



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Comportamento e Governan3a de Projetos: A Percep3o de Alunos de P3s-gradua3o em Gerenciamento de Projetos de Institui3o de Ensino Superior

ROM3RIO ROCHA DO NASCIMENTO

UFT

admrocha13@gmail.com

JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES

Universidade Federal do Tocantins - UFT

julioesm@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPORTAMENTO E GOVERNANÇA DE PROJETOS: A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

Resumo

Este trabalho objetivou identificar como fatores comportamentais influenciam a governança de projetos, sob a perspectiva de pós-graduandos do MBA em gerenciamento de projetos de Instituição de Ensino Superior. Para analisar a incidência da contribuição humana nessa nova área de conhecimento da gestão de projetos, foram elaborados construtos teóricos de fatores comportamentais e de governança de projetos, para entender a relação existente entre eles. As abordagens do estudo foram de ordem qualitativa e quantitativa, utilizando-se do tipo de pesquisa descritiva e de procedimento *survey*. A coleta de dados deu-se por meio de instrumento desenvolvido pelos próprios autores, com base no Modelo Conceitual de Análise elaborado. Por meio da análise dos resultados obtidos na pesquisa, identificou-se a relevância do fator comportamental na governança de projetos, vez que é imprescindível para o alcance dos objetivos e estratégias em relação às partes interessadas (stakeholders). Foi ainda possível identificar que o principal fator que influencia a governança de projetos é a Comunicação.

Palavras-chaves: Projetos. Governança de projetos. Comportamento Humano

Abstract

This study aimed to identify how behavioral factors influence the governance of projects, from the perspective of post-graduate students of MBA in Management Higher Education Institution projects. To analyze the incidence of human contribution in this new project management knowledge area, theoretical constructs of behavioral factors and project governance were developed to understand the relationship between them. The approaches to the study of qualitative and quantitative, using the type of descriptive research and survey procedure. Data collection took place through an instrument developed by the authors, based on the drafted Analysis Conceptual Model. Through analysis of the results obtained in the research, identified the relevance of the behavioral factor in governance projects, it is essential to achieve the objectives and strategies in relation to stakeholders (stakeholders). It was also possible to identify that the main factor influencing the governance of projects is the Communication.

Keywords: Projects. Project's Governance. Human behavior



1. Introdução

Alta competitividade empresarial, grande fluxo de desenvolvimento e crescente exigência pela inovação fazem com que muitas empresas optem pela contratação de profissionais cada vez mais qualificados, para elaborar e executar projetos cada vez mais ousados. À medida que essas organizações contemporâneas entram em ambiente de constante competitividade, evidencia-se o valor da inovação, em favor do tempo, e conseqüentemente, dos projetos. Nesse contexto, Toledo (2008) discute, que à medida que o desenvolvimento empresarial aumenta, eleva-se o grau de inovação das organizações e complexidade dos projetos.

A necessidade de atualização das organizações e o aumento da demanda de projetos fazem com que a procura por profissionais especializados na gestão de projetos seja cada vez mais intensa. Antes, as empresas tinham grande enfoque na área financeira, hoje, buscam na gestão de projetos, mecanismos para garantir seu desenvolvimento. E assim como as organizações, a gestão de projetos também aderiu novas áreas de conhecimento para otimizar práticas de gerenciamento. O PMI (Project Management Institute), propulsor do mais conhecido método de gerenciamento de projetos do mundo, inseriu em 2013 na sua 5ª edição do guia PMBoK (Project Management Body of Knowledge), o tema governança de projetos, uma nova área de conhecimento com o intuito de melhorar a eficiência no gerenciamento dos projetos por parte dos profissionais e pessoas envolvidas.

Esse modelo de governança exerce grandes vantagens ao gerenciamento de projetos, pois seus sistemas são primordiais em organizações de qualquer ramo, vez que facilitam os processos para que sejam mais eficientes. Além disso, agilidade dos processos dos projetos se resume unicamente ao alcance dos objetivos das empresas, para que melhorem e ampliem seu desenvolvimento organizacional.

Os objetivos dos projetos devem ser alinhados às necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como promover uma cultura aberta de informações dentro dos processos. Para Turner (2009), organizações têm a finalidade de criar meios de consecução dos objetivos almejados, permitindo-se criar e assegurar infraestrutura capaz de realizar projetos de qualidade, a serem executados de forma eficaz.

A governança hoje, considerada como elemento primordial em qualquer projeto, seja de natureza simples ou complexa, fornece processos consistentes para gerencia-los por meio de liderança e fatores confiáveis. Rosa (2013) destaca que governança tem várias interpretações, em Governos e empresas, mas pode ser mais bem compreendida dependendo onde seja inserida. No contexto de projetos, torna-se facilitadora de processos, e mais ainda, das aplicações, para se conquistar os resultados esperados.

Muller (2009, p. 4) resume perfeitamente o conceito de governança, ao dizer que se trata de "um sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas, que permite aos projetos alcançarem os objetivos organizacionais e incentivarem uma aplicação no melhor interesse de todas as partes interessadas". Destaca ainda, que governança é um sistema, composto por objetivos, metodologia, pessoas, softwares, diretrizes e processos, que direciona os projetos para sua melhor aplicação. As partes interessadas incluem a equipe do projeto, bem como entidades e pessoas, dentro e fora da organização (PMBoK, 2013).

Essa pesquisa surgiu da inquietação dos autores diante da relação entre fatores humanos comportamentais na governança de projetos. Justifica-se a mesma pelo modo como interações diversas para elaboração e execução de projetos muitas das vezes são influenciadas pelo comportamento de profissionais e equipes da gestão de projetos. As pessoas como



principal elemento da governança de projetos, fazem com que o sistema funcione como um todo e são dotadas de comportamentos que influenciam a dinâmica dos processos, estratégias, objetivos, bem como os resultados dos projetos.

