

**PROJECT MANAGEMENT IN THE INTEGRATION OF A MODEL OF
INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IN FUSION OF COMPANIES
GESTÃO DE PROJETOS NA INTEGRAÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM FUSÃO DE EMPRESAS**

ABSTRACT

Based on the merger of two large companies in the Brazilian electric sector and the consequent need to integrate their governance models in information technology, this work aimed to observe how project management was used in the management of this process of integrating two different models of information technology. IT Governance. Using bibliographic research to constitute a theoretical foundation in project management, governance models and IT governance and using interviews with key managers in this integration process, this work synthesizes several relevant aspects in project management of this process of integration of business models. IT governance. The results show different shared views regarding the definition of scope, objectives, communication, timeline and other sensitive aspects of project management and make an analysis of how project management and governance models can produce better results in the area of governance in IT.

RESUMO

A partir da fusão de duas grandes empresas do setor elétrico brasileiro e da consequente necessidade de integração de seus modelos de governança em tecnologia da informação, este trabalho pretendeu observar como a gestão de projetos foi utilizada na gestão deste processo de integração de dois diferentes modelos de governança de TI. Utilizando pesquisa bibliográfica para constituir fundamentação teórica em gestão de projetos, modelos de governança e governança em TI e utilizando-se de entrevistas com gestores chave neste processo de integração, este trabalho sintetiza diversos aspectos relevantes na gestão de projetos deste processo de integração de modelos de governança em TI. Os resultados mostram diferentes visões compartilhadas a respeito da definição de escopo, objetivos, comunicação, cronograma e outros aspectos sensíveis da gestão de projetos e faz um análise de como a gestão de projetos e os modelos de governança podem produzir melhores resultados na área da governança em TI.

Key words: Project management, Governance. Information Technology, Companies Fusion, Process integration, Gestão de projetos, Governança, Tecnologia da Informação, Fusão de empresas, Integração de processos

1. INTRODUÇÃO

Desde a terceira revolução industrial, o desenvolvimento tecnológico levou as organizações a adotarem práticas cada vez mais agressivas para sobreviver e conquistar o mercado que, por sua vez, tem clientes cada vez mais exigentes e envolvendo variáveis jamais consideradas, como: desenvolvimento sustentável, eficiência energética, inovação acelerada, além de elevar o nível mínimo de aceitação para os pilares da produção: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

É frequente que algumas empresas se fundam em grandes grupos, afim de consolidar suas práticas, otimizar os processos e garantir uma estratégia em comum, capaz de suportar as variações de demanda e oferecer resultados mais expressivos as partes interessadas. Esta cadeia pode ser representada por sinergias entre as empresas ou por ampliar as áreas de atuação da corporação.

A fusão de empresas é uma decisão promissora, contudo pode gerar desdobramentos muito além do esperado, desde o processo de aprovações por órgãos reguladores – dependendo da complexidade da fusão e quais empresas estão envolvidas – até algumas resistências por diferentes culturas, por exemplo. Por isso, é necessário a elaboração de um projeto consistente de integração e dessa forma devem ser bem definidos os objetivos, para então tratar com precisão as variáveis do projeto. Todo projeto exige um bom planejamento para que sejam mitigadas as possíveis falhas e garantir que os objetivos sejam alcançados da forma mais primorosa possível, sem que grandes problemas desgastem os integrantes e interessados.

Sendo assim, o problema de pesquisa que motivou este trabalho foi a integração do modelo de governança do departamento de tecnologia da informação (TI) dentro do processo de fusão de um grande grupo do setor elétrico brasileiro.

A gerência de governança corporativa de tecnologia da informação tem a importante missão de promover a integração do modelo de governança de TI em todas as empresas do grupo organizacional. Tal atividade apresenta grande complexidade, por envolver, pessoas, sistemas e diferentes culturas organizacionais. Para atender todos os objetivos desse desafio, é primordial entender todas as necessidades e metas, afim de controlar o andamento da integração e monitorar todas as partes envolvidas. Todo projeto tem a característica de ser único, e dessa forma as equipes enfrentam certas dificuldades no mapeamento das etapas, pelas singularidades que o cenário apresenta. Essas dificuldades podem ser minimizadas se as principais técnicas de Gestão de Projetos são aplicadas e compartilhadas.

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar o uso da técnica de gerenciamento de projetos no processo de integração do modelo de Governança de TI no âmbito de fusão de empresas.

Já os objetivos específicos deste trabalho foram: compreender a Gestão de Projetos e a Governança Corporativa de TI, à luz da teoria; conhecer o projeto relacionado ao processo de integração do modelo de Governança de TI na empresa estudada; e avaliar os resultados práticos do projeto de integração do modelo de Governança de TI no âmbito de fusão de empresas.

Todas as atividades de alto impacto nos resultados de uma corporação, devem ser tratadas com cuidado e responsabilidade pelos membros responsáveis, porém algumas vezes, é difícil encontrar fontes confiáveis e exemplos que se relacionem bem com o caso em questão. As fusões entre empresas são cada vez mais evidentes no mercado, mas ainda são poucos os especialistas e obras que abrangem esse assunto, por isso surge a motivação para registrar um estudo a par desse tema, compartilhando as dificuldades e informações que podem contribuir à boa execução de um projeto de integração entre áreas de diferentes empresas. O trabalho desempenhado na gerência de governança de tecnologia da informação mostrou a afinidade e

compromisso desse setor com propósito da empresa, e por isso é fundamental que os processos e práticas da Governança de TI estejam alinhadas à estratégia da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos vem sendo praticado há mais de 50 anos, mas as práticas de gerenciamento estão difundidas na história por séculos, porém apenas nas últimas décadas esses processos e práticas têm sido documentados e compartilhados com o público. As práticas de gerenciamento permeiam a Antiguidade, com grandiosos projetos como as pirâmides no Egito – por exemplo a Pirâmide de Gizé de 2550 A.C. – ou na Muralha da China (de 600 a 206 A.C.), entre outras pontes, catedrais, etc. Hoje a gestão de projetos é uma realidade que evoluiu para uma disciplina dentro da administração (CLELAND; IRELAND, 2007).

