

Visão geral do Kit de Ferramentas de Ética para Profissionais do PMI

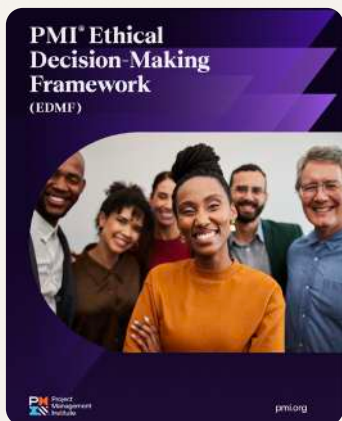


A ética trata de tomar as melhores decisões possíveis em relação a pessoas, recursos e meio ambiente. As escolhas éticas diminuem os riscos, promovem resultados positivos, aumentam a confiança, determinam o sucesso em longo prazo e constroem reputações. A liderança forte depende de escolhas éticas. Este Kit de Ferramentas de Ética para Profissionais do PMI inclui um conjunto avançado de recursos para ajudar os Profissionais do PMI a entender, identificar e gerenciar proativamente questões éticas.



Código de Ética e Conduta Profissional

Os membros do PMI determinaram que honestidade, responsabilidade, respeito e equidade são os valores que orientam a conduta ética da profissão de gerenciamento de projetos. O Código do PMI aplica esses valores à prática real do gerenciamento de projetos, em que o melhor resultado é o mais ético. Todos os membros do PMI, voluntários, portadores de certificação e candidatos à certificação devem cumprir o Código.



Estrutura de Tomada de Decisão Ética

A Estrutura de Tomada de Decisão Ética ("EDMF", na sigla em inglês) é um recurso prático que orienta você em direção a escolhas éticas e responsabilidade. Use essa estrutura para navegar por dilemas éticos.



Reflexões do nosso CEO

Ouçá o que nosso presidente e CEO, Pierre Le Manh, tem a dizer sobre "Ética no Gerenciamento de Projetos".



A seguir, um resumo e uma visão geral dos principais componentes do Kit de Ferramentas de Ética.

Autoavaliação de Ética

Essa avaliação instigante ajuda a aumentar a autoconsciência das perspectivas, do conhecimento e da compreensão éticos, apoia qualquer equipe de projeto no aumento de sua funcionalidade interna e na melhoria de sua dinâmica atual, e cria oportunidades para o alinhamento do comportamento ético dentro da equipe e a promoção de uma cultura ética.

Avaliação de Ética da Equipe

Esta ferramenta foi projetada para ajudar profissionais de gerenciamento de projetos a aumentar a autoconsciência sobre perspectiva ética, conhecimento e compreensão, apoiar qualquer equipe de projeto no aumento de sua funcionalidade interna e melhorar sua dinâmica atual, e criar oportunidades para o alinhamento do comportamento ético dentro da equipe e a promoção de uma cultura ética. Pesquise no YouTube por "Kit de Ferramentas de Ética do PMI em Gerenciamento de Projetos: Avaliação de Ética da Equipe" para ver um vídeo de suporte sobre esse tópico.

Identificação de assédio moral em projetos

Conflito normal no local de trabalho ou assédio moral? Esta ferramenta ajuda a distinguir uma personalidade competitiva, mal-educada ou desafiadora de um assediador no local de trabalho. Pesquise no YouTube por "Kit de Ferramentas de Ética do PMI em Gerenciamento de Projetos: Identificação de assédio moral em projetos", para ver um vídeo de suporte sobre esse tópico.

Autoavaliação do Kit de Ferramentas de Ética



Introdução

Os membros e os titulares de credenciais do PMI, como condição de seu status, concordam em cumprir o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI. O Código fornece um padrão geral de comportamento e inclui padrões específicos para orientar as pessoas que gerenciam projetos em seus relacionamentos profissionais.

Com base no Código de Ética e Conduta Profissional do PMI, a ferramenta de Autoavaliação de Ética destina-se ao uso pessoal e para ajudar o usuário a refletir sobre sua própria liderança e ações relacionadas à ética. Ela não deve ser devolvida ao PMI nem deve ser usada como uma ferramenta para avaliar o comportamento ético de outras pessoas.

Um usuário pode optar por começar a avaliar seus comportamentos éticos a qualquer momento. A avaliação inicial ajudará qualquer profissional a entender o estado atual de sua ética pessoal, o que, por sua vez, fornece as informações necessárias para construir uma ética pessoal mais forte para o futuro. As avaliações contínuas e as reavaliações ajudarão o usuário a se comprometer a manter a melhoria ética contínua e constante. Esta ferramenta de avaliação ética é uma excelente maneira de medir a integridade geral da ética individual e planejar melhorias.

A Autoavaliação de Ética pode ajudar você a identificar:

- Áreas em que você tem forte base ética.
- Áreas que você pode desejar examinar, incluindo a base para suas respostas.
- Oportunidades para mais reflexão.

Instruções para o uso da Ferramenta de Autoavaliação de Ética



Esperamos que esta ferramenta seja instigante e útil em sua reflexão sobre a aplicação do Código de Ética e Conduta Profissional do PMI em suas atividades diárias. Agradecemos por você dedicar um tempo de sua agenda para concluir esta avaliação. Não há pressão nem limite de tempo para concluir a avaliação, portanto, considere suas respostas de forma ponderada e cuidadosa e faça comentários e anotações à medida que avança.

Se você notar "sinais de alerta" em que suas respostas não são compatíveis com o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI, use isso como uma oportunidade para aprimorar sua prática ética e liderança, desenvolvendo um plano de ação específico. Você pode usar o modelo fornecido com a autoavaliação ou usar um conteúdo de criação própria.

