas três orientações seguintes:

- Seria criado um projeto 100% fachada, para sanar a grande dívida por completo;
- Seria aumentada a margem de rentabilidade dos projetos futuros com a Steinadler, para incorporar os riscos identificados, por considerá-los mais arriscados em relação aos projetos dos demais clientes da Tecnosampa;
- Os novos projetos não poderiam incorporar mais de 30% de fatos irreais.

Essa decisão de Pereira deixou Silvio perplexo... o que antes era um assunto velado, a partir dessa reunião, tornou-se uma regra institucional para conviver com esse problema.

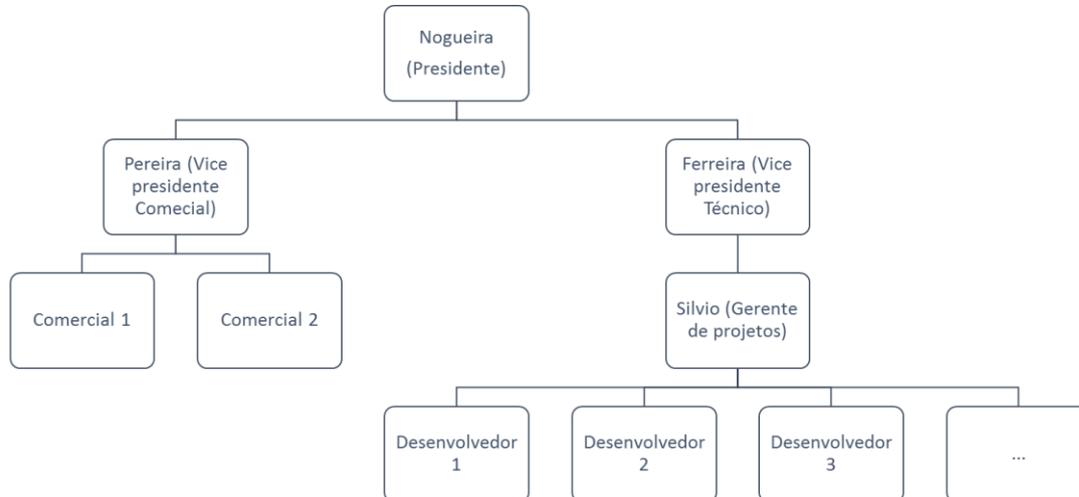
Enquanto Silvio voltava para casa, ainda abalado pelo resultado dessa reunião, ponderava sobre possíveis alternativas para a situação....

Questões para discussão

1. O que o Silvio deve fazer?
2. Há um problema ético nesse contexto?
3. Qual o risco ético desse contexto?
4. De quem é a falha ética: da Tecnosampa ou da Steinadler brasileira?
5. Quais as dificuldades de eliminar os problemas éticos desse cenário?
6. O que precisaria ser feito para que essa relação se estabelecesse sem a falha ética?
7. Há um limite ético em que a flexibilidade é aceitável?
8. No cenário brasileiro, essa permissividade é institucionalizada?

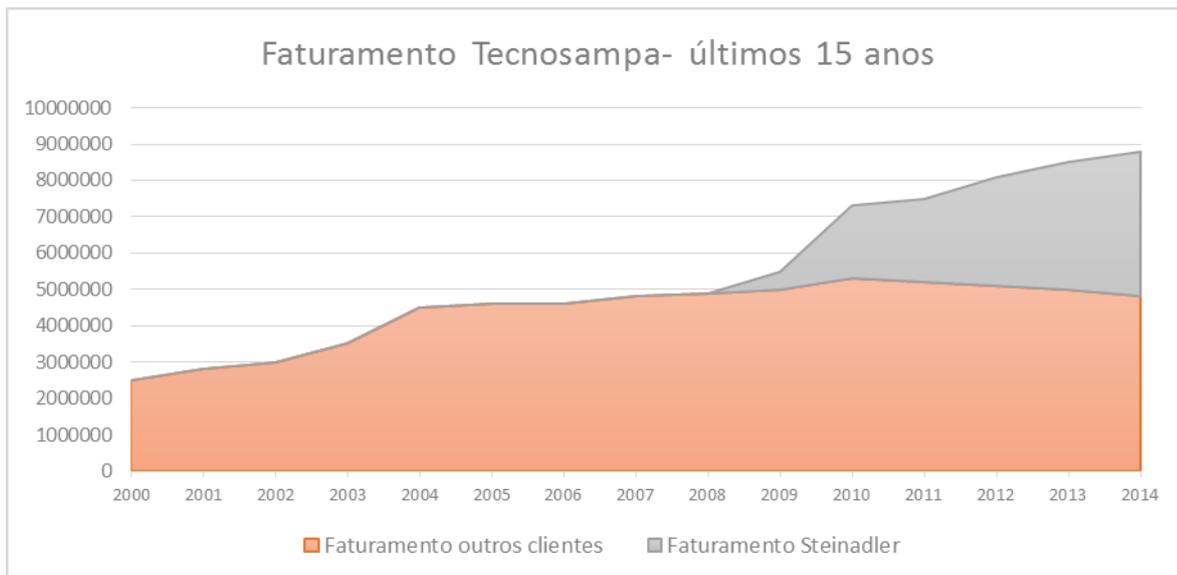
Anexo 1

Organograma organizacional da empresa Tecnosampa



Anexo 2

Histórico de faturamento Tecnosampa



Anexo 3

Histórico de faturamento x custo operacional x lucro Tecnosampa