Os primeiros indícios para a disciplina de gestão de projetos, surgiram nos Estados Unidos na transição do século XVIII ao XIX com os estudos de Frederick Taylor, sempre ligados à produção, e Henry Laurence Gantt, o inventor do diagrama de Gantt, conhecido por ilustrar o avanço das etapas de um projeto, mostrando os intervalos de tempo que representam o início e fim de cada parte por meio de barras horizontais. Por muito tempo utilizou-se o gráfico de Gantt e outras técnicas e ferramentas informais, até que na década de 50 iniciou-se a era moderna da gerência de projetos, trazendo dois modelos de projeto matemático, o “*Critical Path Method*” (CPM) e o “*Program Evaluation and Review Technique*” (PERT). Essas duas técnicas foram disseminadas rapidamente em empresas e amplamente utilizadas (REIS, 2011).

Armando (1982 *apud* CODAS, 1987) diz que os gráficos de Gantt foram a primeira forma de representar graficamente o andamento esperado das etapas de execução de um empreendimento, ou seja, “os primeiros esforços de planejamento da implementação”. Sabe-se que durante a II Guerra Mundial surgiu a motivação para agilizar o desenvolvimento de técnicas e ferramentas em diversos setores, dessa forma a complexidade das operações exigiu métodos de planejamento bem efetivos. Nesse período surgiu a Pesquisa Operacional, pela análise de sistemas (PARSONS, 1970 *apud* CODAS, 1987). Com tudo isso, surgiram os métodos citados acima de análise de redes, o CPM (pela Dupont) e o PERT (pelo Escritório de Projetos Especiais da Marinha dos EUA). O CPM teve o foco na implementação de projetos industriais, já o PERT estava mais ligado a projetos militares como à corrida espacial, as duas técnicas foram combinadas, resultando no que ficou conhecido como técnica de Pert-CPM (MILLER, 1970 *apud* CODAS, 1987). Pouco tempo depois, já nos anos 60, nasce a primeira definição para “projeto”, dizendo ser um sistema interligado de atividades que envolvem objetivo, prazo e custo predeterminados, e juntamente com a abrangente utilização dos diagramas de precedência, é criada a técnica de análise da estrutura do projeto, conhecida como EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Nessa transição entre os anos 50 e 60, também surgiu o conceito de gerência de projetos (nos EUA), com início na análise de sistemas de computação e a implementação de empreendimentos físicos (PAUL, 1964 *apud* CODAS, 2987).

Um passo marcante para os estudos sobre o gerenciamento de projetos aconteceu em 1969, quando o *Project Management Institute* (PMI) iniciou o desenvolvimento da metodologia de gestão focando nos interesses das organizações dos mais variados segmentos. Então em 1981, a direção do PMI autorizou a elaboração de um guia de projeto, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), que inclui os padrões e as linhas mestras das práticas para o bom gerenciamento do de projetos. Atualmente, o Guia PMBOK® está na 6ª edição, fornecendo orientações, regras e características da gestão de projetos divididos em 10 áreas do conhecimento, afim de auxiliar as empresas a obterem excelência profissional (PMI, 2018). São as 10 áreas do conhecimento da 6ª edição (2017), que passaram por atualizações desde a 5ª edição de 2013: Gerenciamento de Integração; Gerenciamento de Escopo; Gerenciamento do

Cronograma; Gerenciamento de Custos; Gerenciamento da Qualidade; Gerenciamento de Recursos; Gerenciamento das Comunicações; Gerenciamento de Riscos; Gerenciamento de Aquisições e Gerenciamento das Partes Interessadas.

Em 1973, Richard Johnson, Fremont Kast e James Rosenzweig descreveram no livro *The Theory and Management of Systems* que uma empresa moderna (para a época) era como um organismo humano – que continha um esqueleto, um sistema circulatório, muscular, nervoso, etc. – de forma que para sobreviver e prosperar, todas as partes deveriam funcionar juntas, em prol das mesmas metas e projetos específicos.

Nos últimos dez anos, a gestão de projetos manteve a evolução, de forma que duas novas tendências estejam surgindo (MICROSOFT, 2018, p. 1). Planejamento ascendente (*Bottom-up plannings*) que enfatiza projetos mais simples, ciclos de projeto mais curtos, colaboração eficiente entre os membros da equipe, participação mais sólida dos membros da equipe e tomada de decisões. Essa tendência é amplamente conhecida como gerenciamento de projeto ágil e inclui algumas metodologias relacionadas, como Scrum, Cristal, Programação Extrema, Processo Unificado e muitas outras. E planejamento e revisão hierárquico (*Top-down planning and reviewing*), cuja tendência é caracterizada pela tomada de decisão empresarial sobre o portfólio de projetos que uma empresa deve ter, bem como pela habilitação das tecnologias de mineração de dados para tornar as informações no portfólio mais transparentes.

Em 2003, Hall e Andriani (*apud TOMOMITSU et al., 2017*) estudaram um projeto focado na operacionalização de conceitos de gestão do conhecimento em termos de inovação interorganizacional. Eles destacaram que no nível estratégico espera-se que “a gerência sênior deve ser capaz de resolver problemas em relação aos cinco processos fundamentais de gestão do conhecimento: externalização, educação, internalização, socialização e transformações radicais”. Tarafdar e Gordon (2007 *apud TOMOMITSU et al., 2017*), também realizou um estudo com o intuito de relacionar como as competências em sistemas de informação são importantes para especializar a organização em conceber, desenvolver e implementar processos de inovação. Eles identificaram que a gestão de projetos incentivou a interação entre membros e equipes de projetos, contribuindo para fortalecer suas competências.

Com tudo isso, pode-se concluir que a gestão de projetos envolve diferentes conceitos, áreas e recursos, promovendo integração entre todos os envolvidos, de forma a aprimorar os pontos positivos por meio do compartilhamento de informações e conhecimento. A harmonia entre os diversos interesses e objetivos estimulou a busca pela inovação, que ao longo dos anos instigou o desenvolvimento tecnológico, que trouxe ferramentas e praticidades às organizações, auxiliando na conquista de seus objetivos.