A governança de projetos garante estrutura e apresenta fatores variados que facilitam na gestão, podendo envolver processos organizacionais ou comportamentais. A importância deste estudo é que esses fatores dentro da organização e, mais especificamente, no interior dos projetos, favorecem um conjunto de relacionamentos que facilitam no alinhamento com processos gerenciais, para alcance de objetivos traçados.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas, bem como aplicadas entrevistas e questionários aos alunos de pós-graduação em gerenciamento de projetos de uma Instituição de Ensino Superior (IES). A premissa inicial foi construir a proposta de um modelo conceitual entre os construtos: comportamento humano e governança de projetos, e posteriormente, verificar relação existente eles.

A organização do presente estudo inicia na introdução, posteriormente segue na seção 2, revisão bibliográfica, onde foram identificados os construtos e conceitos centrais da pesquisa. Na seção 3, foi destacado todo processo metodológico para o alcance dos objetivos propostos. Na seção 4, foram apresentados resultados e discussões da pesquisa. E finalmente, na seção 5, se encontram as considerações finais a cerca dos estudos realizados.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão de projetos

A gestão de projetos vem sendo muito utilizada nos dias de hoje nas organizações se consolidando como uma atividade de muito valor, ora que agrega eficiência, controle e planejamento em curto e longo prazo. Segundo PMBoK (2013, p.03), "a gestão de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos". Da mesma forma, Kerzner (2007, p. 15) conceitua a gestão de projetos como "conjunto de planejamento, programação e controle de uma series de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito". A gestão de projetos é hoje adotada como uma saída estratégica para as organizações. Porém, nem sempre foi vista desse modo. Pode-se salientar que apesar da gestão de projetos ter surgido há muitos anos, nem sempre foi vista de forma relevante para apoio de estratégias organizacionais.

A gestão de projetos auxilia por meio de estruturas padronizadas, a execução de projetos que tenha um objetivo no qual a gestão almeja alcançar. Todo esse contexto é defendido por Turner (2009, p. 312) quando diz que "a parte de criar os meios de consecução dos objetivos da organização baseada em projetos, assegura a organização a existência de infraestrutura para realizar projetos de forma eficaz".

A gestão de projetos proporciona aos gestores habilidades de controlar as divergências e problemas identificados em seus processos, assim como a capacidade de instruir nas atividades de elaboração e planejamento desses projetos.

As atividades da gestão de projetos devem ser rigorosamente seguidas para se conseguir os resultados no ato da execução. Laruccia *et al.* (2012, p. 18) destacam que "as metodologias de gerenciamento de projetos objetivam a melhoria da qualidade, redução de custo e do tempo de execução dos projetos". Do mesmo modo, Lustosa *et al.* (2008) também defendem essa premissa, quando enfatizam que as etapas do projeto devem ser planejadas e executadas para se conseguir a ideal desejado.

O processo de gestão de projetos se forma a partir da junção de forças de colaboração humana formada por gestores e equipes, processos de apoio, bem como programas e



ferramentas. Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos com fluxo de trabalho organizado horizontalmente (Kerzner, 2007). Conforme destaca o autor, sugere-se que muitas organizações hoje organizam o trabalho de sua equipe de forma verticalizada, ou seja, aderindo à famosa estrutura organizacional hierárquica. A estrutura horizontal é um modelo mais adequado de organizar trabalho, uma vez que todos os níveis de trabalho se relacionam entre si. A empresa em sua expectativa, pode aplicar vários de seus conceitos de projetos alinhando-os às necessidades que surgem nos diferentes níveis da estrutura organizacional (Cauchick, 2008).

A governança de projetos é, portanto, uma estratégia e uma nova área de conhecimento da gestão que auxilia o alcance dos resultados esperados no projeto. E atualmente as organizações valorizam muito a utilização da governança para obtenção de resultados no curto e no longo prazo. A próxima seção traz conceitos e princípios da governança de projetos.

2.2 Governança de projetos

A governança de projetos proporciona a organização dos fatores e processos para tomadas de decisão em várias ocasiões e contextos. A governança, em geral, pode ser tratada na organização como mecanismo de gerência que auxilia processos, equipes e eventos relacionados a mudanças. Da mesma maneira acontece nos projetos, pois segundo Turner (2009), o projeto é uma organização temporária e por isso também precisa de governança para se conseguir resultados esperados.

O PMBoK (2013, p. 30) apresenta o termo governança como uma parte do processo que “habilita as organizações a gerenciar os projetos de forma consistente, a maximizar o valor dos resultados do projeto e alinhar os projetos com a estratégia dos negócios”. Em suma, auxilia o alinhamento dos projetos e das partes interessadas às necessidades organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos organizacionais.

A governança de projetos também fornece bases relevantes e informações confiáveis para a gestão do projeto como um todo (APM, 2004). Em síntese, ela é mais abrangente do que se possa imaginar, pois o conjunto de fatores nela inseridas fornece suporte para conhecimento e habilidades de gestão dos projetos. O PMBoK (2013) dá ênfase a essa nova área de conhecimento da gestão de projetos, como grande propulsora no estabelecimento de direção estratégica, parâmetros de desempenho, orientação e metas para alinhar aos objetivos da organização e das partes interessadas. Essa governança hoje com foco nos projetos, pode ser considerada um fator que afeta a eficiência e sucesso dos mesmos.

Segundo Association for Project Management - APM (2004), os melhores resultados são obtidos a partir da aplicação de princípios inteligentes combinados com delegação proporcional de responsabilidade e de controle dos sistemas internos. A governança dispõe de muitos princípios, dos quais devem sempre ser considerados.

Os papéis, responsabilidades e critérios de desempenho para a governança do projeto e sua gestão devem estar claramente definidos.
Arranjos de governança disciplinados, apoiados por métodos e controles adequados, devem ser aplicados ao longo do ciclo de vida do projeto.
Todos os projetos têm um plano aprovado, contendo pontos de autorização, em que são revisados e aprovados. As decisões tomadas em pontos de autorização são registradas e comunicadas.
Os membros dos órgãos de autorização delegados têm representação suficiente, competência, autoridade e os recursos que lhes permitam tomar decisões apropriadas.
O caso de negócio do projeto deve ser apoiado por informações relevantes e realistas, que fornecem uma base confiável para a tomada de decisões de autorização.