Liderança

01. Tomo medidas de gerenciamento corajosas, consistentes e apropriadas para superar barreiras a fim de alcançar a missão da minha organização.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

02. Coloco o benefício da comunidade acima do meu interesse pessoal.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

03. Busco ser um modelo de comportamento ético.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

04. Minhas declarações e ações são consistentes com os padrões éticos profissionais, incluindo o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

05. Minhas declarações e ações são honestas, mesmo quando as circunstâncias me permitiriam confundir as questões.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

06. Defendo a tomada de decisões éticas pelo conselho, pela equipe de gerenciamento e por outras pessoas da equipe.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

07. Uso uma abordagem ética em casos de conflito.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

08. Início e incentivo a discussão dos aspectos éticos da gestão e das questões financeiras.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

09. Explico prontamente e de forma franca às partes interessadas internas e externas as tendências econômicas negativas e incentivo a ação apropriada.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

10. Eu uso minha autoridade exclusivamente para cumprir minhas responsabilidades e não para interesses pessoais ou para promover os interesses de familiares, amigos ou associados.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

11. Quando um conflito ético confronta minha organização ou a mim, consigo encontrar um processo de resolução efetivo e garantir que ele seja seguido.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

12. Demonstro respeito por meus colegas, superiores e outras pessoas da equipe.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

13. Demonstro a visão, a missão e as declarações de valor da minha organização em minhas ações.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

14. Tomo decisões em tempo hábil, em vez de adiá-las para evitar escolhas difíceis ou politicamente arriscadas.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

15. Busco a opinião de um comitê de ética interno ao tomar decisões eticamente desafiadoras.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

16. Meus relatórios de despesas pessoais são precisos e são cobrados apenas das organizações apropriadas.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

17. Apoio abertamente o estabelecimento e o monitoramento de mecanismos internos (por exemplo, um comitê ou programa de ética) para

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

18. Considero cuidadosamente as decisões ao fazer uma promessa em nome da organização a uma pessoa ou a um grupo de pessoas.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

Comunidade

19. Promovo a melhoria das relações com os membros da comunidade como uma meta orientadora da minha organização e como base dos meus esforços em nome da minha organização.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

20. Dedico pessoalmente tempo para desenvolver soluções para os problemas da comunidade.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

21. Participo e incentivo minha equipe de gerenciamento a dedicar tempo pessoal ao serviço comunitário.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

Clients

22. Utilizo uma abordagem orientada ao cliente para o gerenciamento de projetos.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

23. Respeito as práticas e os costumes dos diversos clientes enquanto mantenho a missão da organização.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

24. Promovo a confidencialidade dos documentos e não tolero violações dessa confidencialidade.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

Colegas e funcionários

25. Promovo discussões sobre preocupações éticas quando elas surgem.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

26. Mantenho as confidências que me foram feitas.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

27. Demonstro, por meio de ações pessoais e políticas organizacionais, tolerância zero com qualquer forma de assédio.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

28. Incentivo discussões e defendo a implementação do código de ética e das declarações de valores da organização.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

29. Cumpro as promessas que faço.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

30. Respeito pontos de vista diferentes do meu.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

31. Respeito as pessoas que são diferentes de mim em etnia, gênero, escolaridade ou cargo.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

32. Comunico notícias negativas de forma rápida e aberta, não permitindo que funcionários ou outras pessoas sejam enganados.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

33. Espero e responsabilizo a equipe pela adesão aos padrões éticos da nossa organização (por exemplo, avaliações de desempenho).

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

34. Demonstro que a supervisão incompetente não é tolerada e tomo decisões em tempo hábil em relação a gerentes com desempenho insatisfatório

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

35. Asseguro a adesão às políticas e práticas relacionadas à ética que afetam toda a equipe.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

36. Sou sensível aos funcionários que têm preocupações éticas e facilito a resolução dessas preocupações.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

37. Incentivo o uso de mecanismos organizacionais (por exemplo, um comitê ou programa de ética) e outros recursos de ética para lidar com questões éticas.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

38. Ajo rápida e decisivamente quando os funcionários não são tratados de forma justa em seus relacionamentos com outros funcionários.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

39. Atribuo funcionários apenas a funções oficiais e não peço que me ajudem com o trabalho em nome da minha família, meus amigos ou associados.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

40. Responsabilizo todos os funcionários e parceiros de negócios pela conformidade com os padrões profissionais, incluindo o comportamento ético.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

41. Estou ciente da importância de evitar até mesmo a aparência de irregularidades, conflito de interesses ou interferência na livre concorrência.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

42. Divulgo pessoalmente, e espero que meus colegas divulguem, possíveis conflitos de interesses antes de buscar ou entrar em relacionamentos com parceiros de negócios em potencial.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

43. Promovo a familiaridade e a conformidade com as políticas organizacionais que regem os relacionamentos com os fornecedores.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

44. Dou o exemplo para as outras pessoas em minha organização ao não aceitar presentes pessoais de fornecedores.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

Conselho (a ser considerado somente se você fizer parte do conselho do seu capítulo local do PMI)

45. Tenho um sistema de rotina para que os membros do conselho façam a divulgação completa e revelem possíveis conflitos de interesses.

- Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

46. Asseguro que os relatórios para o conselho, tanto os meus quanto os de outras pessoas, transmitam adequadamente os riscos das decisões ou dos projetos propostos.

- Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

47. Trabalho para manter o conselho focado em questões éticas importantes para a organização, a comunidade e outras partes interessadas.

- Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

48. Promovo a conversa do conselho sobre questões de alocação de recursos, particularmente nos casos em que os interesses organizacionais e da comunidade possam parecer incompatíveis.

- Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

49. Mantenho o conselho devidamente informado sobre questões de suposta má conduta financeira, prática irregular e possíveis situações

- Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

Depois de preencher o questionário de avaliação, volte e examine os itens não marcados como "Sempre". Usando o modelo de plano de desenvolvimento na próxima página (ou um de sua própria criação), comece a estabelecer mecanismos e cronogramas de autoaperfeiçoamento para melhorar sua postura e comportamento éticos.