Hoje em dia, o futuro da humanidade está incluído em todas as discussões, no que diz respeito em questão ambiental e sustentabilidade, dessa forma, é inevitável atrelar esse nível de conhecimento, também, ao gerenciamento de projetos. De acordo com um artigo de Jugend & Figueiredo (2017, p. 1): “*sustentabilidade ambiental é considerada um desafio contemporâneo relevantes enfrentados pelas organizações. A pressão pela sustentabilidade tem sido cada vez maior por parte dos stakeholders, que incluem governos e mercado consumidor*”.

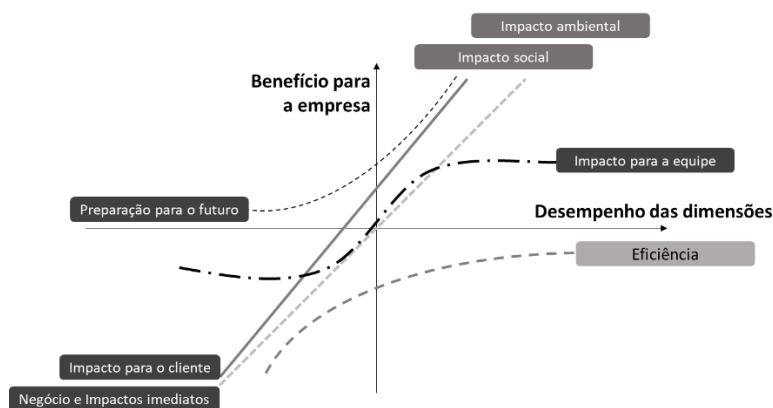
Além disso, pelo estudo de Jugend e Figueiredo, observa-se que “os aspectos ambientais e sociais são indissociáveis nos principais projetos da empresa”, o que traz boa comunicação com os *stakeholders* e com as comunidades diretamente afetadas pelos projetos. Essa prática de gestão pode ser empregada para melhorar o desempenho dos projetos e aumentar seu nível de aceitação. Sendo assim, incluir conceitos de sustentabilidade no escopo dos projetos contribuem para a ações preventivas que minimizam impactos sociais, que normalmente geram revoltas e repugno sobre o projeto. Como por exemplo: a construção de usinas hidrelétricas

próximas às regiões de mata nativa e populações pobres, causando conflitos sociais e grandes prejuízos à fauna e flora.

A sustentabilidade entra no projeto quando se inicia a visão multidimensional, com foco no sucesso do projeto. Essa visão prevê “Benefícios para a empresa” versus “Desempenho das dimensões”, onde são ponderados – por meio de uma avaliação quantitativa e qualitativa – conceitos como: “Preparação para o futuro”; “Impacto para o cliente”; “Negócio e impactos imediatos”; “Impacto ambiental”; “Impacto social”; “Eficiência” e; “Impacto para a equipe” (CARVALHO & RABECHINI JR, 2015).

A figura 1 apresenta a visão multidimensional do sucesso em projetos em um diagrama de Kano. Assim, relaciona-se em um diagrama de Kano, o sucesso em projetos nas sete dimensões do sucesso, que se analisam em curvas dimensionais a partir de uma representação cartesiana, na qual a abscissa descreve o desempenho em uma dada dimensão e a ordenada o benefício competitivo para a empresa.

Figura 1 – Visão multidimensional do sucesso em projetos



Fonte: CARVALHO; RABECHINI JR (2015, p. 310).

É importante resgatar que a sustentabilidade em gestão de projetos está associada a muitos conceitos, no âmbito do projeto e/ou organizacional. Por isso, sempre a empresa sempre deve considerar critérios de sustentabilidade na definição do portfólio de projetos; fazer aquisições sustentáveis para o projeto; construir uma matriz de requisitos que atendam os aspectos da sustentabilidade; manter-se alinhada às normas ambientais (ISO 14000), ocupacionais (OHSAS 18000), e também as questões de responsabilidade social (ISO 26000).

Carvalho & Rabechini JR (2015), explicam que os impactos social e ambiental do projeto combinam o comportamento de duas curvas propostas por Kano, os itens de desempenho e os itens de encantamento. No caso de o desempenho na dimensão social ou ambiental ser negativo, o comportamento da curva é igual ao dos itens de desempenho, ou seja, um desempenho negativo provoca perda proporcional de competitividade. [...] por outro lado, no caso do desempenho positivo, as dimensões social e ambiental comportam-se como itens de encantamento, ou seja, que possuem um potencial exponencial para trazer benefícios relevantes à empresa no longo prazo, tanto em imagem (*marketing* verde) como em patentes em tecnologias limpas, [...] entre tantos outros benefícios potenciais.

Com tudo isso, traça-se uma linha evolutiva sobre o estudo e compreensão do gerenciamento de projetos e inicia-se uma apresentação sobre as principais características dos projetos e como praticar sua gestão.

2.1.1. Características do Projeto e de sua Gestão

No dicionário *online* Dicio (2018) projeto é um plano, ou seja, o “planejamento que se faz com a intenção de realizar ou desenvolver alguma coisa”. Muitos autores direcionaram seus estudos para a gestão de projetos, e é interessante identificar pequenas diferenças em suas definições. Para Turner e Müller (2002 *apud* Moura, 2013, p. 7), “Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido”. Já para Kerzner (2006, p. 15), “um projeto trata de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade, sendo, em geral, atividades exclusivas em uma empresa”. Os dois autores têm opiniões semelhantes, mas focam em importâncias distintas, o que possibilita uma visão mais abrangente do que de fato é um projeto. A adição de mais definições contribui para a aprovação das afinidades e melhoria do entendimento a partir das singularidades.

Outra definição interessante é dada pelo consultor Young (2010) que diz que os projetos variam consideravelmente em tamanho e duração. O projeto oferece à organização uma maneira alternativa de alcançar os resultados quando o trabalho a ser feito provavelmente ultrapassa as fronteiras funcionais. Ele envolve pessoas de diferentes partes ou divisões de uma organização, até mesmo locais distintos dentro do mesmo país ou em países ariados. Isso permite que você use as técnicas mais adequadas, reunidas em uma unidade de trabalho coordenada para alcançar resultados que seriam difíceis de realizar em um departamento.