O conselho ou seus agentes delegados decidem quando sistemas de gerenciamento de projetos são necessários, e implanta-os em conformidade.
Os critérios são claramente definidos para o relatório e para a escala de riscos e problemas para os níveis exigidos pela organização.
A organização promove uma cultura de melhoria e de divulgação interna e franca de informações sobre o projeto.

Quadro 1. Princípios da governança em projetos

Fonte: APM (2004, p. 05).

Conforme apresentado, compete à governança assegurar os princípios nos processos projetos em todas as fases do seu ciclo de vida: alinhar informações, designar papéis e responsabilidades, assegurar objetivos das partes interessadas, lidar com conflitos interpessoais, e estabelecer na organização uma cultura de melhoria contínua. A liderança é um dos principais fatores da governança de projetos, pois age como mecanismo de disseminação das ações, estratégias, comunicação e alinhamento de pessoal.

No ambiente do projeto, conflitos, competição de recursos e falhas na comunicação configuram-se como gargalos na governança, principalmente quando existe um problema de liderança eminente. Nessa situação não existe mais nenhuma força dentro da empresa capaz de superar esses desafios (Kotter, 1997). A liderança traz novos conceitos e abordagens de comunicação e relacionamentos de trabalho que ajudam a organização a ser mais competitiva nos segmentos de projetos, garantindo que os riscos de falhas em projetos futuros possam ser prevenidos.

2.3 A contribuição de Daryl Conner e os fatores comportamentais

Em 1995, Daryl Conner, o especialista em gestão da mudança, consultor, psicólogo e executivo, lançou o livro titulado “Gerenciando na velocidade da mudança”, onde conceituou fatores de comportamento humano com abordagens teóricas de como ser um gestor resiliente e conquistar o sucesso em seus projetos e organizações.

Conner (1995) reforça que encontra nas pessoas a maior resposta para a mudança nos projetos e organizações, pois acredita que a maneira como os gestores veem a mudança em sua organização, pode aumentar significativamente a capacidade de gerenciar seus projetos de qualquer tipo. Gido e Clements (2007, p. 300) também defendem essa ideia quando afirmam que “um aspecto importante do trabalho do gestor de projetos é gerir e controlar mudanças para minimizar qualquer impacto sobre a realização com sucesso do objetivo do projeto”.

Conner (1995) enfatiza que para ser um gestor de sucesso em suas organizações, apontam-se algumas variáveis determinantes como: comunicação efetiva, responsabilidade e papéis, valores e crenças, capacidade de mudança, as quais fazem parte dos quatro fatores comportamentais propostos neste estudo. São eles: (i) comunicação, (ii) comprometimento, (iii) cultura e (iv) resistência individual. Esses são os fatores comportamentais humanos que naturalmente podem ser usados por pessoas envolvidas em projetos, aqui utilizados nesta pesquisa como determinantes para governança de projetos.

Comunicação

A comunicação exerce uma grande influência em projetos. As formas como muitos gerentes e pessoas envolvidas nos projetos se comunicam pode trazer impactos positivos ou negativos aos projetos, dependendo da forma como o ato de comunicar é estabelecido.

Conner (1995) estudou comunicação como parte do processo de sinergia entre diversos atores, e justifica que sem a interação entre os membros, a sinergia não é alcançada.



A sinergia torna-se um problema quando os membros da organização não concordam com questões que sejam do interesse de todos, pois os objetivos em comum ficam dispares.

Como destaca Conner (1995), o estágio de interação é o processo que compõe a comunicação. Condiciona que para existir sinergia, por meio da interação, deve haver comunicação da seguinte forma:

Comunicar-se de forma eficaz – Erros na comunicação interpessoal diminuem drasticamente a capacidade de sinergia, deixando outras necessidades serem percebidas e proporcionando incompatibilidade de mensagens; Ouvir ativamente – Compreender os significados das mensagens transmitidas entre os membros da equipe; Gerar confiança e credibilidade – Transmitir por meio da mensagem, confiança e credibilidade junto à equipe. Gerar confiança é algo forte e sinérgico. (Conner, 1995, p. 202).

As equipes que promovem ação sinérgica desenvolvem habilidade de comunicação e se defendem de erros de recepção de mensagens, confusões e desentendimentos. “[...] quando inadequada, a comunicação pode ser analisada como um dos principais motivos de insucesso em projetos e uma das maiores barreiras à eficiência das organizações” (Coimbra & Silva, 2012, p. 2). Sugere-se que a comunicação possa ser considerada um fator de risco para o sucesso do projeto e pode ser difundida por vários instrumentos, visto que o objetivo central é a comunicação eficiente nos processos.

Comprometimento

O processo de comprometimento do indivíduo pode se manifestar em diferentes níveis nas organizações e isso muitas das vezes acontece quando há algum tipo de mudança. Quando o comprometimento se manifesta negativamente, pode gerar grandes efeitos sobre as organizações e membros da equipe.

Muitos estudos sobre comprometimento envolvem a questão da mudança, que muitas vezes por serem tão fortes e influenciáveis, afetam drasticamente o comprometimento dos membros da organização. Muitos projetos só se institucionalizam quando as metas são dadas como opção de serem cumpridas (Conner, 1995).

Rotatividade, absenteísmo e desempenho podem ser alguns dos vários derivados do comprometimento dentro do contexto do trabalho (Andrade & Pilati, 2001). Esse fator pode afetar na forma como as pessoas se comportam ou se manifestam dentro da empresa.

Conner (1995) propõe que existem 3 fases no comprometimento. A primeira é a fase de preparação do comprometimento: Nessa fase, o indivíduo passa por algumas percepções positivas e negativas ao ter consciência da mudança. Se o indivíduo tem tendência a agregar-se subjetivamente com as percepções positivas ao ter consciência, certamente terá mais chances de passar para a fase de aceitação do comprometimento.