Plano de desenvolvimento de ética pessoal

Usando suas respostas ao questionário de autoavaliação acima, trabalhe para identificar e abordar áreas com oportunidade de melhoria. Considere as afirmações respondidas com "quase nunca" ou "ocasionalmente" e mesmo aquelas a que você respondeu "normalmente".

Etapa 01

Transfira as afirmações com as quais deseja trabalhar para a primeira.

Etapa 02

Transfira a respectiva frequência atual para a segunda.

Etapa 03

Defina a frequência desejada na terceira coluna.

Etapa 04

Refleta sobre as ações a serem realizadas e estabeleça prazos realistas.

Plano de desenvolvimento de ética pessoal

Comportamento ético Eu	Frequência atual	Frequência desejada	Ações práticas	Prazo
ou seja "03. Busco ser um modelo de comportamento ético"	Ocasionalmente	Mensal	Conversar com um colega ou com outro membro de capítulo do PMI sobre o Código de Ética do PMI	Em 6 meses

Dicas e recomendações

- Estabeleça metas realistas e mantenha a motivação!
- Escolha de 1 a 3 atividades para trabalhar de cada vez. Concentre-se e estabeleça prioridades.
- Revise o plano periodicamente e monitore seu progresso.

Avaliação de ética da equipe do projeto



Introdução



As equipes de projeto são frequentemente confrontadas com possíveis questões éticas. A composição variável das equipes, os cronogramas agressivos, a pressão de altas expectativas, a cultura, os valores, a personalidade, o conjunto de habilidades e a experiência, os potenciais conflitos de interesses e, muitas vezes, as fronteiras pouco definidas entre a autoridade da organização e a do projeto criam ambientes em que as questões éticas são relegadas a uma prioridade menor.

A Avaliação de ética da equipe do projeto foi projetada para ajudar profissionais de gerenciamento de projetos. Os principais objetivos são:

- aumentar a autoconsciência sobre perspectiva ética, conhecimento e compreensão.
- apoiar qualquer equipe de projeto no aumento da funcionalidade interna e na melhoria da dinâmica atual.
- criar oportunidades para o alinhamento do comportamento ético dentro da equipe e a promoção de uma cultura ética.

Descrição da ferramenta

A ferramenta consiste em uma série de afirmações referentes ao conhecimento ético, comportamento, práticas e desempenho da equipe. As afirmações podem ser respondidas com: "quase nunca", "ocasionalmente", "normalmente", "sempre" ou "N/A" (não aplicável). Embora a avaliação possa ser conduzida por um facilitador interno (o gerente do projeto), o envolvimento de um facilitador de avaliação externo para o processo deve ser considerado. A avaliação consiste em quatro etapas principais:

1. Os componentes da avaliação (informações sobre o objetivo, o procedimento e o uso dos resultados) são preparados.
2. Cada membro da equipe preenche a folha de avaliação individual e anonimamente, selecionando uma das respostas fornecidas.
3. O facilitador coleta as avaliações individuais e prossegue para um resumo da avaliação, destacando os pontos fortes, os desafios e os desacordos da equipe.
4. Em uma reunião de equipe, os resultados da avaliação são apresentados, os resultados discutidos e as conclusões e próximas etapas definidas. Com base nos resultados da avaliação, a equipe elabora um plano de ação, visando à melhoria do desempenho ético da equipe.

Se um projeto tiver uma duração mais longa, esse processo pode ser repetido para revisar as mudanças, se considerado necessário ou conveniente.

Os possíveis resultados da realização dessa avaliação são:

(1) avaliar o conhecimento ético dos membros da equipe; (2) identificar lacunas de conhecimento e necessidades de aprendizagem para indivíduos e a equipe; (3) identificar lacunas e várias ações alternativas necessárias; e (4) identificar áreas de atenção imediata (curto prazo) e planos para implementação adicional (longo prazo).

Esta ferramenta permite que as principais partes interessadas de uma equipe de projeto, o patrocinador, o líder de equipe e os membros da equipe, tomem conhecimento de possíveis questões éticas que a equipe possa enfrentar e tomem medidas preventivas em tempo hábil.



Instruções para o uso da Ferramenta de Autoavaliação de Ética da Equipe

A Ferramenta de avaliação de ética da equipe pode ser usada por qualquer equipe de projeto, independentemente do setor ou do projeto em que estejam envolvidas. Antes de fazer esta avaliação, recomendamos que você revise o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI, qualquer código semelhante reconhecido por sua empresa e qualquer documento que você tenha assinado quando aceitou sua posição na empresa ou quando recebeu atribuição para a equipe.

Etapas para usar a ferramenta:

Etapa 01

O gerente do projeto organiza uma reunião com a equipe. Os objetivos e os resultados esperados da aplicação da Avaliação de ética da equipe do projeto são apresentados e discutidos. O facilitador é apresentado à equipe (se for diferente do gerente de projeto).

Etapa 02

Cada membro da equipe conclui a avaliação de forma individual e anônima atribuindo uma resposta para cada uma das 24 afirmações: "quase nunca", "ocasionalmente", "normalmente", "sempre" ou "N/A" (não aplicável). Marque apenas uma resposta para cada uma das afirmações.

Etapa 03

O facilitador da avaliação coleta anonimamente as avaliações de todos os participantes e conclui o Resumo da avaliação de ética da equipe. Cada avaliação corresponde a uma coluna, e o facilitador da avaliação transfere informações para a planilha atribuindo os seguintes valores: sempre (=4); normalmente (=3); ocasionalmente (=2); e quase nunca (=1) das avaliações recebidas.

Depois que todas as avaliações forem resumidas no Resumo da avaliação de ética da equipe, o facilitador seleciona:

Primeiro, duas afirmações com a maior variância (discordâncias) Depois, duas afirmações com a maior pontuação (pontos fortes)

- Se mais de duas afirmações tiverem a mesma pontuação alta, o facilitador seleciona aquelas que, em sua opinião, trarão mais valor para a próxima reunião.