Pode-se também, incluir os conceitos de alguns direcionadores, como o PMBOK® (PMI MG, 2000), que considera que um projeto concentra esforços temporários afim de atingir um produto ou serviço único. Segundo a ISO 21.500 (2012), “*projeto é um conjunto único de processos que consistem em atividades coordenadas e controladas com início e término, empreendido para atingir um objetivo*”. Nessa definição, pode-se enxergar forte relação com a fala de Turner e Müller, fortalecendo ainda mais os esses conceitos.

De acordo com Xavier (2009, p. 6) existem projetos em praticamente todas as organizações, distribuídos em todas as suas áreas e níveis, tais projetos que geram produtos e/ou serviços para clientes internos e/ou externos. Pode-se citar alguns exemplos de projeto: o lançamento de um novo produto e/ou serviço; a construção de uma nova área, como uma garagem, uma quadra, etc.; o desenvolvimento de um novo software; a implementação de uma nova tecnologia; a realização de uma grande viagem; a publicação de um novo livro; a organização de um evento; o planejamento e a implementação de uma mudança organizacional.

É possível identificar na ISO 21.500 (2012 *apud* ZANDHUIS; STELLINGWERF, 2013, p. 16), que o gerenciamento de projetos é definido pela aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para um projeto e que inclui a integração das diversas fases do ciclo de vida do projeto. Enquanto Kerzner (2006, p. 15) afirma que “*a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito. Uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos*”.

Contribuindo com esse conceito, o guia PMBOK® (2009, p. 12 *apud* REIS, 2011, p. 17) define a gestão de projetos como “*a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos*”. Vargas (2009, p. 16 *apud* REIS, 2011, p. 17) está alinhado com as descrições anteriores, e aprofunda com mais detalhes dizendo que: “*gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados*”.

Ainda complementando as explicações para o gerenciamento de projetos, uma outra visão é a de Davidson Frame (1995, *apud* REIS, 2011, p. 17), que entende que a gestão de projetos é baseada em diversos princípios da administração geral, fazendo com que essa prática envolva a negociação, solução de problemas, políticas, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

A partir das referências utilizadas, fica evidente que para todo projeto os objetivos devem estar bem definidos, assim como os recursos disponíveis para sua execução, tendo sempre o foco no resultado a ser obtido. Quanto a gestão do projeto, essa deve concentrar as melhores práticas para planejar, gerenciar, monitorar e controlar o andamento do projeto, visando atingir os objetivos com precisão.

Das principais características de um projeto que foram descritas, detalha-se os aspectos que não podem ser confundidos na gestão de projetos. Os projetos têm um perfil particular, que podem ser evidenciados pelos seguintes itens: devem ter um ou mais objetivos bem definidos; é único, não repetitivo; segue uma sequência decidida e planejada de eventos; tem início, meio e fim definidos; é conduzido por pessoas; tem limitação de recursos, e tem parâmetros/etapas predefinidas.

É importante saber que os projetos podem envolver todos os níveis organizacionais por estarem ligados diretamente às estratégias das empresas, dessa forma as camadas mais significativas da organização focam suas atenções para a boa gestão do portfólio de projetos em andamento. Esse portfólio de projeto dará grande contribuição aos dirigentes das empresas para examinar e entender o que de fato está acontecendo – e como está acontecendo – na empresa, sendo capaz de gerar projetos mais específicos e melhores do que os dos concorrentes. “O incentivo à inovação certamente irá gerar projetos mais desafiadores e, com isso, deverá proporcionar mais competitividade à empresa” (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011, p. 12).

Entendendo as características e a importância dos projetos, é imprescindível saber suas diferenças em relação aos processos/operações, pois esses não devem ser confundidos, já que ambos são meios para uma empresa atingir seus objetivos.

De acordo com Moura (2013), os projetos exigem um gerenciamento de projetos, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios. Projeto e operação diferem-se principalmente pelo fato de que o primeiro é temporário, enquanto a operação é contínua e produz produtos, serviços ou resultados repetitivos. Dessa maneira, elenca-se algumas diferenças entre os projetos e processos/operações:

Quadro 1 – Diferenças entre Projetos e Processos/Operações

PROJETOS	PROCESSOS OU OPERAÇÕES
Evento temporário	Evento contínuo/repetitivo
Gera resultado único	Gera resultados repetitivos ou padronizados
Utiliza o Gerenciamento de Projetos	Padrão conhecido e definido

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses dois eventos são por ventura confundidos, pois trazem similaridades muito características, como: são conduzidos por pessoas; tem limitação de recursos; tem parâmetros/etapas predefinidas; e são utilizados para uma empresa atingir seus objetivos.

Da mesma forma que cita-se alguns exemplos de projeto, Xavier (2009, p. 7) nos mostra alguns exemplos de processos: a fabricação de um carro; a venda de produtos; o pagamento de contas, fornecedores, funcionários; o gerenciamento da rede de computadores; e as tarefas do dia-a-dia em uma planta industrial.

Seguindo com a definição de Moura (2013), um projeto pode ter entregas que geram operações ou são vinculadas a operações já existentes. Outro aspecto a agregar a definição de projetos, mitigando possíveis dúvidas, é a relação entre os “projetos” e “desenhos”, pois no âmbito da engenharia, arquitetura ou computação, utiliza-se o termo “projeto de arquitetura” ou “projeto de software” para referenciar um desenho arquitetônico ou de software. Além de tudo, pode-se dizer que o “desenho do projeto” é a forma planejada de como o projeto será executado.

Dessa forma, evidenciam-se elementos que definem um projeto e facilitam a compreensão para aplicações de boas práticas. Portanto, deve-se destacar as etapas, diretrizes e, conseqüentemente, os benefícios deste método de gestão.

2.1.2. Etapas, Diretrizes e Benefícios do Gerenciamento de Projetos

Na construção do gerenciamento de projetos, estarão presentes metas e restrições que envolvem tempo, ou prazos; orçamento, para custos e investimentos; qualidade; e estratégias para alocação dos recursos técnicos e humanos disponíveis. Dessa forma, se pode elencar uma seqüência de passos e conhecimentos indispensáveis para a consolidação de um projeto robusto, seguro e de sucesso.