A segunda é a fase de aceitação do comprometimento. Nessa fase, Conner (1995) sugere que o indivíduo que passa da compreensão e percepção positiva tende a passar para etapa de aceitação dos requisitos para se comprometer, passando então para próxima e última fase, a de comprometimento.

Na fase 3 o indivíduo está num estágio de institucionalização, porém ainda está sujeito à desistência e não aceitação do comprometimento com mudanças. Em resumo, as fases de comprometimento propostas por Conner, ainda que muito complexas, também existem pontos negativos que podem desorientar o indivíduo e abortar a implementação da mudança. Segundo Bastos (2000), o comprometimento com a organização e com a profissão deve existir harmoniosamente na forma de um duplo vínculo.



Cultura

Quando se trata de cultura organizacional, pode-se sugerir que essa seja a base de vários fatores que sustentam a estrutura da organização. Essa estrutura é composta de valores, atitudes e comportamentos que na maioria das vezes, são de percepções pessoais.

Nessa definição, verifica-se que a cultura compartilhada e a sua perpetuação protegem costumes e modos, comportamentos e métodos com os quais as empresas se comunicam e as experiências são repassadas. Entre os demais, a cultura pode ser definida como um conjunto de elementos a serem compartilhados e que define o comportamento e relações dos membros de um grupo social (Langdon & Wiik, 2010).

A cultura organizacional possui vários elementos que fortalecem as normas de conduta da organização a formalização dos processos e os seus valores. Tavares (1996) ressalta que a cultura tem consequências poderosas quando fortalecida pela continuidade da liderança e pela estabilidade dos membros no grupo.

A Cultura fornece meios para auxiliar nas atividades desenvolvidas na organização e suas expectativas, nas emoções das equipes ou nos processos de tomada de decisão. Traz as organizações entendimento dos valores a partir dos meios de compartilhamento estabelecido pela própria organização e seus membros. Porém, não é fácil de ser manipulada, pois não pode ser tocada. Nesse mesmo contexto, Kotter (1997) destaca que a cultura não é algo fácil de manipular e as tentativas de muda-la muitas vezes não funciona.

De acordo com Conner (1995), a cultura é o um conjunto de referências que ajudam a distinguir os grupos, moldados por suas crenças, costumes, práticas e relacionamentos. É uma grande base que sustenta várias outras, construída e compartilhada por todos os membros do grupo.

Resistência individual

A busca pela excelência em projetos às vezes é considerada pelas empresas quando o profissional que atua nos processos está aberto às novas mudanças em relação às técnicas para gerenciar o projeto, em concordância com as necessidades das organizações. Percebe-se neste contexto que o profissional inovador busca novas metodologias para gestão dos processos, adaptos para as mudanças que ocorrem na própria organização.

A resistência individual relaciona-se com a baixa confiança, tratando-se de um processo natural do ser humano e geralmente se manifesta diante de situações de mudança significativa (Conner, 1995). As pessoas devem ter capacidade e disposição para se adaptar à mudança, pois a resistência pode ser expressa de varias formas, podendo ser considerado um ativo de potencial valor negativo nos processos dos projetos. A resistência pode se manifestar, tanto de modo explícito quanto oculto, como a incapacidade percebida de não poder enfrentar a mudança. No modo explícito, a resistência individual pode ser percebida por todos na equipe, pois é visível quando o indivíduo questiona a mudança; já no modo oculto, não é perceptível, já que não há manifestação de opinião sobre a mudança (Conner, 1995).

A resistência individual é um tipo de reação do comportamento humano e quando não aparente pode destruir ideias e concepções, diante dos objetivos almejados pelos projetos. A verificação da causa da resistência deve ser sempre analisada, uma vez que por muitos motivos, as pessoas se tornam resistentes. Muitas vezes, a resistência predomina por causa de situações já vividas ou por medo da mudança. Hernandez e Caldas (2001) destacam a importância da análise das causas da resistência à mudança, visto a necessidade de identificar os motivos da resistência que são de predominância comportamental. A resistência individual,



segundo Ribeiro (2007. p. 3), “surge quando o organismo ou o grupo não tem acesso às suas verdadeiras motivações e não sente com permissão para se expor”. A resistência é um mecanismo de prevenção, e o grupo ao longo de seu processo vai formando sua própria resistência. Todos os fatores e variáveis relacionadas a seguir podem incidir no resultado de entender como eles influenciam na governança de projetos.

Fatores	Variáveis	Descrição	Referência
Comunicação	1 - Comunicação completa e eficaz	Troca de informações, ideias, sentimentos através de palavras, escrita, oral ou sinais.	Minicucci (2009)
	2 - Comunicação colaborativa	Apoia-se a constituição de canais de comunicação na organização e traz construção de novos pensamentos e significações.	Alves e Marchiori (2013)
	- Habilidade comunicativa	3 - Habilidade de comunicação para evitar desentendimentos e confusões.	Conner (1995)
Comprometimento	1 - Desejo de participação	Vontade para exercer esforços em nome da organização.	Çelik, apud Luthans (1992)
	2 - Envolvimento com o trabalho	Percebe que eventos importantes na sua vida acontecem em função do trabalho que realiza.	Kanan & Zanelli (2011)
	3 - Internalização do comprometimento.	Completamente comprometido com a organização e seus objetivos	Conner (1995)
Cultura	1 - Transmissão de sentimento	Transferi o sentimento de identidade aos membros da organização	Dias (2007)
	2 - Valores compartilhados	Preocupações importantes e metas compartilhadas em um grupo para estabelecer comportamento grupal.	Kotter (1997)
	3 - Normas de comportamento	Formas de ações comuns ou difundidas no grupo, a fim de ensinar práticas aos novos membros.	Kotter (1997)
Resistência individual	1 - Realização da mudança	Alterações positivas para mudanças que estão ocorrendo	Conner (1995)
	2 - Resistência á mudança	Comportamento resistente em resposta às mudanças que está acontecendo.	Hernandez e Caldas (2001); Conner (1995).
	3 - Otimismo para mudança	Alto nível de entusiasmo para mudanças	Conner (1995)

Quadro 3. Relação de fatores e variáveis

Fonte: autores.

