

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE AS BASES DO PROCESSO DECISÓRIO EM
PROJETOS**

Paulo Sergio Scoleze Ferrer

São Paulo

2016

Ferrer, Paulo Sergio Scoleze.

Governança corporativa e gerenciamento de projetos: um estudo de caso sobre as bases do processo decisório em projetos./ Paulo Sergio Scoleze Ferrer. 2016.

132 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo.

1. Governança corporativa. 2. Gerenciamento de projetos. 3.

Governança de projetos. 4. Processo decisório. 5. Teoria de agência.

I. Piscopo, Marcos Roberto.

II. Título

CDU 658.012.2

Paulo Sergio Scoleze Ferrer

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE AS BASES DO PROCESSO DECISÓRIO EM
PROJETOS**

**CORPORATE GOVERNANCE AND PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY
ABOUT THE BASIS OF PROJECT DECISION-MAKING**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo

São Paulo

2016

Paulo Sergio Scoleze Ferrer

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE AS BASES DO PROCESSO DECISÓRIO EM
PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, fevereiro de 2016

Presidente: Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Leandro Alves Patah – UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski – USP

*“Sim, tenho saudades.
Sim, acuso-te porque fizeste
o não previsto nas leis da amizade e da natureza
nem nos deixaste sequer o direito de indagar
porque o fizeste, porque te foste.”*

Carlos Drummond de Andrade

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao
Prof. Dr. Riccardo Leonardo Rovai (*in memoriam*),
amigo, professor, mentor e orientador.
Como eu um dia lhe dissera, não há como retribuir à altura
tudo o que você me proporcionou.
Sincera e eternamente grato, amigo.

AGRADECIMENTO

Inicialmente eu agradeço à minha família, à qual implicitamente está dedicada toda e qualquer conquista individual: à minha esposa, Graziela, grande entusiasta para o nosso ingresso no Programa de Mestrado, companheira determinada que, mesmo nos momentos de maior dúvida, manteve o foco e nos conduziu aos objetivos; aos meus pais, Ebe e José, minha inspiração e referência, que forjaram os valores familiares, éticos e educacionais que formam a essência do meu ser; ao meu irmão, Ricardo, minha irmã, Ana Paula e “meu irmão” Fernando, eternos amigos, confidentes, companheiros e exemplos de conduta; às minhas “mães” Lígia e Ana Maria, sempre com as mãos estendidas oferecendo ajuda e carinho incondicionais; aos meus “filhos” (em ordem de chegada na minha vida), verdadeira motivação para as batalhas, Tiago, Juliana, Mariana, Gabriela e Matheus; à minha sogra Marta e à Bely, também “mães”, prontas a nos salvar das mais variadas, incríveis e oportunas formas; e aos meus avós, José, Estela, Lélia e Pedro, já não presentes fisicamente, mas cujo legado vêm permeando gerações e formando indivíduos de bem, em uma solidez familiar, à qual não encontro paralelo.

Agradeço aos professores do programa, especialmente ao Prof. Dr. Leandro Patah, à Profa. Dra. Rosária Russo e ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, que de forma clara e manifesta ofereceram oportuna ajuda; ao Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski que, além da própria honra em tê-lo à banca, de certa forma também traz mais um pouco do Prof. Rovai; e ao Prof. Dr. Marcos Piscopo, que “me adotou” como orientado, no momento mais crítico e triste do processo, facultando condições e contribuições para o fim da empreitada.

Agradeço destacadamente ao amigo e Prof. Dr. César Augusto Biancolino, que desde o início atuou como um verdadeiro coorientador, sempre disponível, trazendo a palavra de conforto e motivadora, ou com uma solução precisa e inteligente, quando a clareza rareou.

Agradeço aos meus alunos, com os quais sempre aprendo; e aos amigos “irmãos”, companheiros de décadas, nos bons e maus momentos. Lembrando ainda da amizade e parafrazeando o Prof. Patah, agradeço também aos “seres humaninhos”, amigos fiéis e de amor incondicional, companhia certa nas madrugadas insones.

Agradeço, sempre, ao Prof. Dr. Riccardo Leonardo Rovai.

Sem cada uma destas contribuições, tudo seria certamente mais difícil e, eventualmente, improvável.

De coração, muitíssimo obrigado a todos vocês.

RESUMO

O surgimento das grandes corporações, geograficamente dispersas e com larga gama de negócios, trouxe novos desafios aos seus administradores e a seus proprietários. A inviabilidade para se exercer uma supervisão direta e contínua sobre todos os processos decisórios ocorridos em cada parcela ou unidade que compõe a organização, implicou no desenvolvimento do conceito de governança corporativa, a qual visa situar balizas às decisões dos diversos agentes, contrapondo os respectivos riscos do negócio às políticas que intentam resguardar os interesses dos proprietários ou investidores. Por suas características, aos projetos são inerentes os riscos e as incertezas, sugerindo a relevância da integração da governança dos projetos ao modelo de governança da organização. Entretanto, um exame na literatura ainda revela alguma insipiência nos estudos sobre esta relação, os quais tendem a exaltar as métricas de desempenho de projetos, em detrimento dos caminhos que levam aos seus resultados. Desta lacuna, emerge como objetivo deste trabalho, a análise da interconexão entre o processo decisório nos projetos e a governança corporativa. Ao lançar luz sobre a morfologia do processo decisório no gerenciamento de projetos por meio de um estudo de caso múltiplo, os resultados desta pesquisa sugerem o subdesenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa, aparentemente não suficientemente robustos para permear a organização e alcançar o agente decisor no projeto. Entretanto, quando iniciativas isoladas rompem o hiato entre a organização temporária (projeto) e a organização permanente, as decisões alinhadas às diretrizes da governança corporativa passam a ser 10,4 vezes mais frequentes, sugerindo uma significativa influência. Na prática, esta constatação alude a possibilidade das organizações estarem expostas a riscos desconhecidos e, eventualmente, significativos, incitando a discussão sobre a real eficiência dos mecanismos de governança corporativa, por uma perspectiva de capacidade efetiva de permeabilidade nos projetos abarcados pela corporação.

Palavras-chave: governança corporativa; gerenciamento de projetos; governança de projetos; processo decisório; teoria de agência.

ABSTRACT

The emergence of large corporations, geographically dispersed and wide range of business, brought new challenges to its managers and owners. The impossibility to exert a direct and continuous supervision over all decision-making processes occurring in each portion or unit that makes up the organization, resulted in developing the concept of corporate governance, which aims to place beacons to the decisions of the various agents, opposing business risks to the policies that attempt to protect the interests of the owners or investors. Due to its characteristics, to projects are inherent risks and uncertainties, indicating the relevance of the integration of project governance to the organization's governance model. However, an examination of the literature reveals some incipency in studies of this relationship, which tend to extol the project performance metrics at the expense of the paths leading to their results. From this gap, emerges as objective of this work, the analysis of interconnection between the decision-making process on projects and corporate governance. When highlighting the morphology of decision making in project management through a multiple case study, the results of this research suggests the underdevelopment of corporate governance mechanisms, apparently not robust enough to permeate the organization and reach the decision maker agent in the project. However, when isolated initiatives break the gap between temporary organization (project) and the permanent organization, decisions aligned with the guidelines of corporate governance are now 10.4 times more frequent, suggesting a significant influence. In practice, this finding hints the possibility of organizations being exposed to unknown and possibly significant risks, encouraging the discussion about the real efficiency of corporate governance mechanisms, by a perspective of permeability through the projects encompassed by the corporation.

Keywords: corporate governance; project management; project governance; decision-making; agency theory

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA – American Accounting Association

ADR – American Depositary Receipts

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

AHP – Analytic Hierarchy Process

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

APM – Association for Project Management

BRL – Real Brasileiro (Brazilian Real)

CEO – Chief Executive Officer

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

ECGI – European Corporate Governance Institute

EUA – Estados Unidos da América

FEI – Financial Executives International

GC – Governança Corporativa

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA – Institute of Internal Auditors

IMA – Institute of Management Accountants

IPMA – International Project Management Association

LISREL – Linear Structural Relations

NYSE – New York Stock Exchange

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

QCA – Qualitative Comparative Analysis

SEC – Securities and Exchange Commission

SOX – Sarbanes-Oxley Act

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nexo epistemológico do trabalho.	22
Figura 2 – Polos teóricos do trabalho.	26
Figura 3 – Abrangência do tópico governança corporativa.....	27
Figura 4 – Quadro resumo com a visão geral da Teoria de Agência.....	30
Figura 5 – Os 17 Princípios do COSO®.	34
Figura 6 – O Cubo COSO®.	35
Figura 7 – Quadro resumo com os principais conceitos do polo Governança Corporativa.	36
Figura 8 – Abrangência do tópico de gerenciamento de projetos.	37
Figura 9 – Risco, certeza e incerteza: o espectro da incerteza.	39
Figura 10 – Relação matemática entre os fatores que compõem o risco.....	40
Figura 11 – Áreas de conhecimento em gestão de projetos, pelo PMBOK®, 5ª edição.....	41
Figura 12 – Etapas essenciais do gerenciamento de riscos em projetos.....	42
Figura 13 – Quadro resumo com os principais conceitos de Gerenciamento de Projetos.	49
Figura 14 – Abrangência do tópico de processo decisório.....	49
Figura 15 – Visão do tomador de decisão sobre o futuro.....	55
Figura 16 – Tipos de problema de desempenho de projetos.	59
Figura 17 – Quadro resumo com conceitos sobre o processo decisório.....	61
Figura 18 – Concatenação lógica conceitual dos polos teóricos.	62
Figura 19 – Quadro relacional entre os objetivos e as proposições do estudo.	63
Figura 20 – Resumo dos atributos metodológicos escolhidos para a pesquisa.	68
Figura 21 – Construção do polo metodológico.	69
Figura 22 – Fluxograma com os processos da pesquisa.....	70
Figura 23 – Visão geral do posicionamento das áreas de negócio estudadas.....	71
Figura 24 – Caracterização das áreas de negócio estudadas.	72
Figura 25 – Tempo de cada entrevista.....	74
Figura 26 – Visão geral do modelo decisório em projetos.....	77
Figura 27 – Ramificações do processo decisório em projetos.....	81
Figura 28 – Probabilidades calculadas como parte da proposição P1.....	82
Figura 29 – Aplicação da regressão logística na proposição P2.....	84
Figura 30 – Tabulação dos entrevistados e seus respectivos projetos.....	86
Figura 31 – Caracterização das unidades de negócio estudadas.	87
Figura 32 – Participação relativa de cada área de negócio em número de projetos.....	87
Figura 33 – Participação relativa de cada área de negócio em valor da carteira.....	88
Figura 34 – Caracterização dos entrevistados.	88
Figura 35 – Número de projetos e valor da carteira dos entrevistados.....	89
Figura 36 – Tabulação das respostas da dimensão “Governança Corporativa”.	92
Figura 37 – Grau de conhecimento da estratégia corporativa pelos entrevistados.....	92
Figura 38 – Grau de adoção da Política Corporativa de Riscos pelos entrevistados.....	93
Figura 39 – Grau de adoção das Políticas Corporativas de Risco por unidade de negócio.....	94
Figura 40 – Grau de conhecimento da estratégia corporativa por unidade de negócio.....	94
Figura 41 – Número de ocorrências em cada ramificação do modelo de decisão.....	95
Figura 42 – Relatório do SPSS com a estatística descritiva da amostra estudada.....	97
Figura 43 – Relatório do SPSS com análise de variância entre as unidades de negócio.....	97
Figura 44 – Relatório do SPSS com os testes de Tukey HSD e Bonferroni.	98
Figura 45 – Tabulação dos dados referentes a problemas e decisões.....	99
Figura 46 – Consolidação dos dados referentes a problemas encontrados nos projetos.	100
Figura 47 – Consolidação dos dados referentes a orientação de decisão.	101

Figura 48 – Representação da penetração das diretrizes de governança corporativa.....	104
Figura 49 – Relatório do SPSS sobre a regressão logística aplicada à P2.....	105
Figura 50 – Tabela resumo da regressão logística aplicada à P2.	107

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Geral	21
1.2.2	Específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	27
2.1.1	Teoria de Agência.....	28
2.1.2	Evolução da Governança Corporativa.....	30
2.1.3	Boas Práticas e Modelos de Governança Corporativa.....	33
2.1.4	COSO®	33
2.1.5	Sumário dos Principais Conceitos do Polo “Governança Corporativa”.....	35
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	37
2.2.1	A Natureza dos Riscos em Projetos.....	38
2.2.2	O Guia APM de Governança de Projetos.....	44
2.2.3	Sumário dos Principais Conceitos do Polo “Gerenciamento de Projetos”	47
2.3	PROCESSO DECISÓRIO.....	49
2.3.1	Cognição no Processo Decisório	50
2.3.2	Técnicas de Tomada de Decisão	55
2.3.3	O Processo Decisório e o Desempenho em Projetos.....	57
2.3.4	Sumário dos Principais Conceitos do Polo “Processo Decisório”	60
2.4	CONCATENAÇÃO DE CONCEITOS E PROPOSIÇÕES	61

2.4.1	Concatenação entre os Conceitos do Polos Teóricos	61
2.4.2	Formulação de Proposições	63
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	64
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	69
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS	71
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	73
3.3.1	Protocolo de Coleta de Dados	73
3.3.2	Filiação Teórica do Roteiro Semiestruturado de Entrevista: Questionário	74
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	75
3.4.1	Análise Exploratória.....	78
3.4.2	Codificação, Tabulação e Organização dos Dados	79
3.4.3	Caracterização da Amostra.....	80
3.4.4	Teste da Proposição P1.....	81
3.4.5	Teste da Proposição P2.....	83
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	84
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	85
4.2	TESTE DA PROPOSIÇÃO P1	90
4.2.1	Visão Geral.....	90
4.2.2	Análise.....	95
4.2.3	Considerações Sobre Decisões Não Alinhadas à GC.....	98
4.2.4	Resultado do Teste da Proposição P1	103
4.3	TESTE DA PROPOSIÇÃO P2	104
4.3.1	Visão Geral.....	104
4.3.2	Análise.....	105

4.3.3	Resultado do Teste da Proposição P2.....	108
4.4	SÍNTESE DOS RESULTADOS	108
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	109
5.1	A PESQUISA NO CONTEXTO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	109
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA EM GERAL.....	109
5.3	CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	110
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
6.1	CONCLUSÕES.....	112
6.2	CONTRIBUIÇÕES	113
6.3	LIMITAÇÕES.....	114
6.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	115
	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	125
	APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: QUESTIONÁRIO	126
	ANEXO – QUESTIONÁRIO APM DE GOVERNANÇA DE PROJETOS.....	129

1 INTRODUÇÃO

O final do século XVIII na Inglaterra foi marcado por grandes avanços tecnológicos, tanto nos métodos produtivos quanto na eficiência de fontes energéticas, que logo alcançaram os Estados Unidos da América (EUA) e a Europa Ocidental. A disponibilidade de novos produtos químicos, o uso de máquinas-ferramenta, motores a vapor, entre outros, imprimiram uma significativa mudança de patamar à sociedade no período, traduzida em elevados níveis de produtividade industrial, alto desenvolvimento econômico e profundas mudanças nos padrões e forma de vida da população (Jensen, 1993). Como exemplo, entre 1882 e 1885, o aumento de eficiência produtiva experimentado pela *Standard Oil Trust*, permitiu a redução do preço do querosene em cerca de 70% nos EUA (Chandler, 1984). A este período de expressivo desenvolvimento da humanidade denominou-se Primeira Revolução Industrial, caracterizando-se como um ponto de inflexão na história mundial e inaugurando um novo ciclo no desenvolvimento do capitalismo, de antes dito comercial, para industrial (Werhane, 2000). Para Jensen (1993), o termo “revolução” é apropriado à medida que retrata as profundas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas ocorridas no período.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), a estruturação do mercado de capitais experimentada neste período de intenso desenvolvimento, estabeleceu uma ponte eficiente entre o empreendedor e os recursos financeiros do investidor interessado. Este teria sido o ingrediente que surgiria catalisando o processo de desenvolvimento da indústria e o ciclo virtuoso experimentado à época, facultando a formação e multiplicação das grandes “hierarquias corporativas” (Jensen, 1993). Berle e Means (1932) já alertavam para a alta concentração de poder em algumas organizações nas primeiras décadas do século XX, exemplificando ao citar que, nos EUA, entre 45 e 53% de toda a riqueza de organizações não bancárias era controlada por apenas 200 “companhias gigantes”, o que se constituía em um novo perfil no mundo de negócios.

Todavia, o aumento do porte, complexidade e dispersão geográfica das corporações implicou na necessidade da substituição do “capitão da indústria”, ou seja, o empreendedor à frente da organização, por profissionais mais qualificados para assumir a direção dos negócios. Mesmo nas empresas de capital aberto, os investidores, que depositavam anteriormente a sua confiança no proprietário fundador, passaram a conviver com a figura do executivo contratado. Como consequência, o empreendedor e seus investidores viram-se gradualmente mais afastados do dia a dia da administração, ficando o executivo contratado,

como o detentor da prerrogativa de tomada de decisão e definição sobre os rumos da organização (Jensen & Meckling, 1976).

Entretanto, papéis tão díspares carregam consigo interesses e propensões ao risco igualmente distintos, trazendo à baila um novo fenômeno à dinâmica organizacional, chamado conflito de agência, expressão que ganharia destaque após o trabalho de Jensen e Meckling, em 1976. Este conflito nasce justamente no hiato entre a propriedade e a administração (agente) e vem sendo estudado como parte da Teoria da Firma (Jensen & Meckling, 1976). Entretanto, apesar da mais recente concepção da expressão, Adam Smith já no século XVIII alardeava que não se podia esperar dos gestores contratados, o mesmo cuidado com o dinheiro da organização ao se comparar com aquele despendido pelos proprietários (Smith, 1776).

Segundo Jensen e Meckling (1976), as organizações podem ser vistas como “caixas pretas”, ou seja, por uma perspectiva sistêmica com entradas e saídas definidas, operando de maneira a maximizar o lucro e o valor da empresa. O funcionamento desta “caixa preta” decorreria da forma como se equilibram os eventuais objetivos conflitantes dos indivíduos que a compõem, sem, entretanto, que haja uma teoria que explique a forma como este equilíbrio se estabelece. O importante, ressaltam os autores, é como os direitos de propriedade, ou seja, direitos à distribuição dos custos e recompensas são alocados entre os membros da organização, pois este seria o fator motivador crucial para balizar os comportamentos destes indivíduos.

Neste sentido, o comportamento do agente tomador de decisões assume posição de grande relevância na confiança do investidor e, portanto, configura-se em um ponto que atraiu maior atenção acadêmica desde o trabalho de Jensen e Meckling (Jones, 1991). Desta forma, a organização como uma “caixa preta” não mais atenderia aos anseios dos mercados e da sociedade, desencadeando a motivação para o desenvolvimento de mecanismos que visam assegurar maior transparência e, conseqüentemente, maior segurança aos investidores e aos mercados financeiros internacionais, haja vista a forte relação de interdependência observada entre estes (Jensen & Meckling, 1976). Esta lacuna ofereceu campo fértil para o surgimento das bases conceituais da governança corporativa, basicamente um sistema que, ancorado em preceitos de *compliance* (conformidade legal), *accountability* (prestação responsável de contas), *disclosure* (transparência) e *fairness* (senso de justiça), visa trazer confiança e maior proteção aos investidores e, conseqüentemente, ao mercado financeiro que os abarca (Andrade & Rossetti, 2014).

Apesar de algumas constatações históricas isoladas acerca da necessidade de maior controle interno nas organizações, de forma a proteger os interesses dos investidores ou acionistas, credita-se à Robert Monks a formação das bases conceituais da governança corporativa nos anos 40 do século XX, em um movimento conhecido por ativismo pioneiro de Monks (Andrade & Rossetti, 2014). Em um período em que a legislação que regia as práticas de mercado estavam centradas em coibir processos de concorrência viciados pela formação de cartéis, Monks propôs a necessidade de autocontrole das empresas, de maneira a atender não somente à legislação, mas de se manter transparência no fluxo de informações, além da prestação responsável de contas.

Posteriormente, outras iniciativas surgiram impulsionadas pelo ativismo de Robert Monks, destacando o relatório *Cadbury*, a instituição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do *European Corporate Governance Institute* (ECGI), além de dispositivos regulatórios, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), de 2002; o Código Combinado de Governança Corporativa nos EUA, em 2003 e 2006; as diretrizes Turnbull, Smith e Higgs no Reino Unido, em 1999; o *Government White Paper* da Comissão Europeia, de 2003; e o Ato Complementário do Código Civil Suíço, de 2008. De alguma forma, todas estas ações contribuíram para o desenvolvimento do conceito e das boas práticas de governança corporativa, bem como chamaram atenção ao problema e estimularam diversos estudos acadêmicos (Borghesi & Gaudenzi, 2013).

Tal incremento nas necessidades de atendimento às legislações, normas e prestação de contas ao mercado financeiro acarretou por aumentar a complexidade da estrutura de governança corporativa, demandando um processo consistente capaz de identificar, avaliar e administrar os riscos do negócio (COSO, 2013). No sentido de se conseguir um efetivo controle sobre as diversas faces da governança, naturalmente surgiram modelos integrativos, visando facilitar a dinâmica prática nas organizações, como, por exemplo, o modelo integrado do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO®). Entretanto, tais modelos foram originalmente concebidos com vistas às operações organizacionais em geral, não destacando ou tratando isolada ou especificamente as atividades de projetos, com características distintas às dos processos operacionais rotineiros.

A relação entre riscos e retornos é um conceito clássico das ciências econômicas. Segundo Fama e MacBeth (1973), o mercado se equilibra naturalmente contrapondo-os, ou seja, é esperado maior retorno daqueles investimentos mais arriscados, da mesma forma que os menores riscos oferecem menores prêmios ao investidor. Analisando esta relação por uma

perspectiva das estratégias básicas de Porter (1996), organizações que optam por competir por meio de baixo custo, focam na excelência de suas operações e processos, com linhas estáveis de produtos e serviços (*commodities*), com maiores volumes, menores riscos e menores margens de lucro por unidade. Por outro lado, aquelas organizações que optam por competir oferecendo produtos e serviços diferenciados, o fazem por meio de inovações e visam maiores margens de lucro por unidade, porém com maiores riscos, ergo, projetos.

Neste sentido, o risco torna-se parte importante dos negócios, pois é por meio do gerenciamento destes que as organizações alcançam resultados e posicionam-se estrategicamente perante o mercado, restando a definição de quando, como, quanto e quais riscos serão incorporados como parte do negócio e, principalmente, como serão gerenciados em cada parcela que compõe a sua estrutura. Esta definição, todavia, deveria contemplar diretrizes que pudessem traduzir os interesses e perfil dos investidores no negócio, estabelecendo as balizas para guiar os processos de tomadas de decisão dos gestores, ou seja, as bases da governança de risco da organização (Hellwig, 1998).

Por suas características, projetos contemplam riscos e incertezas, à medida que implicam na singularidade de um produto, processo ou serviço, a ser constituído em um cenário restritivo (PMI, 2013). Desta maneira, o gerenciamento dos projetos conduzidos pela organização também deveria estar abarcado por este mecanismo de controle e apoio, criado justamente para evitar desvios em relação aos interesses e objetivos dispostos pelos proprietários. Projetos podem ser vistos como organizações temporárias dentro da organização permanente, nos quais o agente tomador de decisão, em geral, é o gerente do projeto (Simard & Laberge, 2014). Neste contexto, complementam as autoras, surge o conceito de governança de projetos, basicamente almejando a visão supervisora da governança corporativa, porém aplicado ao gerenciamento de projetos.

Com base nesta perspectiva, surgiram modelos integrativos específicos ao gerenciamento de projetos, como o “*Directing Change – A Guide to Governance of Project Management*”, da britânica *Association for Project Management* (APM), já contemplando o atendimento de normas e legislações europeias e norte-americana, como a SOX, por exemplo. Entretanto, Simard e Laberge (2014) e Sanderson (2012) identificaram que, apesar da relevância de se estabelecer um sistema de governança de projetos, em tese alinhado à governança corporativa, esta relação não ocorreria de forma efetiva. Ambas pesquisas concluíram que, tão logo o projeto se inicia, a “organização temporária” tende a assumir uma certa independência, por uma perspectiva de governança. Esta ruptura percebida pelos autores

parece encontrar eco na prática, ao considerar-se diversos casos de fracassos corporativos, como o caso Enron, de 2001, na qual uma parcela significativa dos riscos na sua carteira de megaprojetos, não teriam sido devidamente reportados e gerenciados em tempo hábil (Rosen, 2004). Deste hiato, ergue-se a proposta central deste trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar do caráter estratégico e dos riscos inerentes aos projetos gerenciados na organização, a teoria e a prática sugerem um elo perdido na integração efetiva das práticas de gerenciamento de riscos do projeto à governança corporativa.

Desta maneira, este trabalho se baseia nas seguintes premissas essenciais:

- a) A Governança Corporativa (GC) visa estabelecer balizas ao processo decisório da organização, de forma alinhada às suas diretrizes (Andrade & Rossetti, 2014; OECD, 2014);
- b) Há alguma incipiência na literatura, especificamente acerca da correlação entre a governança corporativa e as práticas de gerenciamento de projetos (Biesenthal & Wilden, 2014; Simard & Laberge, 2014);
- c) A prática sugere que o gerenciamento de projetos não está necessariamente integrado à governança corporativa (Sanderson, 2012; Simard & Laberge, 2014);
- d) Aos projetos são inerentes os riscos e as incertezas (PMI, 2013; Rovai, Cattini Jr., & Plonski, 2013; Kerzner, 2011; Thamhain, 2013);
- e) Gerentes de Projetos são agentes tomadores de decisão dentro da organização temporária (projeto) (PMI, 2013; Rovai, Cattini Jr., & Plonski, 2013; Simard & Laberge, 2014; Sanderson, 2012; Flyvbjerg, 2007); e
- f) Vieses interferem no processo de tomada de decisão, conforme bases da Teoria de Agência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Busenitz & Barney, 1997; Dietrich, 2010).

Estas são as premissas que dão contornos à lacuna, da qual emerge a questão de pesquisa que orienta este trabalho, bem como estabelece como objetivo principal, conforme disposto na Figura 1.

A partir do desenvolvimento das premissas essenciais e a formulação de premissas derivadas, chega-se à questão de pesquisa que norteia este trabalho: “Como a governança corporativa se relaciona com o processo decisório no gerenciamento de projetos?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Em alinhamento com a questão de pesquisa, como principal objetivo, este trabalho visa investigar a interconexão entre o processo decisório no gerenciamento dos projetos e a estrutura de governança corporativa.

1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos necessários à consecução do objetivo principal, esse estudo pretende:

(O1) Identificar os meios pelos quais as diretrizes da GC chegam até o agente tomador de decisão em projetos; e

(O2) Verificar se as diretrizes de GC influenciam o processo decisório em projetos.

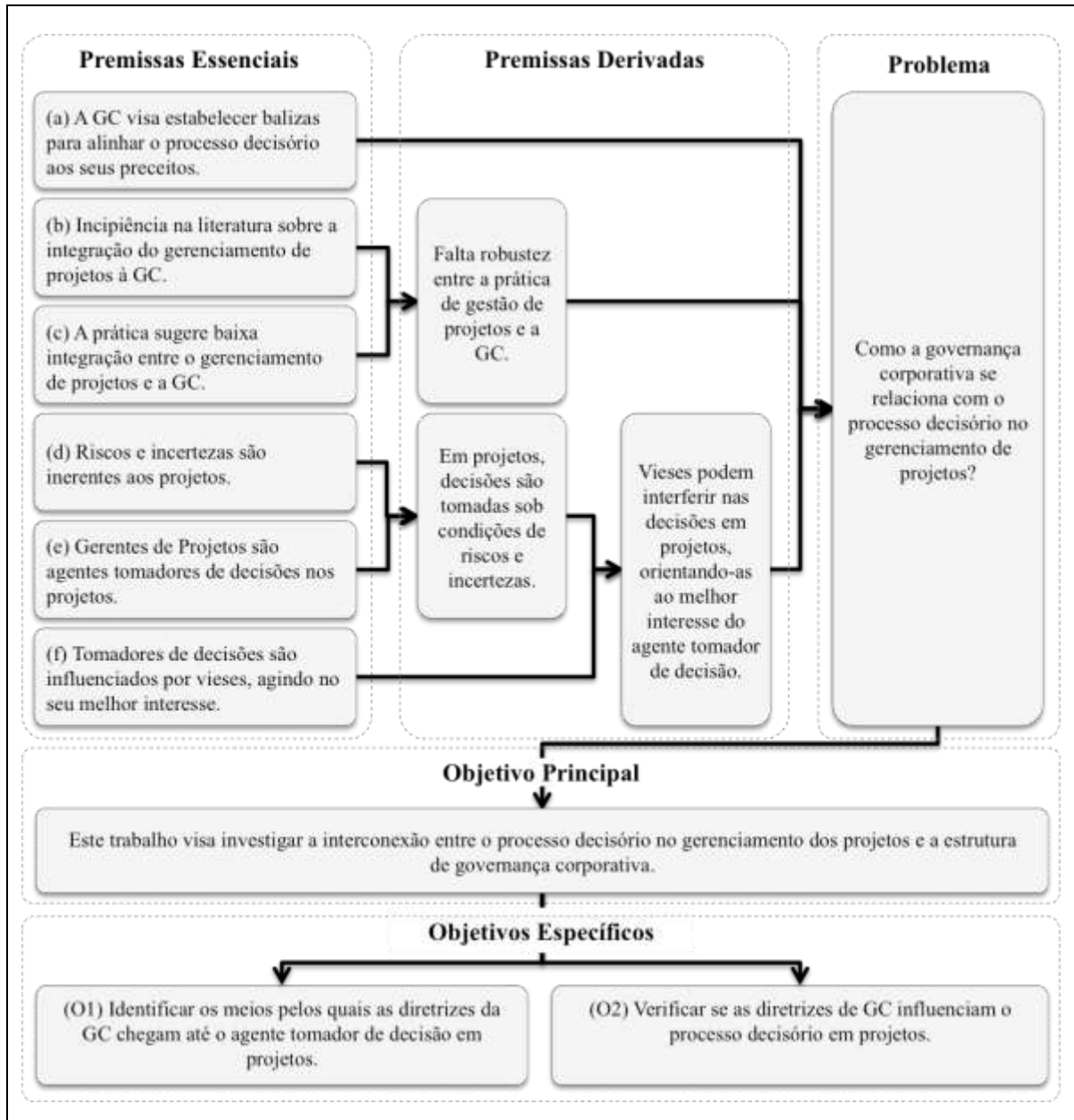


Figura 1 – Nexu epistemológico do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O problema do afastamento entre a propriedade e a administração, estudado dentro da Teoria da Firma sugere a fragilidade da posição do investidor, quando não há robustez suficiente nos sistemas de controles internos das organizações (Jensen & Meckling, 1976). A ineficiência no balizamento do comportamento do agente no processo decisório pode conduzir

organizações a significativas perdas, eventualmente irreversíveis. Além disso, a forte dependência observada nos mercados financeiros mundiais, não raro, conduz a um efeito dominó, que atinge a confiança dos investidores dispersos pelo globo, podendo levar a um comprometimento da saúde financeira de outras organizações, de nações e até de mercados inteiros (Stefănescu, 2012).

Ainda que inerente e relevante ao negócio, o risco deve ser adequadamente gerenciado, de forma alinhada aos interesses dos investidores e possibilidades da organização. Dependendo do porte do projeto, relativamente ao da organização, as consequências na casualidade da concretização do evento que carrega o risco podem levar até mesmo ao fracasso do negócio, desencadeando os efeitos supracitados. Esta interdependência sugere a responsabilidade que recai sobre o tomador de decisão e a necessidade de se estabelecer limites salutares, em escala diretamente proporcional às consequências dos riscos assumidos (Berle & Means, 1932). Estes autores já alertavam sobre esta vulnerabilidade acerca do poder concentrado por alguns poucos indivíduos à frente de grandes corporações, capazes de construir ou destruir comunidades inteiras na busca de produtividade e riquezas.

Justamente pelo potencial destrutivo decorrente de falhas nos controles internos, o tema governança corporativa tem sido objeto de grande destaque no estudo das ciências das finanças e das ciências contábeis, (Low, Tee, & Kew, 2015). Segundo Stefănescu (2012), o tema governança corporativa é um dos mais dinâmicos, debatidos e atraentes campos de estudo, tanto pelas crises financeiras decorrentes de falhas de governança, bem como pelo desenvolvimento de legislações específicas em diversos países, em resposta aos problemas e fracassos corporativos percebidos.

Em um fórum mundial sobre Governança Corporativa, Claessens e Yurtoglu (2012) identificaram que a conexão entre a performance das diversas atividades das organizações e a estrutura de propriedade ainda é um campo aberto para pesquisa, sugerindo haver poucos estudos entre a relação dos interesses e diretrizes dos proprietários com o gerenciamento das atividades ao longo das diversas camadas organizacionais.

De fato, ao avaliar os caminhos da pesquisa sobre governança de projetos, Biesenthal e Wilden (2014) identificaram três linhas básicas de estudo: (a) a dos custos de transação nos projetos; (b) a do problema de agência entre o cliente e o contratado; e (c) dos mecanismos gerais de governança de projetos, sendo estes focados primariamente no estabelecimento de parâmetros de desempenho e de sucesso em projetos, basicamente relacionados à “tripla restrição” da literatura tradicional de gerenciamento de projetos. Os autores ainda concluíram

que os trabalhos de pesquisa tendem a focar isoladamente em níveis específicos da organização, desconsiderando que a governança deva ser tratada por uma perspectiva “multinível”. Ou seja, revelam um descompasso com a proposta abrangente inserida nos preceitos da governança corporativa.

Esta lacuna acadêmica acerca do gerenciamento do projeto de forma integrada à governança corporativa foi confirmada após pesquisa nas bases de conhecimento *Scopus* e *Web of Science*, a qual convergiu às mesmas conclusões de Biesenthal e Wilden (2014). Ou seja, existem diversas linhas de pesquisa, porém com vistas à aspectos isolados do gerenciamento de projetos e/ou da governança corporativa. Quando especificamente centrados na relação entre o gerenciamento de projetos e a governança corporativa, os trabalhos encontrados apontam justamente ao desalinhamento entre ambos, como se observa nos trabalhos de Sanderson (2012) e de Simard e Laberge (2014).

Desta maneira, há evidências que sugerem a existência de um “elo perdido” entre as práticas de gerenciamento dos projetos e a governança corporativa, relação motivadora e justificadora deste trabalho, à medida que este visa analisar a robustez do processo decisório em projetos em relação às boas práticas de governança corporativa, além de jogar luz e incentivar a discussão sobre um tema que apresenta-se como de expressiva sensibilidade e relevância à sociedade e à academia, ainda em franco desenvolvimento e com muitos questionamentos em aberto.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender os seus objetivos, ao final este trabalho estrutura-se logicamente em 5 (cinco) seções principais, a saber: Introdução; Referencial Teórico; Métodos e Técnicas de Pesquisa; Apresentação e Análise dos Resultados; e Considerações Finais.

Na seção introdutória apresentou-se a contextualização, problemática, objetivos, questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos do trabalho. O texto introdutório encontra-se estruturado de forma lógica, iniciando-se pela formação das bases históricas que deram origem à governança nas organizações, a importância estratégica dos projetos, concluindo pela importância da integração do processo decisório no gerenciamento do projeto e a governança corporativa. Esta integração, configura-se na própria justificativa do presente trabalho.

A revisão da literatura constrói-se em torno de 3 (três) polos teóricos que sustentam as bases do trabalho: governança corporativa, processo decisório e gerenciamento de projetos.