Antes de expor o ciclo de vida do projeto e as etapas intrínsecas e ele, foram discutidas características básicas para a compreensão de um projeto, e para refinar a concepção das próximas etapas, é importante explorar mais alguns conceitos.

Existem muitos interessados diretamente e indiretamente com a concepção, gestão e resultados de um projeto, porém para Cavalcanti & Silveira (2016), destacam-se inicialmente três associados fundamentais: Patrocinador, Cliente e Gerente do Projeto. O patrocinador é pessoa ou grupo que fornece recursos financeiros e defende o projeto frente o ambiente organizacional em todos os níveis hierárquicos. Tem um papel importante na solução de conflitos e no auxílio ao gerente do projeto em situações difíceis. Também tem um papel significativo da definição do escopo inicial e em alinhamentos para possíveis mudanças de escopo, prazo e custo. Em alguns casos, é ele quem faz contato com o cliente e/ou descobre a necessidade do projeto. O cliente é o receptor dos produtos ou serviços que resultam dos projetos, podendo ser o usuário final ou intermediário, interno ou externo. O gerente do projeto é responsável designado pela organização para liderar a equipe do projeto e coordenar a utilização dos recursos. É o principal responsável pelo sucesso do projeto.

Os projetos têm de equilibrar o tempo e custo, que estão diretamente associados ao escopo e a qualidade. Sendo assim, esses os quatro itens podem ser conhecidos como as restrições do projeto, pois sempre haverá um objetivo, (incluído no escopo) que será alcançado com a utilização de recursos (custo e tempo), com uma qualidade esperada já definida. Para que essas quatro restrições estejam balanceadas, é necessário um planejamento e controle bem definido, pois não se pode alterar um item sem que os outros sejam afetados.

Muitas vezes parece encurtar o planejamento para iniciar o projeto mais cedo, mas logo observa-se que os problemas começam a se materializar, aumentando retrabalho e causando atraso que não vale a pena arriscar. Por isso é possível resumir que planejar é aplicar um grande esforço no começo de tudo, porém não planejar é postergar o esforço ainda maior para o futuro.

Segundo Cavalcanti & Silveira (2016), o planejamento mal feito é um dos fatores mais comuns para o insucesso de projetos e aponta que a taxa de insucesso de projetos varia entre 30% e 80% dependendo da área. De qualquer forma, existem muitos fatores comuns que resultam em problemas em projetos, como: falta de patrocínio; planejamento falho ou insuficiente; escopo e requisitos mal definidos; previsões falhas; otimismo excessivo, que

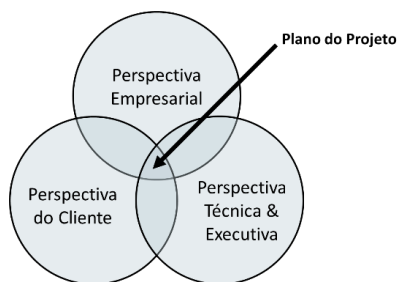
ofusca a realidade; mudanças de escopo descontroladas durante o projeto; falta de comunicação; falta de liderança; resistência a mudanças, e profissionais mal qualificados.

De todos os conceitos já apresentados e que ainda serão discutidos, o mais importante deles é o planejamento, por isso é considerado o raciocínio de Cavalcanti e Silveira (2016, p. 12) que considera duas visões contraditórias do planejamento: “*Projetos nunca são executados como planejados*” (Tim Lister, autor em gestão de projetos) “*Se eu tivesse 6 horas para derrubar uma árvore, gastaria 4 horas afinando o machado*” (Abraham Lincoln).

A questão que se coloca, portanto, é: o que envolve exatamente planejar? Quanto esforço deve ser dedicado ao planejamento? Em linhas gerais, o planejamento responde às duas perguntas fundamentais de um projeto: o que precisamos fazer? Como podemos fazer? Para responder tais perguntas precisamos definir quem é quem no planejamento. Quem tem autoridade para definir requisitos? Quem tem autoridade para definir a solução? Quem tem autoridade para definir os recursos necessários? Esse debate com perguntas simples, podem desdobrar questões complexas para na definição das regras do projeto, o que sugere que se busque alternativas para auxiliar nas respostas.

A figura 2 ilustra o planejamento como um processo situado na intersecção de ao menos três visões sobre o projeto, onde cada uma delas abrange uma perspectiva diferente que deve entrar em harmonia, resultando por fim no “plano do projeto”.

Figura 2 – As três perspectivas geradoras do plano do projeto



Fonte: CAVALCANTI & SILVEIRA (2016, p. 14).

Normalmente os requisitos partem dos clientes (ou usuários); a solução pela equipe técnica e executiva (gerente e equipe de execução do projeto); e os recursos partem do patrocinador (ou empresário). O ponto que reúne e estabiliza os “desejos” de cada parte envolvida deverá viabilizar o projeto.

Aprimorando ainda mais os conceitos, visando um projeto estável e próspero, discute-se as habilidades do gerente de projetos, ou GP, responsável por todas as etapas do gerenciamento e cumprimento dos objetivos do projeto. Seu papel é agregar valor e efetividade nos resultados e na equipe.

Suas habilidades agrupam-se em quatro grandes categorias. Gestão de pessoas: envolvem habilidades interpessoais, de liderança, influencia e motivação; comunicação e negociação; resolução de conflitos; tomadas de decisões; entrosamento da equipe; e capacidade de aconselhamento. Gestão do ambiente do projeto: o gerente conhece a cultura e o comportamento organizacional; se ambienta bem nos negócios; identifica facilmente as partes interessadas; e sabe conduzir bem a equipe mesmo com suas diferenças. Administração: inclui conhecimento e competências em gestão de projetos; sabe planejar o orçamento; conhece a legislação de contratos, trabalhista e fiscal; conhece logística e planejamento estratégico e operacional; tem uma comunicação eficiente. Conhecimentos Técnicos: conhece tecnicamente o assunto, podendo assim, supervisionar; trabalha com a qualidade visando atender as necessidades do cliente.