A organização e alinhamento desses fatores, juntamente com as variáveis foram obtidos por meio de revisão bibliográfica, que busca mostrar de forma mais clara a percepção dos fatores comportamentais do presente estudo.

2.4 Modelo Conceitual de Análise

Assim como a liderança, a governança traz outros fatores, como é o caso do controle, estratégia e princípios. O fator Controle refere-se a informações e dados que facilitam e criam



uma base confiável para tomada de decisão de autorização dos processos dos projetos, conforme a padronização que permite controles de melhoria contínua. O fator Liderança tem a funcionalidade de ser o meio propulsor da comunicação para direção a ser seguida pelas equipes, de modo que elas aceitem as estratégias e os processos dos projetos. Funciona para processo de alinhamento de pessoal e dos objetivos de interesses de todas as partes. O método de gestão da governança de projetos é disseminado pelo fator Estratégia. Esse fornece integração e gerenciamento dos processos necessários para o desempenho dos requisitos que se tenta adquirir nos projetos. Finalmente, o fator Princípios orienta as políticas de projetos de modo que eles sejam voltados para qualidade, delegam as responsabilidades de controle dos sistemas internos, bem como se integram aos objetivos e políticas de instituições externas e partes interessadas.

GOVERNANÇA			
Fatores	Variáveis	Definição	Referências
Controle	Controle Neoliberal	Mecanismo mais direto de intervenção e controle.	Shore (2009)
	Informações, tecnologias e sistemas.	Informações realistas e dados que apoiam e criam uma base confiável para tomada de decisão de autorização do projeto.	APM (2004)
	Controle de Processos	Padronização de processos e medidas que permitem controles efetivos para ser implementado fornecendo a base para a melhoria contínua.	PMI (2005)
Liderança	Comunicação	Necessidade de cultivar comunicação aberta e honesta dos processos.	PMI (2005)
	Alinhamento de pessoal	Comunicação da direção a ser seguida, com palavras e ações para compreensão necessária, de modo a influenciar e criar equipes a aceitem as estratégias.	Kotter (1997)
	Motivação e inspiração	Injeção de ânimo nas pessoas, para que elas superem as maiores barreiras políticas e burocráticas, satisfazendo as necessidades básicas dos seres humanos.	Kotter (1997)
Estratégia	Alinhamento estratégico	Adequação da gestão e processos do projeto á estratégia organizacional	Mayrink; Macedo-Soares; Cavalieri (2009) PMBoK (2013)
	Estabelecimento de orientação	Desenvolvimento de uma visão de futuro, estratégias para atingir essa visão.	Kotter (1997)
	Integração	Providenciar a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de desempenho requeridos para atingir as suas metas e objetivos do projeto.	Marques (2007)
Princípios	Papeis e responsabilidades	Delegação proporcional de responsabilidade e de controle dos sistemas internos	APM (2004)
	Valores	Valores administrativos e de responsabilidade social da organização que provoca uma atualização imediata da metodologia do projeto.	Kerzner (2007)
	Políticas	Orientação de políticas de projetos voltadas para procedimentos, programação e qualidade.	Kerzner (2007)

Quadro 2. Construto de Governança em projetos

Fonte: autores.



A Figura 1 mostra, de forma sistemática, a relação do construto comportamento humano composto pelos fatores encontrados na literatura, bem como suas variáveis que, assim como o construto da governança em projetos, contribuíram para elaboração do Modelo Conceitual de Análise. O presente modelo conceitual de análise foi elaborado, de modo a demonstrar o resumo de todo estudo proposto neste trabalho.

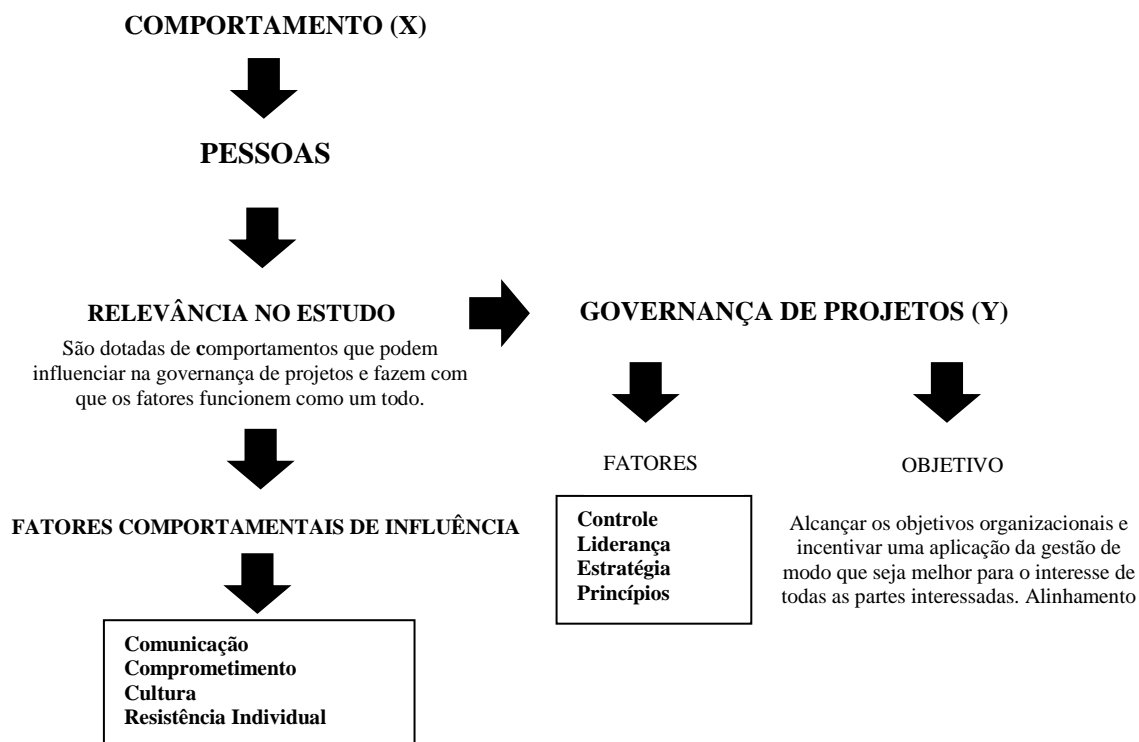


Figura 1. Modelo conceitual de Análise

Fonte: autores.