No polo “Governança Corporativa” há a sua conceituação e de alguns dos principais tópicos correlatos, como conflito de agência, por exemplo. Incluem-se ainda os principais modelos, práticas, ferramentas e entidades, os quais trazem colaborações relevantes sob a perspectiva deste trabalho. No polo “Processo Decisório”, além do próprio, estuda-se outros temas, como riscos e incertezas; e processo decisório sob condições de risco e incerteza. No terceiro e último polo, há o estudo de tópicos relacionados ao “Gerenciamento de Projetos”.

Ainda no segundo capítulo é estabelecido o nexos teórico entre os polos teóricos estudados: “Governança Corporativa”, “Processo Decisório” e “Gerenciamento de Projetos”; com vistas ao aspecto central deste trabalho, ou seja, a arquitetura da interconexão do processo decisório em projetos com a governança corporativa. Finalmente, procura-se oferecer as proposições decorrentes do nexos teórico estabelecido, a serem testadas, aspecto protagonista do presente estudo.

No capítulo “Métodos e Técnicas de Pesquisa” são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, justificando-se as escolhas. Também há a descrição do procedimento de coleta de dados, o desenho geral do processo de pesquisa, e as diretrizes e embasamento para a elaboração dos questionários e seleção dos respondentes.

Na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos no trabalho, divididos em subitens especificamente relacionados ao teste de cada proposição deste estudo. Ao final de cada subitem, são apresentadas as conclusões que, coletivamente, respondem à questão da pesquisa e objetivos geral e específicos deste trabalho.

A última seção, sobre as considerações finais acerca do trabalho, reúne as conclusões, principais contribuições deste estudo e suas limitações, bem como sugestões para outros trabalhos de pesquisa identificados em decorrência do desenvolvimento do presente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura constrói-se em torno de 3 (três) polos teóricos que sustentam as bases do trabalho, conforme disposto na Figura 2. Um dos polos é a “Governança Corporativa”, pois é a referência a ser alcançada; o segundo polo é o de “Processo Decisório”, uma vez que forja a ponte entre o processo decisório do projeto e as bases da governança corporativa; e, por fim, o terceiro polo, o próprio “Gerenciamento de Projetos”.

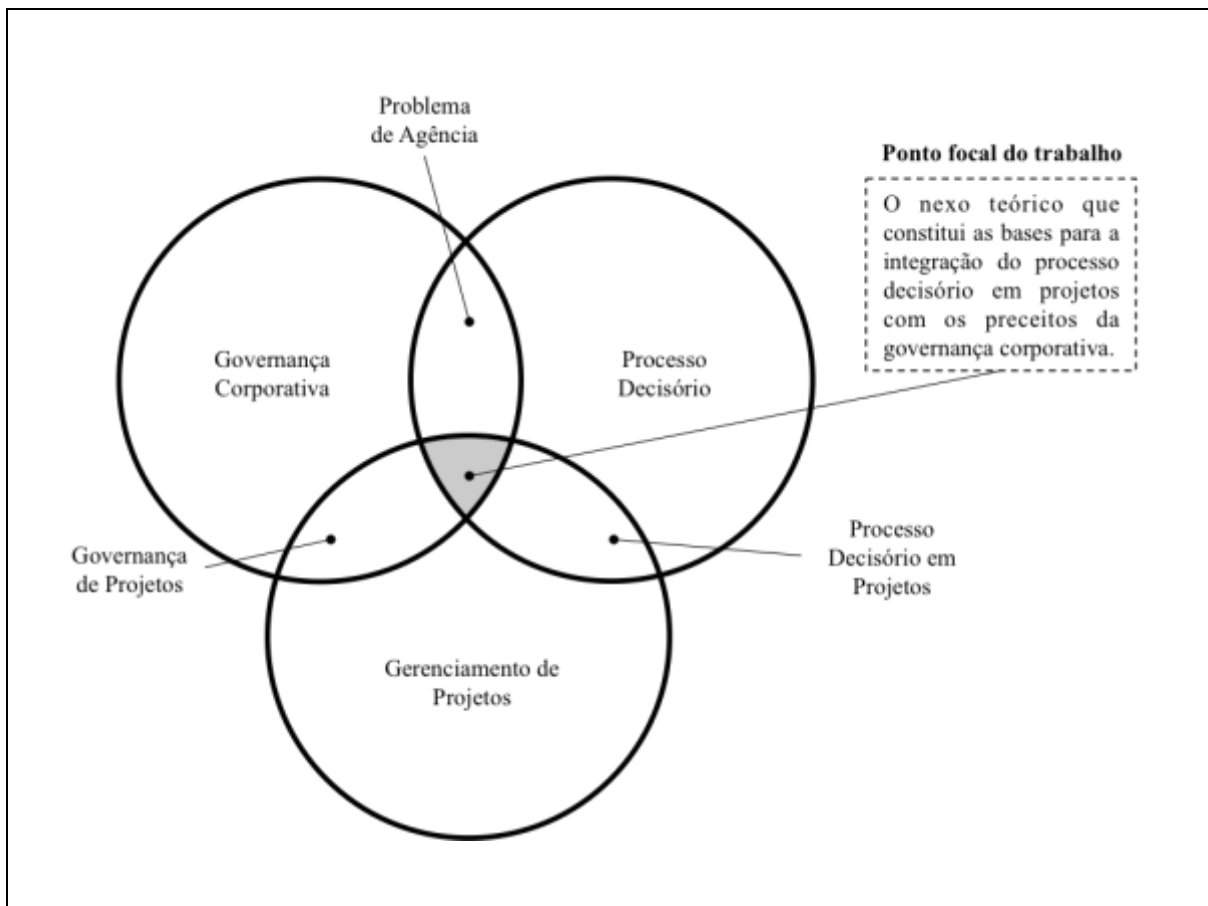


Figura 2 – Polos teóricos do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ponto de intersecção dos polos estudados representa o ponto focal do trabalho, ou seja, a convergência que visa estabelecer o nexu teórico entre o processo decisório no gerenciamento de projetos com as boas práticas da governança corporativa.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa é um tema que tem chamado a atenção da academia, em resposta à necessidade apontada pela prática (Sanderson, 2012). De fato, a problemática da governança corporativa ganhou destaque como um dos temas mais relevantes para os mercados financeiros (Low et al., 2015). Para atender aos anseios da sociedade, o desenvolvimento da governança corporativa tem se evidenciado, inicialmente pela construção do conceito em meados do século XX e, desde então, com a criação e aprimoramento de práticas, ferramentas e legislações. Desta forma, neste polo destaca-se os aspectos relevantes ao objeto em estudo neste trabalho: o conflito de agência, conceituação da governança corporativa, modelos de governança, preceitos e boas práticas (Figura 3).

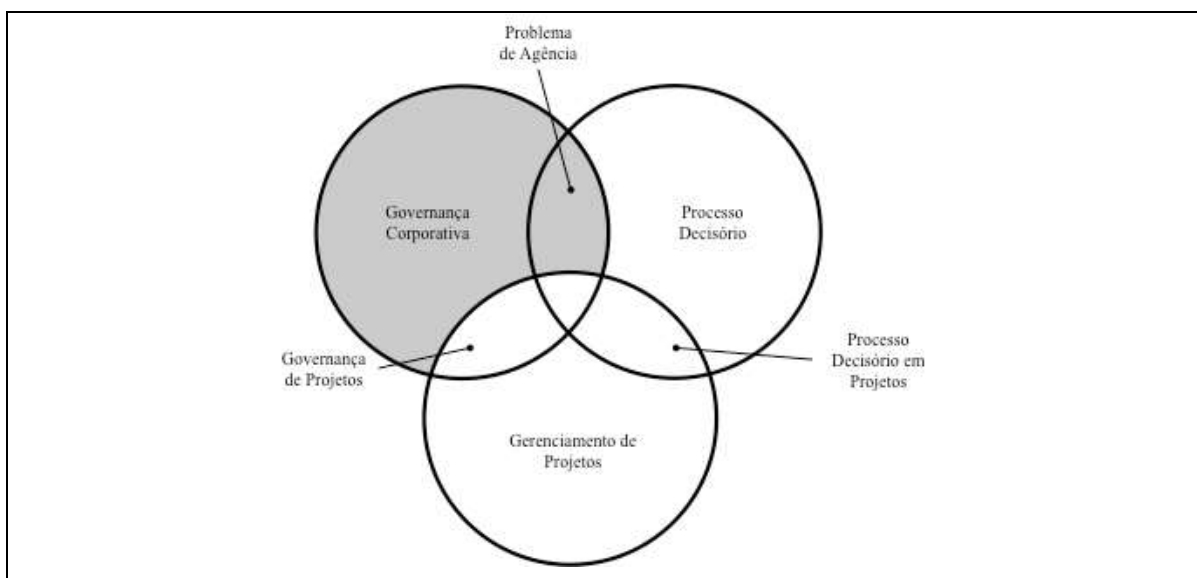


Figura 3 – Abrangência do tópico governança corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final deste tópico, espera-se ter claro:

- a) Os mecanismos internos que geram o descompasso em relação às atitudes do tomador de decisão e às expectativas mencionadas acima, pelas lentes da Teoria de Agência;
- b) Os principais preceitos e boas práticas para a boa governança corporativa; e
- c) As principais características do modelo COSO®.

2.1.1 Teoria de Agência

Segundo Eisenhardt (1989), a Teoria de Agência vem se desenvolvendo segundo duas linhas de estudo. Na primeira, os pesquisadores focariam na identificação de situações nas quais haja metas conflitantes entre o agente e o principal, bem como em mecanismos de governança que possam balizar os comportamentos dos agentes em prol de seus próprios interesses, com estudos quase sempre centrados em grandes corporações de capital aberto. Na segunda, também chamada de linha da relação principal-agente, os pesquisadores adotariam uma abordagem focando o desenvolvimento de uma teoria geral que possa ser aplicada a diversas relações além dessa entre proprietários e administradores, como em relações entre clientes e advogados, compradores e fornecedores, por exemplo. Pelo recorte e abordagem mais alinhados a este trabalho, foi adotada a primeira linha, de análise situacional.

Já no final do século XVIII, Adam Smith ressaltava que não poderia se esperar do administrador contratado, o mesmo cuidado com os recursos financeiros da empresa do que aquele despendido pelo proprietário do negócio (Smith, 1776). Apesar de antiga, esta percepção de que diferentes papéis incutem diferentes comportamentos começa a ser estudada sob uma ótica científica somente no século XX. No período da “grande depressão”, Berle e Means (1932) centraram seus estudos na separação entre a propriedade e a administração nas grandes corporações que se formavam no início do século passado, alertando para a concentração de poder de algumas organizações e, por conseguinte, de alguns poucos indivíduos que as lideravam. Segundo estes autores, estes indivíduos teriam o poder de determinar o processo de distribuição de riquezas, independentemente dos interesses dos acionistas e de outros que deles dependiam.

O problema da verticalização das empresas também foi apontado por Coase (1937), para o qual organizações se estruturam e crescem enquanto compense, considerando-se os custos transacionais da contratação de agentes independentes para suprir suas necessidades funcionais. Chandler (1962), entretanto, explica o crescimento das organizações por uma perspectiva contingencial. Em seus estudos sobre as relações entre estratégia e estrutura, Chandler (1962) concluiu pela necessidade de verticalização da indústria, como forma de responderem estrategicamente às mudanças ambientais, ou seja, a estrutura de uma organização se constrói conforme a necessidade de adquirir-se competências capazes de atender às demandas do mercado. Independentemente da explicação, ambos autores

compreendem que a estruturação das organizações conduziria gradativamente ao distanciamento entre o investidor e a linha de frente da organização.

Apesar destas e outras referências históricas, somente em 1976 a expressão Teoria de Agência teria ganhado expressiva visibilidade, no trabalho de Jensen e Meckling, “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*” (“Teoria da Firma: Comportamento Gerencial, Custos de Agência e Estrutura da Propriedade”, em tradução livre). Os autores evidenciaram a formação de conflitos de interesse em atividades colaborativas entre indivíduos, a partir da dissolução do par “Propriedade & Gestão”, ou seja, quando o proprietário (principal) delega o processo decisório para um agente. Ainda segundo Jensen e Meckling (1976), o problema de agência decorreria principalmente da dificuldade de se exercer um controle eficaz e eficiente sobre todas as decisões tomadas pelos agentes à frente dos negócios. Uma visão que fora partilhada por Chandler (1977), no seu livro “*The Visible Hand*” (“A Mão Visível”, em tradução livre) que, ao estudar a formação das megacorporações, destacou a dificuldade dos proprietários em controlar sistemas tão complexos e interdependentes.

De fato, o termo “controle eficiente” é apropriado à medida que sugere a importância de controlar-se os aspectos realmente relevantes, mediante a inviabilidade de se estabelecer um controle que assegure cobertura a todas as atividades de todos os agentes na organização. Mesmo que fosse tecnicamente possível, a inviabilidade seria o custo para se exercer tal controle (Jensen & Meckling, 1976). Desta forma, as organizações vêm-se obrigadas a conviver com alguns hiatos em seus controles, incorporando eventuais danos desta incipiência como um passivo operacional. A este custo, seja em função dos mecanismos de controle ou dos danos pelas lacunas de abrangência, nomeia-se custo de agência. O importante, ressalta Jensen (2005), é a definição dos aspectos cruciais que devem ser eficazmente monitorados e quais podem ser deixados a descoberto, como parte do risco do negócio.

O problema de agência não se evidencia apenas pelo conflito de interesses entre o agente e o principal, mas também quando há o fenômeno de assimetria de informações. Desta forma, o problema de agência pode surgir entre os acionistas majoritários e os minoritários. Com maior poder de interferência na gestão, maior proximidade e melhor acesso a informações, o acionista majoritário pode influenciar as decisões da administração conforme sua conveniência e interesse, eventualmente de forma desalinhada com os interesses do acionista minoritário (Ross, 1973). A Figura 4 resume os principais aspectos da Teoria de Agência.

Principal Ideia	Os relacionamentos entre os principais e os agentes deveriam refletir a organização eficiente de informações e custos da tomada de riscos.
Unidade de Análise	O contrato entre o principal e o agente.
Premissas Humanas	Interesses próprios; racionalidade limitada; e aversão ao risco.
Premissas Organizacionais	Conflito parcial de metas entre os participantes; eficiência como critério de efetividade; e assimetria de informações entre o principal e o agente.
Premissa Informacional	A informação como um <i>commodity</i> comprável.
Problema Contratual	Agência e compartilhamento de riscos.
Domínio do Problema	Relações nas quais o principal e o agente têm metas e preferências de risco parcialmente divergentes, tal qual ocorre, por exemplo, em processos de compensação, regulação, liderança, gestão de imagem, denúncia de irregularidades, integração vertical e preços de transferência.

Figura 4 – Quadro resumo com a visão geral da Teoria de Agência.

Fonte: (Eisenhardt, 1989). Adaptado pelo autor.

2.1.2 Evolução da Governança Corporativa

Ciente desta vulnerabilidade do investidor face ao poder atribuído ao administrador (agente), Robert Monks, um advogado que ocupara anteriormente um cargo executivo à frente de uma organização, iniciou um movimento nos anos 40 do século passado, o qual viria ser conhecido como o “ativismo pioneiro de Monks” (Andrade & Rossetti, 2014). Em um tempo em que a legislação focava primordialmente na lisura da concorrência por meio das leis antitruste, Monks despertou a atenção para outra perspectiva, ao defender que as empresas deveriam ser eficazmente monitoradas, de maneira que seus executivos não sucumbissem à tentação de usar o seu poder para privilegiar seus próprios interesses, em detrimento à maximização de lucro do investidor. Em linhas gerais, Monks entendia que as organizações não deveriam ser meramente regulamentadas pelo poder público, mas que necessitariam ser auto regulamentadas, conforme princípios de conformidade legal, transparência e prestação responsável de contas (Andrade & Rossetti, 2014). O caráter pioneiro do ativismo de Monks foi marco impulsionador e influenciador de diversos avanços da governança corporativa que se seguiram, com destaque ao relatório Cadbury, a instituição da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e a Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

Mais preocupada com a interdependência dos mercados de capitais, a OCDE foi criada em 1948, como fruto da iniciativa de vários países de renda alta ou média alta, segundo parâmetros do Banco Mundial. Atualmente com 33 membros, desde o seu surgimento a OCDE visa estabelecer os princípios da boa governança e códigos de melhores práticas, as quais buscam harmonizar os objetivos de desenvolvimento dos mercados, com os das corporações e das nações. A OCDE foi criada em resposta à intensificação da mobilização do mercado de capitais, do crescimento dos negócios corporativos e do desenvolvimento econômico das nações (OECD, 2014).

Em 2002 houve uma significativa revisão nas diretrizes do OCDE, com participação do FMI e do Banco Mundial, em resposta à repercussão de grandes fraudes ocorridas à época, como o caso Enron. O relatório final desta revisão foi divulgado em 2004, fortalecendo o preceito da OCDE, de que não existem fórmulas infalíveis para garantir as boas práticas, mas enfatizando alguns pontos, como a extensão do alcance da governança corporativa, de *shareholders* (acionistas) para *stakeholders* (parte interessada, em um conceito mais amplo); a criação de regras para minimizar os efeitos dos conflitos de agência; a maior abertura para a participação de acionistas minoritários; a definição mais clara das responsabilidades dos conselhos de administração e da direção executiva das corporações; a definição de critérios para a criação de marcos regulatórios; e a garantia de uma base jurídica regulamentadora para o desenvolvimento eficaz do processo de governança nas empresas (OECD, 2014).

Em 1992, um comitê formado pelo Banco da Inglaterra, pela Bolsa de Valores de Londres e pelo Instituto de Contadores Certificados, emitiu o relatório intitulado “Aspectos Financeiros de Governança Corporativa”, conhecido como Relatório Cadbury, o qual estabelecia recomendações sobre a disposição dos órgãos sociais e dos sistemas contabilísticos para mitigar os riscos de governança corporativa e suas falhas, por meio de um código de melhores práticas de governança. O comitê foi presidido por Adrian Cadbury, que já havia elaborado um código de princípios empresariais, além de ter sido conselheiro do Banco da Inglaterra, fundador da *Pro Ned* e autor do livro “*The Company Director*” (Andrade & Rossetti, 2014). O Relatório Cadbury baseava-se em dois princípios: da transparência e da prestação responsável de contas, os quais definiam os papéis e responsabilidades dos conselheiros e executivos a partir de cinco termos: a análise e prestação de informações; a frequência, a clareza e a forma como as informações contábeis e seus complementos são disponibilizados; a constituição e o papel dos conselhos; os papéis e responsabilidades dos

auditores; e as ligações entre acionistas, conselhos e auditores (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992).

Apesar do mérito e relevância de todas estas iniciativas em prol do desenvolvimento de mecanismos de governança corporativa, faltava ainda o suporte que as respaldasse legalmente. Motivada principalmente pelo colapso da Enron em 2001, foi promulgada em 2002 nos EUA, a Lei Sarbanes-Oxley, assinada pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley. A SOX, como ficou amplamente conhecida, visa evitar a perda dos investimentos financeiros e o afastamento dos investidores causados pela sensação de insegurança, a despeito das falhas na governança das empresas (Sarbanes & Oxley, 2002). A lei foi construída segundo as mesmas bases do ativismo de Monks, de *Compliance* (conformidade legal); *Accountability* (prestação de contas responsável); *Disclosure* (transparência); e *Fairness* (senso de justiça).

A SOX ganhou repercussão mundial justamente ao estabelecer a robustez jurídica que faltava para a conformidade legal preconizada por iniciativas percebidas desde o ativismo pioneiro de Monk. Em seus termos, trouxe a criação obrigatória de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, definindo regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos, evitar fraudes ou, minimamente, assegurar que haja meios de identificá-las precocemente. Sendo uma lei norte-americana, naturalmente aplica-se somente aos EUA, porém com alcance às empresas estrangeiras que mantêm ADRs (*American Depositary Receipts*) negociadas na NYSE (*New York Stock Exchange* ou Bolsa de Ações de Nova Iorque). Entretanto, a SOX tornou-se referencia mundial para uma série de iniciativas e legislações em diversos países (Andrade & Rossetti, 2014).

Desde estas iniciativas pioneiras, o tema governança corporativa tem sido objeto de grande destaque no estudo das ciências das finanças e das ciências contábeis (Low et al., 2015), sendo considerado um dos mais relevantes entre os campos de estudo, principalmente pelas consequências negativas percebidas nos mercados financeiros em decorrência de falhas na estrutura da governança corporativa (Stefănescu, 2012).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, n.d.):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem

princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

2.1.3 Boas Práticas e Modelos de Governança Corporativa

Apesar de, segundo a OECD (2014), não existirem fórmulas infalíveis para garantir as boas práticas em governança corporativa, entretanto com o passar do tempo foram desenvolvidas boas práticas adaptadas a cada contexto.

Segundo Hamilton e Micklethwait (2006), o corpo administrativo das organizações precisa assegurar-se de que está sendo feito o uso eficiente de recursos limitados, como tempo e conhecimento, na busca dos seus objetivos organizacionais, ao invés de simplesmente seguir um conjunto de regras de governança corporativa, traduzindo o espírito que deveria guiar a busca pelo conjunto de práticas que melhor atendem a cada particular situação.

Um contribuição relevante em termos de boas práticas, é quanto ao alcance do escopo da governança corporativa oferecido pela OECD (2014). Na revisão do seu relatório sobre boas práticas de governança corporativa emitido em 2014, a OECD alerta para a insuficiência de restringir-se os cuidados aos *shareholders* (acionistas). Ao considerar a complexidade e interdependência entre os mercados, em parte facultada pelos avanços de TI experimentados nas últimas décadas, torna-se imprescindível expandir o alcance da governança aos *stakeholders* (parte interessada), portanto um universo bem mais amplo.

2.1.4 COSO®

O COSO® é uma organização privada criada nos EUA para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das organizações (COSO, n.d.). Em 1985 foi criada uma comissão formada por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira, com estudos direcionados aos controles internos das empresas, tornando-se posteriormente um comitê, que recebeu o nome COSO®. Atualmente, é patrocinado conjuntamente por cinco grandes associações profissionais sediadas nos Estados Unidos: AAA (*American Accounting Association*), AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), FEI (*Financial Executives International*), IIA (*Institute of Internal Auditors*) e IMA (*Institute of Management Accountants*). O COSO® também desenvolveu recomendações para as empresas públicas e para seus auditores independentes, para a SEC

(*Securities and Exchange Commission*), para outros órgãos reguladores e ainda para instituições de ensino.

O modelo integrado COSO® possui três conceitos básicos: (a) a eficiência do sistema de controle interno; (b) os objetivos do controle interno; e (c) a importância do julgamento na elaboração e implementação dos controles, bem como a análise da sua efetividade, que deve permear todos os níveis organizacionais (Lindow & Race, 2002; COSO, 2013; McNally, 2013).

O controle interno, por sua vez, é formado por 5 (cinco) componentes derivados da forma como a gestão se relaciona ao negócio: (a) Ambiente de Controle; (b) Avaliação dos Riscos; (c) Atividades de Controle; (d) Informações e Comunicações; e (e) Monitoramento (Lindow & Race, 2002; COSO, 2013; McNally, 2013). Estes componentes resguardam os 17 princípios que guiam o COSO®, conforme a Figura 5.

Componente	Princípios
Ambiente de Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstrar comprometimento com integridade e valores éticos. 2. O comitê diretivo demonstra independência do gerenciamento e exerce a responsabilidade da supervisão. 3. Gerenciamento, com supervisão do comitê, estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade. 4. A organização demonstra comprometimento com a competência. 5. A organização estabelece e exige a prestação de contas.
Avaliação dos Riscos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Especifica-se os objetivos relevantes com clareza suficiente para permitir a identificação de riscos. 7. Identifica e avalia os riscos. 8. Considera fraudes potenciais como parte da avaliação dos riscos. 9. Identifica e avalia mudança significativas que poderiam impactar no sistema de controle interno.
Atividades de Controle	<ol style="list-style-type: none"> 10. Seleciona e desenvolve as atividades de controle. 11. Seleciona e desenvolve controles gerais sobre as tecnologias. 12. Implementa por meio de políticas e procedimentos.
Informação e Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 13. Obtém ou gera informações relevantes e de qualidade. 14. Comunica internamente. 15. Comunica externamente.
Monitoramento	<ol style="list-style-type: none"> 16. Seleciona, desenvolve e executa avaliações contínuas e específicas. 17. Avalia e comunica as deficiências.

Figura 5 – Os 17 Princípios do COSO®.

Fonte: Adaptado pelo autor de COSO (2013).

Em relação aos propósitos, o controle interno é direcionado: (a) pela transparência e qualidade de como as informações são reportadas, tanto para fins internos quanto externos à organização; (b) pela eficiência e eficácia de suas operações; e (c) conformidade às leis e regulamentações (Lindow & Race, 2002; COSO, 2013; McNally, 2013).

O alcance do modelo deve cobrir toda a organização, iniciando-se nos níveis corporativos mais altos, fluindo pelas subsidiárias, divisões, unidades operacionais até as funções desempenhadas pelos seus membros (COSO, 2013).

Estas 3 (três) principais dimensões do COSO® são representadas no “Cubo COSO®”, conforme disposto na Figura 6.

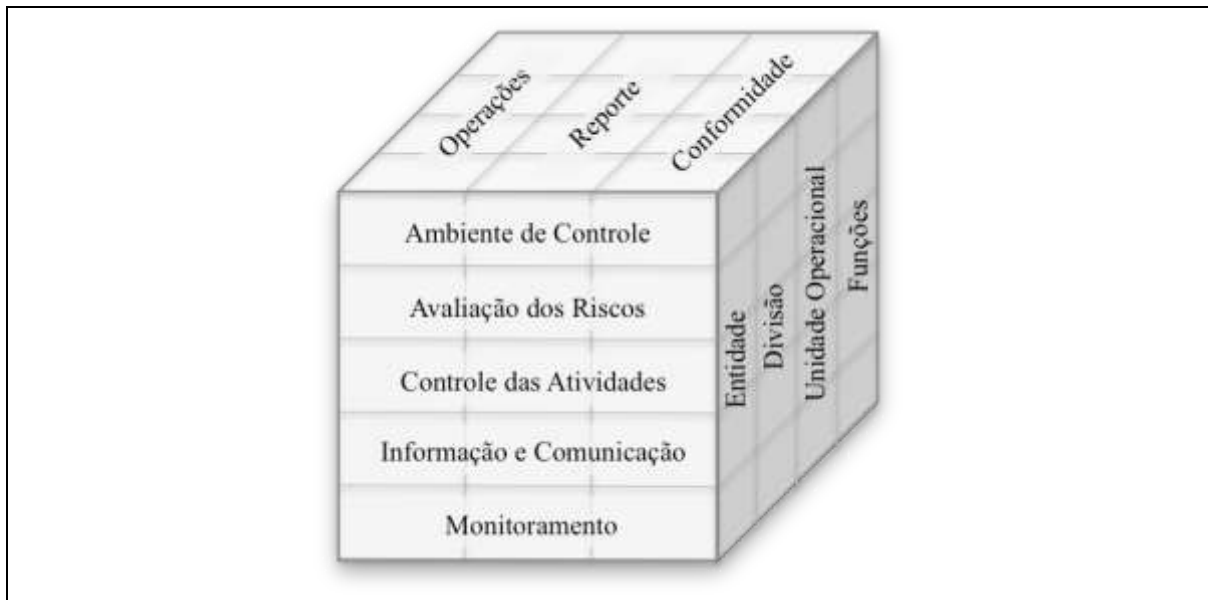


Figura 6 – O Cubo COSO®.

Fonte: Adaptado pelo autor de McNally (2013).

2.1.5 Sumário dos Principais Conceitos do Polo “Governança Corporativa”

A Figura 7 sumariza os principais conceitos do polo teórico “Governança Corporativa”, para serem concatenados como parte da construção do nexos teórico do presente trabalho.

Autor(es)	Conceito
Smith (1776); Berle e Means (1932); Coase (1937); Chandler (1962); Jensen e Meckling (1976).	Empresas crescem e tornam-se complexas, exigindo a delegação de processos decisórios a contratados, de forma a cobrir as necessidades organizacionais decorrentes da amplitude.
Einsenhart (1989).	Os relacionamentos entre os principais e os agentes deveriam refletir a organização eficiente de informações e custos da tomada de riscos e decisões.
Jensen e Meckling (1976); Einsenhart (1989).	O principal e o agente têm metas e preferências de risco parcialmente divergentes, levando o agente a agir em benefício próprio, maximizando seus interesses em detrimento àqueles dos acionistas, desencadeando o conflito de agência.
Andrade e Rossetti (2012); OECD (2014).	A governança corporativa visa aumentar a proteção das organizações, dos mercados e investidores, por meio de preceitos de transparência; conformidade; prestação responsável de contas; e equidade.
Hamilton e Micklethwait (2006).	A organização precisa assegurar-se de que está sendo feito o uso eficiente de recursos limitados, como tempo e conhecimento, na busca dos seus objetivos organizacionais, ao invés de simplesmente seguir um conjunto de regras de governança corporativa.
COSO (n.d.); Lindow e Race (2012); McNally (2013); OECD (2014).	A aplicação dos conceitos e boas práticas de governança corporativa é conseguida mais eficientemente por meio de modelos conceituais e estruturais.
Sanderson (2012); Stefănescu (2012); Low et al. (2015).	Governança corporativa é um tema que tem ganhado grande atenção da academia, em resposta à necessidade apontada pela prática.

Figura 7 – Quadro resumo com os principais conceitos do polo Governança Corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Apesar da amplitude do conhecimento acerca do tema Gerenciamento de Projetos, este tópico concentrar-se-á nas definições básicas e nas conexões entre o processo decisório em projetos, com os preceitos e boas práticas de governança. Não resta dúvida quanto à importância e alcance do gerenciamento dos riscos em projetos, seus métodos e ferramentas, qualitativos e quantitativos. Entretanto, este trabalho não visa o aprofundamento nas técnicas, mas fundamentalmente na construção conceitual por trás destes.

Desta maneira, neste tópico serão discutidos conceitos básicos de gerenciamento de projetos e de governança de projetos; a natureza dos riscos e incertezas em projetos; e a caracterização do modelo APM de Governança em Projetos.

A visão geral dos aspectos cobertos neste tópico podem ser observados na Figura 8.

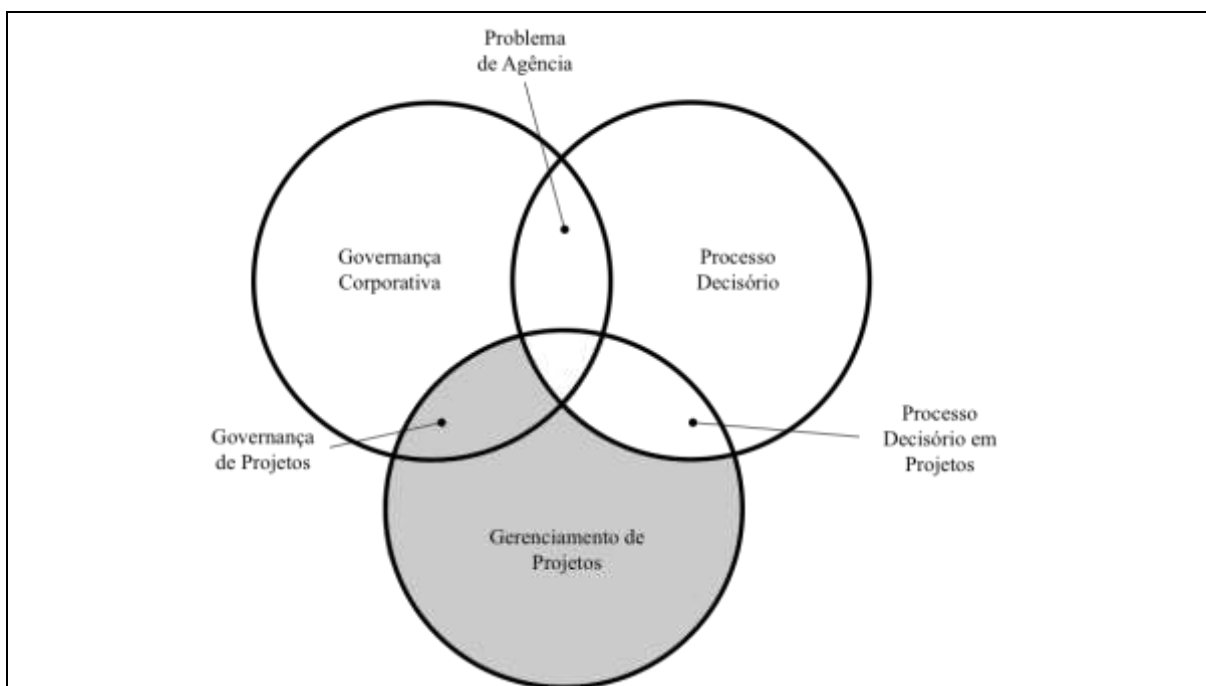


Figura 8 – Abrangência do tópico de gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final deste tópico, espera-se ter claro:

- a) A definição de projetos e de gerenciamento de projetos;
- b) A natureza dos riscos e incertezas em projetos;
- c) O conceito e objetivos da governança de projetos; e
- d) O guia APM de boas práticas em governança de projetos.

2.2.1 A Natureza dos Riscos em Projetos

Projetos representam o meio pelo qual as organizações introduzem as mudanças e inovações na busca pela vantagem competitiva (Shenhar & Dvir, 2007). Esta visão é compartilhada por Ansoff (1984), o qual complementa afirmando que os projetos devem ser parte integrante da estratégia das organizações, uma perspectiva que ainda encontra bases na visão clássica de Porter (1996), da busca pelo diferencial competitivo, portanto algo ainda não obtido pelos competidores.

De fato, segundo o PMI (2013), projeto é um empreendimento realizado para criar um produto, serviço ou resultado único, dentro de um específico intervalo de tempo, com início e fim estabelecidos. Segundo o IPMA (2006), um projeto é uma operação com restrição de tempo e custo, a fim de realizar um conjunto de entregas definidas (o escopo para cumprir os objetivos do projeto) em acordo com as normas e exigências de qualidade. Desta forma, o conceito de projeto carrega consigo dois importantes constructos: a temporalidade e a singularidade (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). A singularidade, complementam os autores, diz respeito a algo que, de alguma maneira, nunca tenha sido feito antes. Portanto, em decorrência de suas características restritivas e de unicidade, aos projetos são inerentes os riscos e incertezas (Rovai et al., 2013). Virine e Trumper (2008) vão além e sugerem que quase tudo nos projetos é incerto.

Segundo o PMI (2013), risco em projeto é uma condição ou evento incerto que, concretizando-se, tem consequências positivas ou negativas em um ou mais objetivos do projeto. Wideman (1992) e Rovai et al. (2013), por sua vez, tratam por risco o evento incerto com consequências desfavoráveis ao projeto, enquanto “oportunidade” seria aquele com consequências favoráveis. Shenhar e Dvir (2007) seguem a linha de Wideman (1992), porém preferem enfatizar somente o aspecto negativo dos riscos: ao ocorrer o evento associado ao este, as consequências são negativas aos objetivos do projeto. No mesmo sentido, Lu, Jain e Zhang (2012) afirmam que o risco pode ser visto como o potencial de perda ou resultado indesejado embutido em uma decisão e Kerzner (2011) define risco como “uma medida de impacto e consequência de não se atingir uma meta definida do projeto”. Thamhain (2013), também destaca o aspecto negativo, mas amplia a definição do risco como sendo composto por um complexo conjunto de variáveis, parâmetros e condições, que ocorre quando uma incerteza emerge com potencial de afetar negativamente um ou mais objetivos de um projeto.

Porém, a mera associação de risco a um evento incerto não satisfaz Hass (2009), que destaca que os termos risco e incerteza são frequentemente utilizados em projetos como sinônimos, o que não estaria correto. Sustentando-se na definição do PMI (2013), a autora defende que o risco é uma incerteza que pode ou não ocorrer, ao passo que a incerteza é uma “realidade presente”. Rovai e Toledo (2002) compartilham da visão, afirmando que só há risco onde há incerteza, entretanto pode haver incerteza sem risco. Para Morgan, Henrion e Small (1992) *apud* Rovai *et al.* (2013) a incerteza seria um componente do risco.