Esses quatro pilares caracterizam um profissional preparado para a função, entretanto “a maioria dessas competências é passível de treinamento e melhora com a experiência, embora as habilidades interpessoais dependam mais diretamente das características de personalidade” (CAVALCANTI; SILVEIRA, 2016, p. 18).

O gerente de projeto também é responsável por identificar os envolvidos, tornando-se capaz de determinar os requisitos do projeto alinhados com as expectativas. Esses envolvidos podem ser: o cliente; a equipe; os fornecedores e parceiros; os usuários; o patrocinador; a sociedade; o governo; e até outros gerentes. A comunicação com todos os indivíduos associados, deve estar sempre bem estruturada, evitando possíveis conflitos no futuro.

Outro conceito fundamental em gestão de projetos é ciclo de vida de um projeto, que baseia-se nas etapas que ele percorre do início ao fim, geralmente sequenciais e que muitas vezes se sobrepõe. O projeto pode ser estruturado de acordo com as peculiaridades da organização e de seus objetivos, mas de qualquer forma, oferece uma estrutura básica para seu gerenciamento (PMBOK®, 2009, p. 21 *apud* REIS, 2011).

A primeira etapa, chamada de Início do Projeto, representa uma fase prévia, com o objetivo de definir as necessidades em questão. É o momento em que o projeto se materializa, e aquele princípio de ideia se torna oficialmente o objetivo a ser cumprido. A segunda fase está ligada ao Termo de Abertura do Projeto (Project Charter), é conhecida como Organização e Preparação, ou simplesmente planejamento. Como dito anteriormente, é uma das fases mais importante do projeto, pois é nela que será definido: como; quando; onde; por quem as próximas etapas serão executadas e quais as metodologias serão aplicadas. Em resumo, é o momento em que as estratégias são definidas, visando a melhor alocação dos recursos disponíveis em função dos objetivos demarcados. São pontos imprescindíveis nesta etapa: alocação de recursos; definição dos objetivos; estudo de viabilidade; projeção dos custos; formação da equipe e demais envolvidos no projeto; definição de competências; restrições a prazo e custos; tolerância aos riscos; elaboração do cronograma, e documentações técnicas relevantes.

É também no Termo de Abertura do Projeto que o gerente do projeto recebe sua autoridade e constrói sua equipe técnica. Dentro desta etapa está o planejamento do escopo, que especifica o trabalho necessário para realizar as entregas, atendendo aos requisitos. Os principais documentos para o planejamento do escopo do projeto são (CAVALCANTI; SILVEIRA, 2016, p. 55): matriz de requisitos; declaração do escopo, e Estrutura Analítica do Projeto (EAP). É com os requisitos em mãos que se inicia a construção do escopo do projeto, pois eles caracterizam o produto final, refletindo as características esperadas e estão ligadas as necessidades, o que evita que o escopo seja sobrecarregado com desejos incoerentes que não agregam valor.

Para Cavalcanti & Silveira (2016, p. 64), “o escopo do projeto deve ser representado na forma de texto corrido para que possa constar em documentos de gestão e em contratos ou termos de compromisso [...]”. A declaração de escopo é construída com um ou mais elementos como: descrição do produto final; entregas intermediárias ou secundárias; requisitos; critérios de aceitação do produto, e exclusões do escopo (que afirmam o que não faz parte do escopo).

Existem os requisitos obrigatórios, necessários e desejáveis, onde cada um desses representam um nível de necessidade de maior a menor, respectivamente. Os gerentes de projeto são responsáveis por levantar e classificar os requisitos e o maior cuidado está em ponderar o peso real para cada um deles, pois vêm de fontes diversas, considerando usuários, clientes, legislação, entre outros.

Os requisitos também podem ser classificados quanto sua origem, onde os Requisitos do Negócio são aqueles de natureza regulatória, estratégica, tática ou operacional, levantados

por meio de inspeção de normas, regulamentos e/ou políticas corporativas; ou então os Requisitos de Usuários, que são aqueles com características que agradam o público-alvo do produto final, levantados por meio de históricos, pesquisas de mercado, entrevistas, dentre outros (CAVALCANTI; SILVEIRA, 2016). Existem outras classificações em diversos autores ou fóruns, e todas iram auxiliar os envolvidos a focarem no objetivo do projeto.

A EAP está relacionada às entregas do projeto, na qual subdivide o trabalho em partes menores, tornando-as mais fácil de administrar. Normalmente é representada por um diagrama parecido a um organograma, onde cada nível hierárquico detalha mais e mais as atividades do projeto. Esta ferramenta é de grande valor, pois auxilia na comunicação e controle do escopo.

Com isso, o projeto segue para a fase de Execução e Controle, onde todas as atividades planejadas deverão ser executadas, conforme o previsto, ou seja, qualquer falha no planejamento entrará em evidência nesse momento. É nessa etapa que é consumido o maior volume dos recursos. O monitoramento, por sua vez, tem uma forte importância, garantindo que os riscos não desviem do que foi planejado e é aceitável. Alguns autores dizem que o controle não é uma etapa do ciclo de vida dos projetos, mas que está presente durante todas as fases, visando a identificação de falhas, antecipando problemas ainda maiores.

Por fim, a última fase é a de Encerramento, onde o produto do projeto é entregue, e então, o projeto é declarado oficialmente como concluído. É importante saber que podem haver entregas desde que a etapa de execução se inicia e que em cada uma dessas entregas, o cliente deve avaliar e validar, para que as atividades continuem com segurança.

O administrador Roberto Espinha (2018, p. 1) especializado em Gestão Empresarial e Engenharia de Software, atua a mais de 20 anos em projetos e diz que: “[...] *é preciso dedicar um momento para refletir sobre o que já foi feito para avaliar o êxito do trabalho. Dessa maneira, o final de cada fase serve para diagnosticar e corrigir erros que colocam em risco o sucesso das ações empregadas*”. Estamos falando de algo determinante para a continuidade do projeto, uma vez que as falhas percebidas poderão representar até mesmo a completa inviabilidade das ações em curso. Em outras palavras: não haveria desvio de rota possível frente ao tamanho dos erros cometidos.