Por fim, duas afirmações com as pontuações mais baixas (desafios)

- Se uma ou ambas as afirmações com as pontuações mais baixas já estiverem incluídas na lista de discordâncias, a segunda pior é selecionada.
- Se mais de duas afirmações tiverem a mesma pontuação baixa, o facilitador selecionará aquelas que, em sua opinião, precisam ser abordadas na próxima reunião.

Etapa 04

O gerente de projeto convoca uma reunião com o facilitador da avaliação e todos os membros da equipe para debater as seis afirmações selecionadas e como abordá-las, incluindo qualquer comentário anônimo recebido.

Durante a reunião, um plano deve ser desenvolvido para:

- Aumentar os pontos fortes da equipe, ter um desempenho ainda melhor e aproveitá-los
- Abordar proativamente os desafios da equipe e trabalhar para resolvê-los o mais rápido possível
- Entender os desentendimentos da equipe e buscar o alinhamento
- Revisar avaliações anteriores (se aplicável) e tomar medidas corretivas quando os planos de ação não forem eficazes com base nos dados coletados
- Revisar avaliações anteriores (se aplicável) e tomar medidas corretivas quando os planos de ação não forem eficazes com base nos dados coletados.

Recomendações

Se as circunstâncias permitirem, é altamente recomendável que a equipe utilize um facilitador externo para evitar possíveis conflitos de interesses ou funções.

Recomenda-se que o facilitador da avaliação assegure o consenso entre os membros da equipe sobre os resultados e que o plano seja claro e compartilhado por meio de um conjunto de atas devidamente detalhadas.

A frequência recomendada para aplicar a ferramenta é no início do projeto, durante o estágio de formação/conflito da equipe (pois ajudaria a definir as normas) e, novamente, mais adiante no projeto para verificar o alinhamento e poder realizar ações corretivas, se necessário.

01. Os valores da equipe são definidos no nível do projeto e alinhados com os valores organizacionais.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

02. Há treinamentos/introdução aos valores da equipe/organizacionais. Além disso, um código de conduta é fornecido a todos os membros da equipe.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

03. Aspectos/indicadores éticos são incluídos nas avaliações de desempenho (mecanismo de controle) dos membros da equipe.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

04. Existem mecanismos de correção (processos e procedimentos) para gerenciar relacionamentos disfuncionais dentro da equipe.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

05. A equipe tem uma estrutura em vigor (pessoa ou comitê com funções e responsabilidades claramente definidos) em que seus membros são incentivados a abordar questões éticas.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

06. Se o comportamento ético estiver em questão, há um ambiente seguro para debates e diálogo aberto.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

07. Os membros da equipe conversam sobre possíveis conflitos de interesses devido ao contexto do projeto (proprietário do negócio, cliente, patrocinador, gerente de projeto, funções específicas na equipe etc.).

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

08. Os membros da equipe usam sua autoridade exclusivamente para cumprir as próprias responsabilidades e não para interesses pessoais ou para promover os interesses de familiares, amigos ou associados.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

09. Os membros da equipe demonstram respeito pelos colegas, superiores e funcionários.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

10. As preocupações éticas são debatidas abertamente na equipe, e o tempo é dedicado ao desenvolvimento de soluções apropriadas.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

11. Os membros da equipe cumprem as promessas feitas aos colegas.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

12. Os membros da equipe agem rápida e decisivamente quando os colegas não são tratados de forma justa.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

13. Desvios em relação aos valores da equipe/organizacionais e do código de conduta são permitidos apenas em situações especiais.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

14. Os membros da equipe aceitam apenas atribuições que sejam compatíveis com sua formação, experiência, habilidades e qualificações.

Quase nunca Ocasionalmente Normalmente Sempre N/A

15. Quando erros ou omissões são cometidos, os membros da equipe assumem a responsabilidade e fazem as correções prontamente.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

16. Os membros da equipe aceitam a responsabilidade por quaisquer problemas decorrentes de seus erros ou omissões e quaisquer consequências resultantes.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

17. Os membros da equipe se informam e defendem as políticas, as regras, os regulamentos e as leis que regem seu trabalho.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

18. Os membros da equipe agem de maneira profissional, ainda que não seja recíproco.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

19. Os membros da equipe não agem de forma abusiva com as outras pessoas.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

20. Os membros da equipe demonstram transparência em seu processo de tomada de decisão.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

21. Os membros da equipe agem de boa-fé ao firmar compromissos e promessas, implícitas ou explícitas.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

22. Os membros da equipe se esforçam para criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para dizer a verdade.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

23. As declarações e ações dos membros da equipe são honestas, mesmo quando as circunstâncias permitiriam confundir as questões.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

24. Há respeito pelas opiniões de outras pessoas.

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre | <input type="radio"/> N/A |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|

Comentários anônimos:

Kit de Ferramentas de Ética para Identificação de Assédio Moral



Introdução

O assédio moral no local de trabalho é um problema global significativo que ignora as fronteiras de cultura, nacionalidade, gênero, classe, idade ou outra distinção tradicional. Isso não apenas causa danos àqueles que estão na zona de alvo dos assediadores, mas também tem enormes impactos negativos na cultura do local de trabalho.

No mundo altamente competitivo e orientado a resultados do gerenciamento de projetos, há muito estresse, pressão para ter um bom desempenho, competição e interação em equipe. É um ambiente propenso a intimidações. O assédio moral no gerenciamento de projetos é um problema frequente em todo o mundo. O assédio moral pode ser tão prejudicial no local de trabalho e para os projetos quanto nas escolas, causando impactos emocionais e físicos bem compreendidos, além de uma extensa lista de desafios para os funcionários e as organizações. Os assediadores impedem que o trabalho seja feito, causando caos, confusão e perda de foco.