A definição de risco e incerteza também é discutida por Wideman (1992), que os distingue em função da quantidade de informação associada ao evento. Para o autor, o risco é uma incerteza com probabilidades associadas, ou seja, já carregando algum tipo de informação, conforme ilustrado na Figura 9.

O risco do projeto é o efeito acumulativo das probabilidades de ocorrência de incertezas que afetam negativamente os objetivos do projeto. Em outras palavras, é o grau de exposição a eventos negativos e suas prováveis consequências que impactam sobre os objetivos do projeto, expressos em termos de escopo, qualidade, tempo e custo (Wideman, 1992, pp. 1–3).

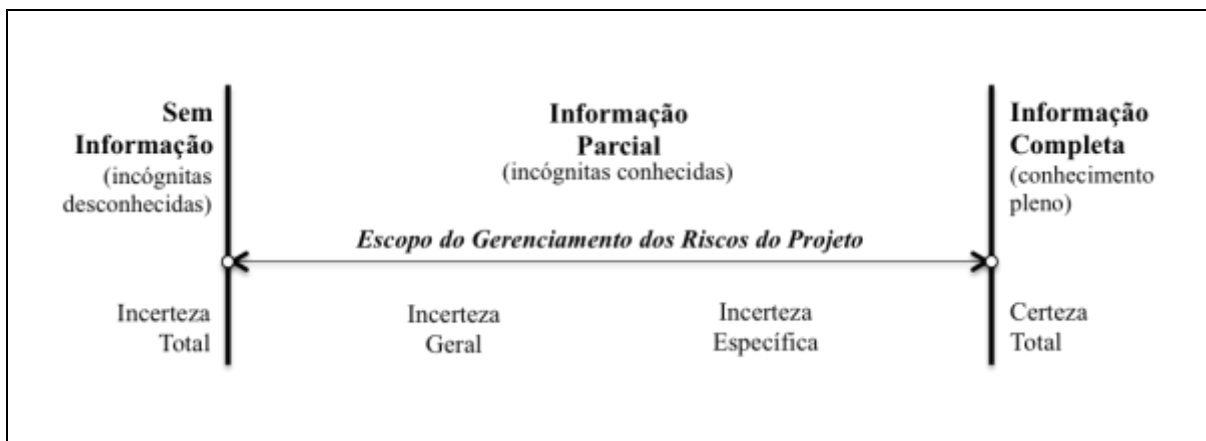


Figura 9 – Risco, certeza e incerteza: o espectro da incerteza.

Fonte: Adaptado pelo autor de Wideman (1992).

Pich, Loch e De Meyer (2002), relacionando previsibilidade e controlabilidade, propõem 4 tipos de incertezas:

- Variabilidade: variações aleatórias, porém previsíveis e controláveis em torno dos objetivos conhecidos de custo e prazo;
- Incerteza Previsível: alguns poucos fatores impactarão nos objetivos do projeto, entretanto ainda é possível o estabelecimento de planos de contingência;

- Incerteza Imprevisível: um ou mais fatores significativos que não podem ser previstos e demandam soluções específicas a estes novos cenários; e
- Caos: fatores completamente imprevisíveis que comprometem totalmente os objetivos, demandando uma redefinição total.

Ambas visões são baseadas em Knight (2005), que ressalta que incerteza não se mede, enquanto o risco seria uma “incerteza mensurável” e compartilhada por Perminova et al. (2008), que distingue risco de incerteza, pelo fato de o primeiro poder estar associado a uma probabilidade. Efetivamente, Wideman (1992) e Perminova et al. (2008) caracterizam o risco quanto a 3 fatores:

- i. Evento do Risco: aquilo que pode ocorrer em detrimento do melhor resultado do projeto;
- ii. Probabilidade do Risco: o quão provável é a ocorrência do evento; e
- iii. Impacto: o quão severas serão as consequências decorrentes da concretização do evento.

O autor relaciona matematicamente estes fatores, conforme disposto na Figura 10.

$$\textit{Status do Evento do Risco} = \textit{Probabilidade de Ocorrência} \times \textit{Impacto}$$

Figura 10 – Relação matemática entre os fatores que compõem o risco.

Fonte: Adaptado pelo autor de Wideman (1992).

Em quase todas as decisões humanas estão compreendidos algum grau de risco (Lu et al., 2012), o que possibilita às práticas de gerenciamento de riscos serem aplicadas em distintas áreas ou atividades de negócios (Kerzner, 2011). Sendo o gerenciamento de projetos a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na condução de um projeto, no sentido da consecução dos resultados esperados (PMI, 2013), e os riscos e incertezas inerentes aos projetos, o gerenciamento de riscos assume papel relevante à medida que tem como objetivo aumentar a probabilidade do impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade de impacto dos eventos negativos, portanto diretamente relacionado ao sucesso do projeto (PMI, 2013; Wideman, 1992; Perminova et al., 2008; Rovai et al., 2013). De fato,

Carvalho, Patah e Bido (2015) concluíram que organizações que investem em gerenciamento de projetos experimentam melhores resultados, especialmente no cumprimento de prazos.

Segundo o guia de boas práticas PMBOK® em sua 5ª edição, existem 10 áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2013), conforme sintetizado na Figura 11.

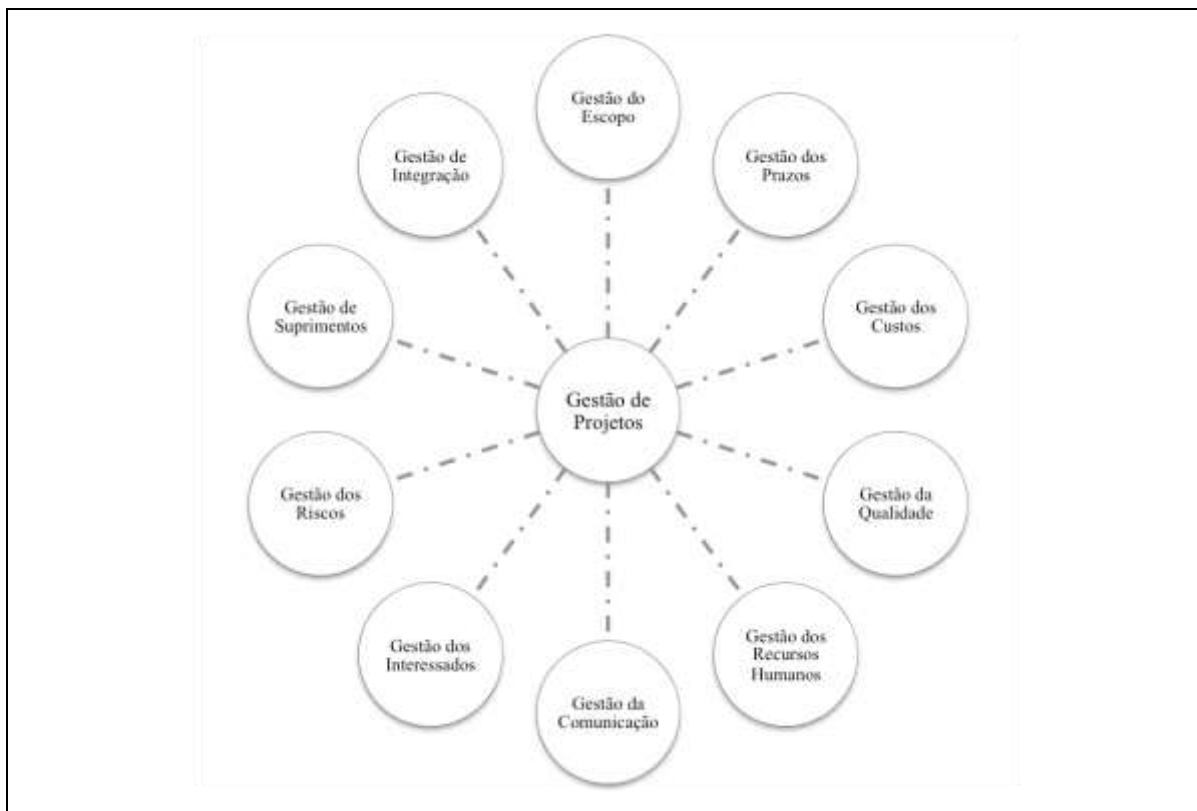


Figura 11 – Áreas de conhecimento em gestão de projetos, pelo PMBOK®, 5ª edição.

Fonte: Adaptado pelo autor de PMI (2013).

O PMI (2013) destaca a integração entre as 10 áreas de conhecimento de gestão de projetos, pela interdependência que resguardam entre si. Analogamente, Rovai et al. (2013), também considera o gerenciamento de riscos em projetos propriamente dito, como tendo uma função integrativa, ressaltando que eventos ocorridos em quaisquer áreas de conhecimento, podem representar consequências em outras, bem como no resultado final do projeto. Segundo o autor, as incertezas em projetos não são apenas numerosas, mas podem ser inter-relacionadas de forma muito complexa, conduzindo a um subestimação de riscos que podem comprometer o sucesso do projeto. Esta visão encontra eco em Thamhain (2013).

Segundo Wideman (1992) e (PMI, 2013), para cumprir com seus objetivos, o gerenciamento de riscos, em sua forma essencial, possui 4 passos distintos (Figura 12), a saber:

- a) Identificação dos riscos: consiste na identificação de todos potenciais riscos que podem impactar significativamente no sucesso do projeto;
- b) Avaliação dos riscos: consiste na determinação da classificação ou status, em termo de tipo, impacto e probabilidade;
- c) Resposta aos riscos: determinação do tratamento a ser dado ao risco, em função da avaliação; e
- d) Documentação dos riscos: elaboração de uma base de dados confiável de riscos, que permita a reavaliação contínua e um ponto de partida para projetos futuros.

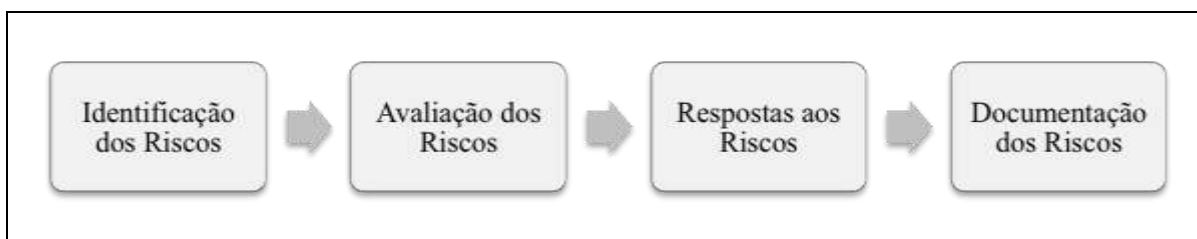


Figura 12 – Etapas essenciais do gerenciamento de riscos em projetos.

Fonte: Adaptado pelo autor de Wideman (1992).

Wideman (1992) ressalta que nem todas as informações acerca da caracterização do risco são disponíveis ou fáceis de serem obtidas, principalmente nas etapas de identificação e avaliação dos riscos. Além disso, algumas destas informações podem ser incompletas ou até mesmo imperfeitas, à medida que no decorrer destas etapas, são feitas análises de ordem subjetiva e não somente objetivas, expondo os respectivos resultados à influência de vieses comportamentais do analista, uma visão compartilhada por Virine e Trumper (2008) e Kerzner (2011). O entendimento dos fatores do risco, explica Wideman (1992), tende a influenciar ou determinar a atitude do tomador de decisões do projeto.

Para trazer clareza sobre a relevância de apresentar-se os resultados de um plano de gerenciamento de riscos à organização detentora do projeto, Wideman (1992) destaca que uma linha base com os riscos encontrados deve municiar o patrocinador com informações que lhe facultem a oportunidade de, inclusive, cancelar o projeto caso os riscos sejam inaceitáveis

ao negócio. Uma vez aprovada a linha base de riscos, esta deveria ser monitorada, gerenciada e supervisionada, balizando o processo decisório ao longo do projeto. O autor complementa, afirmando que, em geral, não é dada a devida atenção ao gerenciamento de riscos do projeto o que, inclusive, poderia levar a eventos que considera “catastróficos”, em uma perspectiva aderente ao propósito da governança corporativa.

De fato, projetos podem ainda ser vistos como organizações temporárias dentro da organização permanente, nas quais o agente tomador de decisão, em geral, é o gerente do projeto (Simard & Laberge, 2014). Mesmo que tendo sido criado pela organização permanente, o projeto representa um desafiador empreendimento que, não raro, acaba também por promover mudanças ou impactar significativamente na própria organização que o detém. Neste contexto, complementam as autoras, surge o conceito de governança de projetos, basicamente almejando a visão supervisora do conceito de governança, porém aplicado ao gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI (2013), a governança do projeto é uma função de supervisão que deve ocorrer ao longo do ciclo de vida deste, que busca manter o alinhamento com o modelo de governança corporativa. A estrutura de governança do projeto deve prover o gerente de projetos e a equipe, com estrutura, processos, modelos de tomada de decisões e ferramentas para gerenciar o projeto, ao mesmo tempo apoiando e controlando o projeto a fim de obter uma entrega bem sucedida.

Ao estudar os problemas de desempenho em projetos de grande porte, Sanderson (2012) percebeu que os preceitos de governança corporativa tendem a ser considerados pelos atores na fase inicial do projeto, entretanto, seriam ignorados à medida que emergem micro-processos espontâneos ao longo do ciclo de vida, sugerindo o desalinhamento ou subdesenvolvimento de mecanismos de governança adequados a este cenário. Simard e Laberge (2014) por sua vez, observaram que a literatura disponível identifica a existência da governança de projetos apenas no nível do comitê administrativo, que seria a conexão entre a organização propriamente dita (permanente) e a organização do projeto (temporária). E de forma análoga a Sanderson (2012), estas autoras sugerem que as diretrizes de governança interferem no gerenciamento do projeto até o momento da aprovação e início, ficando as fases seguintes do projeto delegadas ao plano operacional, o que corrobora ainda com as observações de Claessens e Yurtoglu (2012). Finalmente, Simard e Laberge (2014) concluíram por haver uma ruptura entre a organização temporária e a corporativa (organização permanente).

2.2.2 O Guia APM de Governança de Projetos

Diversos modelos que buscam o alinhamento entre as operações e o modelo de Governança Corporativa foram criados, como o COSO®. Desde sua primeira versão, o modelo visa o aumento de performance da organização, dos processos operacionais e suporte ao processo decisório (McNally, 2013). Entretanto, complementa o autor, apesar da amplitude de possibilidades, o COSO® tem sido usado primariamente para prestação de informações financeiras externas, relegando outras funções:

(...) praticantes têm utilizado o *framework* principalmente para controle interno sobre os relatórios financeiros externos, mas o *framework* engloba três grandes categorias de objetivos, incluindo operações, comunicação global e os objetivos de conformidade (McNally, 2013, p. 2).

Na edição de 2013, o COSO® procurou aumentar a facilidade de aplicação, entretanto permaneceu focando em eficiência operacional: “(...) aumento do foco sobre as operações; sobre os objetivos de informação financeira e de conformidade; e melhorar a usabilidade, foram direcionadores adicionais (...)” (McNally, 2013, p. 2).

Considerando-se o reconhecimento acerca da importância dos projetos às organizações e a falta de instrumentos especificamente desenvolvidos à governança de projetos, em 2011, a APM divulgou o seu guia de governança em gestão de projetos (*Direct Changing: a Guide to Governance of Project Management*), cujo foco é “alcançar a coerência entre governança corporativa e os processos de gestão de projetos” (APM, 2011, p. 5).

O guia APM sustenta-se em 13 princípios de governança em gerenciamento de projetos (APM, 2011), conforme disposto a seguir:

- i. O conselho diretivo tem a responsabilidade global sobre a governança da gestão do projeto.
- ii. A organização diferencia projetos de atividades não baseadas em projetos.
- iii. Papéis e responsabilidades para a governança do gerenciamento de projetos são definidos claramente.
- iv. Arranjos de governança disciplinada, apoiados por métodos adequados, recursos e controles são aplicadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Cada projeto tem um patrocinador.

- v. Existe uma relação manifestamente coerente e apoio entre a estratégia global de negócios e da carteira de projetos.
- vi. Todos os projetos têm um plano aprovado contendo pontos de autorização, nos quais o *business case* é revisto, incluindo custos, benefícios e riscos. As decisões tomadas em pontos de autorização são registradas e comunicadas.
- vii. Os membros dos órgãos de autorização delegados têm representação suficiente, competência, autoridade e os recursos que lhes permitam tomar decisões apropriadas.
- viii. *Business cases* de projetos são apoiados por informações relevantes e realistas, que fornecem uma base confiável para a tomada de decisões de autorização.
- ix. O conselho ou seus agentes delegados decidem quando avaliações independentes de projetos ou sistemas de gerenciamento de projetos são necessários e garantem a implementação de forma adequada.
- x. Existem critérios claramente definidos para a notificação de *status* do projeto e para a escalada de riscos e problemas identificados, para os níveis exigidos pela organização.
- xi. A organização promove uma cultura de melhoria e de franca divulgação interna de informação do gerenciamento de projetos.
- xii. Partes interessadas no projeto estão envolvidas em um nível que é proporcional à sua importância para a organização e de uma forma que promova a confiança.
- xiii. Os projetos são fechados quando eles já não são justificados como parte do portfólio da organização.

Estes princípios estão contemplados dentro de 4 componentes principais que dão direção à governança de projetos (APM, 2011):

- a) Direção da carteira de projetos: visa assegurar que todos os projetos são identificados dentro de uma única e sustentável carteira, a qual deve ser avaliada e dirigida de forma conscientemente alinhada aos objetivos da organização, restrições, recursos e capacidade de mudança.

- b) Patrocínio do projeto: visa assegurar a ligação efetiva entre o corpo executivo sênior da organização e a gestão de cada projeto. O papel do patrocinador envolve responsabilidades como a tomada de decisão, orientação e representação. O patrocinador detém a responsabilidade pelo *business case* do projeto. Também é o meio pelo qual o gerente de projeto se reporta e a partir do qual obtém a autoridade formal, atribuições e decisões.
- c) Capacidade de gerenciamento de projetos: visa garantir que as equipes responsáveis pelos projetos são capazes de atingir os objetivos que são definidos, além de usar essa capacidade para melhorar a governança e os resultados. A maturidade em gerenciamento de projetos é determinada por uma série de fatores, incluindo as competências dos líderes do projeto, o compromisso com a aprendizagem contínua para o desenvolvimento de novas competências, uso adequado dos recursos disponíveis, bem como um conjunto de ferramentas e processos alinhados à capacidade e necessidade das equipes. O comitê diretivo e os patrocinadores do projeto devem levar esses fatores em conta ao avaliar a eficiência das equipes de projetos, além de identificar e priorizar oportunidades para melhorias e estabelecer metas de maturidade. A gestão eficiente de projetos requer delegação adequada para permitir que as decisões sejam tomadas de forma consistente e alinhada com o sistema de controle interno da organização.
- d) Divulgação e emissão de relatórios: visa assegurar que o conteúdo do relatório de projeto irá fornecer informação oportuna, relevante e confiável, capazes de suportar os processos de tomada de decisão da organização, sem promover uma cultura de micro-gestão. É importante para a organização distinguir entre fatores-chave de sucesso e indicadores-chave de sucesso. Um processo de comunicação eficiente irá minimizar o esforço de busca de informação, sem comprometer a eficácia. Exigências de comunicação devem ser compatíveis com a complexidade, o risco e a importância de cada projeto. Uma cultura de divulgação aberta e honesta é um requisito fundamental para a comunicação eficaz. Deve haver uma atividade interna de verificação periódica de riscos, mesmo na ausência de ameaças específicas. Há uma oportunidade para auditoria independente e consultoria externa para melhorar os resultados do projeto e adquirir conhecimento. Atividades de auditoria e consultoria externas

muitas vezes podem reduzir ainda mais os riscos, além de validar análises internas. A divulgação de informações deve alcançar todas as partes interessadas, na medida em que eles têm um interesse legítimo no projeto.

O guia APM apresenta uma coleção de questões associadas a cada um destes principais componentes, que visam a verificação de aspectos alinhados aos princípios de governança em gerenciamento de projetos.

2.2.3 Sumário dos Principais Conceitos do Polo “Gerenciamento de Projetos”

Os principais conceitos discutidos no polo “Gerenciamento de Projetos” encontram-se relacionados abaixo na Figura 13, já os posicionando de forma lógica no sentido do nexos teórico do presente trabalho.

Autor(es)	Conceito
Ansoff (1984); Shenhar e Dvir (2007).	Projetos têm contexto estratégico para a organização, representando o meio pelo qual se busca gerar valor que alimenta o diferencial competitivo.
PMI (2013); IPMA (2006); Carvalho e Rabechini Jr. (2011).	Projeto é um empreendimento realizado para criar um produto, serviço ou resultado único, dentro de um específico intervalo de tempo, com início e fim estabelecidos, ou seja, com características de temporalidade e singularidade.
Rovai et al. (2013); Virine e Trumper (2008).	Por suas características, aos projetos são inerentes os riscos e as incertezas.
PMI (2013); Thamhain (2013); Lu et al. (2012); Kerzner (2011); Shenhar e Dvir (2007); Widerman (1992).	Risco em projeto é uma condição ou evento incerto que, concretizando-se, tem consequências positivas ou negativas em um ou mais objetivos do projeto.

Autor(es)	Conceito
Hass (2009); Perminova et al. (2008); Knight (2005); Rovai e Toledo (2002); Wideman (1992).	Risco e incerteza distinguem-se em função da quantidade de informação associada ao evento, sendo o risco uma incerteza com probabilidades associadas, ou seja, já carregando algum tipo de informação.
PMI (2013).	O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na condução de um projeto, no sentido da consecução dos resultados esperados.
PMI (2013); Wideman (1992).	O gerenciamento de riscos do projeto é uma das áreas de conhecimento da gestão de projetos, por meio da qual busca-se aumentar a probabilidade do impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade de impacto dos eventos negativos, portanto diretamente relacionado ao sucesso do projeto.
Wideman (1992).	O gerenciamento de riscos deve municiar a organização com informações que a permita compreender o grau a que está exposta ao risco, inclusive com a prerrogativa de cancelamento do projeto.
Simard e Laberge (2014).	Projetos são organizações temporárias dentro da organização permanente, nas quais o agente tomador de decisão, em geral, é o gerente do projeto.
Simard e Laberge (2014); Claessens e Yurtoglu (2012); Sanderson (2012).	Há um desalinhamento entre as práticas de gerenciamento de projetos e os preceitos e boas práticas de governança corporativa.
PMI (2013).	A governança do projeto é uma função de supervisão que deve ocorrer ao longo do ciclo de vida deste, de maneira a buscar o alinhamento com o modelo de governança corporativa.

Autor(es)	Conceito
McNally (2013).	<i>Frameworks</i> de implementação de Governança Corporativa, como o COSO, ainda que abrangentes, focam em operações. Usuários, entretanto, tendem a utilizá-los primordialmente para a prestação de informações financeiras ao mercado.
APM (2011).	O guia APM de boas práticas em governança em projetos foi criado com foco na integração dos processos de gerenciamento de projetos à governança corporativa.

Figura 13 – Quadro resumo com os principais conceitos de Gerenciamento de Projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO

Neste tópico serão estudados os fatores comportamentais associados ao processo decisório e o processo decisório nos projetos. O objetivo principal é o entendimento de como os fatores comportamentais surgem na tomada de decisão em projetos, bem como a forma como o processo transcorre. A Figura 14 destaca os pontos a serem cobertos neste tópico.

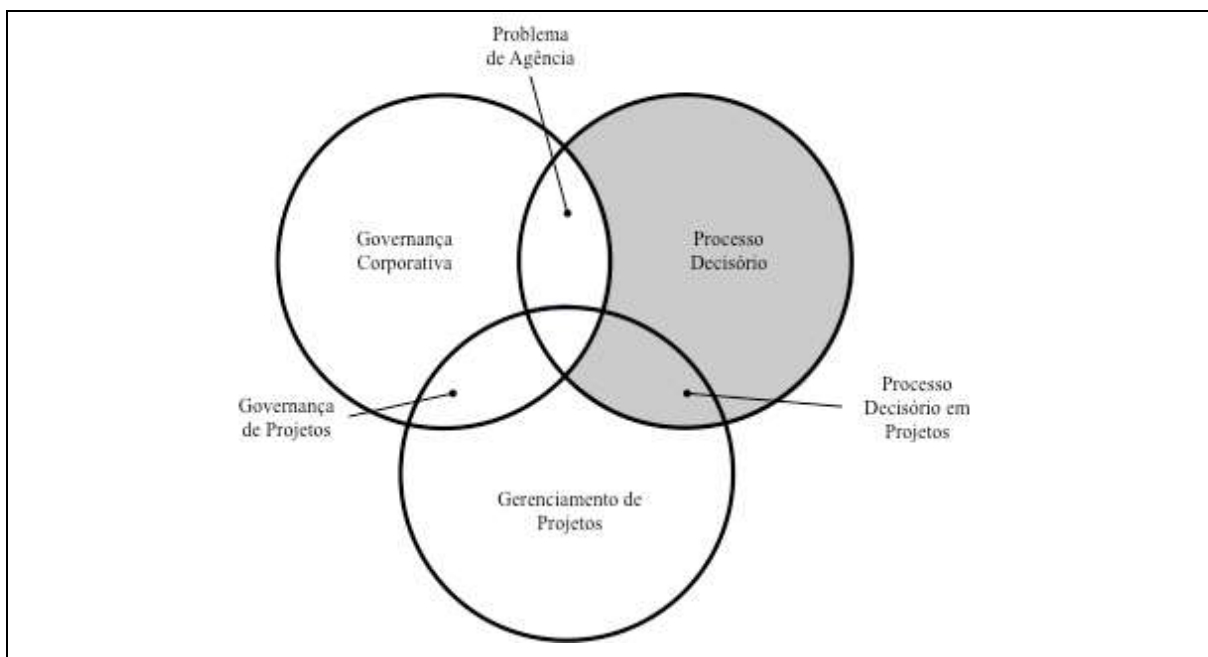


Figura 14 – Abrangência do tópico de processo decisório.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final deste tópico, espera-se ter claro:

- a) A cognição na tomada de decisão;
- b) Uma breve descrição de técnicas de tomada de decisão; e
- c) Problemas de performance em projetos e sua relação com o processo decisório.

2.3.1 Cognição no Processo Decisório

Despontando, o problema de agência, na necessidade da delegação do processo decisório ao agente, o comportamento deste torna-se particularmente importante no processo (Dietrich, 2010). Segundo o autor, existem diversos fatores que influenciam o comportamento do tomador de decisão, interferindo, de alguma forma, em seu julgamento e ação. Dietrich (2010) classifica estes fatores como motivacionais, cognitivos, a experiência anterior do tomador de decisão, a idade e diferenças individuais, diferenças culturais e na crença da relevância pessoal.

Os fatores motivacionais dizem respeito às razões, inclusive ocultas, que definem o comportamento dos indivíduos, maximizando seus interesses em detrimento dos do principal (Virine & Trumper, 2008). Para Simon (1979), racionalmente o agente decide pelo lucro, mas não necessariamente pela maximização do lucro.

Os fatores cognitivos são aqueles decorrentes das distintas interpretações que os indivíduos fazem sobre o mesmo fenômeno, conduzindo-os, portanto, a decisões igualmente distintas (Stanovich & West, 2008). Juliusson, Karlsoon e Gärling (2001), por sua vez explicam a experiência adquirida pelos indivíduos, como um fator que conduz a respostas diferentes, mesmo que em situações similares, uma constatação alinhada ao trabalho de De Bruin, Parker e Fischhoff (2007), que também destacam a questão da idade, além da própria experiência, como fator delineador de comportamentos. Ainda nas questões pessoais, Acevedo e Krueger (2004) elencam o problema do excesso de confiança ou crença da relevância pessoal de alguns indivíduos, podendo conduzir as decisões de maior risco, um conceito também abordado por Neale e Bazerman (1998).

Juntam-se ainda outros fatores, como os culturais, ou seja, aqueles que dizem respeito sobre a forma como as distintas culturas lidam com o poder e liderança; a facilidade com que trabalham em equipe ou individualmente; a blindagem individual ou em grupos; a visão

acerca do valor e respostas aos prêmios e incentivos; desejo de competição ou de colaboração; maior ou menor pragmatismo; e a propensão ao risco (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010):

- a) Segundo os autores, indivíduos pertencentes a culturas mais autocráticas, tendem a não interferir ou contribuir efetivamente com a decisão daqueles em nível hierarquicamente superior. Desta forma, mesmo com a percepção de que a decisão tomada pelo superior é inadequada, indivíduos de culturas autocráticas preferem não contestar a autoridade, em detrimento do resultado. Behrens (2008) complementa sugerindo que este aspecto da cultura impacta diretamente na efetividade do *feedback*, ou seja, nas culturas autocráticas, este tende a ser um mero ritual, pois prevalece a comunicação unidirecional, do líder aos subordinados.
- b) Indivíduos de culturas mais propensas ao risco estão mais dispostos a buscar o novo (Hofstede et al., 2010). Segundo Behrens (2008), culturas menos propensas a assumir o risco preferem sistemas mais burocráticos, dirigidos por regras que eliminem a sensação de ambiguidade. Preferem instruções mais claras e evitam se expor ao desconhecido, em detrimento da capacidade de inovar.
- c) Pessoas pertencentes a culturas mais coletivistas tendem a agir em acordo com grupos de referências, como família, partido político, equipe de trabalho, grupo social, etc. Nestas culturas, os indivíduos preferem a proteção dos grupos, retribuindo com lealdade. Em culturas mais individualistas, as pessoas tendem a buscar resultados por si só, prezando mais os conceitos de liberdade e autonomia. (Hofstede et al., 2010). Behrens (2008) complementa: nas culturas coletivistas, os grupos de trabalho costumam se blindar, dificultando a análise de desempenho individual. Em geral, o grupo prefere perder eficiência, protegendo e evitando a exposição dos membros menos preparados. Em contrapartida, os grupos tendem a ser mais fortes do que equipes formadas em culturas individualistas.
- d) Algumas culturas tendem a ser mais “femininas” que outras, ou seja, tendem a valorizar a construção de relacionamentos e proteger maternalmente os indivíduos, em comparação às “masculinas”, que preferem a busca de resultados e competição (Hofstede et al., 2010). Segundo Behrens (2008), esta

dimensão pode ser vista analogamente à forma como a mãe cuida de todos os filhos igualmente. Há isolamento social daquele que se sobressai.

- e) Em relação aos prêmios e incentivos, algumas culturas motivam-se mais mediante aspectos relacionados à qualidade de vida e liberdade, empregando seus recursos em cursos e viagens. Outras, entretanto, parecem ser mais guiadas por códigos sociais, ou seja, preferem adquirir bens com reconhecimento social, como automóveis e roupas de grife (Hofstede et al., 2010).
- f) Nas sociedades chamadas “mais pragmáticas”, os indivíduos são menos influenciados por tradições, sendo estas mais consideradas nas culturas chamadas “normativas” (Hofstede et al., 2010). Ainda segundo os autores, culturas mais pragmáticas aceitam mais de uma verdade e são mais abertos às mudanças.

Além das questões comportamentais que dizem respeito aos indivíduos em geral, alguns estudos tratam especificamente das distinções do comportamento do administrador e do empreendedor no processo de tomada de decisão. Segundo March e Shapira (1987), o administrador tende a ser menos sensível às probabilidades e suas escolhas são particularmente influenciadas por questões associadas à performance a atingimento de metas. Busenitz e Barney (1997) concluem pela efetiva distinção comportamental entre administradores e empreendedores regendo a tomada de decisão nas grandes organizações, sugerindo maior confiança e formulação de heurísticas mais representativas para os empreendedores, em comparação aos administradores. Portanto, não só por características individuais, estudos sugerem ainda a interferência dos papéis dos atores no julgamento durante o processo decisório, por conseguinte, trazendo significância à dinâmica da formação do conflito de agência.

Como, em termos práticos, a decisão contempla a simultaneidade dos fatores comportamentais supracitados dentro de um cenário que usualmente envolve limitações, Simon (1979) trata o tema integrando as eventuais limitações contextuais à cognição e à motivação. Portanto, a quantidade de informação existente no evento incerto sobre o qual tomar-se-á a decisão seria um aspecto relevante e encontra eco na visão de Wideman (1992) e ao tratamento distinto dado aos riscos e às incertezas, em função da disponibilidade de dados. A racionalidade é limitada, explica Simon (1979), ao se ficar aquém da onisciência, ou seja, ao se desconhecer todas as possíveis alternativas, quando há a incerteza sobre eventos

exógenos relevantes ou quando não se é capaz de calcular consequências. Além disso, explica o autor, a disponibilidade de informações também dependeria do interesse do decisor em obtê-las: há a limitação e há a racionalidade motivada.

A “decisão racional limitada” de Simon encontra respaldo em Sanderson (2012), que sumariza esta integração, classificando as decisões segundo 3 categorias, o que Ahmed e Omotunde (2012) chamam de estratégias do processo decisório:

- a) Categoria 1 – Otimização: o tomador de decisão tem tempo, informações e capacidade cognitiva ilimitados (onisciente), fazendo escolhas que maximizem seus melhores interesses, sem que haja qualquer custo ou falta de recursos ou informações. Na prática, esse cenário não é realista, explica o autor, pois o conhecimento de todas as informações e possibilidades futuras seria uma visão utópica. Entretanto, aproxima-se da situação em que o decisor convenientemente otimiza o cenário, minimizando os problemas e riscos, enquanto maximiza os resultados. A decisão teria bases similares à tomada de decisão sob “certeza”, mas ainda assim busca a otimização conveniente.
- b) Categoria 2 – Otimização Limitada: o tomador de decisão tem tempo, informações e capacidade cognitiva limitados, mas ainda faz escolhas que maximizem seus melhores interesses, porém dentro dos limites existentes. Nesta situação, os tomadores de decisão ainda fazem uma escolha otimizada (maximização ou minimização), com base em uma busca limitada de alternativas e de informações para ajudá-los a escolher entre estas alternativas. Não há certeza, mas o decisor investiga e trabalha sobre opções convenientes.
- c) Categoria 3 – Satisfação: o tomador de decisão tem tempo, informações e capacidade cognitiva limitados, mas faz escolhas que satisfarão os seus níveis de aspiração. Segundo o autor, há aqui uma certa semelhança com o processo de tomada de decisão por otimização limitada, porém com uma diferença crucial: o processo de pesquisa é guiado por níveis de aspiração, ou seja, por metas (por exemplo, um valor de custo ou de uma data de entrega) que deva ser alcançada. A escolha otimizada é abandonada em favor de se decidir sobre a primeira escolha que atenda ou supere o nível de aspiração do decisor.

Outro aspecto relevante no processo decisório é sobre como o agente decisor enxerga o evento futuro, em termos de riscos e incertezas. Baseado nos conceitos de Knight sobre

risco e incerteza, Sanderson (2012) os discutiu em termos do tempo de entrada de informações.

Inicialmente considerando o risco, na primeira categoria as informações de probabilidades associadas ao risco seriam obtidas à priori, pois se baseariam em estimativas de probabilidades fechadas, como na chance de um determinado número obtido em um jogo de dado, matematicamente calculada como $1/6$, conhecida antes mesmo do lançamento do dado. Na segunda categoria, as probabilidades associadas ao evento do risco poderiam ser obtidas com base no passado, como, por exemplo, a chance de um particular fornecedor atrasar a entrega de um produto, baseado no seu histórico. Kahneman e Lovallo (1993), entretanto, concluíram que o tomador de decisões prefere fazer escolhas com base em novas evidências, sendo menos influenciado por opiniões ou dados históricos pré-existentes. Segundo os autores, o decisor prefere criar cenários para estimar o futuro, desconsiderando eventuais dados estatísticos sobre determinada situação.