Esse é um caso extremo, é claro. Com o devido monitoramento das atividades — tanto de planejamento quanto de execução —, vários problemas poderão ser percebidos antes do agravamento de situações indesejadas. Dessa forma, entende-se que a identificação de um problema permite que um plano de ação seja executado para retomar o andamento natural do plano. Todavia, isso reforça a importância do planejamento, pois em casos críticos o desvio pode ocasionar no fim inesperado do projeto e, conseqüentemente, na perda de todos os recursos já investidos. Isso está ligado aos riscos do projeto, que é um fator de grande estudo, pois os riscos são inerentes às atividades do projeto, onde o gerenciamento de riscos é muitas vezes confundido com o gerenciamento do projeto em si.

A área de Gestão de Riscos recebe um dos maiores detalhamentos na disciplina de Gestão de Projetos, inclusive no PMBOK®. Dessa forma os processos considerados no PMBOK® (2004, *apud* CARVALHO; RABECHINI JR, 2015) são: planejar o gerenciamento do risco; identificar os riscos; realizar a análise qualitativa dos riscos; realizar a análise quantitativa dos riscos; planejar as respostas aos riscos, e monitorar e controlar os riscos.

“*A área de risco tem forte integração com as áreas de integração, escopo, prazo e custo do projeto. Além disso, a área de comunicações deve, através dos seus Relatórios de Desempenho, trazer insumos importantes para a análise dos riscos [...]*” (CARVALHO; RABECHINI JR, 2015, p. 239).

A avaliação dos riscos deve ser extremamente cautelosa, pois da mesma forma que esses podem prejudicar o projeto, existem decisões que devem ser tomadas em função do nível dos riscos, pois na maioria das vezes o risco é associado como consequências adversas, ou seja, negativas ao projeto e, conseqüentemente, à empresa, porém existem situações em que se expor aos riscos podem trazer retornos maiores do que àqueles decorrentes de situações mais previsíveis (BOCHE; RICKER, 1999; MIRANDA; CARVALHO, 2002 *apud* CARVALHO; RABECHINI JR, 2015).

De acordo com Cavalcanti & Silveira (2016), modernamente o risco também é associado a oportunidades, afirmando a conotação positiva citada por Carvalho e Rabechini, mas se deve lembrar que para obter os efeitos desejados o risco deve ser identificado e controlado, pois o gerenciamento dos riscos é outro fator que compõe o sucesso do projeto.

Para o plano de gerenciamento de riscos é essencial identificar e especificar os principais riscos que podem afetar o projeto, assim como avaliar e documentar suas características. Nessa atividade, podem participar o gerente do projeto, os membros de sua equipe, consultores especialistas, clientes, usuários, e demais interessados, pois o compartilhamento de visões e experiências auxilia na abrangência das ideias.

Existem também ferramentas dinâmicas que facilitam a identificação dos riscos, como a Matriz de Análise *SWOT*, a estrutura analítica de riscos, a técnica Delphi baseada em questionários, entre outras. Outro conceito importante, é a Gestão do Portfólio, que basicamente centraliza o gerenciamento de todos os projetos em curso. Dentre as definições, pode-se destacar (CARVALHO; RABECHINI JR, 2015, p. 410):

“Gestão de Portfólio é um processo de decisão dinâmico, no qual uma lista de projetos ativos de novos produtos é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, novos projetos de produtos são avaliados, selecionados e priorizado; e recursos são alocados e realocados nos projetos ativos” [...] “portfólio compreende um número de processos de tomada de decisão, que inclui revisões periódicas do portfólio total de projetos (olhando para a configuração inteira dos projetos, e comparando-os uns com os outros), tomando decisões do tipo continuar ou interromper (matar) um projeto individual, em uma base contínua (usando processos de Gates) e desenvolvendo uma nova estratégia de produto para o negócio, completada com a alocação estratégica de recursos” (COOPER et al., 2001).

“Portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que estão agrupados juntos para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, para atingir os objetivos estratégicos do negócio. Os projetos ou programas (denominados componentes) do portfólio podem ser mutuamente independentes ou estarem relacionados diretamente.” [...] “Gestão de portfólio é a gestão centralizada de um ou mais portfólios, e envolve a identificação, priorização, autorização, gestão e controle dos projetos, programas, e outros trabalhos relacionados, para alcançar objetivos estratégicos específicos de negócio” (PMI®, 2004).

“Portfólio de Projetos: O conjunto de projetos em desenvolvimento em um dado momento. Estes variam no grau de novidade ou inovação” [...] “Gestão de portfólio: um processo através do qual uma unidade de negócio decide sobre o conjunto de projetos ativos, bem como aloca os recursos pessoais e financeiros aos projetos em curso” (PDMA, 2006).

Em resumo, ao dizer Gestão de Portfólio, pode-se referir a portfólio de negócio, de produtos e de projetos. Além do mais, as grandes empresas, que costumemente trabalham com muitos projetos, tem o dever de incorporar a gestão do portfólio de maneira extremamente profissional, tendo em vista que isso estará ligado diretamente ao sucesso de seus projetos, ou desperdícios de recursos no caso de eventuais fracassos.

Com tudo, todas as atividades de gerenciamento do projeto são individualmente detalhadas pelos especialistas que agregam atualizações frequentes e muito interessantes a elas. Essas atividades são as áreas de conhecimento do PMBOK® entre outras subdivisões criadas por diversos autores. Algumas delas não estão minuciosamente explícitas na revisão teórica deste trabalho, mas foram trabalhadas direta e indiretamente em função dos objetivos propostos.

2.2. Governança Corporativa

A Governança corporativa reúne os processos, práticas, políticas, regras entre outros responsáveis que guiam como uma organização conduz suas atividades. E isso torna a Governança uma área de estudo com diversas abordagens. Essa área demonstra grande relação com os acionistas, alta gestão e conselho, além de incluir toda a estrutura funcional de colaboradores, parceiros clientes, bancos e credores, instituições reguladoras e toda a sociedade. Isso por que as atividades que incluem todos esses indivíduos devem seguir os fluxos propostos pela Governança.