O modelo conceitual aponta a relação dos fatores, elementos, partes interessadas e objetivos da governança de projetos, bem como os fatores comportamentais encontrados na literatura. O esquema facilita a percepção quando tenta demonstrar a relevância das pessoas e principalmente da incidência dos seus comportamentos na governança de projetos. As pessoas são elementos que compõem a governança de projetos, e possuem comportamentos que podem influenciar consideravelmente todo processo.

3. Metodologia

Os métodos usados para a realização desse estudo foram qualitativos e quantitativos, utilizando-se do tipo de pesquisa descritiva, com procedimento *survey*, para o alcance dos objetivos almejados. Para Forza (2002, p. 02), o método *survey* “em geral, envolve a coleta de informações de pessoas (através de questionários enviados, telefonemas, entrevista pessoal, etc.) sobre si mesmo ou sobre as unidades sociais a que pertencem”. O procedimento busca pesquisar características, opiniões e percepções de determinado fenômeno, diretamente com grupo ou amostra de interesse por meio de instrumentos de pesquisas, onde os resultados podem passar por análise descritiva.

A estruturação bibliográfica deu-se por meio da elaboração do estado da arte sobre os temas apresentados na pesquisa. Foram analisados 106 arquivos, dos quais 7, do tema



Governança de projetos, 46 sobre Comportamento humano com foco em projetos e gestão, e 53 eram temas vinculados à Gestão de Projetos, como (i) Gerenciamento de projetos, (ii) Produção, (iii) Desenvolvimento de produtos, (iv) Tecnologia e Tecnologia da informação, (v) Desenvolvimento e avaliação, (vi) Gestão e controle, (vii) Serviços, (viii) Gestão de projetos de custos e (ix) Sistemas complexos. Dos materiais analisados, 8 foram livros, 92 artigos científicos encontrados em periódicos, 4 foram guias/manuais e 2 foram dissertações. Por meio das obras foi possível elaborar dois construtos chaves da pesquisa, para então elaborar o Modelo Conceitual de Análise. O material de estudo foi consolidado por meio de uma leitura seletiva, onde foram referenciados apenas arquivos de interesse dos autores e que consequentemente fundamentavam o tema. Essa etapa da pesquisa passou por 3 fases de análise, conforme recomendado por Salvador (1986): (i) investigação das soluções, onde foram selecionadas encontradas e selecionadas as obras; (ii) análise explicativa onde foi construída a proposta da pesquisa por meio do referencial teórico da pesquisa; e (iii) síntese integradora, que consiste na reflexão dos resultados e soluções para o estudo com base no material coletado.

A amostra da pesquisa foi do tipo não probabilística por conveniência, onde os alunos pesquisados foram selecionados por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados foi elaborado pelos próprios autores com base na fase de estudos bibliográficos realizados, que por meio de construtos literários e modelo conceitual de análise, permitiu buscar sustentação para estruturação da ferramenta. Em seguida, foi aplicado em pré-teste a 3 pós-graduandos com vistas a adequação e validação do mesmo de forma que tivesse retorno suficiente de informações para referendar a pesquisa. O propósito da entrevista de pré-teste ao questionário foi para verificar a validade quanto ao entendimento do entrevistado acerca dos fatores e variáveis encontradas nos estudos bibliográficos do presente estudo.

Conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2003), a elaboração do modelo de avaliação do instrumento e a validade das análises procedeu-se em três fases: interpretação das relações das variáveis dependentes e independentes; explicação da origem das variáveis e, especificação sobre até quando as variáveis são válidas. Essas três fases de avaliação do roteiro de entrevista proporcionaram a validação com vistas à elaboração do questionário para pesquisa quantitativa. A principal evidência foi verificar a relação entre as variáveis dependentes e independentes encontradas na literatura.

O questionário da pesquisa teve como principal base de avaliação o modelo da escala de Likert, que ao contrário da tradicional, não possui 5, mas 6 níveis, sem a opção neutra, onde assinalados para mais ou para menos revelam o nível de concordância e discordância da variável. A questão de não aderir à opção neutra (3) no método de avaliação tradicional, foi para evitar qualquer tipo de viés na ordem de apresentação das escalas e no cálculo dos dados. Considerou-se que quanto maior for a média, mais alto o grau de relevância da variável e, consequentemente, do fator.

O questionário foi elaborado em três partes: um contendo perguntas demográficas para traçar o perfil dos pesquisados; uma com as variáveis e fatores comportamentais; e a última com fatores e variáveis da governança de projetos. Os dados dos questionários foram tabulados, utilizando-se estatística descritiva: média, moda e desvio padrão e analisados para contextualização do relatório da pesquisa, conforme seção seguinte.

4. Análise dos resultados

Analisando a pesquisa e destacando os principais pontos correspondentes as entrevistas, foi possível elencar os principais posicionamentos dos pesquisados quanto à



abordagem do comportamento humano na governança de projetos. Evidencia-se que comportamento tem total influência sobre a governança de projetos, vez que:

No fator comunicação os pesquisados apontaram, na sua maioria, como fator imprescindível para questões relacionadas à dinâmica dos processos e troca de informações constantes de gestão, como também foi percebido nos estudos de Minicucci (2009). A comunicação também foi destacado como fator imprescindível para proporcionar um diálogo aberto no sentido de alcançar objetivos e estratégias dos projetos.