A incerteza, por sua vez, é conceitualmente caracterizada pela ausência de informação, seja pela falta de dados que permitam determinar a probabilidade ou pelo total desconhecimento, inclusive da ocorrência do evento. No primeiro caso, Knight (2005) afirma que estimativas sobre eventos futuros podem ser feitas, porém sem base estatística válida. Ou seja, mesmo mediante uma série conhecida de eventos ou resultados futuros, não há como estabelecer probabilidades objetivas, o que Wideman (1992) e Perminova et al. (2008) denominam “*known-unknowns*” (“incógnita conhecida”, em tradução livre). Por fim, a última categoria relacionada à incerteza, considera o total desconhecimento, ou seja, o decisor não tem condições de sequer antecipar a ocorrência do evento, não tratando-se apenas da impossibilidade de atribuir uma probabilidade. É o que Wideman (1992) e Perminova et al. (2008) chamam “*unknown-unknowns*” (“incógnita desconhecida”, em tradução livre).

A Figura 15, sumariza a visão do decisor acerca dos riscos e incertezas no futuro.

Categoria		Visão do Tomador de Decisões Acerca do Futuro
Risco	#1 Probabilidade à Priori	O agente tomador de decisões acredita ser capaz de atribuir probabilidades objetivas para uma gama conhecida de eventos futuros, com base em probabilidades “conhecidas” matematicamente.
Risco	#2 Probabilidade Estatística	O agente tomador de decisões acredita ser capaz de atribuir probabilidades objetivas para uma gama conhecida de eventos futuros, com base empírica, ou seja, a partir de dados estatísticos coletados em eventos similares no passado.
Incerteza	#3 Probabilidade Subjetiva	O agente tomador de decisões acredita na ocorrência de uma série conhecida de possíveis eventos futuros, mas faltam os dados necessários para atribuir probabilidades objetivas para cada uma. Utilizam as expectativas fundamentadas na prática histórica para estimar a probabilidade subjetiva de eventos futuros, tal qual ocorre na elaboração de cenários.
	#4 Socialmente Construída	O agente tomador de decisões acredita na ocorrência de uma série totalmente desconhecida de eventos futuros. O futuro é imprevisível, por ser construído socialmente, podendo ter pouca ou nenhuma relação com o passado ou com o presente.

Figura 15 – Visão do tomador de decisão sobre o futuro.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Sanderson (2012).

2.3.2 Técnicas de Tomada de Decisão

Dependendo da quantidade de informações associadas ao evento que implica em decisão, existem técnicas específicas que podem ser adotadas Kerzner (2011). O autor classifica algumas técnicas em função do grau de risco envolvido, conforme segue:

- a) Decisão sob certeza: nesta condição, o resultado final mediante as escolhas, ou seja, os prêmios (*payoff's*), são totalmente conhecidos. A certeza advém da condição de que há um único estado da natureza ou, havendo mais, uma

estratégica prevalece sobre as demais em qualquer possibilidade (Kerzner, 2011). A decisão sob certeza merece o cuidado por ser tratada, em geral, como uma visão utópica (Sanderson, 2012), pois haveria sempre a possibilidade de ocorrência de um evento totalmente desconsiderado (“*unknown unknowns*”).

- b) Decisão sob risco: nesta condição, há mais de um estado da natureza ou nenhuma estratégia que seja dominante. A não certeza advém da condição de que nenhuma estratégia prevalece sobre as demais em qualquer estado da natureza, conduzindo ao conceito de “esperança matemática” ou “valor esperado”. O valor esperado de uma estratégia é a soma dos produtos dos *payoffs* pelas respectivas probabilidades de cada estado da natureza (Kerzner, 2011). Nesta situação, utilizam-se técnicas estatísticas para definir a opção mais interessante, como o conceito de esperança matemática, com probabilidades associadas aos eventos, permitindo a formação de árvores de decisão (Ahmed & Omotunde, 2012).
- c) Decisão sob incerteza: tal qual ao tópico anterior, novamente existe mais de um estado da natureza e nenhuma estratégia dominante. Porém, neste caso em particular, não existem probabilidades associadas aos eventos, o que caracteriza a incerteza (Kerzner, 2011). Knight (2005) sugere que, mesmo na falta de informação, o decisor pode agir segundo análises subjetivas, fazendo uso de sua experiência. Na mesma linha, Russo (2007) concluiu em seus estudos sobre comportamento empreendedor do gerente de projetos, que escolhas em projetos precisam ser racionais, todavia, na ausência de informações, oportunidades podem ser obtidas por meio da intuição do gerente de projetos. Existem diversas técnicas para decisão sob condições de incerteza, como exemplo:
- Critério de Hurwicz ou *maximax*: pressupõe o otimismo do tomador de decisão (perfil agressivo), fazendo escolha pela alternativa que maximiza o resultado, portanto naquela que dará o maior retorno, independentemente da probabilidade de ocorrência. Organizações mais bem ancoradas financeiramente podem adotar essa estratégia, pois poderiam suportar as consequências da não concretização do evento (Kerzner, 2011).
 - Critério de Wald ou *maximin*: pressupõe o pessimismo do tomador de decisão (perfil conservador), que faz opção pela alternativa que minimiza a

perda máxima ou o pior resultado, independente da probabilidade de ocorrência (Kerzner, 2011).

- Critério de Savage ou *minimax*: pressupõe o tomador de decisão como “um mau perdedor”, que faz opção pela alternativa que minimiza o arrependimento, ou seja, a opção que oferece o menor arrependimento entre os maiores possíveis (Kerzner, 2011).
- Critério de Laplace: busca considerar a incerteza como um risco, incluindo probabilidades, baseado na suposição *a priori* das estatísticas *Bayesianas*: se as probabilidades não são conhecidas, consideram-se todas iguais. Pelo Teorema de Bayes, a distribuição *a priori* pressupõe ser plausível e verossímil a inferência (Kerzner, 2011).
- AHP (*Analytic Hierarchy Process*): criado por Saaty, é um método racional que permite a estruturação do problema decisório, relacionando metas e permite a avaliação de alternativas. O problema é decomposto hierarquicamente em parcelas mais facilmente compreensíveis e administráveis, às quais são atribuídos pesos (priorização), para depois ser efetuada a avaliação sistemática das opções, aos pares, em relação a cada parcela. O AHP permite a comparação de alternativas, mesmo que consideradas inicialmente “imensuráveis” (Al-Harbi, 2001).
- Decisão baseada na Lógica Difusa (*Fuzzy*): Baseado na lógica “*fuzzy*” proposta por Zadeh em 1973, busca diminuir o efeito subjetivo da decisão, transforma princípios linguísticos e experiência do decisor em parcelas quantificáveis, sistematicamente mais objetivas. O método integra a lógica difusa com princípios de AHP (Khazaeni, Khanzadi, & Afshar, 2012)

2.3.3 O Processo Decisório e o Desempenho em Projetos

Em seu estudo sobre problemas de performance em projetos de grande porte, Sanderson (2012) estabeleceu uma relação entre as estratégias adotadas pelo decisor (otimização, otimização limitada e satisfação), com a visão que o decisor tem acerca do futuro e da quantidade de informação existente (risco com probabilidade *a priori*, risco com probabilidade estatística, incerteza com probabilidade subjetiva e incerteza socialmente

construída) e com as fases do ciclo de vida do projeto. O autor chegou a 3 tipos de explicação para problemas de performance causados por decisões em projetos de grande porte, os quais são discutidos a seguir.

O primeiro tipo de problema (“Tipo A”) centra-se no comportamento otimista (“*rent-seeking*”) do decisor, o qual supervaloriza os possíveis resultados e benefícios de um projeto, ao mesmo tempo em que subestima os riscos e problemas (Neale & Bazerman, 1998; Flyvbjerg, 2007; Virine & Trumper, 2008; Sanderson, 2012). Problemas comuns no desempenho dos projetos decorrentes deste enquadramento são o não cumprimento de cronogramas e orçamentos ou, até mesmo, a inviabilidade técnica de execução. Em geral, este problema ocorre antes do início do projeto, quando vendedores e/ou promotores do projeto têm grande interesse na aprovação do projeto, desconsiderando sua verdadeira viabilidade. Desta forma, a cognição do decisor classifica-se como “otimização”, pois considera apenas o conjunto de informações de seu interesse, levando o processo para um cenário próximo à “decisão sob certeza”, pois somente informações convenientes estão presentes ou têm grande probabilidade de ocorrência – não são contempladas incertezas. A visão do futuro é de “categoria 2” (página 56), pois, mesmo tratando como risco, as probabilidades estimadas conduzem ao resultado desejado pelo decisor (Sanderson, 2012).

O segundo tipo de problema (“Tipo B”) relatado por Sanderson (2012) é de subdesenvolvimento ou desalinhamento de governança de projetos, incapazes de lidar com riscos e incertezas, principalmente em projetos mais complexos. Ou seja, quando projetos estão sujeitos a algum tipo de turbulência mais significativa, a organização dispõe de mecanismos capazes de se adaptar e responder a contento, com comprometimento dos resultados dos projetos. Decisões inadequadas são tomadas ao lidar com o novo e inesperado, durante o projeto (Miller & Lessard, 2001; Pich et al., 2002; Sanderson, 2012). Neste caso, a cognição do decisor classifica-se como “otimização com limites”, pois busca a alternativa mais conveniente, porém dentro de um conjunto conhecido de restrições, já definidas no próprio projeto. Como as “turbulências” são imprevistas ou desconsideradas, ficam no campo da incerteza. A visão do futuro é, portanto, de “categoria 3” (página 52), pois, o decisor decide sem um suporte robusto da estrutura de governança, portanto, mais baseado em estimativas subjetivas (Sanderson, 2012).

O terceiro e último tipo de problema (“Tipo C”) relatado por Sanderson (2012) é decorrente da complexidade natural que existe nos projetos. Quanto mais complexos forem e mais interessados efetivamente envolvidos, maior a probabilidade de desalinhamento de

expectativas como, por exemplo, distinto entendimento de papéis e responsabilidades, do alcance do escopo ou de especificações. O autor trata esse tipo de problema como do “dia-a-dia” do projeto, levando ao entendimento da “categoria 4” da “incerteza socialmente construída”. Ou seja, a própria interação entre os interessados vai trazendo turbulência ao ambiente do projeto, podendo causar mudanças e problemas de desempenho. A cognição do decisor é classificada como “satisfação”, pois adota a primeira opção que atenda o problema, podendo então dar sequência ao projeto em busca dos resultados desejados (aspiração pessoal).

A Figura 16 resume os 3 tipos de explicação para problemas ocorridos em projetos, segundo Sanderson (2012).

Explicações Sobre Problemas de Desempenho em Projetos			
Tipos	<u>TIPO A</u> Comportamento Estratégico “ <i>Rent-Seeking</i> ”	<u>TIPO B</u> Governança Desalinhada e Subdesenvolvida	<u>TIPO C</u> Diversidade de Culturas e Racionalidades no Projeto
Argumento	Os promotores do projetos assumem um comportamento intencionalmente rentista (subestimando os problemas, custos, riscos, prazos; e superestimando os resultados e benefícios), conduzindo até mesmo projetos não-viáveis à aprovação.	Problemas decorrentes desalinhamento e subdesenvolvimento do sistema de governança, incapazes de responder adequadamente às turbulências no projeto. A organização não provê estrutura capaz de suportar decisões adequadamente, em função de incertezas que surgem.	Projetos sujeitos a incertezas socialmente construídas, caracterizados pela ocorrência de problemas oriundos da natural complexidade e diversidade naturais existentes nos projetos. Quanto maior a complexidade e o número de interessados, maior a chance de interesses e visões concorrentes, resultantes da própria prática de gestão.
Cognição	Otimização	Otimização com limites	Satisfação
Visão de Futuro	Categoria “2” – Risco com probabilidade estatística.	Categoria “3” – Incerteza com probabilidade subjetiva.	Categoria “4” – Incerteza socialmente construída.

Figura 16 – Tipos de problema de desempenho de projetos.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Sanderson (2012).

2.3.4 Sumário dos Principais Conceitos do Polo “Processo Decisório”

Os principais conceitos discutidos no polo “Processo Decisório” encontram-se relacionados abaixo na Figura 17, já os posicionando de forma lógica no sentido do nexó teórico do presente trabalho.

Autor(es)	Conceito
Dietrich (2010).	Na necessidade da delegação do processo decisório ao agente, o comportamento deste torna-se particularmente importante no processo.
Dietrich (2010); Virine e Trumper (2008); Stanovich e West (2008); Juliusson et al. (2001); De Bruin et al. (2007); Acevedo e Krueger (2004); Neale e Bazerman (1998); Behrens (2008); Hofstede et al. (2010); March e Shapira (1987); e Busenitz e Barney (1997).	Diversos fatores influenciam o comportamento do tomador de decisão, interferindo, de alguma forma, em seu julgamento e ação: motivacionais, cognitivos, a experiência anterior do tomador de decisão, a idade e diferenças individuais, diferenças culturais, a crença da relevância pessoal, etc.
Simon (1979); Sanderson (2012), Ahmed e Omotunde (2012).	A decisão envolve racionalidade e limitações em maior ou menor grau, no que se chama de cognição ou estratégia do decisor, podendo ser classificadas como: otimização, otimização com limites e satisfação.
Wideman (1992); Knight (2005); Sanderson (2012).	O decisor tem uma visão de futuro, que considera a natureza da incerteza ou risco, e como a informação sobre o evento se constrói, ou seja, por probabilidades à priori, por probabilidades estatísticas, por probabilidades subjetivas e de forma socialmente construída.

Autor(es)	Conceito
Kerzner (2011); Ahmed e Omotunde (2012).	Existem técnicas distintas de tomada de decisão em função da quantidade de informação presente: sob certeza, sob risco ou sob incerteza.
Miller e Lessard (2001); Sanderson (2012); Pich et al. (2002).	A combinação de visão de futuro do decisor e sua cognição, oferecem explicações para problemas de desempenho em projetos.

Figura 17 – Quadro resumo com conceitos sobre o processo decisório.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 CONCATENAÇÃO DE CONCEITOS E PROPOSIÇÕES

2.4.1 Concatenação entre os Conceitos do Polos Teóricos

A concatenação dos principais conceitos elencados nos polos teóricos estudados, de Governança Corporativa, Gerenciamento de Projetos e Processo Decisório reúnem-se de forma que estabelece o nexos teórico do trabalho, conforme pode-se observar na Figura 18. As caixas em cor escura representam os pontos de início e término, respectivamente a definição de projeto e o propósito da governança corporativa.

Considerando-se a função de maximização de lucro da GC, pode-se observar duas linhas que se formam nesta concatenação de conceitos do presente trabalho. A conexão que parte de projetos, passando pelos conceitos de risco, incerteza e processo decisório, sugere o senso de proteção de valor, à medida que busca evitar perdas. A segunda linha, que flui no sentido do valor estratégico dos projetos, sugere criação de valor, propiciando mais receitas. Ou seja, juntas, estas conexões alinham-se à proposta de maximização de valor preconizada pela governança corporativa.

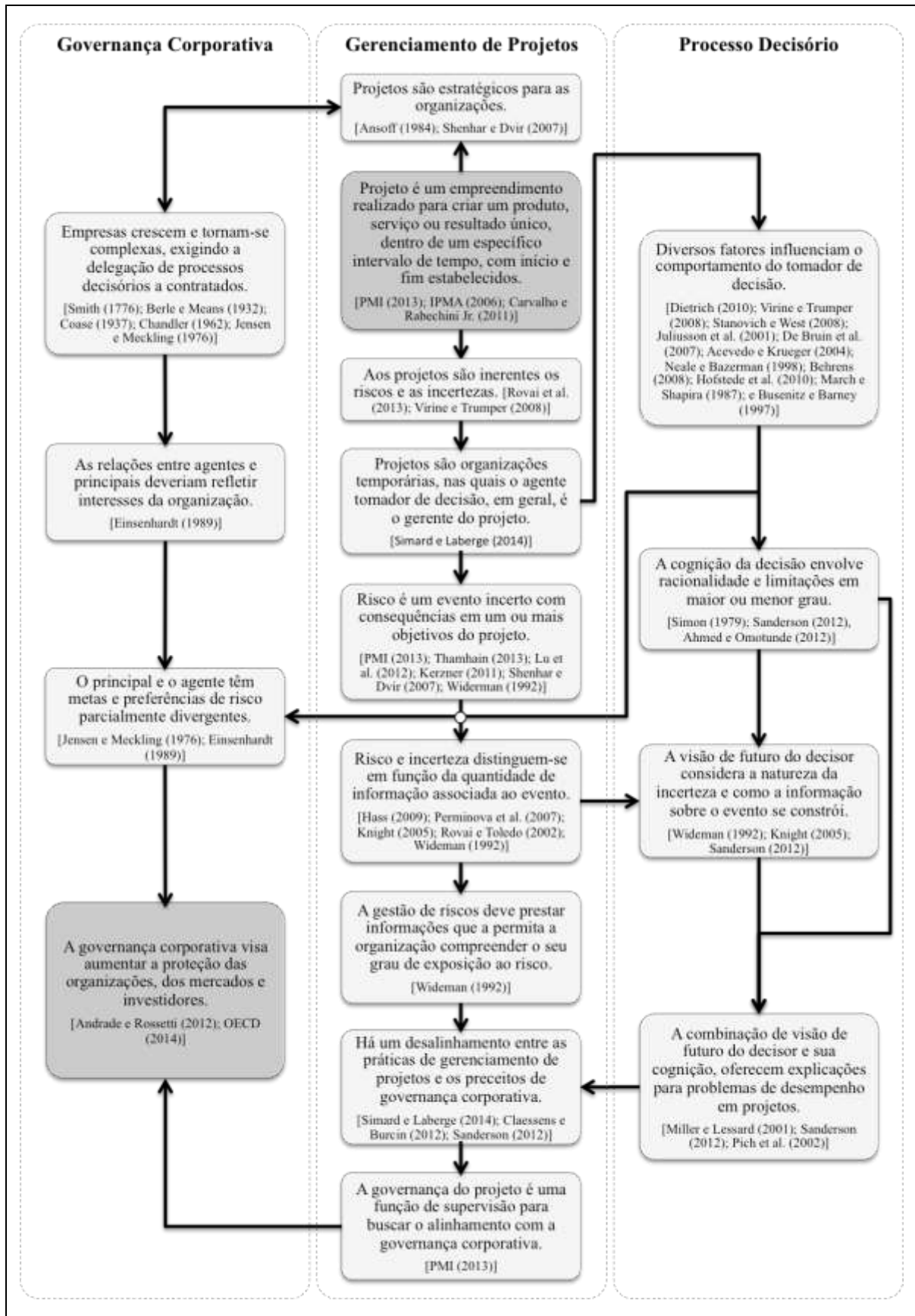


Figura 18 – Concatenação lógica conceitual dos polos teóricos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4.2 Formulação de Proposições

A partir dos objetivos principal e específicos desenvolveram-se proposições a serem testadas nesta pesquisa, alinhadas à concatenação dos conceitos estudados nos polos teóricos que sustentam este trabalho.

Conforme disposto na Figura 19, alinhadas respectivamente a cada objetivo específico, as proposições são:

- (P1) As diretrizes de GC permeiam a organização e alcançam o agente tomador de decisões nos projetos de forma consistente (Dietrich, 2010; Virine & Trumper, 2008; Stanovich & West, 2008; Juliusson et al., 2001; De Bruin et al., 2007; Acevedo & Krueger, 2004; Neale & Bazerman, 1998; Behrens, 2008; Hofstede et al., 2010; March & Shapira, 1987; e Busenitz & Barney, 1997; Sanderson, 2012; Simard & Laberge, 2014).
- (P2) A governança corporativa influencia o processo decisório em projetos (Sanderson, 2012; Claessens e Yurtoglu, 2012; Simard & Laberge, 2014).

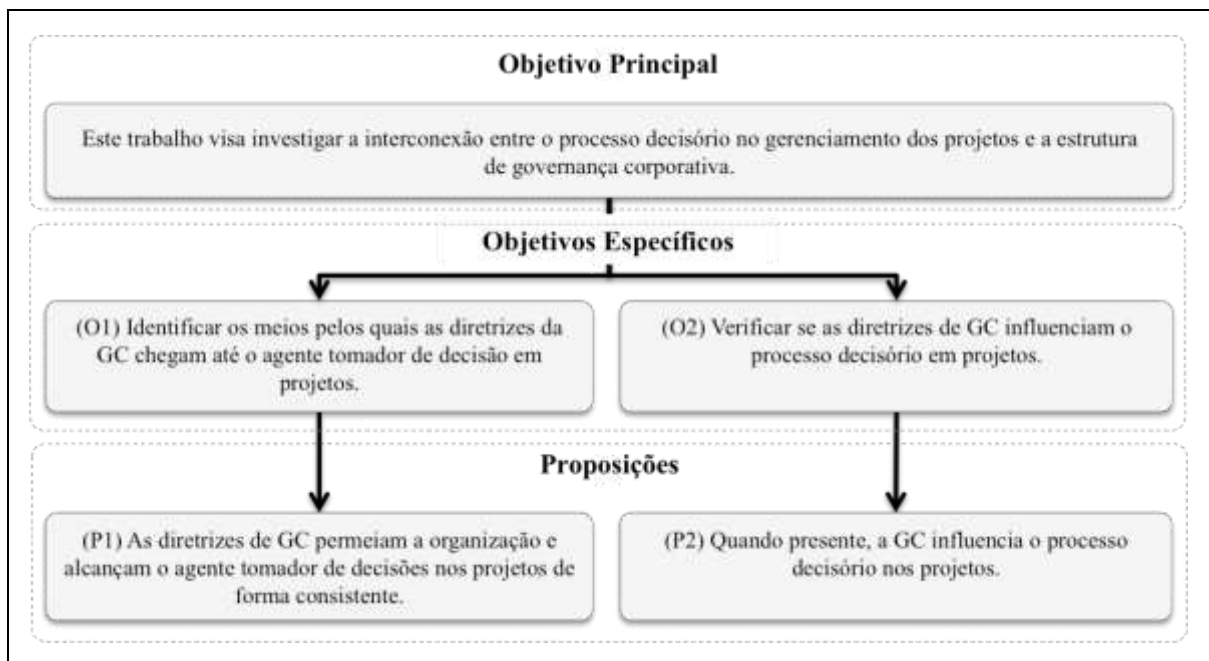


Figura 19 – Quadro relacional entre os objetivos e as proposições do estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Martins e Theóphilo (2009), método é o caminho pelo qual se chega aos objetivos, portanto, de forma a buscar respostas à questão de pesquisa e concretização dos objetivos propostos, neste capítulo é apresentado o roteiro que define os aspectos metodológicos deste estudo. Assim como a escolha de um caminho, a do método a ser utilizado é fator primordial para o sucesso da pesquisa científica, devendo estar adequado aos conceitos envolvidos, objetivos, validade e confiabilidade (Yin, 2015). Desta forma, torna-se necessário compreender e justificar as escolhas metodológicas, conforme apresenta-se neste capítulo.

Segundo Bryman (2012), a pesquisa de natureza qualitativa nas Ciências Sociais tipifica-se mediante os seguintes atributos:

- Objetivo descritivo: detalhamento descritivo de uma cultura ou interpretação das ações;
- Relação entre teoria e pesquisa: geração da teoria por meio da revelação ou relatos da realidade socialmente construída, obtidas por conversação ou texto, incluindo documentos oficiais;
- Epistemologia: a natureza humana dos objetos sociais requer interpretação do significado subjetivo para explicar a ação social. A teoria, desta forma, é gerada pela análise do subjetivo;
- Ontologia: “o mundo social” é construído a partir da tentativa de compreendê-lo e das ações sobre este;
- Perspectiva teórica: a estrutura social é formada pelo significado institucionalizado e pelos seus constructos.

Por conseguinte, caracteriza-se como qualitativa a abordagem restrita do presente trabalho, por visar descrever e interpretar as ações de indivíduos e instituições no processo decisório. Entretanto, complementa Bryman (2012), mesmo sendo caracterizada a abordagem restrita como qualitativa, em decorrência de sua natureza na coleta e interpretação dos dados, o uso de ferramentas estatísticas para complementação da análise é possível, não caracterizando a pesquisa necessariamente como quantitativa. O uso de técnicas quantitativas para apoiar abordagens qualitativas justifica-se quando permite enriquecer as constatações

provenientes de dados dentro do contexto natural da ocorrência (Neves, 1996; Duffy, 1987). No presente trabalho, a coleta e tabulação dos dados é interpretativista e sujeito a subjetividade da natureza qualitativa.

Este estudo parte de premissas de lacunas no conhecimento prático e científico acerca da correlação entre o processo decisório no gerenciamento de projeto e a governança corporativa, originando proposições, as quais serão testadas confrontando-as às práticas desenvolvidas em 3 unidades de negócio distintas de uma particular organização. Por esta perspectiva da abordagem mais ampla da pesquisa e considerando a natureza deste estudo, este se enquadra em uma abordagem exploratória, descritiva e hipotético-dedutiva. Quanto ao procedimento, a classificação “comparativo” justifica-se por estar aí a identificação de fatores ausentes ou presentes em relação a uma referência (Marconi & Lakatos, 2003).

Do ponto de vista teórico, foi feito um levantamento bibliográfico junto às bases de dados *Scopus* e *Web of Sciences*, com as expressões “*corporate governance*”, “*project*”; “*project management*”, “*project governance*”, “*governance*”, “*risk management*”, “*risk governance*”, “*decision making*”; “*decison*”; “*decision maker*” e suas combinações. Os resultados da busca sugerem que as pesquisas que relacionam os temas, orientam-se aos problemas da propriedade e gestão (Teoria da Firma); remuneração de executivos; os problemas do gerenciamento de projetos de infraestrutura, porém primordialmente com foco em controles financeiros; perspectivas estratégicas de projetos, ou seja, a relação com a estratégia corporativa; ou o estabelecimento de padrões de medição de performance em projetos; uma constatação que se apresenta aderente ao estudo desenvolvido por Biesenthal e Wilden (2014).

Em linhas gerais, uma avaliação das publicações sugere alguma insipiência na interconexão entre o processo decisório no gerenciamento de projeto e a governança corporativa, a qual parece concentrar-se na prestação de informações de ordem financeira. Nestes termos, a única publicação identificada que aproxima-se mais do objeto do estudo foi a de Sanderson (2012), que conclui pela perda de conexão efetiva entre a governança corporativa e o gerenciamento do projeto, especificamente aqueles de grande porte – ergo, megaprojetos – após o estabelecimento dos diretrizes iniciais para o início do projeto, confirmando a lacuna, que supõe-se permanecer inexplorada, conforme também ressaltado por Biesenthal e Wilden (2014).

O hiato percebido na teoria parece encontrar eco também na prática. Diversos casos de fracassos corporativos conhecidos, como o da Enron, também apontam na direção da

inexistência de práticas efetivas de integração entre o processo decisório no gerenciamento de projetos aos mecanismos de governança corporativa (Rosen, 2004). A existência destas lacunas prática e teórica é, portanto, uma premissa assumida neste trabalho, a qual corrobora com a construção de uma abordagem hipotético-dedutiva (Marconi & Lakatos, 2003).

Segundo Popper (1972), apesar da teoria científica ser conjectural e provisória, ou seja, a ciência deve ser construída a partir da constatação simples dos achados de uma pesquisa. Para ter o conhecimento validado, ressalta o autor, esta deve ser submetida à falseabilidade. A pesquisa deve começar de um problema inicial, para o qual se busca a solução, a qual se submeterá à refutação, pela busca de seus erros. Estes erros, complementa Popper (1972), irão desencadear novos problemas de estudo. Sendo este trabalho de natureza hipotético-dedutiva, espera-se construir o conhecimento inicialmente pela falseabilidade de hipóteses construídas com base em proposições e premissas. As hipóteses serão então testadas com ferramentas estatísticas, de forma a validar ou refutar as proposições e premissas que as originaram, de maneira a cumprir o rigor do método *popperiano*.

O método hipotético-dedutivo *popperiano* também encontra oposição. Segundo Rozeboom (2013b), o avanço da ciência ocorreria fundamentalmente de forma acumulativa por meio de inferências a partir de dados no sentido das causas adjacentes. Entretanto, ressalta o autor, o modelo de aparência robustez de inferência do método hipotético-dedutivo, acaba por restringir as possibilidades do pesquisador em inferir racionalmente quanto à variedade de senso comum, conduzindo a pesquisa a um empobrecimento conceitual. Ou seja, estando a essência da teoria científica em seus conceitos, deveria, portanto, basear-se na análise indutiva das hipóteses, e não nas decisões de aceitação ou rejeição. Mas Rozeboom (2013a) vai além, ao afirmar que a “boa ciência” seria a abductiva, ou seja, que busca uma explicação mais ampla, além do teste de hipóteses, que aceitaria a verdade “mais provável”, da opção que mais aproxima-se de explicar o fenômeno.

Todavia, este trabalho não tem como ambição a formulação de uma teoria ampla, que possa encontrar validade na totalidade dos fenômenos. O objetivo deste trabalho é compreender a inter-relação entre o processo decisório e a governança corporativa, bem como seus efeitos, nos limites de um particular grupo estudado. Ou seja, tem como fim entender um particular fenômeno, sustentado pela combinação de conhecimentos das teorias disponíveis, mas ainda sem poder garantir que este seja universalmente replicável. Apesar da pesquisa social qualitativa ser associada predominantemente à abordagem indutiva, Bryman (2012) refuta esta posição, afirmando que indução nesta modalidade é mais sobre a sustentação

conceitual e metodológica na "abertura" e "flexibilidade" da condução da coleta de dados e análise. De fato, mesmo caracterizado como qualitativa, esta pesquisa e suas motivações indicam o alinhamento à abordagem hipotético-dedutiva.

Como estratégia de pesquisa, Yin (2015) afirma que o estudo de caso é aplicável para formatos de questão do tipo “Como” e “Por que”, que têm foco em eventos contemporâneos e nos quais não há controle sobre o contexto, uma visão compartilhada por Baxter e Jack (2008) e Johansson (2003). Como esta pesquisa tem o intuito de descrever e explorar uma situação atual na qual o pesquisador não tem influência sobre, justifica-se o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Por ter o estudo de caso um maior número de variáveis de interesse do ponto de dados, Yin (2015) ressalta a importância do uso de várias fontes de evidências, que necessitam convergir na forma de um triângulo para alcançar validade. Desta forma, serão realizadas entrevistas com os gerentes de projetos das unidades de análise, confrontando os dados com evidências documentais de resultados de projetos e com a percepção da controladoria de projetos e ao gerente de divisão, comum a todos entrevistados.

Quanto ao tipo de estudo, a pesquisa será do tipo *cross-sectional* (ou corte transversal), considerando-se que a coleta de dados reflete um particular momento e não a sua evolução ao longo do tempo (Yin, 2015; Marconi & Lakatos, 2003; Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000).

A Figura 20 reúne resumidamente a coleção dos atributos para esta particular pesquisa, com suas respectivas especificações.

Atributo	Especificação
Propósito da Pesquisa	Exploratória e descritiva.
Abordagem Ampla	Hipotético-Dedutiva
Abordagem Restrita	Qualitativa, suportada por testes estatísticos de variáveis associadas às proposições.
Tipo de Estudo	Corte-Transversal ou <i>Cross-Sectional</i>

Estratégia de Pesquisa	Pesquisa comparativa, por meio de Estudo de Caso Múltiplo, com análise estatística dos dados.
------------------------	---

Figura 20 – Resumo dos atributos metodológicos escolhidos para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Resumidamente, o método do trabalho se desenvolveu paulatina e logicamente a partir da identificação de uma lacuna no conhecimento, que parece se refletir tanto na teoria como na prática. Além de uma pesquisa nas bases *Scopus* e *Web of Sciences*, os estudos de Sanderson (2012), Biesenthal e Wilden (2014), sugerem haver diversas linhas de pesquisa, porém com vistas à aspectos isolados do gerenciamento de projetos, entretanto destacando o desalinhamento com a estrutura da governança corporativa. Na prática, diversos casos citados na literatura confirmam a ocorrência de problemas por conta deste desalinhamento, como a Enron. Desta maneira, surgem as premissas associadas a estas lacunas e constatações.

Com base nas premissas, desenvolveu-se a questão de pesquisa, objetivos principal e específicos, todos encadeados logicamente de forma a cumprir a consistência esperada pelo presente trabalho.

A partir destes objetivos, foram feitas proposições a serem testadas, como objeto da pesquisa. Neste sentido, foram identificados os métodos mais adequados, em acordo com as características e objetivo principal. A análise da correlação dos aspectos que interferem no processo decisório em projetos, incluindo aqueles oriundos da governança corporativa, utiliza ferramentas estatísticas.

Este desenho da fundamentação lógica e teórica do método da pesquisa, pode ser observado resumidamente na Figura 21.

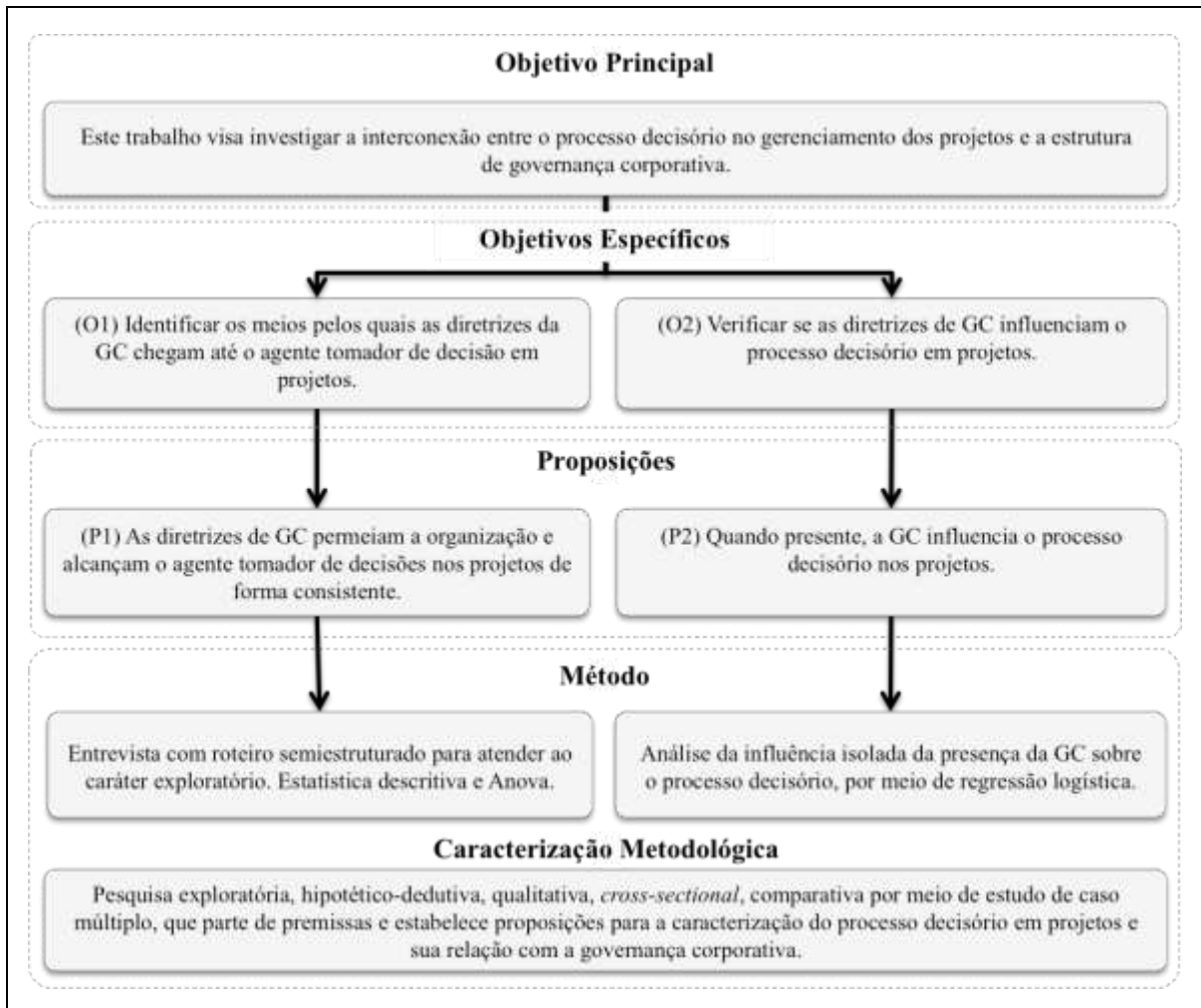


Figura 21 – Construção do polo metodológico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme explanado no tópico anterior, as escolhas metodológicas conduzem à utilização do estudo de caso para obtenção de dados para esta pesquisa. De fato, o evento estudado nesta pesquisa é contemporâneo e não há controle do autor sobre este, tornando apropriado o uso de estudo de caso como estratégia de pesquisa (Yin, 2015). Desta maneira, o processo de pesquisa constrói-se conforme o fluxograma disposto na Figura 22.