A produtividade, o desempenho, a criatividade e o espírito de equipe se deterioram. O dano que os assediadores podem causar tem um impacto direto nos projetos e nas pessoas que gerenciam projetos. Se houver um assediador operando em um projeto, o impacto na equipe do projeto pode ser tóxico, o que inevitavelmente tem impactos negativos para os membros da equipe e para o projeto. Para cada resultado de curto prazo obtido por um assediador, há uma lista de impactos negativos nos negócios e projetos de longo prazo que superam em muito quaisquer benefícios temporários.

Os assediadores adotam um estilo de liderança que se baseia, em sua maioria, na dominância, no medo e no reforço negativo. Os funcionários não têm escolha a não ser fazer o que a liderança diz. O modelo de assédio moral cria um ambiente de trabalho e uma cultura de projeto em que os funcionários se sentem vulneráveis, ansiosos e inseguros. Com muita frequência, profissionais de projeto que escolhem esse modelo adotam um comportamento desrespeitoso. Eles usam ameaças, humilhações e exercício de poder sobre outras pessoas para gerar motivação.

Os resultados podem ser terríveis para o projeto, para os membros da equipe e para o profissional. Dadas todas essas razões pelas quais os assediadores atrapalham os projetos, fica claro que os gerentes de projeto precisam tomar medidas diretas e proativas para prevenir, gerenciar e eliminar todo o assédio moral nos projetos. Muitos gerentes de projeto reconhecem que não têm as habilidades e as ferramentas para identificar adequadamente um assediador no local de trabalho a partir de um conflito difícil decorrente de intimidação – são questões totalmente diferentes que exigem estratégias de resposta distintas. Felizmente, há muitas fontes de informações e ferramentas disponíveis para ajudar gerentes de projetos, começando com esta ferramenta de avaliação, que visa ajudar a identificar os assediadores.

A chave para lidar com esse problema em projetos é primeiro ser capaz de identificar o assediador. Esta ferramenta ajuda gerentes de projeto a distinguir uma personalidade competitiva, mal-educada ou desafiadora de um assediador no local de trabalho. Se os gerentes, o pessoal de recursos humanos e os executivos de alto nível tomarem a iniciativa de lidar com o assédio moral desde o início, problemas financeiros, éticos, legais, de partes interessadas e de projeto muito maiores serão evitados. Por fim, esperamos que essas iniciativas levem a um apoio mais amplo à tolerância zero ao assédio moral no local de trabalho, independentemente das circunstâncias, da norma social ou da jurisdição.

Instruções para o uso da Ferramenta de Identificação de Assédio Moral em Projetos



Esta ferramenta foi projetada para ajudar você a avaliar primeiro os tipos de comportamentos desafiadores que está enfrentando. Usando uma série de perguntas, características e comportamentos identificados que diferenciam o assédio moral de um comportamento normal no local de trabalho, o usuário trabalhará na aplicação da ferramenta em sua situação desafiadora.

As perguntas incentivam você a avaliar não apenas os comportamentos, mas também o contexto do local de trabalho e as situações em que os comportamentos são usados. Elas também ajudam você a autoavaliar e identificar se pode estar interpretando corretamente os comportamentos. Frequentemente, pode ser desafiador responder a essas perguntas de forma objetiva quando você está no meio das frustrações causadas pelo ambiente. Tente encontrar um colega atencioso para ajudar você a usar a ferramenta ou tente usá-la pela manhã, depois de descansar um pouco.

No final do exercício, os usuários devem estar seguros de que identificaram corretamente a natureza do problema, os tipos de comportamentos que estão testemunhando e se estão lidando com um assediador no local de trabalho.

A avaliação consiste em 10 perguntas sobre comportamentos, cultura do local de trabalho e contexto.

- Responda a cada uma das perguntas com a maior honestidade e precisão possível. Os detalhes são úteis e não há resposta certa ou errada. É normal sentir estresse ou achar esse processo desconfortável; lidar com conflitos desagradáveis ou com uma pessoa que pratica assédio moral nunca é fácil.
- Depois que todas as perguntas forem respondidas, revise a definição de assédio moral e as informações sobre comportamentos típicos de assédio moral. Isso ajudará na avaliação de suas respostas.
- Ao aplicar as informações de contexto a cada resposta, reserve um tempo para analisar as respostas e anote se alguma delas se alinha a algum dos comportamentos de assédio moral.
- Identifique quais das respostas podem gerar "sinais de alerta"; reflita e certifique-se de que você respondeu com o máximo de objetividade. Use um mentor confiável ou consultor imparcial para ajudar você.
- Se você identificou que está lidando com um assediador em um projeto, acesse <http://www.projectmanagement.com> para obter mais informações, incluindo webinars, white papers, artigos e planos de ação para lidar com um assediador no local de trabalho. Algumas referências no fim deste documento são particularmente úteis.

Avaliação de identificação de assédio moral em projetos

Para determinar se você está lidando com um problema de assédio moral, responda a estas perguntas:

- 01 Quais são os comportamentos desafiadores que você está enfrentando? Anote-os em uma lista e seja específico. Esta pergunta foi elaborada para ajudar você a classificar os vários comportamentos desafiadores e os conflitos que você identificou. Ao listá-los, você geralmente começa a ver padrões e pode ver uma escalada na gravidade e no impacto negativo dos comportamentos que ocorrem ao longo do tempo.
- 02 O comportamento está acontecendo repetidamente (em vez de um único evento)? É essencial avaliar se você está lidando com um único evento ou com muitos eventos – o assédio moral costuma ser repetitivo.
- 03 O comportamento é desrespeitoso? Escreva o motivo. O assédio moral é, por natureza, desrespeitoso. Muitas vezes, em um momento de análise objetiva, você poderá avaliar se o comportamento é desrespeitoso ou simplesmente alguém com opiniões muito contrárias ou alguém que não se comunica bem. Você pode descobrir que o cerne do problema é o mau gerenciamento de conflitos.
- 04 O comportamento é deliberado? Em caso afirmativo, explique como. Os assediadores agem com propósito e intenção; eles não estão reagindo no momento. Para avaliar se você está lidando com um assediador, é importante avaliar se você vê um padrão de intencionalidade em seu comportamento.
- 05 O suposto assediador está atingindo outras pessoas além de você? Há outras pessoas que estão sendo tratadas da mesma forma? Os assediadores geralmente têm como alvo uma ou duas pessoas, e não todos. Se estiverem agindo mal com todos, você poderá estar diante de uma pessoa que tem problemas de engajamento social e de comunicação. Elas podem ser rudes, agressivas ou defensivas com todas as pessoas e não têm inteligência emocional. Isso é diferente de assédio moral.
- 06 Os comportamentos estão beneficiando o suposto assediador? Em caso afirmativo, escreva como. Os assediadores não agem em benefício de outra pessoa. Se estiverem atacando alguém, é importante vincular sua ação aos benefícios que eles estão obtendo com isso. Muitas vezes, quando você recua e avalia, é possível ver um esforço calculado por parte do assediador para eliminar ou prejudicar alguém que ele considera uma ameaça.
- 07 A essência do seu conflito é uma diferença de opinião? Em caso afirmativo, escreva o motivo. Diferenças de opinião são uma ocorrência comum em nossos projetos. Elas são importantes porque nos ajudam a resolver problemas avaliando diferentes opções. No entanto, a maneira como gerenciamos opiniões divergentes costuma criar conflito. O conflito é a raiz de muitos desafios relacionados ao trabalho e ao projeto.

A maioria de nós lida mal com conflitos e teme esse tipo de situação. Essa pergunta ajuda a avaliar se a verdadeira origem do problema é a diferença de opinião ou o assédio moral.

06

Você está recebendo feedback do qual talvez não goste, mas que é justo e construtivo? Explique sua resposta. Semelhante à pergunta anterior, projetos e o trabalho em equipe são desafiadores e podem ser estressantes. Sempre precisamos de feedback sobre as áreas em que podemos trabalhar, mas nem sempre é fácil ouvir que precisamos melhorar.

Desde que esse feedback seja justo e construtivo, a pessoa que o compartilha não é considerada um assediador. Você pode descobrir que está sentindo raiva, mágoa ou insatisfação com o próprio feedback e que está voltando suas emoções contra a pessoa que deu o feedback. Como dissemos, esse processo de avaliação é projetado para eliminar a causa do problema e, às vezes, estamos contribuindo para o problema. É preciso dar um passo atrás e avaliar para buscar uma solução.

07

O problema está relacionado a uma questão de desempenho (ou seja, uma avaliação de desempenho)? Em caso afirmativo, as ações tomadas são razoáveis e estão alinhadas com o programa de gerenciamento de desempenho da sua organização? O gerenciamento de desempenho faz parte de todos os locais de trabalho. Cada organização tem seus próprios processos e métricas para gerenciar o desempenho. Se o problema estiver relacionado ao seu desempenho, de modo semelhante às duas perguntas anteriores, é útil dissecar o conflito para avaliar se ele é legítimo ou não. Talvez não gostemos do resultado do gerenciamento de desempenho, mas, desde que seja razoável e defensável, ele não constitui assédio moral.

A situação envolve uma decisão relacionada ao gerenciamento (como alocação de recursos, solução de problemas orçamentários, redução de escala de projetos e decisões de programação que aumentam a carga de trabalho)?

Em caso afirmativo, essa decisão é defensável? A decisão está alinhada com as metas organizacionais e com a realidade do seu local de trabalho? Nossos projetos mudam constantemente, e muitas decisões relacionadas a eles estão fora do nosso controle. Por exemplo, a equipe executiva pode decidir que outro projeto se tornou mais importante ou, por razões estratégicas, que o orçamento ou o escopo do seu projeto precisam ser reduzidos.

Essas decisões relacionadas ao gerenciamento são fáceis de levar para o lado pessoal e têm muitos impactos em nossos projetos. É importante avaliá-las objetivamente; desde que sejam defensáveis e estejam alinhadas com estratégias e metas organizacionais mais amplas, elas não constituem assédio moral. Talvez você não goste das decisões, mas se observar melhor, talvez descubra que não se trata de um ataque pessoal. Em vez disso, a organização optou por escolher uma rota alternativa que afeta seu trabalho

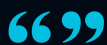


Próximas etapas: Análise das respostas ao questionário de avaliação

Com suas respostas em mãos, podemos começar a analisar o problema.

Etapa 1 de 2

Para as perguntas 1 a 6, as informações a seguir devem ajudar você a determinar se a sua situação se alinha com a definição de assédio moral no local de trabalho e os comportamentos comuns associados a ele.



assédio moral no local de trabalho é definido como "tratamento inadequado repetido e prejudicial à saúde por um ou mais funcionários de um empregador: conduta abusiva que pode ser abuso verbal; ou comportamentos ameaçadores, intimidadores ou humilhantes; ou sabotagem no trabalho, em alguma combinação". *

É importante distinguir os atos inadequados e pontuais de alguém que está sob muita pressão, que está tendo um dia particularmente (e anormalmente) ruim ou que lida mal com um desentendimento daqueles de um assediador. São eventos únicos pelos quais o agressor se desculpa rápida e sinceramente. Ele entende que ofendeu e é responsável. As ações de um assediador, por outro lado, são repetitivas, intencionais e desviantes. Ele foge da responsabilidade e não está aberto ao diálogo.