O fator comprometimento foi apontado como fundamental para atingir objetivos dos projetos e processos neles associados, pois a vontade de exercer esforços em nome da organização deve ser evidente. Conner (1995) também trouxe a questão em seus estudos quando explicou o comprometimento com a organização e seus objetivos, como pressuposto para o alcance dos resultados esperados. Os pesquisados também indicaram que um fator intrínseco para o incentivo do comprometimento do indivíduo na organização, seja a motivação por parte da liderança. As mesmas asserções são propostas por Kotter (1997), quando diz que a injeção de ânimo nas pessoas por parte da liderança são indispensáveis para que superem as maiores barreiras.

Percebeu-se também que o fator cultura tem finalidade de mostrar aos membros da governança uma linha a ser seguida nos processos de seus projetos, de forma a disseminar objetivos centrais. E que liderança (fator da governança) é a maior propulsora do compartilhamento das normas comportamento, ética e valores da organização para os grupos, e que a cultura deve ser trabalhada com vistas ao resultado e à produtividade. Kotter (1997); Langdon e Wilk (2010) também anteciparam esse resultado, quando disseram que a cultura é compartilhada e padronizada, pois é de natureza determinística humana, em combinação com fatores sociais.

A resistência individual na interpretação dos entrevistados foi como um processo que oscila, que vai de uma resistência mais enraizada para uma adaptação e aceitação da mudança com o tempo, evento esse chamado por Conner (1995) de processo de “resposta negativa à mudança”. Dependendo da resposta, traz efeitos negativos ou positivos à governança de projetos. Esse fator foi destacado para questões relacionadas à dinâmica de processos e estratégias dos projetos que sempre são constantes. Se nessas circunstâncias a resistência for comportamento de negatividade, conseqüentemente será prejudicial ao projeto.

Quando questionado sobre qual dos quatro fatores comportamentais mais influencia a governança de projetos, a resposta foi unânime, consideraram a comunicação.

Análise quantitativa

Dos questionários respondidos, pode-se demonstrar na amostra que a maioria dos pós-graduandos tem entre 25 e 35 anos de idade. Desses, 55,5% são mulheres, 44% são graduados na área de engenharia, 22,2% em gestão, como Administração, e 37% em áreas distintas. Quanto aos seus interesses na especialização em gerenciamento de projetos, 33% afirmaram ter aderido ao curso pela oportunidade de conhecimento/especialização, 33% por que querem atuar na área e 22% para atuar em projetos pessoais

Os resultados apresentados a seguir, correspondem à primeira parte do questionário, onde se teve a finalidade de analisar os resultados pertinentes aos fatores comportamentais e sua incidência na governança de projetos.



Tabela 1

Resultados dos fatores comportamentais

Fatores e variáveis			Fatores e variáveis		
Comunicação	Med.	D.P	Cultura	Med.	D.P
Comunicação completa e eficaz	5,77	0,48	Transmissão de sentimento	4,88	0,91
Comunicação colaborativa	5,66	0,41	Valores compartilhados	4,11	1,19
Habilidade comunicativa	5,55	0,46	Normas de comportamento	4,77	0,56
Comprometimento	Resistência individual				
Desejo de participação	5,22	0,62	Realização da mudança	5,33	1,76
Envolvimento com o trabalho	5,33	0,62	Resistência á mudança	4,66	0,66
Internalização do comprometimento	5,22	0,66	Otimismo para mudança	3,55	0,46

Nota. Considera-se que quanto maior a média, mais influente o fator para governança de projetos. Fonte: Dados adquiridos na pesquisa (2016).

Os fatores mais relevantes do comportamento humano, de acordo com as análises realizadas foram **Comunicação** com média de 5,66, e desvios, que vão de 0,41 à 0,46. Os resultados pertinentes à Comunicação deram maior notoriedade ao fator, uma vez que foram apontados altos níveis de relevância nas variáveis. O segundo maior influenciador da governança foi **Comprometimento** com média entre as variáveis em 5,25, e desvio padrão que varia de 0,62 à 0,66 entre as variáveis. Os fatores menos relevantes foram cultura e resistência individual, com 4,58 e 4,51 entre as médias respectivamente, com apresentação de desvios padrão médios de 0,88 e 0,96, respectivamente.

Os resultados apresentados na Tabela 2 correspondem à segunda parte do questionário, onde se teve a finalidade de analisar os resultados pertinentes aos fatores da governança de projetos, e identificar qual deles seria mais relevante, conforme destacado nos objetivos desta pesquisa.

Tabela 2

Resultado dos fatores da governança de projetos

Fatores e variáveis			Fatores e variáveis		
Controle	Med.	D.P	Estratégia	Med.	D.P
Controle Neoliberal	4,11	0,56	Alinhamento estratégico	5,00	1,02
Informações, tecnologias e sistemas.	5,11	0,87	Estabelecimento de orientação	5,11	0,81
Controle de Processos	4,55	0,67	Integração	4,66	0,56
Liderança	Princípios				
Comunicação	5,00	0,78	Papeis e responsabilidades	5,11	0,83
Alinhamento de pessoal	5,00	0,66	Valores	4,66	0,73
Motivação e inspiração	4,77	0,81	Políticas	4,55	0,66

Nota. Considera-se que quanto maior a média, mais relevante o fator para a governança de projetos. Fonte: Dados adquiridos na pesquisa (2016).

Os fatores da governança demonstraram pouca diferença quanto à relevância devido à proximidade dos valores dos dados. De acordo com as análises, o principal fator identificado da governança de projetos foi **liderança** com média de 4,93, e desvios que variam de 0,66 à 0,81. O segundo fator mais relevante foi **Estratégia** com média das variáveis em 4,90, e com média de desvio padrão em 0,79 entre as três variáveis. Os fatores menos relevantes foram **Princípios** e **Controle** com, 4,77 e 4,59 entre as médias.

5. Considerações finais

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram localizados trabalhos em outras bases científicas. O motivo do entrave foi que o conceito de governança em projetos ainda é recente



no Brasil, existem poucos trabalhos publicados em língua portuguesa e não há ferramentas específicas homologadas para coleta dos dados. Tudo isso foi determinante para dificultar os procedimentos de estudos e análises.