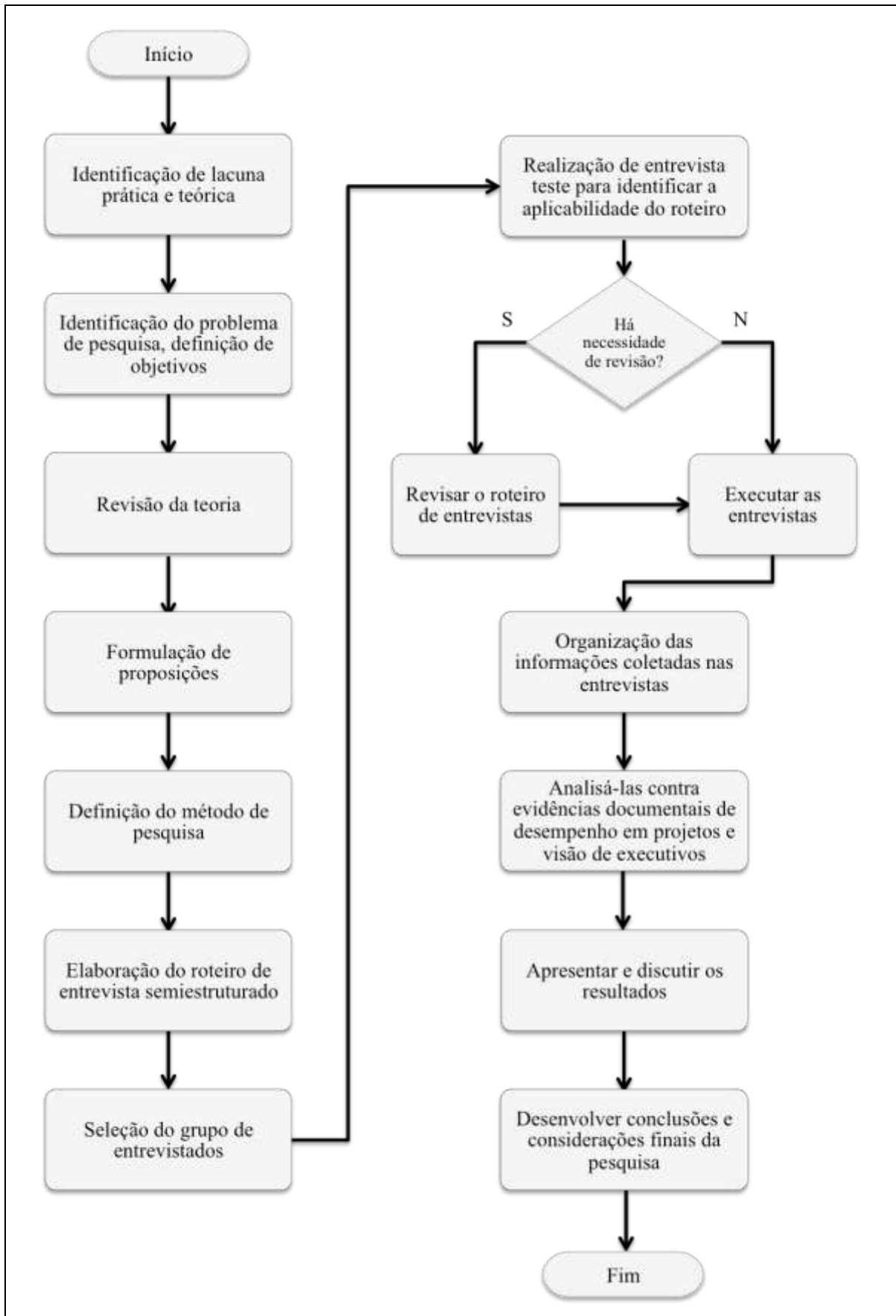


Figura 22 – Fluxograma com os processos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS

A unidade de análise desta pesquisa constituir-se-á nas áreas de negócio da divisão de projetos industriais, por serem comparáveis e manterem independência operacional e gerencial, no escopo do presente estudo. Para Yin (2015), a unidade de análise deve resguardar semelhanças que permitam a comparabilidade ou divergir de forma clara e operacionalmente definida.

Este estudo de caso múltiplo foi desenvolvido em 3 (três) áreas de negócios (AN1, AN2 e AN3) pertencentes à divisão industrial da subsidiária brasileira, em uma organização multinacional, cujo faturamento local é de cerca de R\$ 350 milhões por ano, conforme a Figura 23.

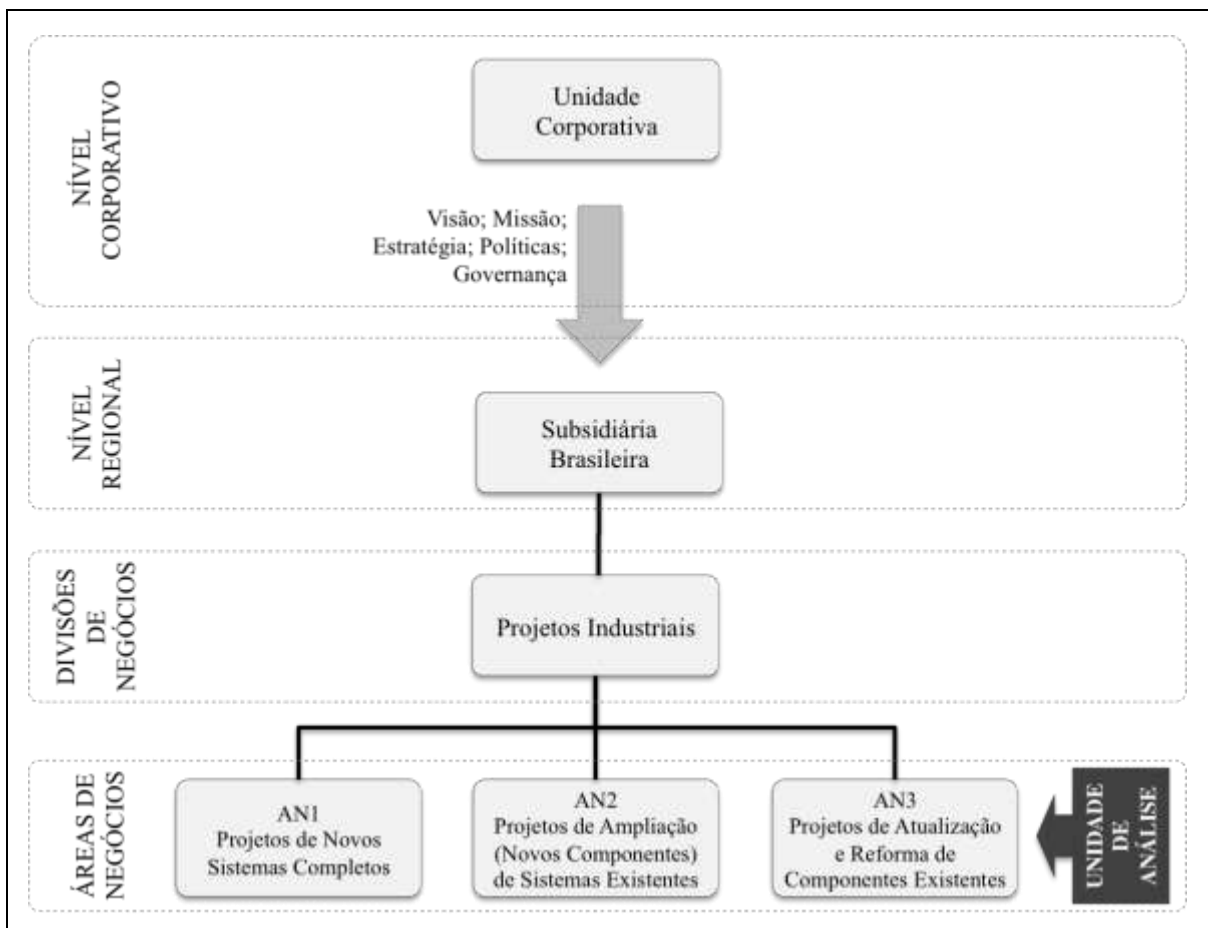


Figura 23 – Visão geral do posicionamento das áreas de negócio estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As áreas de negócios diferenciam-se entre si devido ao porte e complexidade dos projetos. A área de negócio AN1 tem o portfólio mais complexo, pois desenvolve novos e completos sistemas de automação industrial. A área de negócio AN2 atua com projetos de ampliação de sistemas existentes. E a área de negócio AN3 tem projetos de atualização no nível de componentes. O número de projetos e orçamento de cada uma das áreas de negócio podem ser observados na Figura 24 abaixo.

ÁREA DE NEGÓCIOS	NÚMERO DE PROJETOS	ORÇAMENTO TOTAL DA CARTEIRA (BRL X 1M)
AN1	16	288,6
AN2	35	96,3
AN3	7	2,4
TOTAL	58	387,3

Figura 24 – Caracterização das áreas de negócio estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta organização e áreas de negócios foram selecionadas por reunir as características necessárias a este estudo:

- Como fazem parte da mesma organização, estão sujeitas ao mesmo modelo de governança corporativa;
- As áreas de negócios estão dentro da mesma divisão corporativa e dentro do mesmo país, portanto, sujeitas às mesmas turbulências de mercado;
- A organização que as abarca reputa ter grande flexibilidade em termos de como são desempenhados os negócios locais, ou seja, tanto as subsidiárias, quanto as áreas de negócios têm grande liberdade para criarem seus próprios métodos e processos, desde que balizados pela estratégia e governança corporativos;
- Apesar de fazerem parte da mesma organização e da mesma subsidiária, as áreas de negócios assumem posturas distintas em termos de gerenciamento de negócios e de governança de seus projetos;
- As áreas de negócios reúnem número expressivo de gerentes de projetos e de projetos simultaneamente ativos, sugerindo proporcionar uma análise menos enviesada, portanto mais significativa.

Estando as áreas de negócios sob a mesma estrutura de governança corporativa e no mesmo mercado, porém com distintas governanças de projetos, é possível a análise comparativa da forma como o processo decisório se desenvolve no gerenciamento dos projetos, o que também configura este, como um estudo múltiplo de casos, pois resguardam a lógica de replicação (Yin, 2015). Esta é a relação básica que justifica a organização e áreas de negócios escolhidas para a pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

3.3.1 Protocolo de Coleta de Dados

Segundo Yin (2015), o protocolo de pesquisa deve contemplar as diretrizes para que o pesquisador desenvolva o estudo de caso com confiabilidade. O protocolo deve ainda propiciar o acesso à organização e aos entrevistados e permitir prever o uso de materiais necessários a serem levados pelo pesquisador. O protocolo desta pesquisa encontra-se no Apêndice A.

Como parte do protocolo, o processo de coleta de dados deu-se por meio de três fontes distintas: primariamente com entrevistas com roteiro semiestruturado com gerentes de projetos, análise documental e entrevista com líderes e controlador de projetos no nível de divisão, acima das unidades de negócio.

As entrevistas com roteiro semiestruturado foram gravadas (áudio), no local de trabalho dos entrevistados. Para esta pesquisa foram entrevistados 10 (dez) gerentes de projetos alocados dentro das 3 áreas de negócios, distribuídos da seguinte forma:

- Área de negócio AN1: 3 entrevistados.
- Área de negócio AN2: 5 entrevistados.
- Área de negócio AN3: 2 entrevistados.

Os tempos tomados em cada entrevista encontram-se na Figura 25.

Entrevistado E_i	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tempo (min)	132	112	108	64	92	29	160	65	89	144

Figura 25 – Tempo de cada entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado número 6 (E6) tinha pouca disponibilidade de tempo e apresentou diretamente os problemas em seus projetos, tendo sido abdicado da parte exploratória, com as impressões gerais sobre os demais aspectos da pesquisa.

As principais informações coletadas foram validadas com o responsável pela controladoria dos projetos da divisão de negócios que abarca as 3 (três) áreas de negócio estudadas. Foram ainda facultados acesso para análise documental que registra os resultados de projetos desempenhados pelos gerentes entrevistados.

Um líder de negócios no nível de divisão e comum às 3 (três) áreas de negócio, ofereceu uma visão geral da forma de fazer negócio de cada área, bem como observações pontuais acerca de alguns achados nas entrevistas dos Gerentes de Projetos. Os 3 (três) gerentes sêniores, líderes de cada uma das áreas, também opinaram sobre os perfis dos entrevistados e apresentaram interpretações sobre informações coletadas junto à sua equipe.

3.3.2 Filiação Teórica do Roteiro Semiestruturado de Entrevista: Questionário

O roteiro semiestruturado de entrevista visa coletar informações associadas à forma como o decisor porta-se frente ao evento inesperado ou problema. Entretanto, a revisão teórica fornece elementos que permitem a compreensão geral, por vários pontos de vista, de que fatores comportamentais, associados ao projeto e à empresa (incluindo a governança corporativa) podem fazer do rol de influência sobre o processo decisório em projetos (Apêndice B).

Desta forma, o roteiro do questionário estrutura-se nas seguintes seções:

- Seção A – Identificação do Entrevistado; Área de Negócio
- Seção B – Caracterização do Entrevistado: idade, experiência, formação e cultura (Dietrich, 2010; Virine & Trumper, 2008; Stanovich & West, 2008; Juliusson et al., 2001; De Bruin et al., 2007; Acevedo & Krueger, 2004; Neale

& Bazerman, 1998; Behrens, 2008; Hofstede et al., 2010; March & Shapira, 1987; e Busenitz & Barney, 1997).

- Seção C – Caracterização dos projetos: orçamento, duração, segmento do cliente (Sanderson, 2012; Simard & Laberge, 2014).
- Seção D – Ferramentas e Técnicas de Gestão de Projetos: descrição das principais técnicas e ferramentas usada pelo Gerente de Projeto entrevistado (PMI, 2013; Kerzner, 2011).
- Seção E – Considerações sobre Riscos e Incertezas: entendimento, postura preventiva e reativa (pós-evento) dos entrevistados (Rovai et al., 2013; PMI, 2013; Thamhain, 2013; Lu et al., 2012; Kerzner, 2011; Hass, 2009; Perminova et al., 2007; Knight, 2005; Rovai & Toledo, 2002; Widerman, 1992).
- Seção F – Percepção da Governança Corporativa: compreensão da estratégia corporativa, da geração de valor estratégico dos projetos e das Políticas de Risco da companhia (McNally, 2013; APM, 2011; Shenhar e Dvir; 2007; Ansoff, 1994).
- Seção G – Problemas mais relevantes ou recorrentes encontrados nos projetos e decisão tomada: relação entre problema e decisão (Sanderson, 2012).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme descrito em seus objetivos, pode-se dizer resumidamente que este trabalho visa estudar os fatores que influenciam a decisão em projetos, por uma perspectiva de governança corporativa. Desde a ocorrência do “problema” até a decisão, para que o indivíduo opte por alternativas alinhadas à governança corporativa, é necessário que ele conheça as suas diretrizes ou que a liderança force a decisão neste sentido. De outra forma, a decisão consonante com a governança só ocorreria pelo acaso. Por outro lado, se a decisão não é feita de forma alinhada aos preceitos da governança corporativa, existiram outras influências no percurso (vieses motivacionais, cognitivos e culturais), conforme os estudos acerca da Teoria de Agência (Dietrich, 2010; Virine & Trumper, 2008; Stanovich & West, 2008; Juliusson et al., 2001; De Bruin et al., 2007; Acevedo & Krueger, 2004; Neale &

Bazerman, 1998; Behrens, 2008; Hofstede et al., 2010; March & Shapira, 1987; e Busenitz & Barney, 1997).

Assim sendo, esta pesquisa verifica como a decisão alinha-se ou não à governança corporativa. Além disso, quando não está alinhada, explica as decisões segundo os argumentos de Sanderson (2012). Ao final, são feitas discussões sobre os achados, de forma a caracterizar a natureza da relação entre problema e decisão, por esta perspectiva de governança corporativa. Este percurso, desde o problema até a decisão, bem como as possíveis explicações com base em Sanderson (2012), encontram-se na Figura 26.

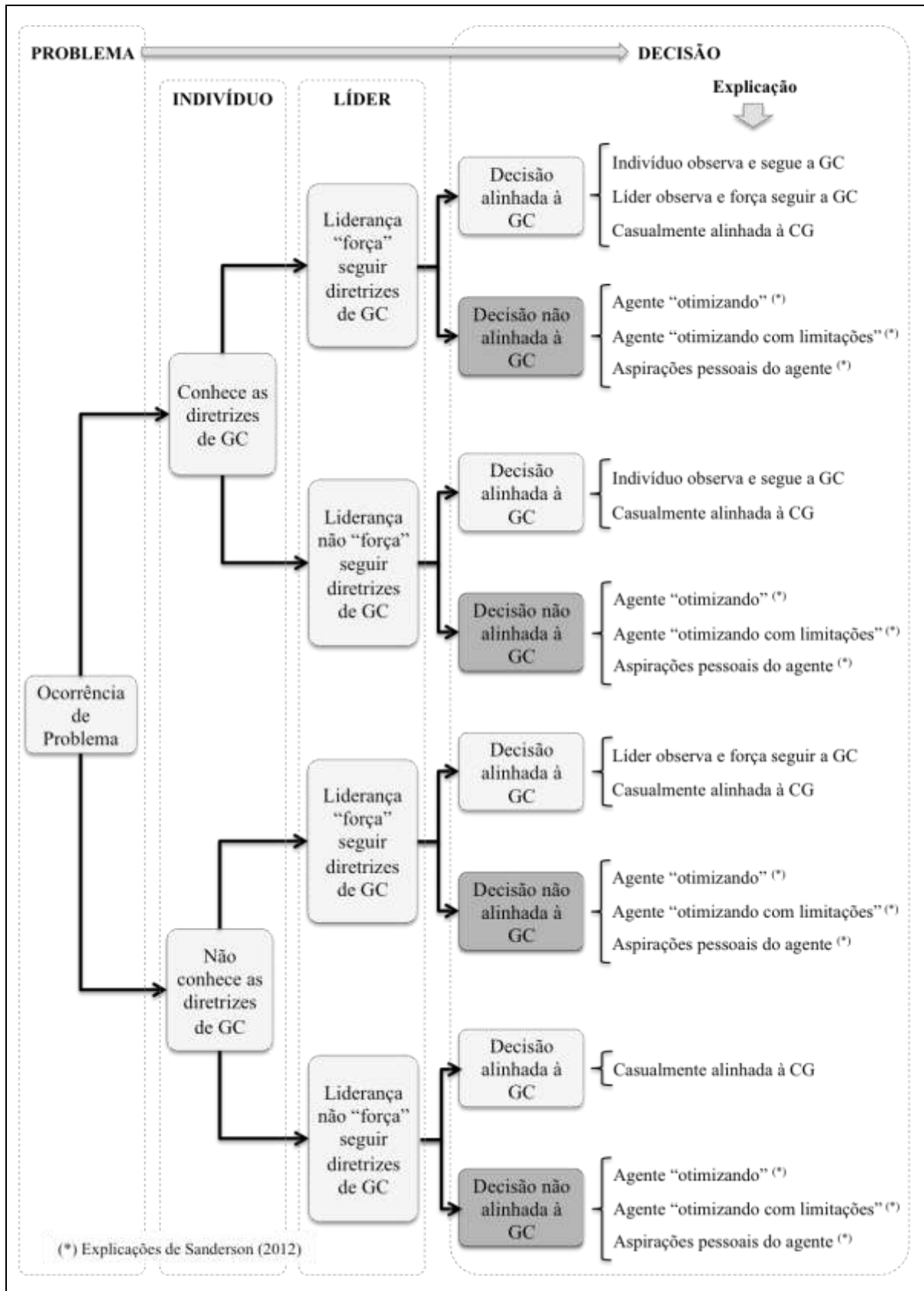


Figura 26 – Visão geral do modelo decisório em projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.1 Análise Exploratória

Inicialmente foi feita uma análise exploratória por meio do roteiro semiestruturado de entrevistas, de maneira a identificar – além dos aspectos previamente identificados na literatura – outros que eventualmente pudessem trazer explicações ao comportamento decisório nos projetos (Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005). As questões exploraram abertamente desde as características pessoais dos entrevistados; visão que eles têm de suas respectivas áreas de negócio e estilo de liderança; visão sobre o preparo da organização em termos de gerenciamento de projetos; ferramentas e técnicas disponíveis e como as usam; caracterização dos seus projetos; o entendimento que resguardam acerca da Política de Riscos Organizacionais, bem como técnicas e ferramentas que aplicam no gerenciamento de riscos de seus projetos; entendimento da estratégia corporativa e geração de valor estratégico; e os tipos de problemas com os quais vêm lidando nos projetos em curso e as decisões tomadas mediante a realização destes problemas.

Com base neste conjunto de dados, iniciou-se o processo de preparação e análise, seguindo os passos descritos abaixo. O ponto de partida foi a tabulação dos dados em uma planilha Microsoft Excel, previamente formatada com colunas representando as principais características, conforme abaixo.

- i. Os campos de identificação do entrevistado, contemplaram:
 - a. Nome do entrevistado;
 - b. Posição na organização;
 - c. Unidade de negócio da qual faz parte;
 - d. Formação acadêmica e profissional;
 - e. Nacionalidade.
- ii. Os campos de caracterização dos projetos, contemplaram:
 - a. Nome do cliente;
 - b. Orçamento planejado; e
 - c. Duração estimada.
- iii. Sobre a Área de Negócios, Cultura e Estrutura Organizacional

- a. Grau de liberdade para tomar decisões;
 - b. Principais aspectos avaliados nos projetos;
 - c. Estrutura e ferramental disponível;
 - d. Relação com as áreas funcionais;
 - e. Visão de burocracia;
 - f. Percepção da cultura em gestão de projetos;
 - g. Visão da controladoria de projetos; e
 - h. Suporte da gerência sênior e da alta administração.
- iv. Práticas em Gestão de Projetos
- a. Ferramentas e técnicas usadas para gerenciamento do escopo, prazo, custos, comunicações, *stakeholders*, aquisições, etc.
- v. Política de Riscos e Gerenciamento de Riscos
- a. Entendimento da Política de Riscos Corporativos; e
 - b. Técnicas e ferramentas no gerenciamento de riscos dos projetos.
- vi. Entendimento da Estratégia e Governança Corporativa
- a. Conhecimento da visão e missão da organização;
 - b. Entendimento de como a empresa gera valor estratégico.
- vii. Descrição dos Problemas e Decisões
- a. Relação dos principais problemas em cada projeto em curso; e
 - b. Descrição da decisão tomada frente ao impasse.

3.4.2 Codificação, Tabulação e Organização dos Dados

O segundo passo constituiu-se na reunião e preparação dos dados. Inicialmente, foi feita a codificação geral das respostas para uso do *software* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os dados foram, então, tabulados e organizados para permitir as análises. A codificação das variáveis obedeceu critérios em acordo com a natureza das variáveis (Hair Jr. et al., 2005):

- i. Entrevistado: variável nominal, de 1 a 10;
- ii. Unidade de negócio: variável nominal, de 1 a 3;
- iii. Perfil / Origem Profissional: Formação comercial / negócios (exemplo: vendas) = 1; Formação Técnica (exemplo: engenharia) = 2; Formação de projetos = 3;
- iv. Projeto: variável ordinal formada pelo número do entrevistado, seguido de um sequencial em ordem de citação. Exemplo: o terceiro projeto do 2 entrevistado torna-se: “23”;
- v. Orçamento: variável contínua, em milhões de Reais (BRL), com uma casa decimal;
- vi. Duração: variável contínua, em meses, com uma casa decimal;
- vii. Atendimento à Política de Riscos: variável ordinal: 0 – não atende; 1 – atende proforma (preenche formulário, mas não usa); 2 – atende parcialmente; 3 – atende integralmente;
- viii. Conhecimento dos Valores Estratégicos: variável ordinal: 0 – não conhece; 1 – conhece parcialmente (tem uma ideia); 2 – conhece integralmente;
- ix. Tipo de problema ocorrido no projeto: variável nominal: 0 – nenhum; 1 – escopo; 2 – prazo; 3 – custo; 4 – qualidade; 5 – técnico; 6 – outros;
- x. Decisão tomada, conforme tipificação de Sanderson (2012): variável nominal: 0 – nenhum; 1 – estratégico / GC; 2 – otimização; 3 – otimização com restrição; 4 – aspiração pessoal; 5 – outros.

3.4.3 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra estudada, por meio de estatística descritiva, utilizando-se o aplicativo Microsoft Excel.

- i. Cálculo de participação relativa (percentual);

- ii. Prazo médio e orçamento da carteira de projetos, por entrevistado e por unidade de negócios: caracterização de porte (Sanderson, 2012; Simard & Laberge, 2014);
- iii. Caracterização dos entrevistados e das unidades de negócios;
- iv. Caracterização dos problemas e decisões.

3.4.4 Teste da Proposição P1

A primeira proposição da presente pesquisa estabelece que a governança corporativa permeia a organização e chega ao processo decisório em projetos. O alcance da governança corporativa ocorre mediante duas possibilidades: ou o indivíduo (agente) tomador de decisão as conhece e as segue ou a liderança do indivíduo tomador de decisão conhece as diretrizes de governança corporativa e força o seu seguimento. Estas possibilidades podem ocorrer nas ramificações I, II, III, IV, V e VI, conforme a Figura 27 abaixo.

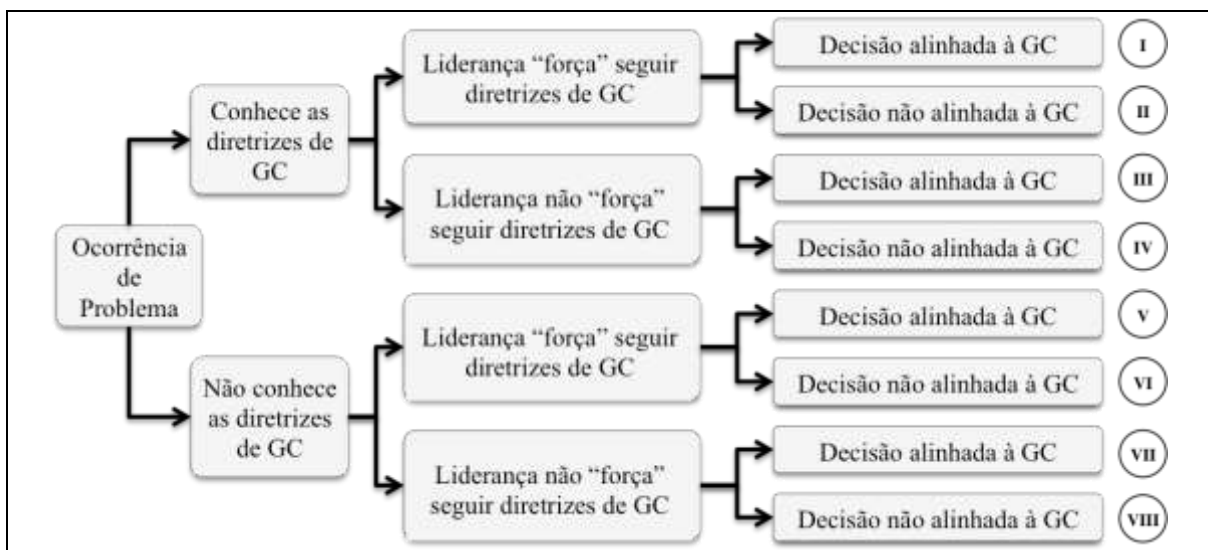


Figura 27 – Ramificações do processo decisório em projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entretanto, apenas nas ramificações I, III e V há o efetivo alinhamento da decisão com a governança corporativa. A ramificação VII não é considerada, pois a decisão alinhada à governança corporativa ocorreria somente ao acaso, ou seja, na mera eventualidade dos interesses do agente coincidirem com os da organização, pois as diretrizes não chegam até o

processo decisório. Entretanto, mesmo nas ramificações I, II e V existe a possibilidade de que a decisão alinhe-se apenas pela mesma casualidade mencionada acima. Assim, é fundamental que as respostas sejam investigadas quanto à intencionalidade e, desta forma, excluídas aquelas que não sejam conscientemente feitas com base nas diretrizes da governança corporativa.

O teste da proposição P1 ocorrerá, portanto, relacionando o número de eventos que ocorrem nas ramificações I, II, III, IV, V e VI, ao número total de observações. Posteriormente será calculado o número de vezes em que a decisão foi alinhada à governança corporativa, ou seja, ramificações I, III e V (descontando aquelas que ocorreram casualmente), conforme Figura 28.

Em um primeiro momento, a análise será baseada na frequência relativa, porém feita de forma qualitativa com base nas entrevistas, não havendo um parâmetro referencial que permita responder objetivamente se o valor encontrado pode ser considerado bom ou ruim. Desta maneira, os percentuais encontrados foram apresentados ao gerente comum a todas as áreas, para que considerasse sobre serem ou não satisfatórios à organização.

$$\text{Alcance da GC\%} = \frac{(n_I + n_{II} + n_{III} + n_{IV} + n_V + n_{VI} - n_{\text{eventos casualmente alinhados}})}{N_{\text{total de eventos}}}$$

$$\begin{aligned} \text{Decisões Alinhadas GC\%} \\ = \frac{(n_I + n_{III} + n_V - n_{\text{eventos casualmente alinhados em I, III e V}})}{(n_I + n_{II} + n_{III} + n_{IV} + n_V + n_{VI} - n_{\text{eventos casualmente alinhados}})} \end{aligned}$$

Figura 28 – Probabilidades calculadas como parte da proposição P1.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em um segundo passo, analisou-se a P1 por uma perspectiva intracasos. Desta forma, utiliza-se a técnica estatística de análise de variância ANOVA para verificar se há diferença significativa entre as decisões ocorridas nas áreas de negócio estudadas, suportada pelo software IBM SPSS (Hair Jr. et al., 2005).

3.4.5 Teste da Proposição P2

Para teste da Proposição P2, de que as diretrizes de GC influenciam no processo decisório em projetos, a análise foi feita com o uso da regressão logística. Foram excluídas todas as variáveis, com exceção de uma “variável *dummy*”, que representa a presença da governança corporativa, seja por conhecimento do agente ou por exigência do líder seu direto. Desta forma, foi analisado se a presença da governança corporativa influencia de forma significativa o processo decisório em projetos.

Segundo Hair (2009), a análise discriminante é adequada nas situações onde a variável dependente não é métrica, sendo particularmente conveniente o uso da regressão logística para situações onde existem até 2 (dois) grupos de variáveis dependentes. Ainda segundo o autor, a regressão logística apresenta resultados robustos mesmo não sendo atendidas as condições de normalidade multivariada e de iguais matrizes de variância e covariância, além da habilidade de incorporar efeitos não-lineares.

No presente trabalho, busca-se comparar as decisões orientadas por preceitos da governança corporativa com aquelas de outra natureza, não sendo possível garantir a linearidade entre variáveis. Sendo possível agrupar-se os dados de forma binária, ou seja, decisões orientadas (valor da variável = 0) ou não orientadas (valor da variável = 1) pela GC, optou-se pela utilização da regressão logística, com suporte estatísticos do software IBM SPSS.

Este caso configura-se na regressão logística com uma única variável preditora: a presença da governança corporativa no momento da decisão. O resultado é a probabilidade da variável dependente Y (decisão ser ou não alinhada à GC) ser explicada pela variável preditora X (presença ou não das diretrizes de GC no momento da decisão), conforme Figura 29.

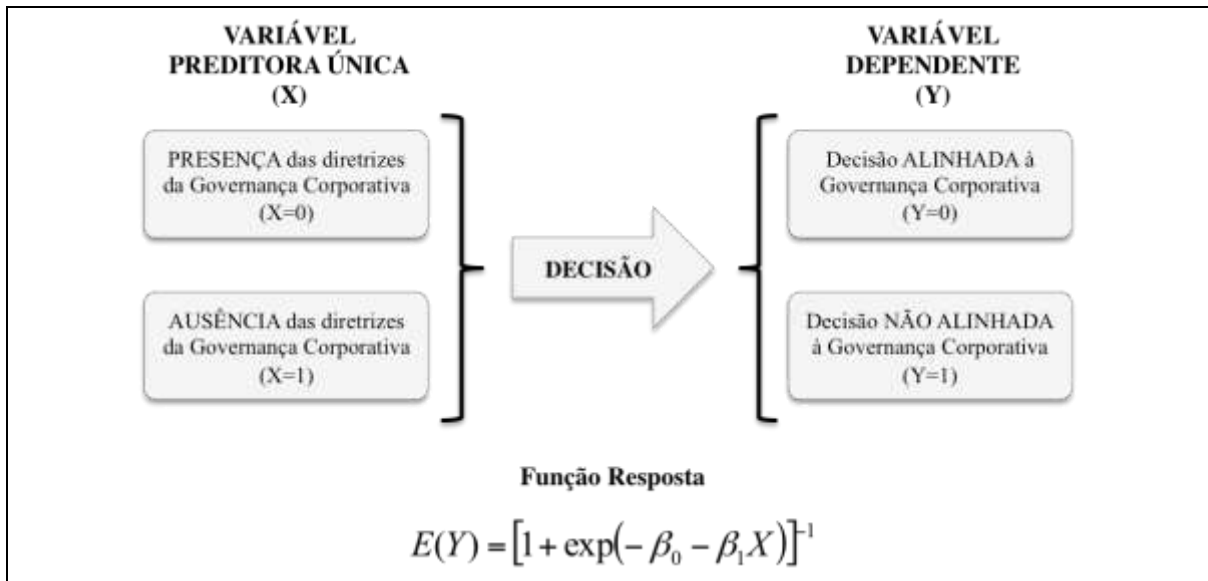


Figura 29 – Aplicação da regressão logística na proposição P2.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em O'Connell (2006).

Ao final, foram feitas considerações com base no resultado individualizado de cada área de negócio (AN_i), que definem a unidade de análise desta pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Existe uma série de controvérsias acerca do nível de significância usado em Ciências Sociais Aplicadas. Neste trabalho foi utilizado $p=0,05$, conforme Hair (2009).

As amostras coletadas nas áreas de negócio estudadas têm número diferente de projetos. Amostras diferentes diminuem o poder explicativo de algumas técnicas estatísticas, como a análise de variância ANOVA.