Embora cada assediador adote sua própria forma de destruição interpessoal, o assédio moral geralmente inclui comportamentos que podem ser categorizados em três tipos, conforme descrito abaixo (esta é uma lista de exemplos representativos e não é exaustiva):

Comunicação agressiva

- Revirar os olhos, interromper intencionalmente, encerrar conversas.
- Insultar ou fazer comentários ofensivos.
- Gritar, berrar, ter explosões de raiva.
- Evitar os colegas de trabalho para não ter que se comunicar com eles.
- Apontar o dedo com severidade, invadir o espaço pessoal, empurrar, bloquear o caminho.
- Encarar os outros, fazer cara feia.
- Enviar e-mails ou outras formas de comunicação eletrônica em tom raivoso.
- Humilhação ou ridicularização, provocação excessiva.
- Espalhar rumores ou fofocas.
- Ignorar os colegas quando eles passam.
- Fazer brincadeiras de mau gosto pesadas.
- Provocar com o uso de redes sociais.

*1 Definição de "assédio moral no local de trabalho", Workplace Bullying Institute, acesso em 7 de setembro de 2021, <http://www.workplacebullying.org>. Workplace Bullying Institute © 2021. O WBI é uma corporação de propósito social.

Manipulação no trabalho

- Remover tarefas imperativas para as responsabilidades do trabalho.
- Atribuir cargas de trabalho incontroláveis e prazos impossíveis.
- Mudar tarefas de forma arbitrária.
- Usar avaliações de funcionários para documentar uma suposta baixa qualidade de trabalho e sem definir metas ou fornecer as ferramentas necessárias para melhorar.

Sabotagem no trabalho

- Sugerir que alguém deve pedir demissão, que ninguém gosta dessa pessoa ou que a chefia acha que ela é incompetente. Reter informações pertinentes necessárias para realizar o trabalho de forma eficaz.
- Deixar os funcionários de fora dos ciclos de comunicação.
- Microgerenciamento excessivo.
- Não dar crédito ou roubar o crédito pelo trabalho de outras pessoas.
- Impedir o acesso a oportunidades como promoções ou aumentos salariais.
- Apontar constantemente os erros, mesmo que sejam mínimos ou que tenham ocorrido há muito tempo.

Resumo

Etapa 2 de 2

Para as perguntas de 7 a 10, faça uma autoavaliação para ter certeza de que a situação é mais do que um conflito difícil. Nem todo conflito desagradável ou desafiador com pessoas no trabalho ou em um projeto constitui assédio moral. Pelo contrário: o conflito faz parte da vida e, em locais de trabalho cheios de pressão e prazos, costuma ser algo normal. Portanto, é importante diferenciar o comportamento e a interação normais no trabalho — particularmente em momentos desconfortáveis e difíceis — do assédio moral.

Aqui estão alguns exemplos úteis de conflitos razoáveis e regulares que ocorrem no trabalho e que não se qualificam como assédio moral, a menos que também envolvam os comportamentos observados na definição de assédio moral:

Expressar respeitosamente as diferenças de opinião.

Debates acalorados sobre pontos de vista divergentes a respeito de como abordar ou resolver um desafio são normais. Às vezes, são até saudáveis e devem ser incentivados, pois garantem que todas as opiniões sejam consideradas. Desafiar as opiniões uns dos outros é um comportamento padrão em ambientes de equipe competitivos e de alto desempenho. Ter que defender sua posição pode ser desconfortável, mas não é inadequado, a menos que alguém esteja humilhando e diminuindo você no processo.

Oferecer feedback, orientação ou aconselhamento construtivo sobre um comportamento relacionado ao trabalho.

A palavra-chave aqui é "construtivo". Todas as pessoas devem ter a inteligência emocional para apreciar suas falhas e áreas de melhoria. Em um ambiente de trabalho positivo, todos são desafiados a aprender, crescer e se desenvolver. Para isso, precisamos estar abertos e aceitar feedback útil e razoável, transmitido de forma respeitosa. É possível que não gostemos ou que nos deixe desconfortáveis, mas, desde que o mecanismo de entrega seja respeitoso, isso não constitui assédio moral.

Ações razoáveis relacionadas ao desempenho da equipe (por exemplo, gerenciamento de desempenho, realização de ações disciplinares razoáveis ou atribuição de trabalho).

O gerenciamento de desempenho sempre será um desafio. Comunicar que as expectativas não foram atendidas não é fácil. No entanto, esse ainda é um requisito normal de todas as organizações e parte de uma boa gestão. A palavra importante é "razoáveis". Quando uma pessoa ouve algo que a faz se sentir sabotada, arrasada ou completamente chocada, é possível que algo mais profundo esteja acontecendo. Se não houver caminho para melhoria ou não for oferecido um plano de desempenho, é mais um sinal de que pode haver assédio moral.

Decisões impopulares, mas defensáveis, relacionadas ao gerenciamento (como alocação de recursos, solução de problemas orçamentários, redução de escala de projetos e decisões de programação que aumentam a carga de trabalho).

É fácil nos envolvermos com nosso trabalho em nível pessoal. Perdemos de vista a visão estratégica mais ampla ou as prioridades dentro das nossas organizações. No entanto, abraçar a mudança e a agilidade é uma marca registrada da maioria das organizações de sucesso. Quando as prioridades, os requisitos do cliente, os orçamentos ou as decisões de gerenciamento afetam negativamente nosso trabalho, é fácil se irritar em caso de decepção pessoal. Embora a decisão possa não ser apreciada, desde que seja defensável e se alinhe com metas mais amplas, devemos demonstrar maturidade, flexibilidade e capacidade de adaptação. No entanto, se a decisão sugerir vingança, manipulação, sabotagem ou humilhação pessoal, a possibilidade de assédio moral aparece.

Resumo

O segredo é abordar cada situação com uma perspectiva razoável e objetiva para avaliar adequadamente se há assédio moral. Fazer uma autoavaliação, dar um passo atrás e refletir sobre a possível origem do problema ajuda a esclarecer se você está lidando com um assediador ou não.