Também houve dificuldades de encontrar na literatura, bases que definam e relacionem comportamento humano diretamente com governança em gestão de projetos. Porém, apesar dos obstáculos, o conteúdo encontrado mostrou-se bastante relevante e consistente para o alcance dos objetivos almejados nesta pesquisa, seja para elaboração dos construtos bibliográficos e modelo conceitual de análise, seja para a elaboração do instrumento de pesquisa e da própria realização da pesquisa. Destaca-se que o método *survey* também mostrou-se ser muito válido, vez que foi oportuno para criar bases para validação e adequação do instrumento para que tivesse fidedignidade, validade e operatividade, validando também o Modelo Conceitual de Análise.

O presente trabalho apresentou uma análise de estudos comportamentais e suas influências na governança de projetos, sob a perspectiva de pós-graduandos em gerenciamento de projetos de uma Instituição de Ensino Superior. Percebeu-se que nos projetos, o comportamento das pessoas está relacionado diretamente com a dinâmica dos processos, diretrizes, objetivos, estratégias e resultados dos projetos.

Através do desenvolvimento da pesquisa, foi possível identificar uma nova visão sobre comportamento humano como fator de influência da gestão de projetos, vez que a construção dos estudos bibliográficos realizados auxiliou na identificação eminente desses fatores na governança de projetos. Governança garante estrutura e fatores variados que facilitam processos organizacionais e permitem alinhamento dos processos, para o alcance dos objetivos de forma que seja benéfico para todas as partes interessadas. Todos os projetos existem complexidades e são únicos, mas a principal peculiaridade dominante são as ações e comportamentos das pessoas inseridas nos processos.

O objetivo principal deste trabalho foi alcançado por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas, onde foi possível descrever as várias formas de como o comportamento pode influenciar a governança de projetos. Referente aos objetivos específicos de elaborar modelo conceitual de análise, bem como instrumento de coleta de dados, esses também foram alcançados, considerando a estruturação da revisão bibliográfica apresentada neste trabalho.

Sobre o objetivo de identificar o principal fator que influencia a governança de projetos, foi destacado que se trata da comunicação. No que se refere à identificação do principal fator da governança de projetos, foi encontrado a liderança, resultado similar ao identificado na literatura.

Recomenda-se, para futuros estudos, que o instrumento seja validado de acordo com critérios estatísticos e aplicados a gestores de projetos públicos, sejam eles em nível Federal, Estadual ou Municipal, pois supõem-se existir uma grande gama de resultados que se pode obter sobre a governança de projetos públicos, uma vez que as ações desses projetos têm como público alvo e partes interessadas, a população de modo geral e suas necessidades.

Referências

Association for Project Management - APM. (2004). *A guide to governance of project management*. High Wycombe, UK. ISBN 1-903494-15-X.

Andrade, J. E, & Pilati, R. (2001). Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Alves, A. B. B., & Marchiori, M. (2013). A comunicação colaborativa como facilitadora da construção da sustentabilidade em uma organização do terceiro setor. *Anuais. EAIC*. ISSN-1676-0018
- Langdon, E. J., & Wiik, F. B. (2010). Antropologia, saúde e doença: uma introdução ao conceito de cultura aplicado às ciências da saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 18(3): (9 telas)
- Cauchick, A. M. (2008). Implementação da gestão de portfólio de novos produtos. *Produção*, 18(2), 388-404.
- Conner, D. R. (1995). *Managing at the speed of change*. New York. Wilard Books.
- Coimbra, K. E. R., & Silva, K. V. M. (2012). Comunicação organizacional: contextos e perspectivas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 366-367.
- Çelik, C. Relationship of organizational commitment and job satisfaction: a field study of tax office employees. Mersin University, Turkey, 1992. Recuperado em 5 fevereiro, 2016 de <file:///D:/TCC/comprometimento%202.pdf>
- Dias, R. (2007). *Cultura organizacional*. (2a ed.). Campinas-SP: Alínea.
- Forza, C. (2002) Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 152-194.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2007). *Gestão de projetos*. (3a ed.). Tradução: Vertice Translate. São Paulo: Cengage Learning.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência á mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Kerzner, H. (2007). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. (2a ed.). Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman.
- Kanan, L. A. & Znelli, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudança*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Project Management Body of Knowledge - PMBoK. (2013). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos – Guia PMBoK. (5nd ed.). *Project Management Institute Inc.*, EUA.
- Project Management Institute - PMI. (2005). Effective Project governance the tools for success. In: Juggling anarchy with fearlees ability, Wellington. Annual...New Zealand.
- Marconi, M & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Marques, C. C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. *RAC – Revista de administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.

Minicucci, A. (2009). *Psicologia aplicada a Administração*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Mayrink, E. F. T.; Macedo-soares, D. L. A, & Cavalieri, A. (2009). Adequação estratégica de projetos: o caso da Eletronuclear. *RAP*, 43, (6), 217-1250.

Laruccia, M. M. et al. (2012). Gerenciamento de projetos em pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(3), 109-135.

Muller, R. (2009). *Project Governance: Fundamentals of Project management*. Fracham, England: Gower.

Lustosa, L. et al. (2008). *Planejamento e controle da produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Ribeiro, J. P. (2007). A Resistência Olha a Resistência. *Psic.: Teoria e Pesquisa*, 23(especial), 73-78.

Rosa, C. F. (2013). *Desafios da governança à Sustentabilidade de Organizações sociais: em análise o projeto de desenvolvimento de princípios de prestação de contas e transparência da ONG parceiros Voluntários*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Salvador, A. D. (1986). *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina.

Tavares, F. P. (1996). A cultura organizacional com um instrumento de poder. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3) (2º sem).

Turner J. R. (2009). *The handbook of project-based management: Leading Strategic Change in organizations*. (3rd ed.). EUA: Mcgraw-Hill.

Biografia Daryl Conner. Disponível em: <http://www.connerpartners.com/daryl-conner/bio>, acessado em 16/02/2015.