As entrevistas foram realizadas em um intervalo de 11 dias, desde a primeira até a última. Devido ao dinamismo dos projetos, não há garantia que ao final do 11º dia, as informações colhidas no primeiro dia mantiveram-se inalteradas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados capturados, mediante o método elencado no capítulo 3. Este capítulo é organizado em 3 (três) seções principais, a saber: (4.1) análise descritiva, caracterizando a amostra estudada; e (4.2) teste da Proposição P1; e (4.3) teste da Proposição P2.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi coletada mediante entrevista com 10 (dez) indivíduos (E_i) pertencentes a 3 (três) áreas de negócio (AN_i), contemplando um total de 55 (cinquenta e cinco) projetos e 113 (centro e treze) decisões. A caracterização dos entrevistados e seus respectivos projetos pode ser vista na Figura 30.

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS				CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS			
ID	Área de Negócios	Função	Perfil	ID Projeto	Setor do Cliente	Orçamento (BRL x 1M)	Prazo (M)
E1	AN1	Gerente de Projeto	Comercial / Negócios	1.1	Automobilítico	40,0	24,0
				1.2	Automobilítico	4,0	24,0
				1.3	Automobilítico	1,1	6,0
				1.4	Automobilítico	2,0	20,0
				1.5	Automobilítico	15,0	24,0
E2	AN1	Gerente de Projeto	Comercial / Negócios	2.1	Automobilítico	23,0	18,0
				2.2	Automobilítico	14,0	22,0
E3	AN1	Gerente de Projeto	Técnico / Engenharia	3.1	Automobilítico	8,0	7,0
				3.2	Automobilítico	80,0	32,0
				3.3	Automobilítico	2,5	6,0
				3.4	Automobilítico	40,0	18,0
				3.5	Automobilítico	8,0	8,0
				3.6	Automobilítico	8,0	8,0
				3.7	Automobilítico	10,0	12,0
				3.8	Automobilítico	3,0	5,0
				3.9	Automobilítico	30,0	23,0
E4	AN2	Gerente de Projeto	Técnico / Engenharia	4.1	Alimentos	1,9	8,0
				4.2	Alimentos	2,5	8,0
				4.3	Alimentos	0,6	7,0
				4.4	Alimentos	0,6	8,0
				4.5	Alimentos	0,5	8,0
				4.6	Alimentos	1,5	9,0
				4.7	Alimentos	2,7	7,0

E5	AN2	Gerente de Projeto	Técnico / Engenharia	5.1	Automobilítico	3,0	12,0
				5.2	Automobilítico	1,0	6,0
				5.3	Automobilítico	1,0	5,0
				5.4	Automobilítico	1,0	4,0
				5.5	Automobilítico	2,5	15,0
				5.6	Automobilítico	2,0	10,0
E6	AN3	Gerente de Projeto	Gestão de Projetos	6.1	Automobilítico	0,4	11,0
				6.2	Automobilítico	0,5	8,0
				6.3	Automobilítico	0,1	2,0
				6.4	Outros	0,1	2,0
E7	AN2	Gerente de Projeto	Técnico / Engenharia	7.1	Automobilítico	10,0	14,0
				7.2	Automobilítico	5,6	8,0
				7.3	Automobilítico	5,6	8,0
				7.4	Automobilítico	0,5	6,0
				7.5	Automobilítico	0,7	5,0
E8	AN2	Gerente de Projeto	Técnico / Engenharia	8.1	Outros	27,0	30,0
				8.2	Outros	4,0	18,0
				8.3	Outros	2,5	15,0
				8.4	Automobilítico	2,0	12,0
				8.5	Automobilítico	2,0	10,0
				8.6	Outros	1,0	10,0
E9	AN2	Gerente de Projeto	Técnico / Engenharia	9.1	Outros	0,7	2,0
				9.2	Outros	1,1	5,0
				9.3	Alimentos	0,1	2,0
				9.4	Alimentos	1,4	3,0
				9.5	Automobilítico	0,1	2,0
				9.6	Outros	4,0	6,0
				9.7	Outros	0,2	3,0
				9.8	Outros	1,0	2,0
				9.9	Outros	3,5	5,0
				9.10	Alimentos	2,0	5,0
				9.11	Automobilítico	0,4	2,0
E10	AN3	Gerente de Projeto	Gestão de Projetos	10.1	Outros	0,2	1,0
				10.2	Automobilítico	1,0	2,0
				10.3	Automobilítico	0,1	1,0
ORÇAMENTO TOTAL DA CARTEIRA (BRL X 1M)						387,3	

Figura 30 – Tabulação dos entrevistados e seus respectivos projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A amostra acima demonstra uma certa heterogeneidade no perfil dos entrevistados e no porte de seus projetos, explicada pela natureza da área de negócio nas quais cada um atua. Os projetos da área de negócio AN1, via de regra são sistemas mais complexos, pois são totalmente novos e completos, implicando em um maior número de interfaces com o sistema produtivo do cliente. Desta forma, são projetos mais vultuosos financeiramente e com maior prazo de entrega. Os projetos da área de negócio AN2 são maiores em quantidade, porém menores em valor e em prazo. A área de negócio AN3 envolve apenas a atualização de componentes existentes e é considerada uma linha de negócio ainda nova na organização, anteriormente tratada de forma mais genérica como parte da AN2. A Figura 31 apresenta os

dados consolidados por área de negócio (AN_i). Os valores estão expressos em um milhão de Reais (BRL x 1M) e o prazo em meses.

ÁREA DE NEGÓCIOS	NÚMERO DE PROJETOS	ORÇAMENTO TOTAL DA CARTEIRA (BRL X 1M)	ORÇAMENTO MÉDIO DA CARTEIRA (BRL X 1M)	PRAZO MÉDIO DA CARTEIRA (M)
AN1	16	288,6	18,0	16,1
AN2	35	96,3	2,8	8,0
AN3	7	2,4	0,3	3,9
TOTAL	58	387,3	6,7	9,7

Figura 31 – Caracterização das unidades de negócio estudadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gráficos dispostos nas Figuras 32 e 33 apresentam a participação relativa de cada unidade de negócio no total da divisão de negócio, respectivamente, por número de projetos e orçamento da carteira.

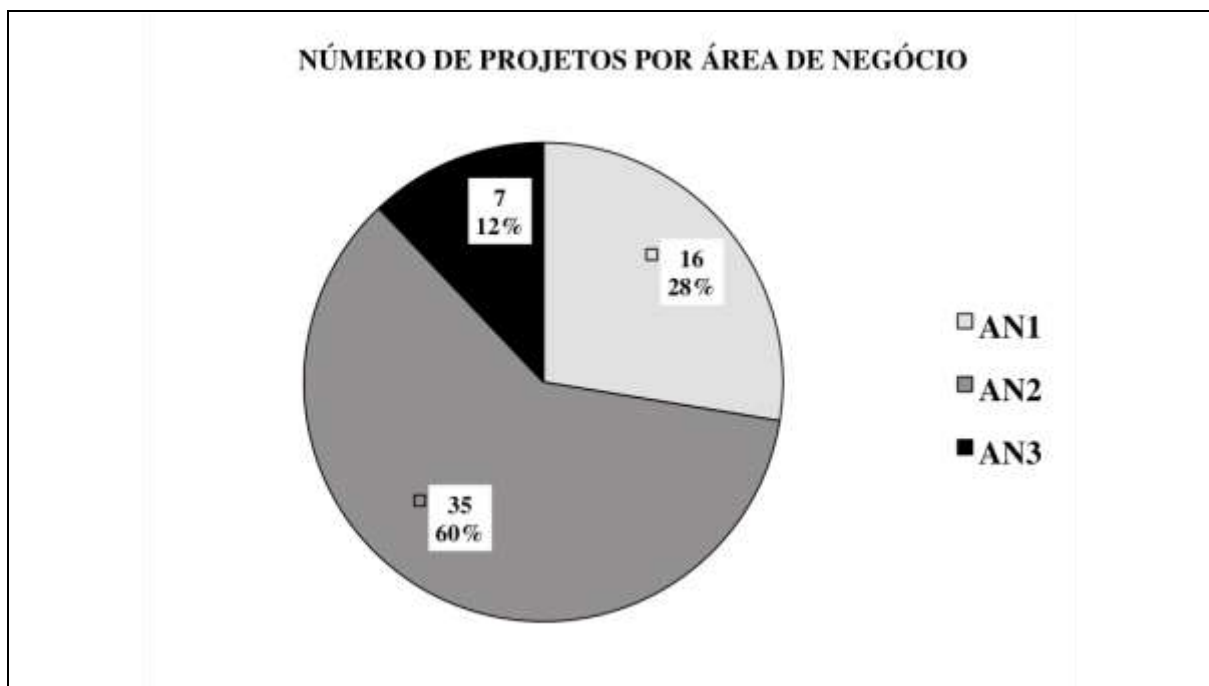


Figura 32 – Participação relativa de cada área de negócio em número de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

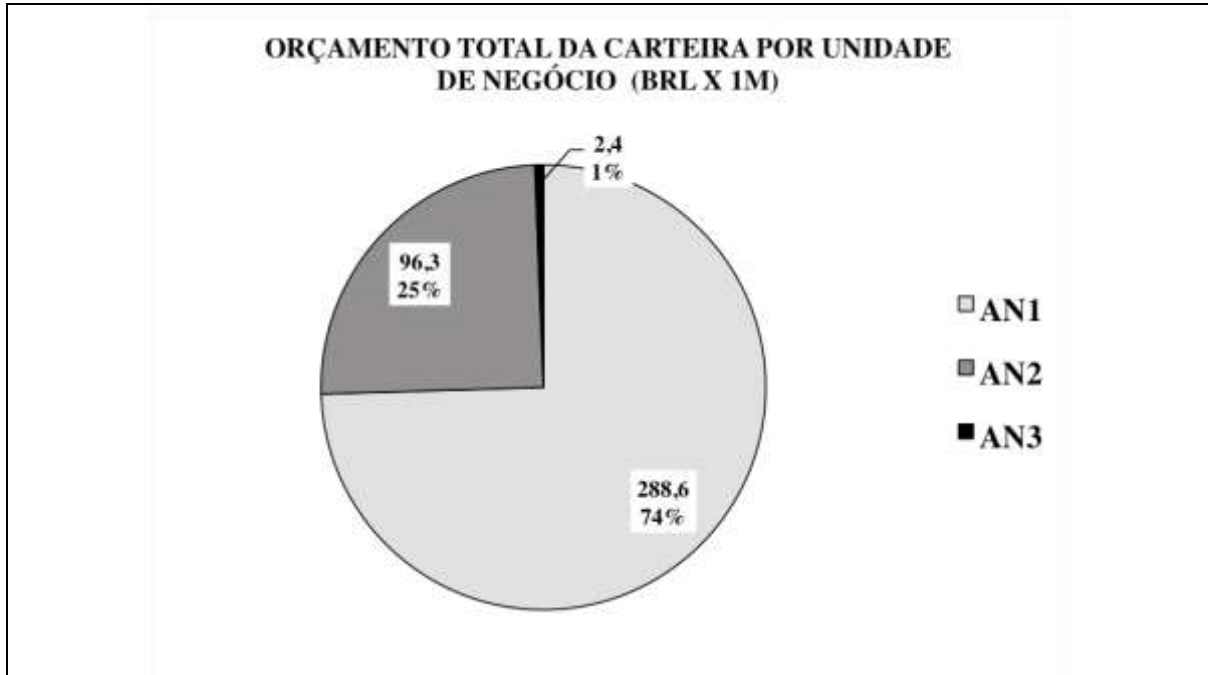


Figura 33 – Participação relativa de cada área de negócio em valor da carteira.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 34 apresenta a caracterização dos entrevistados, considerando o número de projetos, unidade de negócios na qual está filiado, o orçamento total da carteira pela qual é responsável, o orçamento médio da carteira e o prazo médio de duração dos projetos pelos quais o entrevistado é responsável. Estas duas últimas colunas permitem a visualização do porte médio dos projetos da carteira de cada entrevistado.

ENTREVISTADO	PERFIL / ORIGEM PROFISSIONAL	ÁREA DE NEGÓCIOS	NÚMERO DE PROJETOS	ORÇAMENTO TOTAL DA CARTEIRA (BRL X 1M)	ORÇAMENTO MÉDIO DA CARTEIRA (BRL X 1M)	PRAZO MÉDIO DA CARTEIRA (M)
E1	Comercial / Negócios	AN1	5	62,1	12,4	19,6
E2	Comercial / Negócios	AN1	2	37,0	18,5	20,0
E3	Técnico / Engenharia	AN1	9	189,5	21,1	13,2
E4	Técnico / Engenharia	AN2	7	10,4	1,5	7,9
E5	Técnico / Engenharia	AN2	6	10,5	1,8	8,7
E6	Gestão de Projetos	AN3	4	1,1	0,3	5,8
E7	Técnico / Engenharia	AN2	5	22,4	4,5	8,2
E8	Técnico / Engenharia	AN2	6	38,5	6,4	15,8
E9	Técnico / Engenharia	AN2	11	14,5	1,3	3,4
E10	Gestão de Projetos	AN3	3	1,3	0,4	1,3
TOTAL			58	387,3	6,7	9,7

Figura 34 – Caracterização dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 35 apresenta a caracterização dos entrevistados, considerando o número de projetos e o orçamento total da carteira sob sua responsabilidade.

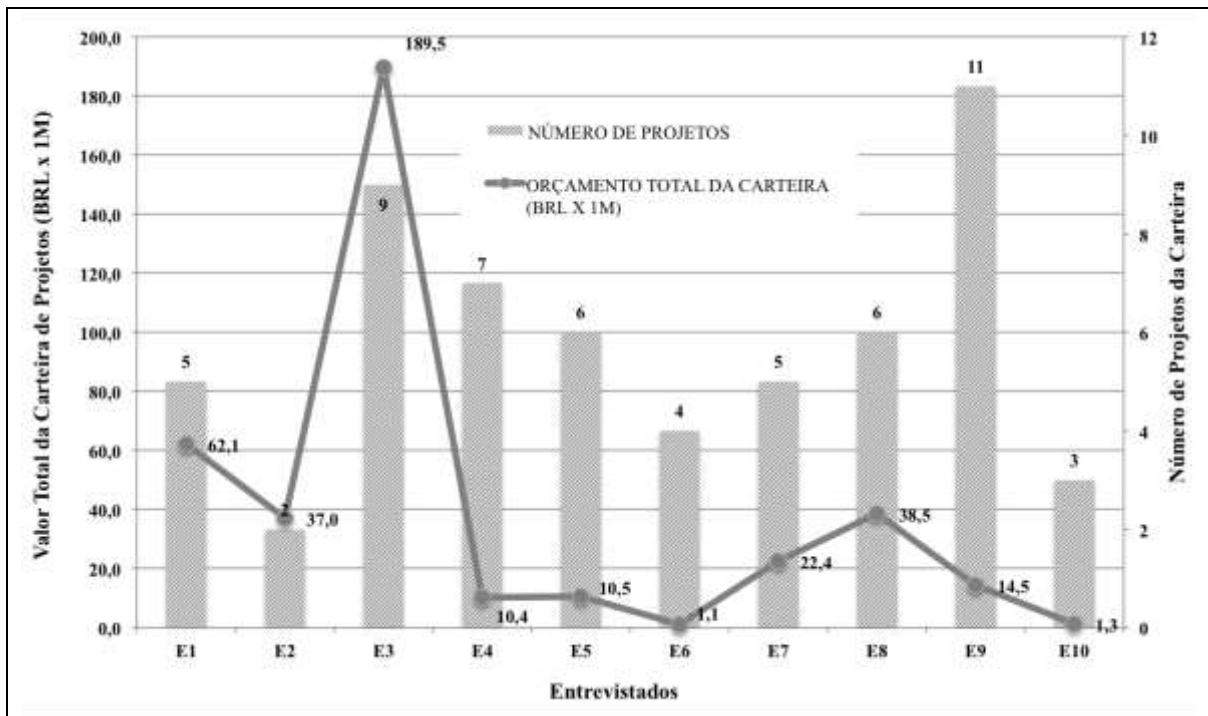


Figura 35 – Número de projetos e valor da carteira dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado E3 tem a carteira mais significativa entre todos (BRL 189 M), com o maior orçamento médio (BRL 21,1 M), mas não é o maior prazo médio, o que sugere carregar a maior carga de complexidade entre todos os entrevistados. Todavia, deve-se ressaltar que o E9 retém a carteira de uma particular montadora de veículos e seus projetos resguardam um certo nível de padronização, facultando um esforço menor do que os números indicam. De certa forma, os entrevistados parecem todos estar submetidos ao mesmo nível de estresse, pois mesmos os com as menores carteiras, enfrentam outros tipos de dificuldade, como a baixa prioridade de recursos e prazos mais enxutos.

A heterogeneidade observada entre os entrevistados também observa-se entre as áreas de negócio. Evidentemente a AN1, com a carteira mais significativa, recebe um tratamento prioritário dentro da organização. Além disso, evidenciou-se a diferença no perfil dos gerentes e no respectivo estilo de liderança. A AN1 é composta por indivíduos com perfil mais comercial (proveniente de áreas comerciais), pois o líder assim o é e assume como prioritária a postura de estreitar o relacionamento com o cliente. O responsável pela AN2 provém da área técnica (assim como sua equipe) e foca na excelência técnica. Por sua vez, o responsável

pela mais nova área de negócio (AN3) opta por gerentes de projeto de formação em sua equipe.

Essa diferença observada entre as 3 (três) áreas de negócio corrobora com a premissa adotada neste trabalho, de serem comparáveis, apesar de divergirem de forma clara e operacionalmente definidas, por tanto, um estudo de caso múltiplo (Yin, 2015).

Nesta análise preliminar de caracterização da amostra, amparada pelos achados das entrevistas, identificou-se uma organização de grande porte, com uma robusta carteira de projetos e números que sugerem baixo alinhamento das decisões com as diretrizes de governança corporativa.

Os dados apontam ainda para distinções entre a conduta dos entrevistados em função da área de negócio da qual pertencem, bem como em função de suas características pessoais, uma visão aderente com a Teoria de Agência (Dietrich, 2010; Virine & Trumper, 2008; Stanovich & West, 2008; Juliusson et al., 2001; De Bruin et al., 2007; Acevedo & Krueger, 2004; Neale & Bazerman, 1998; Behrens, 2008; Hofstede et al., 2010; March & Shapira, 1987; e Busenitz & Barney, 1997).

Em relação às decisões tomadas pelos agentes, os argumentos de Sanderson (2012) aparentemente consonam com as observações dos entrevistados, líderes das áreas e com a controladoria dos projetos da organização estudada.

Os achados relevantes nesta análise inicial de natureza exploratória são testados abaixo, em acordo com as proposições do presente trabalho.

4.2 TESTE DA PROPOSIÇÃO P1

4.2.1 Visão Geral

A proposição P1 sustenta-se na afirmativa de que a governança corporativa permeia a organização, chegando ao agente decisor no projeto de forma consistente. Há, nesta proposição, um evidente elemento de ordem subjetiva, que é a caracterização de “consistência” dentro do contexto estudado. Para tal, as informações obtidas serão validadas com a gerência geral da divisão que abarca as 3 (três) áreas de negócio estudadas, a qual compreende-se melhor poder representar os interesses da organização e de seus investidores, pela perspectiva de governança corporativa.

A pesquisa contemplou a “Governança Corporativa” mediante 2 (duas) principais linhas de diretrizes do ponto de vista da decisão: geração de valor ao investidor (decisões alinhada à estratégia corporativa para geração de valor) e proteção do investidor (adoção da Política de Riscos Corporativos). Nas entrevistas realizadas constatou-se que estas diretrizes da governança corporativa chegam ao momento da decisão, em três possíveis situações: o indivíduo (agente) as conhece previamente; o líder imediato do agente conhece e força o seguimento; ou por meio de ferramentas de suporte a decisão, que contemplam estas diretrizes e guiam o agente.

Uma das ferramentas identificadas é uma planilha de Gerenciamento de Riscos, que traduziria as Políticas e deveria servir como baliza ao processo decisório. Entretanto os entrevistados admitem não a utilizarem de forma efetiva, conforme melhor se descreve a seguir. A outra ferramenta disponível é o *software* SAP, no qual estão estabelecidos os limites de aprovação para aquisições. Esta última, por sua robustez, é naturalmente obedecida. Entretanto não existem outros dispositivos que tratem de outras dimensões da GC, como a maximização do valor da organização. Ainda que o SAP impeça aquisições a partir de determinado limite, não há qualquer garantia de que a decisão tomada (ainda que permitida) seja – de fato – a melhor para a organização. Ou seja, tanto a planilha de riscos como o SAP, parecem não carregar efetivamente as diretrizes de GC ao momento da decisão.

Desta forma, restaram a iniciativa do indivíduo de conhecer e adotar as diretrizes da GC no momento da decisão, bem como a assertividade do líder imediato em fazer cumpri-las. Em relação ao conhecimento do agente, os entrevistados foram questionados quanto ao grau de conhecimento que possuem da estratégia corporativa (visão, missão, valores, etc.) e quanto ao grau de aderência de suas práticas, à Política de Riscos (mesmo não usando a planilha de Gerenciamento de Risco de forma apropriada). Os resultados encontram-se tabulados na Figura 36.

ENTREVISTADO	ÁREA DE NEGÓCIOS	ADOA A POLÍTICA DE RISCOS	CONHECE A ESTRATÉGIA CORPORATIVA
E1	AN1	Parcialmente	Não Conhece
E2	AN1	Apenas "Proforma"	Não Conhece
E3	AN1	Parcialmente	Não Conhece
E4	AN2	Não Adota	Não Conhece
E5	AN2	Não Adota	Não Conhece
E6	AN3	Parcialmente	Conhece Parcialmente
E7	AN2	Parcialmente	Não Conhece
E8	AN2	Apenas "Proforma"	Não Conhece
E9	AN2	Não Adota	Não Conhece
E10	AN3	Parcialmente	Conhece

Figura 36 – Tabulação das respostas da dimensão “Governança Corporativa”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 10 (dez) entrevistados, apenas 1 (um) demonstrou conhecer os valores estratégicos da organização (E10). Um segundo (E6) demonstrou um conhecimento parcial dos principais conceitos, inclusive lembrando trechos da missão: “(...) diz algo sobre prover soluções economicamente sustentáveis para nossos clientes (...)”. Todos os demais entrevistados (oito), não souberam responder à pergunta (Figura 37). Ambos pertencem à área de negócio AN3.

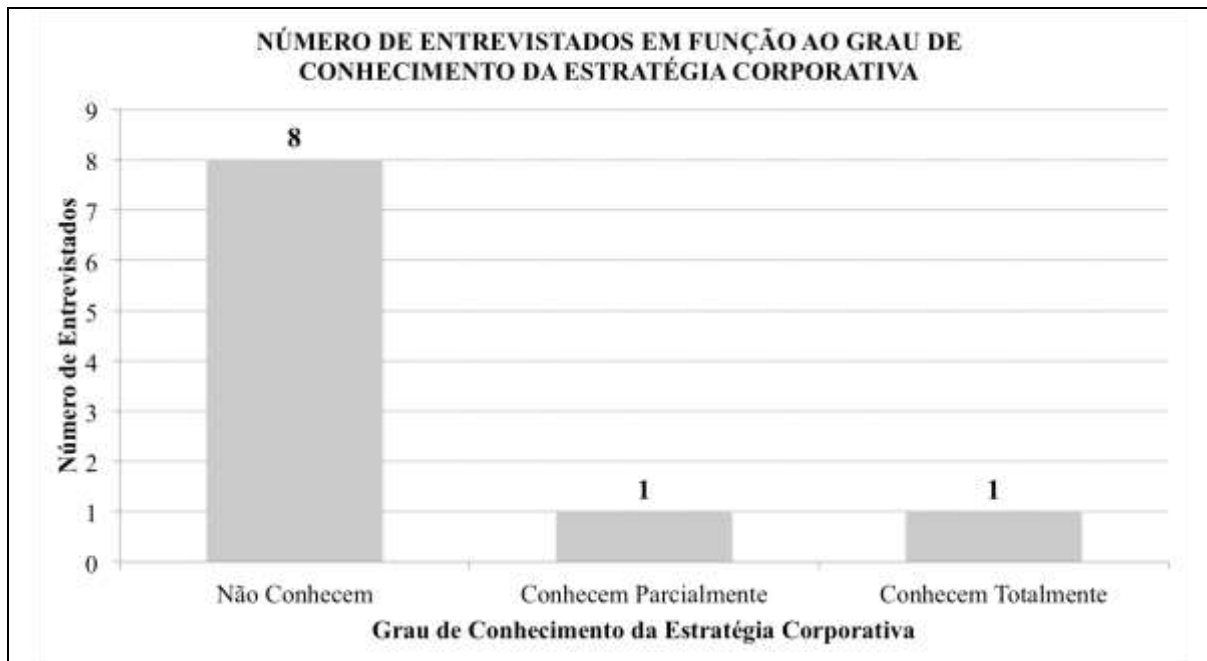


Figura 37 – Grau de conhecimento da estratégia corporativa pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à adoção da Política Corporativa de Riscos como baliza às suas decisões, os resultados obtidos sugerem que os entrevistados também não mostram-se aderentes às mesmas, conforme Figura 38. Dos 10 (dez) entrevistados nenhum respondeu afirmativamente à opção de completa aderência. Metade deles (5 entrevistados) revelaram atender parcialmente às diretrizes, ou seja, cumprem as exigências iniciais, porém não dão sequência ao acompanhamento dos riscos ao longo do projeto. Dois dos entrevistados admitem apenas preencher “mecanicamente” os formulários (“proforma”), sem entretanto preocuparem-se com a profundidade ou mesmo qualidade das informações prestadas. Os demais (3 entrevistados) não consideram em nada a Política de Riscos, preenchendo formulários apenas na eventualidade de uma auditoria.

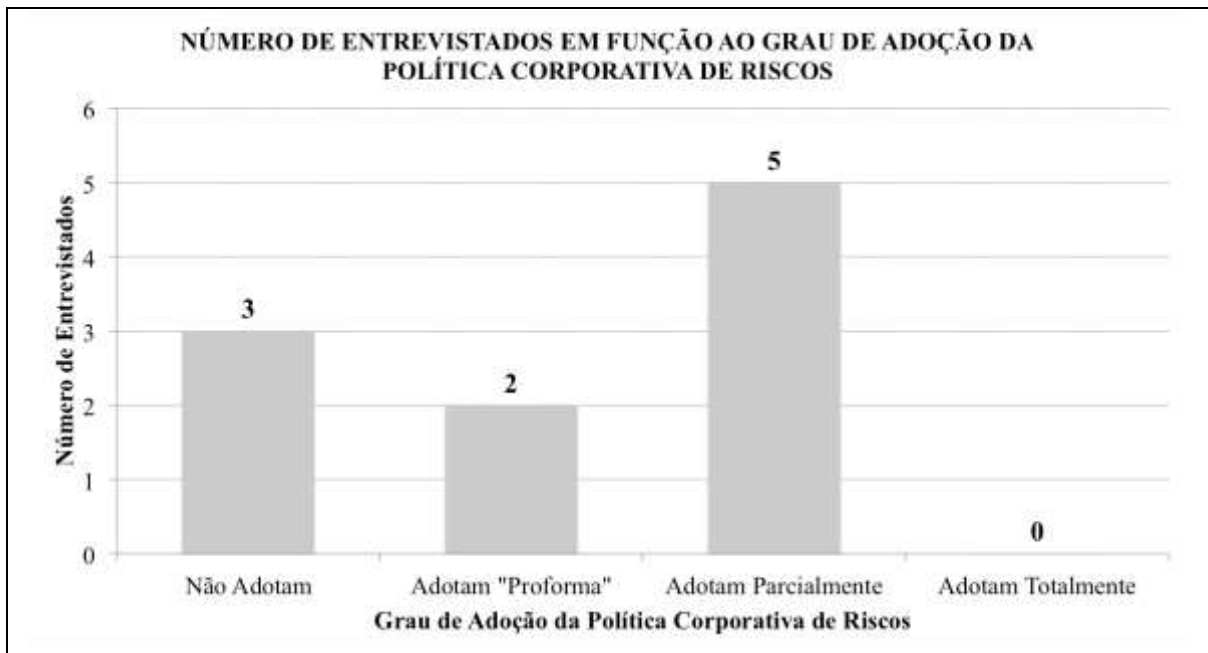


Figura 38 – Grau de adoção da Política Corporativa de Riscos pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos que atendem parcialmente às Políticas de Riscos, os que têm um melhor conhecimento, ainda que admitam não adotá-las plenamente, são justamente os entrevistados E6 e E10, ambos da AN3. Em um primeiro olhar, nota-se que ambos entrevistados desta unidade têm formação profissional em Gestão de Projetos. De fato, as entrevistas apontaram um maior conhecimento acadêmico nas práticas e ferramentas de gestão de projetos, bem como maior disciplina no seguimento dos processos (Figuras 39 e 40).

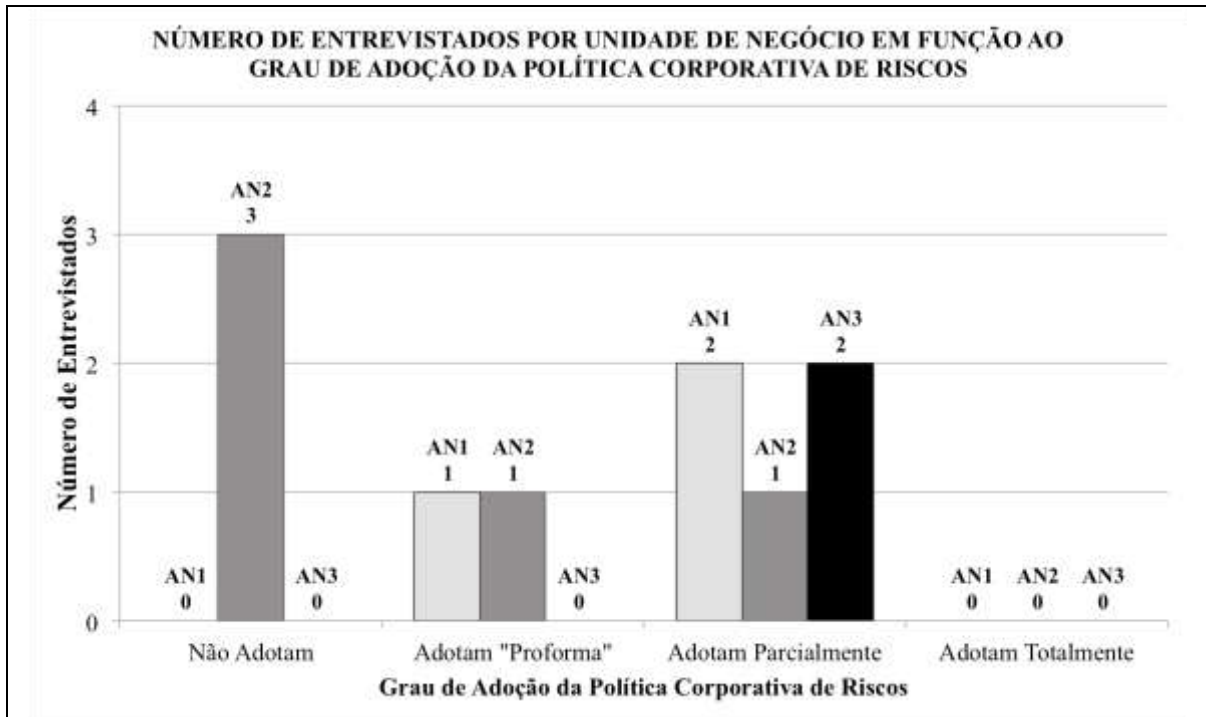


Figura 39 – Grau de adoção das Políticas Corporativas de Risco por unidade de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

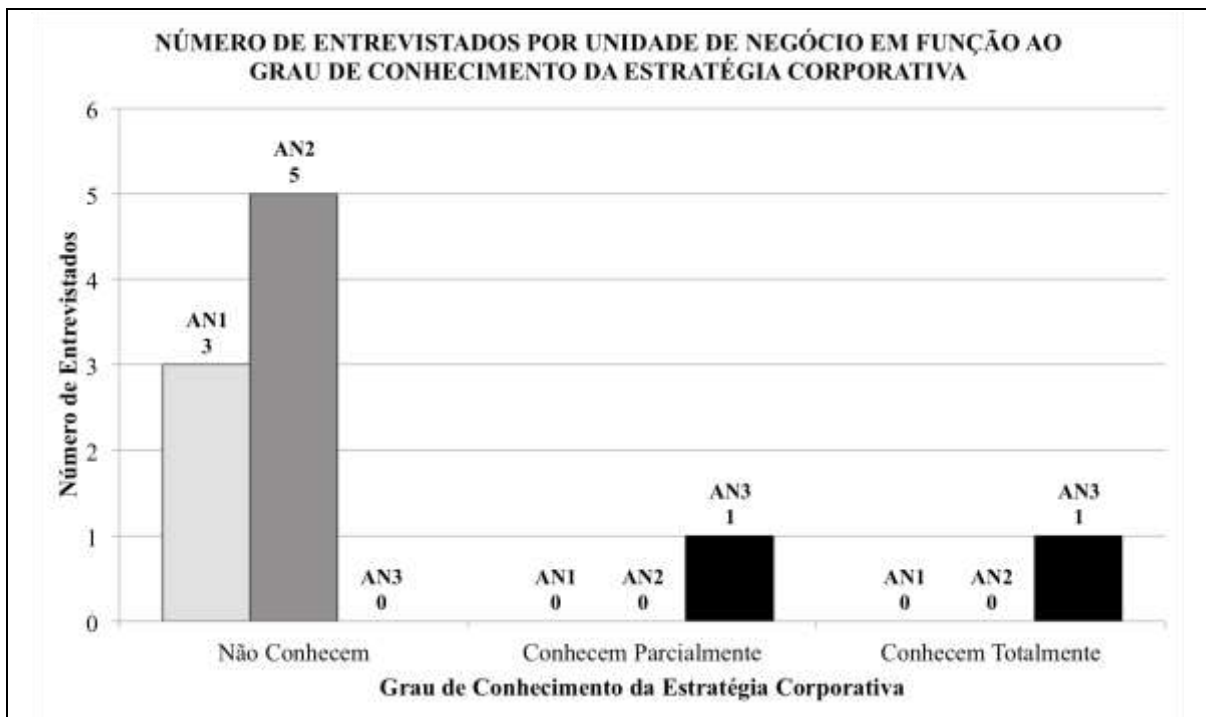


Figura 40 – Grau de conhecimento da estratégia corporativa por unidade de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Análise

Considerando-se os caminhos pelos quais as diretrizes de GC permeiam a organização até a decisão no projeto, construiu-se a árvore representada na Figura 41.

Para testar-se a proposição P1, inicialmente consolida-se o número de ocorrências em cada ramificação da decisão. Nesta consolidação, já foi feita a análise prévia das respostas para eliminar os eventuais desvios, sem que houvesse qualquer ocorrência a ser descartada.