Conclusão

Ao final desse processo, você deve ter uma boa compreensão da natureza do seu relacionamento e se está lidando com um assediador. Com essas informações, você pode decidir uma estratégia apropriada e razoável para seguir em frente. Se a sua avaliação resultar na determinação de que você está enfrentando um assediador, há ações proativas e úteis para realizar. Um plano de ação é indicado. Recursos úteis estão disponíveis em www.projectmanagement.com. Estes links para webinars sob demanda sobre assédio moral no local de trabalho e estratégias de enfrentamento para lidar com o assédio moral devem ajudar:

Como prevenir e parar o assédio moral no local de trabalho:

<https://www.projectmanagement.com/videos/604629/How-to-Prevent-and-Stop-Workplace-Bullying>

Estratégias de enfrentamento para o assédio moral no gerenciamento de projetos:

<http://www.projectmanagement.com/videos/304214/Coping-Strategies-for-Bullying-in-Project-Management>

Assédio moral no gerenciamento de projetos: um desafio global:

<http://www.projectmanagement.com/videos/300058/Bullying-in-Project-Management--A-Global-Challenge>

Questionário de avaliação para identificação de assédio moral em projetos

01 **Quais são os comportamentos desafiadores que você está enfrentando? Anote-os em uma lista de forma específica.**

Isso ajuda a resolver vários comportamentos e conflitos que você está observando. Com a lista, é possível começar a identificar padrões ou uma escalada na gravidade e no impacto negativo ao longo do tempo.

02 **O comportamento está ocorrendo repetidamente (em vez de um único evento)?**

Normalmente, o assédio moral é caracterizado pela repetição. É importante distinguir entre ocorrências únicas e comportamentos repetidos.

03 **O comportamento é desrespeitoso? Escreva o motivo.**

O assédio moral é inerentemente desrespeitoso. Analisando objetivamente a situação, você pode determinar se o problema decorre de uma comunicação ruim ou de pontos de vista fortemente opostos, em vez de constituir assédio moral. Às vezes, o problema subjacente é o gerenciamento ineficaz de conflitos, e não a falta de respeito intencional.

04 **O comportamento é deliberado? Em caso afirmativo, explique como.**

Em caso afirmativo, explique como. O assédio moral geralmente envolve intenção e propósito. Ao contrário das reações ocorridas no momento, os assediadores demonstram ação consistente e deliberada.

05 **O suposto assediador está atingindo outras pessoas além de você?**

Os assediadores geralmente têm como alvo uma ou algumas pessoas, não todas. Se a pessoa se comporta mal com todos, pode ser uma questão de habilidades sociais deficientes, agressividade ou baixa inteligência emocional, em vez de assédio moral.

06 **Os comportamentos estão beneficiando o suposto assediador?**

Os benefícios que ele está obtendo com isso. Muitas vezes, quando você recua e avalia, é possível ver um esforço calculado por parte do assediador para eliminar ou prejudicar alguém que ele considera uma ameaça. Em caso afirmativo, observe como. O assédio moral costuma ser egoísta. Dê um passo atrás e avalie se as ações do assediador resultam em ganho pessoal, como eliminar uma ameaça percebida ou prejudicar alguém.

07 **A essência do seu conflito é uma diferença de opinião? Em caso afirmativo, escreva o motivo.**

Diferenças de opinião são normais e podem ser valiosas para a solução de problemas. No entanto, o gerenciamento inadequado de pontos de vista divergentes geralmente leva a conflitos. Essa pergunta ajuda a determinar se o problema está enraizado em uma simples discordância ou se realmente constitui assédio moral.

08 **Você está recebendo feedback do qual talvez não goste, mas que é justo e construtivo? Explique sua resposta.**

Semelhante à pergunta anterior, projetos e o trabalho em equipe são desafiadores e podem ser estressantes. O feedback — embora às vezes seja desconfortável — é uma parte essencial do crescimento profissional. Se ele for justo, construtivo e alinhado com seu desenvolvimento, não constitui assédio moral. Reflita com atenção para separar sua reação emocional da intenção por trás do feedback.

09 **O problema está relacionado a uma questão de desempenho (ou seja, uma avaliação de desempenho)?**

Em caso afirmativo, as ações tomadas são razoáveis e estão alinhadas com o programa de gerenciamento de desempenho da sua organização? O gerenciamento de desempenho faz parte de todos os locais de trabalho. Cada organização tem seus próprios processos e métricas para gerenciar o desempenho. Se o problema estiver relacionado ao seu desempenho, de modo semelhante às duas perguntas anteriores, é útil dissecar o conflito para avaliar se ele é legítimo ou não. Talvez não gostemos do resultado do gerenciamento de desempenho, mas, desde que seja razoável e defensável, ele não constitui assédio moral.

10 **A situação envolve uma decisão relacionada ao gerenciamento (como alocação de recursos, solução de problemas orçamentários, redução de escala de projetos e decisões de programação que aumentam a carga de trabalho)? Em caso afirmativo, essa decisão é defensável?**

11 **A decisão está alinhada com as metas organizacionais e com a realidade do seu local de trabalho?**

Nossos projetos mudam constantemente, e muitas decisões relacionadas a eles estão fora do nosso controle. Por exemplo, a equipe executiva pode decidir que outro projeto se tornou mais importante ou, por razões estratégicas, que o orçamento ou o escopo do seu projeto precisam ser reduzidos. Essas decisões relacionadas ao gerenciamento são fáceis de levar para o lado pessoal e têm muitos impactos em nossos projetos. É importante avaliá-las objetivamente; desde que sejam defensáveis e estejam alinhadas com estratégias e metas organizacionais mais amplas, elas não constituem assédio moral. Talvez você não goste das decisões, mas, se der um passo atrás, pode descobrir que não se trata de um ataque pessoal. Em vez disso, sua organização selecionou um caminho alternativo que afeta seu trabalho.