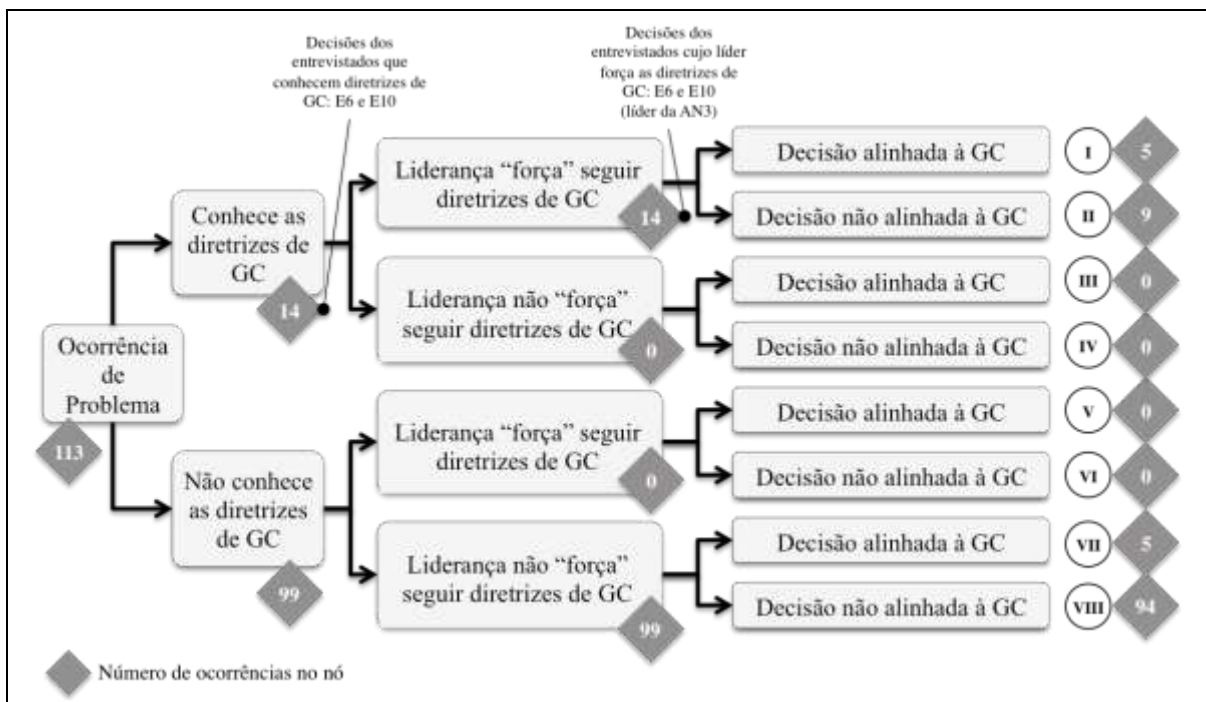


Figura 41 – Número de ocorrências em cada ramificação do modelo de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para calcular o percentual de alcance da governança corporativa ao momento da decisão, utilizou-se a seguinte expressão:

$$\text{Alcance da GC\%} = \frac{(n_I + n_{II} + n_{III} + n_{IV} + n_V + n_{VI} - n_{\text{eventos casualmente alinhados}})}{N_{\text{total de eventos}}}$$

$$\text{Alcance da GC\%} = \frac{(5 + 9 + 0 + 0 + 0 + 0 - 0)}{113} \therefore$$

$$\text{Alcance da GC\%} = 12,4\%$$

Em relação ao percentual de ocorrências em que a decisão estava em acordo com as diretrizes da governança corporativa, temos:

Decisões Alinhadas GC%

$$= \frac{(n_I + n_{III} + n_V - n_{\text{eventos casualmente alinhados em I,III e V}})}{(n_I + n_{II} + n_{III} + n_{IV} + n_V + n_{VI} - n_{\text{eventos casualmente alinhados}})}$$

$$Decisões Alinhadas GC\% = \frac{(5 + 0 + 0 - 0)}{(5 + 9 + 0 + 0 + 0 + 0 - 0)}$$

$$Decisões Alinhadas GC\% = 35,7\%$$

Portanto, o percentual de alcance da governança corporativa da amostra estudada ocorreu em 12,4% do total de eventos e, quando as diretrizes estavam disponíveis, 35,7% das decisões ficaram em acordo com as diretrizes da GC. Considerando-se o total de eventos estudados (113 ocorrências), a decisão alinhada à governança corporativa ocorreu em apenas 4,4% dos casos. Estas informações foram apresentadas posteriormente ao líder comum a todas as áreas de negócio, que demonstrou clara surpresa e considerou “(...) um cenário inesperado, preocupante e extremamente insatisfatório, que merece imediata atenção (...)”, “(...) eu realmente não imaginava isso... considero muito grave... estou perplexo”.

Apesar do número instintivamente sugerir um baixo desempenho, não é possível afirmar que 4,4% das decisões alinhadas à governança corporativa possa ser objetivamente classificado como “bom” ou “ruim”, por não existirem padrões para este tipo de conclusão. Entretanto, nestes casos estudados, o número final efetivamente não satisfaz as expectativas da alta gerência que abarca as 3 áreas de negócio e, como escrito acima, possivelmente uma visão que deve melhor traduzir os anseios da organização como um todo e de seus investidores. Além disso, não significa necessariamente que o não alinhamento à GC seriam necessariamente decisões ruins. Apenas indica que talvez pudessem ser melhores, estritamente do ponto de vista de maximização de valor e proteção da organização e de seus investidores.

Ao se investigar esta aparente distinção associada à AN3, constatou-se que há uma preocupação efetiva do seu gerente em conhecer e fazer conhecer os valores estratégicos da organização. Em algumas decisões, o líder AN3 participa ativamente direcionando às diretrizes de GC. Em outras, o agente atua sozinho, mas aparenta carregar consigo o conhecimento que lhe foi passado pelo seu gerente.

Para confirmar a diferenciação da AN3 em relação as demais foi aplicado o teste de variância ANOVA, com suporte do SPSS. A hipótese H0 a ser testada é que os grupos não resguardam diferenças entre si e, desta forma, não poderíamos considerar que os entrevistados

do AN3 têm comportamento distinto ao das demais áreas de negócio, no nível de significância de 0,05. A Figura 42 apresenta o relatório da estatística descritiva da amostra testada, extraída do software SPSS.

Descritivos						
Orientação de Decisão						
	N	Média	Desvio padrão	Modelo padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
1	39	2,28	1,050	,168	1,94	2,62
2	60	1,87	1,127	,145	1,58	2,16
3	14	3,29	1,383	,370	2,49	4,08
Total	113	2,19	1,214	,114	1,96	2,41

Descritivos		
Orientação de Decisão		
	Mínimo	Máximo
1	1	6
2	0	5
3	0	5
Total	0	6

Figura 42 – Relatório do SPSS com a estatística descritiva da amostra estudada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 43 mostra o resultado do teste ANOVA aplicado à amostra, apontando um nível de significância = 0 (zero), portanto refutando a hipótese H0. Ou seja, existem diferenças significativas entre as unidades de negócio em relação à orientação de decisão. O teste preliminar de Levene acusou uma significância de 0,65, rejeitando a hipótese de variâncias iguais entre as ANs, mas que poderia também se explicar pela diferença entre o número de dados por unidade de negócio, ou seja, pelas amostras não terem tamanho igual.

Test of Homogeneity of Variances			
Orientação de Decisão			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,432	2	110	,650

ANOVA					
Orientação de Decisão					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	23,409	2	11,705	9,087	,000
Nos grupos	141,688	110	1,288		
Total	165,097	112			

Figura 43 – Relatório do SPSS com análise de variância entre as unidades de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para determinar o grau de diferenciação entre a orientação à decisão, comparando as unidades de negócio aos pares, foram executados os testes “post hoc” de Tukey HSD e de Bonferroni. Para ambos, a hipótese H0 é de que as médias não são significativamente diferentes no nível de significância de 0,05. A Figura 44 demonstra que a hipótese é refutada ao se comparar AN3 com AN1 e AN3 com AN2. Os testes não apontam diferenças significativas entre AN1 e AN2. Portanto, constata-se que os indivíduos entrevistados pertencentes à AN3, de fato, têm uma orientação à decisão distinta das outras 2 (duas) áreas de negócio.

Comparações múltiplas							
Variável dependente: Orientação de Decisão							
(I) Unidade de Negócio	(J) Unidade de Negócio	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%		
					Limite inferior	Limite superior	
Tukey HSD	1	2	,415	,233	,181	-,14	,97
		3	-1,004*	,354	,015	-1,84	-,16
	2	1	-,415	,233	,181	-,97	,14
		3	-1,419*	,337	,000	-2,22	-,62
	3	1	1,004*	,354	,015	,16	1,84
		2	1,419*	,337	,000	,62	2,22
Bonferroni	1	2	,415	,233	,234	-,15	,98
		3	-1,004*	,354	,016	-1,86	-,14
	2	1	-,415	,233	,234	-,98	,15
		3	-1,419*	,337	,000	-2,24	-,60
	3	1	1,004*	,354	,016	,14	1,86
		2	1,419*	,337	,000	,60	2,24

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Figura 44 – Relatório do SPSS com os testes de Tukey HSD e Bonferroni.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Considerações Sobre Decisões Não Alinhadas à GC

Complementando a análise sobre as influências do processo decisório em projetos, foram feitas outras considerações sobre como as escolhas são feitas. Para tal, foram tabuladas as respostas dos entrevistados sobre os principais problemas que tiveram em cada projeto em andamento e como transcorreu a decisão (Figura 45).

As respostas sobre os tipos de problemas foram classificadas segundo a seguinte codificação: 0 – Nenhum; 1 – Escopo; 2 – Prazo; 3 – Custo; 4 – Qualidade; 5 – Técnico; e 6 – Outros. As respostas sobre a orientação da solução, por sua vez, foram codificadas da seguinte com base nos argumentos de Sanderson (2012) e usaram a seguinte codificação: 0 –

Nenhuma; 1 – Com base na GC; 2 – Otimização; 3 – Otimização com Restrição; 4 – Aspiração Pessoal; e 5 – Outras.

Evento	EN	AN	ID Projeto	Tipo Problema	Orientação Decisão
1	1	1	11	1	4
2	1	1	11	5	2
3	1	1	11	3	2
4	1	1	12	1	3
5	1	1	12	3	4
6	1	1	12	1	2
7	1	1	12	1	4
8	1	1	13	1	3
9	1	1	13	6	4
10	1	1	14	1	1
11	1	1	14	3	4
12	1	1	15	4	2
13	1	1	15	1	2
14	2	1	21	1	2
15	2	1	21	3	4
16	2	1	21	5	4
17	2	1	22	1	2
18	2	1	22	5	4
19	2	1	22	2	3
20	3	1	31	2	4
21	3	1	31	1	2
22	3	1	31	2	4
23	3	1	31	4	3
24	3	1	31	3	4
25	3	1	32	2	4
26	3	1	32	2	4
27	3	1	33	3	4
28	3	1	33	1	2
29	3	1	34	2	4
30	3	1	35	2	3
31	3	1	35	6	2
32	3	1	36	4	3
33	3	1	36	2	4
34	3	1	37	2	4
35	3	1	38	2	3
36	3	1	38	3	4
37	3	1	38	4	3
38	3	1	39	2	4
39	3	1	39	3	4
40	4	2	41	3	4
41	4	2	42	1	2
42	4	2	42	3	2
43	4	2	43	3	3
44	4	2	43	2	2
45	4	2	44	2	4
46	4	2	44	3	4
47	4	2	45	2	2
48	4	2	45	3	4
49	4	2	45	1	4
50	4	2	46	2	2
51	4	2	46	3	4
52	4	2	47	2	4
53	5	2	51	5	2
54	5	2	51	2	3
55	5	2	52	5	2
56	5	2	52	1	3
57	5	2	53	3	2
58	5	2	53	2	3
59	5	2	54	2	3
60	5	2	54	5	2
61	5	2	55	1	3
62	5	2	55	2	2
63	5	2	55	3	2
64	5	2	56	5	2
65	5	2	56	1	1
66	6	3	61	1	1
67	6	3	61	2	2
68	6	3	62	2	3
69	6	3	62	3	3
70	6	3	63	1	1
71	6	3	63	2	3
72	6	3	63	5	3
73	6	3	64	1	1
74	7	2	71	2	4
75	7	2	71	4	3
76	7	2	71	5	4
77	7	2	72	1	4
78	7	2	73	3	2
79	7	2	73	4	3
80	7	2	73	5	4
81	7	2	74	1	4
82	7	2	75	1	4
83	7	2	75	5	4
84	8	2	81	1	1
85	8	2	81	5	4
86	8	2	82	2	4
87	8	2	82	3	4
88	8	2	83	2	4
89	8	2	84	3	4
90	8	2	84	5	4
91	8	2	85	1	1
92	8	2	85	3	2
93	8	2	85	4	3
94	8	2	86	1	5
95	9	2	91	1	2
96	9	2	91	2	2
97	9	2	92	1	2
98	9	2	93	1	2
99	9	2	94	1	2
100	9	2	95	1	1
101	9	2	96	1	2
102	9	2	97	2	2
103	9	2	98	1	2
104	9	2	99	1	2
105	9	2	99	2	2
106	9	2	910	2	2
107	9	2	911	1	2
108	10	3	101	3	3
109	10	3	101	1	1
110	10	3	101	2	3
111	10	3	102	1	1
112	10	3	102	2	3
113	10	3	103	1	2

Figura 45 – Tabulação dos dados referentes a problemas e decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 46 pode-se observar os dados resumidos por área de negócio e as representações gráficas com os tipos de problemas encontrados nos projetos. A amostra, como um todo, aponta para uma maior incidência de problemas de escopo, seguidos por prazo e

custo. Esta percepção é validada pelos líderes, que também assim o veem. Estes acreditam ainda, que os problemas de escopo devem-se fundamentalmente à postura da área comercial, que tende a não detalhar o escopo suficientemente para facilitar a venda. E complementam dizendo que o prazo obedeceria a este mesmo padrão, de subestimação no momento da venda. E os problemas de prazo decorreriam dos demais.

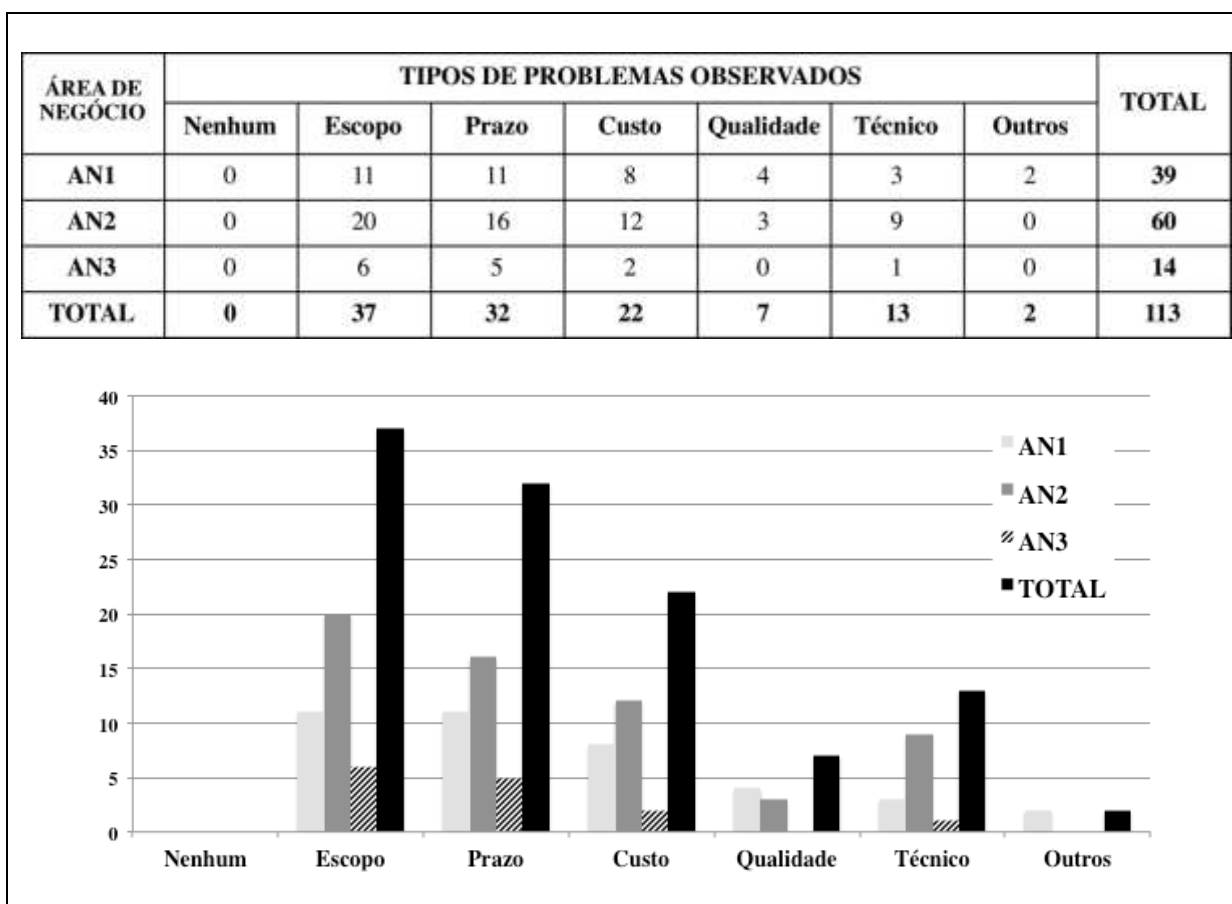


Figura 46 – Consolidação dos dados referentes a problemas encontrados nos projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em uma primeira análise, os dados referentes à problemas e soluções sugerem que os entrevistados pertencentes à AN2 tenham mais problemas em seus projetos que os demais. Entretanto, na percepção da gerência comum a todos, bem como na da controladoria dos projetos, essa constatação parece não encontrar eco. Segundo estes líderes, a equipe da AN2 tende a ser mais autocrítica. Esta ideia corrobora com o perfil mais técnico desta equipe, usualmente caracterizado como mais analítico, metódico e preciso (Herrmann, 1989). As demais áreas de negócio citam os problemas de fato mais relevantes e conhecidos.

A Figura 47 apresenta os dados resumidos por área de negócio e as representações gráficas, respectivamente com a orientação da decisão tomada pelo agente (entrevistado).

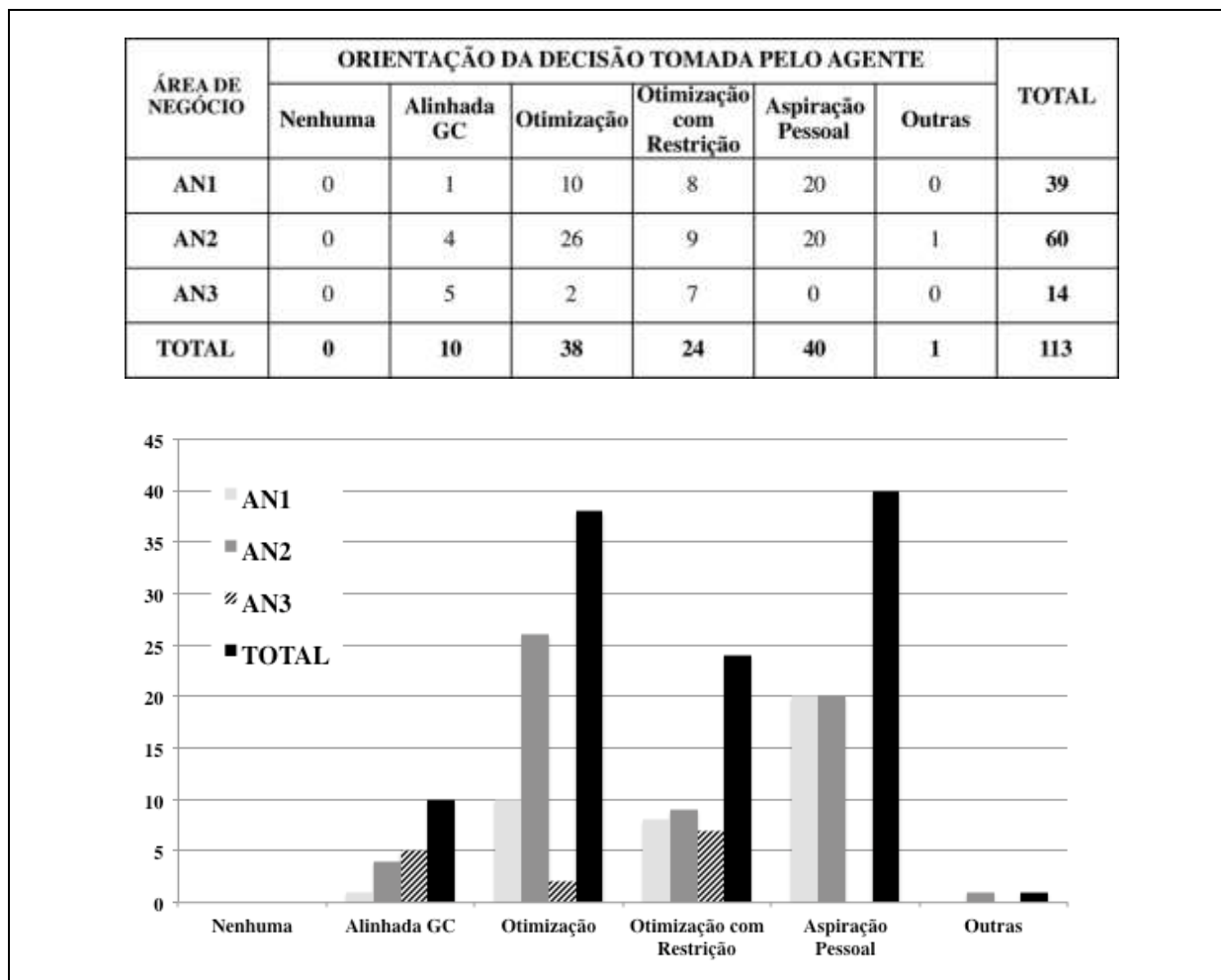


Figura 47 – Consolidação dos dados referentes a orientação de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à orientação da decisão tomada pelo agente, a análise inicial sugere que a AN3 tende a estar mais alinhada à governança corporativa do que as demais (objeto a ser testado como parte da proposição P2).

No geral, observa-se que o tipo de solução mais adotado é o que Sanderson (2012) classifica como “Aspiração Pessoal” (38,8% dos 103 eventos não alinhados à GC). Este caso, explica o autor, ocorre quando o tomador de decisão escolhe a primeira solução capaz de resolver o seu problema no projeto, independente de haverem outras soluções não exploradas que pudessem trazer melhores resultados para a companhia. Por uma perspectiva de Teoria de Agência, o indivíduo tomador de decisão prioriza o seu status ao proteger a sua imagem

resolvendo o problema o quanto antes, mas não faz a escolha que melhor atenderia à organização, por isso “Aspiração Pessoal”.

Durante as entrevistas, os entrevistados evidenciaram serem pressionados ao alcance de algumas metas de desempenho em projetos, prazo e custo, sendo a última aquela que representa o principal aspecto para avaliação do gerente de projeto. Desta forma, há sentido na maior incidência pela opção “Aspiração Pessoal”, pois os entrevistados priorizam a preservação dos índices de desempenho pelos quais são avaliados (benefício de curto prazo, contabilizado como ganho do agente), em detrimento à escolha que maximizaria o valor da organização (benefício de longo prazo, porém não contabilizado como ganho do agente).

O segundo tipo de solução mais recorrente é o de “Otimização” (36,9% dos casos), a qual Sanderson (2012) classifica como “Otimização”. Neste caso, o tomador de decisão adota uma postura “rentista”, adotando a melhor solução em um rol de opções escolhidos pelo agente. Ou seja, a opção é a melhor entre as disponíveis, mas as disponíveis nem sempre são as mais adequadas, o que conduz a solução ao caminho mais conveniente ao tomador de decisão, em geral condizente com seu perfil profissional ou pessoal. Por exemplo, na amostra estudada, os indivíduos com perfil comercial tendem a tomar decisões que melhorem suas relações com o cliente (independentemente de serem as melhores para a organização), indivíduos com perfil técnico tendem a buscar soluções na tecnologia.

O terceiro tipo mais comum de solução (“Otimização com Restrição”) usualmente tem origem na estrutura disponível e na força dos mecanismos de governança corporativa (23,3% dos casos). Como limitações, o agente decide pela alternativa mais adequada, porém limitada às possibilidades disponíveis na estrutura. A amostra sugere um número parecido de problemas detectados pelas áreas de negócio, sugerindo uma visão parecida sobre a estrutura disponível. De fato, nas entrevistas foi detectado um desalinhamento entre a governança corporativa e a metodologia de gerenciamento de projetos. As ferramentas e técnicas adotadas pela organização foram trazidas da matriz, elaboradas inicialmente para uma outra divisão de negócios que trata de projetos de infraestrutura, mais complexos. A percepção geral, incluindo a dos líderes das áreas de negócio, é que a estrutura disponível para gerenciamento de projetos é superdimensionada, implicando na sensação de “burocracia” que não surte efeito prático nos projetos, levando à descrença dos entrevistado e ao não uso. Em geral, afirmam apenas preencherem alguns formulários “mecanicamente” para cumprir o procedimento, sem qualquer preocupação com a precisão das informações e efetividade da ferramenta.

4.2.4 Resultado do Teste da Proposição P1

Tomando-se como base as expectativas da organização, refuta-se a proposição P1, ou seja, os mecanismos de governança corporativa parecem subdesenvolvidos em termos de penetração nos níveis mais operacionais da organização – neste caso – especificamente nas decisões tomadas na linha de frente dos projetos.

Por uma perspectiva de área de negócio, percebeu-se que todas as 5 (cinco) decisões alinhadas à governança corporativa ocorreram na AN3, apesar de estarem sob a mesma estrutura de governança corporativa. Sendo a única área de negócio onde, tanto os entrevistados da qual pertencem, quanto seu líder demonstram conhecimento sobre os valores inerentes à governança corporativa, conclui-se que, mesmo sujeitos ao mesmo mecanismo de governança e Políticas, existem fatores que alteram significativamente a penetração das diretrizes de GC no processo decisório em projetos. De qualquer forma, evidencia-se a dependência de iniciativas isoladas e não parte de um sistema corporativo que apresente consistência.

Quando a decisão não ocorreu de forma alinhada às diretrizes de GC, pôde-se notar que os agentes tomaram decisões que priorizaram suas aspirações pessoais em 38,8% dos casos. Em 36,9% das vezes adotaram a estratégia de otimizar a decisão por meio de um comportamento rentista, ou seja, subestimando problemas e/ou superestimando os benefícios. Em 23,3% observações não alinhadas à GC, o agente otimizou sua decisão restrito às limitações existentes, em parte devido à ineficiência do próprio mecanismo de governança existente.

Em resumo, nos casos estudados, evidencia-se o subdesenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa, sugerindo serem incapazes de permear a organização, chegando eficazmente no processo decisório do projeto. A organização temporária (projeto) parece desconectada da organização permanente pela perspectiva de governança corporativa.

4.3 TESTE DA PROPOSIÇÃO P2

4.3.1 Visão Geral

A proposição P2 afirma que, quando presente, a governança corporativa influencia na decisão nos projetos. Para testá-la, portanto, é necessária a análise isolada de seu efeito, comparando o resultados obtido de quando está presente ao de quando não está. Entende-se por estar presente, quando as diretrizes possam ser consideradas pelo agente no momento da decisão. Conforme observou-se no tópico anterior, as diretrizes chegam por meio de ferramentas, conhecimento individual ou por direcionamento de um líder próximo. No caso estudado, as ferramentas não despontaram como tendo uso efetivo. Desta forma, considerou-se que as diretrizes estavam presentes quanto o agente ou o seu líder as carregavam à decisão, conforme representa-se na Figura 48.

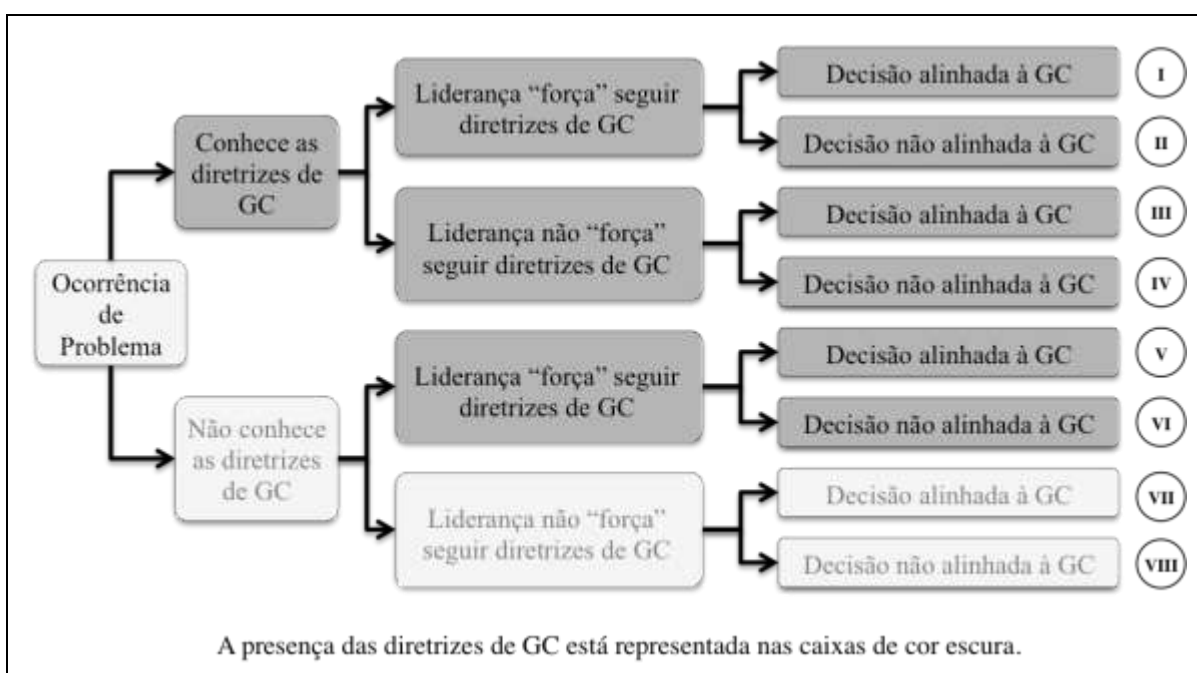


Figura 48 – Representação da penetração das diretrizes de governança corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Análise

Para consecução do teste relacionou-se uma variável dicotômica (“Conhece_GC” ou “Não_Conhece_GC”) com o alinhamento da decisão, variável também dicotômica (“Decisão_Alinhada” ou “Decisão_Não_Alinhada”), por meio de regressão logística multinomial e com suporte do software SPSS. O relatório com os dados obtidos está disposto na Figura 49.

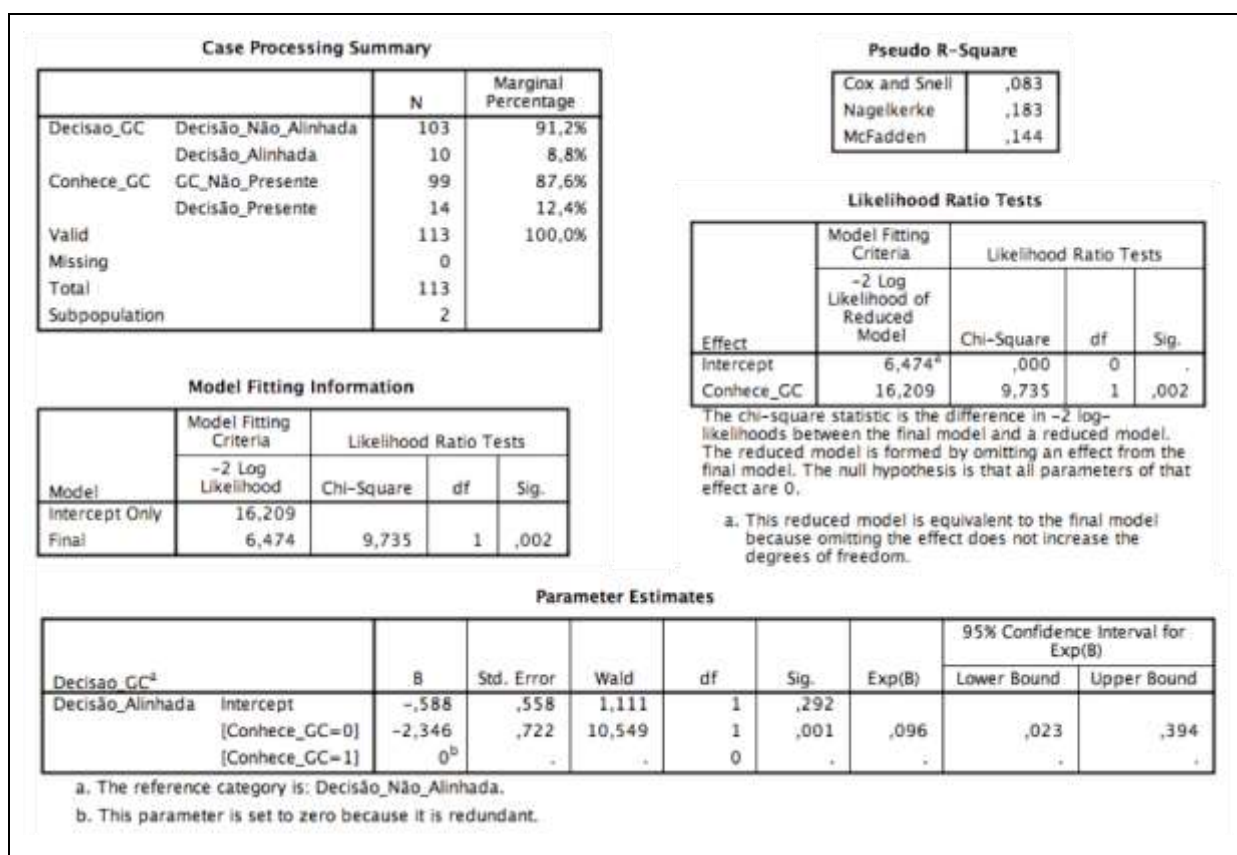


Figura 49 – Relatório do SPSS sobre a regressão logística aplicada à P2.

Fonte: Elaborado pelo autor, com o uso do SPSS.

A Figura 50 sumariza a interpretação dos resultados encontrados no teste estatístico (O’Connell, 2006). Os parâmetros referentes ao intercepto não tem utilidade prática para a maior parte dos pesquisadores (UCLA, n.d.). De fato, como este trabalho não visa a criação de um modelo preditivo (portanto, propondo uma equação), mas estritamente a descrição e interpretação de um fenômeno, o intercepto não participa dos objetivos deste trabalho.

Modelo Estatístico de Regressão Logística Aplicado			
Objetivo	Verificar se a presença das diretrizes da governança corporativa (conhecimento do agente ou do seu líder imediato) influencia no processo decisório em projetos, fazendo com que o agente escolha alternativas alinhadas aos preceitos da GC.		
Model Fitting Information Avalia o ajuste do modelo estatístico criado.			
Parâmetro	Definição	Regra de Validação	Resultado Obtido
Chi-quadrado e Sig	Medem respectivamente a aderência do modelo aos valores e o nível de significância (Hair Jr. et al., 2009).	O valor de Sig é a probabilidade de se obter a estatística de qui-quadrado, dado que a hipótese nula é verdadeira. O valor crítico de Sig (valor p) é 0,05 (Hair Jr. et al., 2009).	Sig=0,02 O modelo é estatisticamente significativo (valor $p < 0,05$)
df	Número de graus de liberdade, que coincide com o número de variáveis do modelo.	N/A	df = 1 (sem restrições)
Pseudo R² Avalia o poder explicativo do modelo estatístico criado.			
Parâmetro	Definição	Regra de Validação	Resultado Obtido
Cox & Snell	UCLA (n.d.) recomenda cautela ao se considerar estes índices, pois não há um R ² “real” para regressão logística. Existe uma diferença de escala entre Cox & Snell, McFadden e Nagelkerke, sendo que este último é o que mais se aproxima do R ² “real” usado em outras técnicas de regressão, pois varia entre 0 e 1.	(analogamente à R ² “real”) Cohen (1988) sugere, para R ² em Ciência Sociais Aplicadas: <ul style="list-style-type: none"> • R² = 2% (efeito fraco) • R² = 13% (efeito moderado) • R² = 26% (efeito forte) 	Pseudo R² = 18,3% (efeito moderado)
Nagelkerke			
McFadden			
Likelihood Ratio Tests Avalia o poder explicativo do modelo estatístico criado.			
Parâmetro	Definição	Regra de Validação	Resultado Obtido
Probabilidade - 2Log	Utilizado para avaliar a evolução do modelo, mediante as iterações feitas pelo <i>software</i> , com a inclusão e exclusão de variáveis.	Segundo UCLA (n.d.), a probabilidade -2Log não tem significância quando analisada individualmente, mas para uso comparativo.	16,209 (sem significância para o presente trabalho)

Variáveis da Equação			
Parâmetro	Definição	Regra de Validação	Resultado Obtido
B	Coefficiente estimado	N/A	B = -2,346
S.E.	Erro padrão	N/A	S.E. = 0,722
Wald e Sig.	Mede a significância da variável para o modelo.	O valor crítico de Sig (valor p) é 0,05 (Hair Jr. et al., 2009).	Wald = 10,549 e Sig.=0,01 (variável significativa para o modelo)
df	Número de graus de liberdade, que coincide com o número de variáveis do modelo.	N/A	df = 1 (sem restrições)
Exp(B) (para Conhece_GC=1 ou GC_Não_Presente)	<i>Odds Ratios</i> para a variável preditora.	N/A	Exp(B) = 0,096
INTERPRETAÇÃO			
<p>A GC não presente (sem conhecimento do agente ou força do líder) é menos provável influenciar (porque $B < 0$) na decisão do agente fazendo-o escolher por uma alternativa alinhada à GC, em uma razão de 0,096 em relação à “presença da GC” no momento da decisão.</p> <p>Ou seja, o inverso, quando diretrizes de GC estão presentes (pelo conhecimento do indivíduo tomador de decisão ou por força de seu líder imediato) há 10,4 ($1/0,096$) mais chances de que se proceda a escolha por uma alternativa alinhada à GC.</p>			

Figura 50 – Tabela resumo da regressão logística aplicada à P2.

Fonte: Elaborado pelo autor, com o uso do SPSS.

Mesmo não sendo possível afirmar objetivamente (com base em padrões) qual é o grau de influência da governança corporativa que seja aceitável para decisões em projetos, a regressão logística aplicada acima permitiu afirmar que, nesta amostragem, há uma chance 10,4 vezes maior ($1/Exp(\beta)$ ou $1/0,096$) de a governança corporativa influenciar a decisão positivamente (decisão alinhada), quando encontra-se presente no momento da decisão. De outra forma, alinharia-se somente ao acaso.

4.3.3 Resultado do Teste da Proposição P2

Analisando-se isoladamente a influência da governança corporativa na decisão em projetos, valida-se a proposição P2, ou seja, quando consegue permear a organização, chegando até o agente decisor, a GC influencia significativamente na decisão, tendo um retorno 10,4 vezes superior ao se comparar com quando suas diretrizes não estão presentes.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

No caso estudado, conclui-se que os preceitos de Governança Corporativa não permeiam a organização naturalmente para atingir o tomador de decisão no projeto. Não há uma conexão formal e ativa fazendo esta “ponte”, sugerindo haver um “elo perdido” entre a organização temporária e a organização permanente, por uma perspectiva de GC. Os eventuais alinhamentos percebidos parecem advir da pontual influência da liderança imediata sobre o agente decisor, seja estimulando-o a conhecer e adotar as diretrizes, ou seja interferindo diretamente na decisão, forçando o alinhamento. De outra forma, o alinhamento ocorre meramente ao acaso, quando os interesses do tomador de decisão combinam circunstancialmente com os da organização.

Um olhar mais atento sobre as decisões que ocorreram de forma não alinhada, revelou que os agentes priorizam os benefícios próprios imediatos, em detrimento dos eventuais benefícios da organização, o que caracteriza o conflito de agência (Jensen & Meckling, 1976). A organização parece falhar em concentrar suas cobranças em métricas de desempenho de custo no projeto, induzindo o agente a optar por alternativas que melhorem este índice, mesmo que causem perdas mais significativas do ponto de vista estratégico. Os procedimentos da controladoria de projetos também não contemplam os valores e diretrizes da governança.

Por outro lado, quando as diretrizes de governança conseguem romper o hiato, percebe-se que as decisões alinhadas são 10,4 vezes mais frequentes, o que demonstra a significância da influência destes valores na decisão. O desafio, entretanto, ainda parece ser fazer as diretrizes de GC permearem a organização e chegarem ao agente decisor em projetos, de forma sistemática e consistente, e não apenas dependendo de iniciativas isoladas de alguns poucos indivíduos.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

5.1 A PESQUISA NO CONTEXTO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No capítulo introdutório, este trabalho buscou trazer o gerenciamento de projetos para o contexto da governança corporativa, ressaltando a importância do efetivo gerenciamento dos riscos e do processo decisório na organização temporária. Foi dado ainda destaque às conclusões de alguns autores, como Sanderson (2012) e Simard e Laberge (2014), acerca do hiato que tende a surgir entre as organizações permanentes e as temporárias, especialmente nas de grande porte. Neste capítulo, observou-se ainda que a história resguarda exemplos de fracassos corporativos, protagonizados pelo desempenho de seus projetos, como o emblemático caso da Enron (Rosen, 2004).

Desta maneira, o presente trabalho desenvolveu-se a partir desta lacuna, porém nos limites de um particular recorte acerca de como os preceitos da governança corporativa permeiam a organização, de sua origem nos fundamentos estratégicos, até sua influência nas bases do processo decisório nos projetos. Ao se analisar esta interconexão, surgiram duas inquietudes que começaram a delinear o escopo do trabalho: (i) Será que as diretrizes da governança corporativa conseguem chegar até o agente decisor nos projetos? (ii) Caso alcancem o agente, as diretrizes da governança corporativa seriam capazes de influenciar o processo decisório de forma efetiva?

Oriundas da observação do pesquisador, estas inquietudes foram consolidadas em uma única questão, a qual passou a nortear esta pesquisa e, finalmente, deu origem aos seus objetivos e preposições. Logo, a base epistemológica deste trabalho emerge da prática, a qual também orienta a sua estruturação.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA EM GERAL

Segundo Sanderson (2012) e Low et al. (2015), a governança corporativa é um tema de grande destaque atualmente, justamente por sua relevância à sociedade, à medida que visa proteger a estrutura dos mercados financeiros. Em resposta à sua relevância, diversas iniciativas com abrangência internacional surgiram com o propósito de estabelecer as bases

para a boas práticas de GC, de maneira que os mercados financeiros pudessem se alinhar, trazendo maior segurança aos *stakeholders*.

Da mesma forma, o gerenciamento de projetos vêm experimentando grande evolução nas últimas décadas, com o surgimento e reconhecimento de entidades como o PMI e o *International Project Management Association* (IPMA), com o aumento do número de profissionais capacitados e com o investimento das organizações em estrutura de gerenciamento de projetos. Segundo Carvalho et al. (2015), há indícios de que as organizações que investem em gerenciamento de projetos experimentam melhores resultados. Por sua vez, Shenhar e Dvir (2007) ressaltam o caráter estratégico dos projetos, cruciais para ganho de potencial competitivo para as organizações. Assim, seja no âmbito operacional ou estratégico, o gerenciamento de projetos já é reconhecido por sua relevância prática.

Considerando ser fundamental ao propósito da própria existência da governança corporativa, que suas bases alcancem e influenciem o agente por trás das decisões relevantes, e que projetos são estrategicamente importantes às organizações, logo pode-se inferir que, se a governança corporativa tem importância prática, a efetividade do seus mecanismos também o teria. Portanto, uma vez desenvolvido neste contexto, se lograr na consecução dos seus objetivos, este trabalho teria jogado alguma luz sobre este atual, complexo e dinâmico tópico (Stefănescu, 2012) e, por conseguinte, trazido alguma contribuição à prática, mesmo que minimamente incitando a discussão sobre o mote.

5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Dentro da realidade da organização estudada, este trabalho também trouxe algumas contribuições, que podem ser consideradas significativas, opinião de alguns dos líderes, com os quais os resultados obtidos foram discutidos. De certa forma, os achados da pesquisa evidenciaram um vazio entre as camadas estratégica e de gerenciamento de projetos. O desconhecimento dos valores estratégicos organizacionais foi considerado como surpreendente e preocupante pelos líderes, ao se considerar que decisões relevantes são tomadas em projetos de clientes corporativos. Ou seja, problemas em projetos locais podem causar danos à reputação da organização, alcançando proporções globais.

Consequentemente, foi realizada uma reunião com a equipe de gerentes de projetos e alguns dos achados desta pesquisa foram apresentados e discutidos. De todos os gerentes de

projetos participantes da reunião, apenas um mostrou-se em desacordo com as informações prestadas: o entrevistado número 5. Os demais descreveram os resultados como um retrato bastante fiel à realidade.

Com base na discussão aberta com os gerentes de projeto e líderes, como decorrência dos achados desta pesquisa, a organização informou que pretende elaborar um programa para aumento da capacitação dos gerentes de projetos, com foco em gerenciamento de riscos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho é a investigação da interconexão entre o processo decisório no gerenciamento dos projetos e a estrutura de governança corporativa. Para construí-lo, este objetivo foi decomposto em 2 (dois) específicos: (O1) identificar os meios pelos quais as diretrizes da GC chegam até o agente tomador de decisão em projetos; e (O2) verificar se as diretrizes de GC influenciam o processo decisório em projetos.

Para a consecução do objetivo específico O1, foi feita uma investigação sobre a forma como as diretrizes da governança corporativa chegam ao agente tomador de decisão. Para tal, foram feitas perguntas para verificar se os valores estratégicos e as Políticas de risco da companhia atingiam o tomador de decisão e, quando alcançaram, o meio pelo qual isso ocorreu. Entretanto, foi identificado um nível baixo de penetração dos preceitos de GC (percepção do líder responsável pelas áreas de negócio estudada) e apenas um caminho surgiu na pesquisa: através do líder direto. Eventuais outras formas de comunicação da governança, nesta pesquisa em particular, não puderam ser identificados.

Esta aparente limitação decorrente da baixa penetração percebida, não traz muita robustez para a consecução do objetivo específico O1 em termos mais amplos, ou seja, foi identificado o meio pelo qual as diretrizes de GC chegaram até a decisão nos projetos, mas um único meio. Por uma perspectiva da organização estudada, o objetivo foi atingido. Por uma perspectiva de contribuição para a prática em geral, esta conclusão pode não ser plenamente satisfatória e devem ser consideradas outras possibilidades de meios de penetração da GC nos projetos, bem como medidas suas respectivas eficiências.

Todavia, o desenvolvimento do objetivo específico O1 desta pesquisa traz à reboque uma constatação que levanta uma interessante discussão, indo além das fronteiras deste particular estudo: a responsabilidade e o papel do líder, em se fazer cumprir as diretrizes da governança corporativa. Nesta pesquisa, o líder surgiu como elemento crucial para que seus liderados tomassem decisões alinhadas aos preceitos de GC. Àqueles, cujos líderes não demonstraram pró-atividade para o seguimento das diretrizes de GC, esse fato ocorreu somente ao acaso, quando circunstancialmente os interesses do agente se alinharam aos da organização. Não foram identificadas outras formas de transmissão de valores de GC que

tivessem surtido efeito, independentemente de existirem, como comunicação interna, por exemplo.

Para a consecução do objetivo específico O2 foi testado se as diretrizes de GC influenciam a decisão em projetos. Comparado às decisões alinhadas à GC que ocorrem ao acaso, esta pesquisa revelou que, quando ocorre a efetiva penetração das diretrizes de GC no processo decisório em projetos, há uma chance 10,4 vezes maior de haver alinhamento com os interesses da organização e não apenas com os do agente.

Portanto, considera-se que este estudo atingiu o seu objetivo principal, bem como responde à questão de pesquisa, à medida que revela parte da arquitetura da inter-relação entre a governança corporativa e o processo decisório em projetos, concluindo que há potencial de influência da GC no processo decisório em projetos, restando apenas que esta alcance o tomador de decisão com maior efetividade, o que parece se configurar no maior desafio.

6.2 CONTRIBUIÇÕES

Atualmente, não se discute a importância de mecanismos robustos de governança corporativa. Da mesma forma, é igualmente consenso a importância estratégica dos projetos às organizações. Todavia, a integração dos projetos à estrutura de governança corporativa ainda parece um desafio a ser superado, como observado em alguns fracassos corporativos decorrentes de problemas em projetos.

É nítida a evolução da literatura e práticas de governança corporativa (Low et al., 2015), assim como a de projetos. Entretanto, não evidencia-se a mesma dinâmica na integração de ambos, à medida que o foco das pesquisas ainda concentra-se em métricas de desempenho em projetos (Biesenthal & Wilden, 2014; Simard & Laberge, 2014), ou seja, na medição e reporte de resultados. Todavia, a maneira como o resultado se constrói ainda não parece suficientemente abarcada pelas pesquisas.

Este trabalho, em momento algum discutiu os resultados dos projetos avaliados. Se bons ou ruins, não coube análise nos limites do escopo da presente pesquisa. Mas ao buscar descrever, ainda que parcialmente, a forma como o resultado se construiu, espera-se induzir à reflexão sobre se os resultados não poderiam ter sido melhores. Desta forma, se pretende que esta pesquisa possa trazer alguma contribuição a esta lacuna do conhecimento, à medida que

discute como a decisão transcorre no projeto, um través aparentemente não devidamente explorado e que parece carecer de maior profundidade acadêmica.

6.3 LIMITAÇÕES

As 3 (três) áreas de negócio estudadas, apesar de suas distinções, ainda são parte da mesma organização. Apesar da cautela adotada para se isolar eventuais efeitos supressores, não é possível assegurar que vieses relacionados à cultura corporativa não tenham interferido nas respostas coletadas. Organizações que incorporem a governança corporativa, com maior ou menor intensidade em sua cultura, podem obter resultados distintos.

Apenas um meio para a penetração das diretrizes de governança corporativa foi identificado nesta organização estudada, como se discute nas conclusões deste trabalho. Estudos futuros devem considerar a possibilidade de outras formas de transmissão destes valores corporativos.

Os entrevistados são todos brasileiros, portanto pressupõe-se culturalmente semelhantes. Desta forma, vieses de natureza cultural não foram contemplados neste estudo e devem ser considerados em outros similares.

As entrevistas foram feitas em horário comercial, no qual os entrevistados ajustaram seus compromissos de forma a atender o pesquisador. Não é possível garantir que o eventual senso de urgência aos compromissos profissionais dos entrevistados, não tenha interferido na profundidade da exploração ou eventual supressão de situações que poderiam ter carregado outras informações à pesquisa.

As descrições das decisões tomadas pelos entrevistados foram direcionadas aos argumentos de Sanderson (2012). Entretanto, coube à cognição do entrevistador interpretar e classificar o tipo de decisão. Esta análise qualitativa produziu dados que foram testados estatisticamente, porém sujeitos a um grau não mensurável de subjetividade, que pode redundar em distorção nos resultados obtidos.

Devido à complexidade do tema, o uso de 3 (três) casos não garante representatividade suficiente para afirmar que os achados possam ser replicados a qualquer outra organização. Da mesma forma, foram discutidas 113 decisões, porém não igualmente distribuídas entre as

áreas de negócio estudadas. Esta assimetria de dados pode resultar em distorções nos testes estatísticos, como ANOVA.

Como discutido no capítulo 3, testes estatísticos podem trazer maior consistência à análise dos resultados. A regressão logística, por suas características, traz consistência mesmo em amostragens limitadas como a deste estudo. Todavia, amostragens maiores e mais uniformes permitiriam ampliar este estudo para uma abordagem qualitativa-quantitativa, facultando o uso de outras ferramentas estatísticas, as quais poderiam trazer maior robustez às discussões.

Uma eventual entrevista com representantes das áreas funcionais da empresa contemplando o conhecimento das diretrizes de governança corporativa, tal qual realizada com a equipe deste projeto, poderia melhor caracterizar os comportamentos observados. Esta limitação no escopo da pesquisa poderia, ainda, alavancar discussões sobre as distinções entre decisões em projetos e decisões em processos, bem como os riscos inerentes a estes tipos de atividades no âmbito organizacional.

6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No desenvolvimento do presente trabalhos, por vezes a pesquisa encontrou lacunas que podem representar oportunidades para pesquisas futuras. Não foi possível responder, objetivamente, o quão satisfatória é a penetração da governança corporativa nos seus projetos. Desta maneira, um sistema de avaliação da penetração e eficiência das diretrizes da governança corporativa no momento da decisão pode representar uma expressiva contribuição à prática e à academia.

Este trabalho foi desenvolvido em apenas uma organização e sugere que a mesma incorre no subdesenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa, por uma perspectiva de penetração nos projetos. Uma pesquisa aprofundada, de ordem qualitativa-quantitativa, investigando a capacidade de penetração da governança corporativa nos projetos em um número mais representativo de organizações, pode melhor caracterizar este fenômeno, bem como estabelecer padrões de boas práticas.

O escopo da pesquisa restringiu-se aos caminhos da decisão, sem que houvesse a preocupação com os resultados dos projetos. Uma interessante extensão deste escopo seria investigar se há melhora efetiva no resultado daqueles projetos cujas decisões estão mais

alinhadas à governança corporativa, oferecendo explicações mesmo para os casos nos quais o melhor resultado não se confirma.

Analogamente, apesar da contribuição do guia APM de governança de projetos, urge o desenvolvimento de um modelo efetivo para garantir o alinhamento dos projetos à governança corporativa, que contemple as características e dinâmica distintas da organização temporária.

É inequívoca a necessidade de controle das organizações e de proteção dos investidores e mercados. E certamente os projetos das organizações precisam estar abarcados pelo “guarda-chuva” da governança corporativa. Entretanto, uma atividade que trata com o novo (singularidade), que demanda adaptação, mudança e criatividade, até que ponto deve ser tolhida por sistemas de controle? A busca pelo ponto ótimo é uma reflexão que merece espaço e pesquisa.

Conclui-se este trabalho, com a expectativa de que as pesquisas futuras obtenham êxito em obter respostas que ofereçam condições que propiciem melhores resultados nos projetos, de forma que a academia possa contribuir ainda mais efetivamente com o propósito da governança corporativa e, portanto, à sociedade.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, M., & Krueger, J. I. (2004). Two egocentric sources of the decision to vote: The voter's illusion and the belief in personal relevance. *Political Psychology*, 25(1), 115–134.
- Ahmed, M. T., & Omotunde, H. (2012). Theories and strategies of good decision making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(10).
- Al-Harbi, K. M. A.-S. (2001). Application of the AHP in project management. *International Journal of Project Management*, 19, 19–27.
- Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (7th ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implementing strategic management*. New Jersey: Prentice/Hall International.
- APM. (2011). *Directing change: a guide to governance of project management*. Princes Risborough: Association for Project Management.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Behrens, A. (2008). *Cultura e administração nas Américas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: The Macmillan Company.
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291–1308.
- Borghesi, A., & Gaudenzi, B. (2013). Risk management perspectives. In *Risk Management* (pp. 19–28). Springer Milan.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford; New York: Oxford University Press.

- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Biases and heuristics in strategic decision making: differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
- Carvalho, M. M. de, Patah, L. A., & Bido, D. de S. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509–1522.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3a. edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure. In *Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press Research Monographs.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1984). The emergence of managerial capitalism. *Business History Review*, 58(04), 473–503.
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2012). Corporate governance and development - an update. In *Focus* (Vol. 10). Washington: Global Corporate Governance Forum Publication.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. London: Gee.
- COSO. (2013). *Internal control - integrated framework: executive summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- COSO. (n.d.). COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Retrieved March 16, 2015, from <http://www.coso.org/>
- De Bruin, W. B., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(5), 938–956.
- Dietrich, C. (2010). Decision making: factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes. *Student Pulse, 2*(02).
- Duffy, M. E. (1987). Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. *The Journal of Nursing Scholarship, 19*(3), 130–133.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74.
- Fama, E. F., & MacBeth, J. D. (1973). Risk, return, and equilibrium: empirical test. *The Journal of Political Economy, 81*(3), 607–636.
- Flyvbjerg, B. (2007). *Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2230414). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método da pesquisa survey. *Revista de Administração, 35*(3), 105–112.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hamilton, S., & Micklethwait, A. (2006). *Greed and corporate failure*. Londres: Palgrave Macmillan.

- Hass, K. B. (2009). *Managing complex projects: a new model*. Vienna: Management Concepts.
- Hellwig, M. (1998). On the economics and politics of corporate finance and corporate control. *Universität Mannheim & Sonderforschungsbereich 504*.
- Herrmann, N. (1989). *The Creative Brain* (Revised edition). Lake Lure, N.C.: Brain Books.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3 edition). Maidenhead: McGraw-Hill.
- IBGC. (n.d.). IBGC - Instituto brasileiro de Governança Corporativa. Retrieved March 16, 2015, from www.ibgc.org.br/
- IPMA. (2006). *ICB - IPMA competence baseline, Version 3.0*. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal controls systems. *The Journal of Finance*.
- Jensen, M. C. (2005). Agency costs of overvalued equity. *Financial Management*, 34(1), 5–19.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 78–79.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology. In *The International Conference on Methodologies in Housing Research, Stockholm*.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366.
- Juliusson, Á., Karlsson, N., & Gärling, T. (2001). Contingent weighing of past and future decision outcomes. *Göteborg Psychological Reports*, 5(31).
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1).

- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. (Tradução da 10a. edição). São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda.
- Khazaeni, G., Khanzadi, M., & Afshar, A. (2012). Fuzzy adaptive decision making model for selection balanced risk allocation. *International Journal of Project Management*, 30(4), 511–522.
- Knight, F. H. (2005). *Risk, Uncertainty and Profit*. Cosimo, Inc.
- Lindow, P. E., & Race, J. D. (2002). Beyond traditional audit techniques. *Journal of Accountancy*, 194(1), 28–33.
- Low, S.-W., Tee, L.-T., & Kew, S.-R. (2015). Does the quality of governance matter for equity market risk? Evidence from emerging and developed equity markets. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 660–674.
- Lu, J., Jain, L. C., & Zhang, G. (Eds.). (2012). *Handbook on decision making* (Vol. 33). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5th ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a. edição). São Paulo: Editora Atlas.
- McNally, S. J. (2013, June). The 2013 COSO framework & SOX compliance: one approach to an effective transition. *Strategic Finance*.
- Miller, R., & Lessard, D. (2001). Understanding and managing risks in large engineering projects. *International Journal of Project Management*, 19(8), 437–443.

- Morgan, M. G., Henrion, M., & Small, M. (1992). *Uncertainty: a guide to dealing with uncertainty in quantitative risk and policy analysis* (Reprint edition). Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1998). *Negociando racionalmente* (2nd ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 1(3).
- O'Connell, A. A. (2006). *Logistic regression models for ordinal response variables*. London, New Delhi: Sage Inc.
- OECD. (2014). *Risk management and corporate governance*. OECD Publishing.
- Perminova, O., Hellström, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects: a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73–79.
- Pich, M. T., Loch, C. H., & Meyer, A. D. (2002). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Management Science*, 48(8), 1008–1023.
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (5a. ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Popper, K. R. (1972). *A lógica da pesquisa científica* (6th ed.). São Paulo: Editora Cultrix.
- Porter, M. E. (1996). What Is strategy? *Harvard Business Review*, (November-December 1996).
- Rosen, R. (2004). *Risk management and corporate governance: the case of Enron* (SSRN Scholarly Paper). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134–139.
- Rovai, R. L., Cattini Jr., O., & Plonski, G. A. (2013). Gestão de riscos em projetos de inovação através da abordagem contingencial: análise conceitual e proposição de

- modelo estruturado para redução de incertezas em projetos complexos. *RAI: Revista de Administração E Inovação*, 10(3), 269–296.
- Rovai, R. L., & Toledo, N. N. (2002). Avaliação de performance de projetos através do earned value management system. In *Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (Vol. 22). Curitiba.
- Rozeboom, W. W. (2013a). Good science is abductive, not hypothetico-deductive. In *What if there were no significance tests?* (pp. 335–390). Psychology Press.
- Rozeboom, W. W. (2013b). *The myth and the reality*. Dublin: Eoghan Mac Aogáin.
- Russo, R. de F. S. M. (2007). *Tendência empreendedora do gerente de projeto: importância para o sucesso dos projetos*. Universidade de São Paulo.
- Sanderson, J. (2012). Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations. *International Journal of Project Management*, 30(4), 432–443.
- Sarbanes, P., & Oxley, M. Sarbanes-Oxley Act of 2002: corporate responsibility, Pub. L. No. 107-204 (2002).
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simard, M., & Laberge, D. (2014). Governance challenges in temporary organizations: a case of evolution and representations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(4), 39–58.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Reedição 2005). Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2008). On the relative independence of thinking biases and cognitive ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, *94*(4), 672–695.
- Stefănescu, C. A. (2012). Corporate governance disclosure – an international overview of research trends. *Economics and Management*, *17*(3).
- Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal*, *44*(2), 20–35.
- UCLA. (n.d.). Annotated SPSS output: logistic regression. Retrieved March 15, 2015, from <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/output/logistic.htm>
- Virine, L., & Trumper, M. (2008). *Project Decisions: The Art and Science*. Management Concepts.
- Werhane, P. H. (2000). Business ethics and the origins of contemporary capitalism: Economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer. *Journal of Business Ethics*, *24*(3), 185–198.
- Wideman, R. M. (1992). *Project and program risk management: a guide to managing project risks and opportunities* (Vol. 6). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research design and methods* (5th ed.). California: Sage Inc.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Título da Pesquisa

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS BASES DO PROCESSO DECISÓRIO EM PROJETOS

2. Pesquisador Responsável

PAULO SERGIO SCOLEZE FERRER

CPF 143.650.878-94

Rua Alberto Hodge, 828 – São Paulo – SP – 04740-020

(55 11) 98862-8800

paulo_ferrer@uol.com.br

Orientador:

Prof. Dr. Riccardo Leonardo Rovai (até a fase de qualificação) / Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo

3. Instituição Responsável

Universidade Nove De Julho

4. Qualificação do Projeto

Projeto de pesquisa submetido em 15 de junho de 2015 para exame de qualificação para obtenção do título de mestre, tendo sido aprovado em 13 de agosto de 2015.

5. Objetivo

Compreender a forma como a decisão em projetos é tomada e a sua relação com a governança corporativa.

6. Termo de Confidencialidade

As informações obtidas como parte das entrevistas serão usadas estritamente com finalidade acadêmica, preservando a identidade dos entrevistados e das organizações envolvidas.

7. Isenção de Conflito de Interesses

O autor declara não haver conflito de interesses que tenham interferido no desenvolvimento do presente trabalho.

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: QUESTIONÁRIO

- 1) Seção A – Identificação do Entrevistado e da Área de Negócio
 - a) Nome do entrevistado;
 - b) Posição na organização;
 - c) Unidade de negócio da qual faz parte.

- 2) Seção B – Caracterização do Entrevistado e da Área de Negócio: idade, experiência, formação e cultura (Dietrich, 2010; Virine & Trumper, 2008; Stanovich & West, 2008; Juliusson et al., 2001; De Bruin et al., 2007; Acevedo & Krueger, 2004; Neale & Bazerman, 1998; Behrens, 2008; Hofstede et al., 2010; March & Shapira, 1987; e Busenitz & Barney, 1997).
 - a) Idade;
 - b) Formação acadêmica e profissional;
 - c) Tempo na organização e na função;
 - d) Nacionalidade;
 - e) Visão sobre a estrutura organizacional da qual faz parte;
 - f) Visão sobre a cultura e estilo de liderança da estrutura da qual faz parte;
 - g) Suporte da gerência sênior e da alta administração;
 - h) Grau de liberdade para tomar decisões;
 - i) Relação com as áreas funcionais;

- 3) Seção C – Caracterização dos projetos: orçamento, duração, segmento do cliente (Sanderson, 2012; Simard & Laberge, 2014).
 - a) Número de projetos ativos;
 - b) Nome do cliente de cada projeto;
 - c) Breve descrição;
 - d) Segmento do cliente;

- e) Orçamento planejado;
 - f) Duração estimada;
 - g) Visão geral do status atual.
- 4) Seção D – Ferramentas e Técnicas de Gestão de Projetos: descrição das principais técnicas e ferramentas usada pelo Gerente de Projeto entrevistado (PMI, 2013; Kerzner, 2011).
- a) Visão de burocracia;
 - b) Percepção da cultura em gestão de projetos;
 - c) Treinamentos em Gestão de Projetos.
 - d) Visão da controladoria de projetos;
 - e) Principais aspectos avaliados nos projetos;
 - f) Estrutura e ferramental disponível;
 - g) Práticas em Gestão de Projetos;
 - h) Ferramentas e técnicas usadas para gerenciamento do escopo, prazo, custos, comunicações, *stakeholders*, aquisições, etc.
- 5) Seção E – Considerações sobre Riscos e Incertezas: entendimento, postura preventiva e reativa (pós-evento) dos entrevistados (Rovai et al., 2013; PMI, 2013; Thamhain, 2013; Lu et al., 2012; Kerzner, 2011; Hass, 2009; Perminova et al., 2007; Knight, 2005; Rovai & Toledo, 2002; Widerman, 1992).
- a) Entendimento da Política de Riscos Corporativos;
 - b) Técnicas e ferramentas no gerenciamento de riscos dos projetos;
 - c) Como age mediante ocorrência de problemas.
- 6) Seção F – Percepção da Governança Corporativa: compreensão da estratégia corporativa, da geração de valor estratégico dos projetos e das Políticas de Risco da companhia (McNally, 2013; APM, 2011; Shenhar e Dvir; 2007; Ansoff, 1994).
- a) Entendimento da Estratégia e Governança Corporativa;

- b) Conhecimento da visão e missão da organização;
 - c) Entendimento de como a empresa gera valor estratégico.
- 7) Seção G – Problemas mais relevantes ou recorrentes encontrados nos projetos e decisão tomada: relação entre problema e decisão (Sanderson, 2012).
- a) Descrição dos Problemas e Decisões
 - b) Relação dos principais problemas em cada projeto em curso; e
 - c) Descrição da decisão tomada frente ao impasse.

ANEXO – QUESTIONÁRIO APM DE GOVERNANÇA DE PROJETOS

Traduzido e adaptado pelo autor de APM (2011).

Dimensão PD – Alinhamento da Carteira de Projetos

PD1 – Há alinhamento ente a carteira de projetos e os objetivos de negócio e organizacionais, tais como rentabilidade, atendimento ao cliente, reputação, atitude perante ao risco, a responsabilidade corporativa, sustentabilidade e crescimento?

PD2 – Os processos de controle financeiro, planejamento financeiro e de revisão de despesas são aplicados, tanto individualmente nos projetos, quanto no portfólio como um todo?

PD3 – Os projetos da carteira são priorizados, revisados e têm sua continuidade mantida, de tal forma que continuem a apoiar a estratégia e considerar os fatores externos?

PD4 – A organização consegue discernir de forma eficaz, as atividades que devem ser gerenciadas como projetos, daquelas que devem ser gerenciados como operações não relacionadas a projetos?

PD5 – A organização avalia e aborda os riscos associados à carteira de projetos, incluindo o risco de falência corporativa?

PD6 – A carteira de projetos é consistente com a capacidade da organização?

PD7 – O engajamento entre a organização e os fornecedores em projetos encoraja o envolvimento destes desde o início, inclusive compartilhando o entendimento dos riscos e recompensas, e mantendo a devida proteção da confidencialidade comercial?

PD8 – O envolvimento da organização com seus clientes incentiva uma carteira sustentável?

PD9 – O envolvimento da organização com as fontes de financiamento para os seus projetos incentiva uma carteira sustentável?

PD10 – A organização tem garantida que o impacto da aplicação de sua carteira de projetos é aceitável para a sua estrutura operacional?

Dimensão PS – Efetividade do Patrocínio em Projetos

PS1 – Os projetos têm patrocinadores competentes em todos os momentos?

PS2 – Os patrocinadores dedicam tempo suficiente para seus projetos?

PS3 – Os patrocinadores permanecem em seus papéis por tempo suficiente para assegurar a prestação de contas?

PS4 – Os patrocinadores do projeto envolvem-se regularmente com os gerentes de projeto e eles são suficientemente conscientes do status do projeto?

PS5 – Os patrocinadores do projeto fornecem orientações e tomam decisões claras e oportunas?

PS6 – Os patrocinadores do projeto têm influência suficiente para garantir que os gerentes de projetos tenham recursos adequados e com as habilidades certas para entregar os projetos?

PS7 – Os projetos são fechados no momento adequado e os resultados testados contra os seus casos de negócios (*business case*)?

PS8 – É usado um parecer independente para avaliar os projetos?

PS9 – Os patrocinadores são responsáveis por fazer e manter eles próprios, o caso de negócio (*business case*); e esta responsabilidade é identificada nos documentos do projeto?

PS10 – Os patrocinadores são responsáveis pela concretização dos benefícios esperados?

PS11 – Os patrocinadores representam adequadamente o projeto em toda a organização?

PS12 – Os interessados-chave, incluindo fornecedores, órgãos reguladores e entidades de financiamento, têm seus interesses alinhados com o sucesso do projeto?

PS13 – As lições aprendidas a partir da experiência do projeto são gravadas e compartilhadas?

Dimensão PM – Capacidade de Gerenciamento de Projetos

PM1 – Todos os projetos têm objetivos claramente definidos, com critérios críticos de sucesso mapeados para suportar o processo decisório?

PM2 – O Conselho Diretivo assegurou-se de que os processos de gerenciamento de projetos incorporam os pontos de revisão e estão sujeitos à melhoria contínua, além de que a maturidade e as ferramentas de gerenciamento de projetos disponíveis são apropriados para os projetos que patrocina?

PM3 – O Conselho Diretivo assegurou-se de que as pessoas responsáveis pela entrega do projeto, especialmente os gerentes de projeto, são claramente designados, suficientemente competentes e têm a capacidade de alcançar satisfatoriamente os resultados do projeto?

PM4 – Os gerentes de projetos são incentivados a identificar e explorar oportunidades para obter melhores resultados para o projeto?

PM5 – Os papéis e responsabilidades de governança de projetos são claros e estão em vigor?

PM6 – As áreas da cadeia de suprimento são capazes e estão dispostas a fornecer os principais recursos adaptados às diferentes necessidades de diferentes projetos e por meio de um serviço eficiente e ágil?

PM7 – A gestão de problemas, mudanças, riscos e oportunidades estão integradas ao processo decisório e em conformidade com as políticas em vigor?

PM8 – A autoridade é delegada em níveis adequados, equilibrando eficiência e necessidade de controle?

PM9 – As contingências do projeto e outras respostas aos riscos são estimadas e controladas de acordo com as competências delegadas?

Dimensão DR – Divulgação e Emissão de Relatórios

DR1 – O Conselho Diretivo recebe relatórios de previsões que sejam confiáveis, relevantes e oportunos, incluindo aqueles produzidos para o caso de negócio (*business case*), em pontos de autorização de projetos?

DR2 – O Conselho Diretivo recebe relatórios de informações de projetos, que sejam confiáveis, relevantes e oportunos, comparando o progresso em relação aos objetivos?

DR3 – O Conselho Diretivo tem informações suficientes sobre os riscos significativos relacionados com o projeto e sua gestão?

DR4 – Existem critérios com limites que são usados para escalar problemas, riscos e oportunidades significativos, permeando a organização até o Conselho Diretivo?

DR5 – A organização utiliza medições tanto critérios quanto indicadores críticos de sucesso?

DR6 – A organização é capaz de distinguir entre previsões de projetos baseados em metas, compromissos e resultados esperados?

DR7 – O Conselho Diretivo procura confirmar independentemente, se as informações prestadas sobre projeto e portfólio são pertinentes?

DR8 – O Conselho Diretivo reflete o status da carteira de projetos em comunicações com as principais partes interessadas?

DR9 – A cultura de negócios incentiva a comunicação aberta e honesta?

DR10 – O Conselho Diretivo assegura-se que a qualidade da informação recebida não é comprometida nos pontos onde delega-se ou compartilha-se a responsabilidade pela divulgação e emissão de relatórios?

DR11 – Há uma política eficaz de apoio a denúncias ao processo de gestão de projetos?

DR12 – Os processos de projeto reduzem os requisitos de reporte ao mínimo necessário?