Existem diversas práticas de governança ao redor do mundo, inclusive conjuntos de boas práticas, normas e até leis, como a lei norte americana Sarbanes-Oxley, que propõe garantir a existência de mecanismos de auditorias e segurança confiáveis. Isso engloba regras para estruturação de comitês encarregados de monitorar as atividades e operações nas organizações, mitigando riscos ao negócio, evitando a ocorrência de fraudes e/ou assegurando que existam meios de rastreá-las. Tudo isso oferece transparência e maturidade na gestão das empresas (GITMAN, 2012).

A Governança está tão relacionada a segurança e proteção da informação das empresas que a área de Tecnologia da Informação é um departamento que tem sua própria equipe de Governança de TI, que estão alinhadas as estratégias e a governança corporativa, visando contribuir para a qualidade e confiabilidade dos processos, planejando e elaborando técnicas que proporcionam vantagens competitivas às ferramentas de TI. Isso tudo contribui para a consolidação de serviços confiáveis e disponíveis, afim de atingir excelência nos negócios.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018), Governança Corporativa é o sistema que dirige, monitora e incentiva as empresas e demais organizações, de forma que envolve os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e todos os demais interessados.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2018, Governança Corporativa, p. 1)

O termo “governança corporativa” surgiu no início dos anos 90 nos países mais desenvolvidos, como Estados Unidos e Grã-Bretanha, afim de elaborar regras que guiavam o relacionamento dentro de uma companhia, envolvendo acionistas e líderes. Entrando no âmbito conceitual, é importante refletir sobre a evolução e as sinergias da concepção da governança corporativa a partir de alguns autores do contexto. Isso fica claro nos exemplos abaixo:

Quadro 2 – Definições de governança corporativa

ESTUDO	DEFINIÇÃO
Blair (1995)	Todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocados.
CVM (2002)	Conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Fiss (2008)	Relacionamentos explícitos e implícitos entre a corporação e seus constituintes, tão quanto o relacionamento entre esses grupos de constituintes.
OECD (2004)	Envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus acionistas e seus stakeholders. A Governança Corporativa também provê a estrutura por meio da qual os objetivos da firma são realizados, assim como determina as formas de atingir os objetivos e de monitorar seus resultados.

Fonte: RESENDE & GOMES (2012, p. 8).

Nota. Legenda: Comissão de Valores Mobiliários [CVM]; *Organization for Economic Co-operation and Development* [OECD]. Fonte: Monografia: Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. RAC, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 7, pp. 177.

Comentando um pouco sobre os modelos clássicos de governança corporativa, Morais (2017, p. 19) diz que a governança corporativa em geral, apresenta dois modelos: *shareholder* (anglo-saxão) e *stakeholders* (nipo-germânico). O *shareholder* consiste num modelo fundamentado nos interesses dos acionistas. Já para os *stakeholders*, os membros do grupo possuem interesse ao direito potencial do fluxo de caixa, bem como os empregados, fornecedores, credores, cidadãos, clientes, ou seja, os que formam a sociedade civil (SILVA, E., 2006).

Ainda de acordo com a ideia proposta pelo autor, a diferença presente é que os *shareholders* são voltados sistematicamente para os acionistas. Já os *stakeholders* possuem interesses do público interno e externo (GALVÃO, 2004).

[...] conforme destaca Silva, E. (2006), a diferença entre *shareholders* é fundamentada nos princípios dos acionistas, *stakeholders* refere-se aos interesses dos acionistas para relacionar os objetivos tanto do público interno como externo. É a determinação do que se espera relacionar na organização o crescimento e a maximização do lucro.

Ao passar do século XX, e integração e o dinamismo marcou a economia dos mais diferentes países, o que expandiu as transações financeiras em escala global. Com isso, as empresas se tornaram sensíveis a mudanças e logo foi necessário reestruturar os controles, separando propriedade e gestão empresarial. O IBGC (2018) nos diz que “A origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa”.

Relacionando ao Brasil, onde a propriedade concentrada ainda é predominante, os conflitos crescem no mesmo grau que as organizações, então os novos sócios passam a fazer parte da sociedade. Nesse caso, a governança pretende balancear as questões em prol da empresa. A revolução dos mercados vem aumentando nas últimas décadas através de investimentos no mercado de capital, onde os investimentos beneficiam as ações das empresas. Dessa forma, as Leis fornecem equilíbrio e dimensionam as atividades que facilitam a percepção do investidor em relação ao que será investido (BLACK *et al.*, 2002 *apud* MORAIS, 2017).

Morais (2017, p. 20) diz que “o incentivo fiscal nas aplicações de fundos e outras práticas desenvolvidas, contribuirá para que o Brasil observasse com maior veemência a caracterização dos investimentos financeiros nas organizações”.

A capacitação de recursos constrói a expectativa de desenvolvimento da governança corporativa, em relação a atribuição de práticas de investimentos sistematizados, no que se refere a um acréscimo nos investimentos (SILVEIRA, 2004 *apud* Morais, 2017).

Por isso, Morais (2017, p. 21) baseado em Silveira (2010), conclui que, gradativamente, “[...] a governança é acrescida no mercado, o qual investe nos recursos financeiros, sendo que as companhias passaram a adotar uma crença maior quanto aos investimentos [...]”.

De todas as tarefas existentes, os responsáveis de governança estão sempre ligados ao que está acontecendo na empresa, pois é fundamental garantir que todos os participantes estão de acordo com o código de conduta e os procedimentos acordados, pois mitigar os conflitos de interesse e as burlas nos processos e procedimentos está diretamente ligado a impactos na eficiência econômica, no que diz respeito a confiabilidade dos acionistas, que deriva dos reportes e qualidade dos controles executados na empresa. Portanto, a maior preocupação da Governança Corporativa é “criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa” (IBGC, 2018).

Em 1999, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), introduziu o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, no qual indicou-se caminhos genéricos, compatíveis com todos os tipos de sociedade comercial, com o objetivo de agregar valor e desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos visando a sustentabilidade de longo prazo.

Os quatro princípios básicos citados pelo IBGC (2018) são: Transparência, que consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização. Equidade, que caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Prestação de Contas (*accountability*, onde os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Responsabilidade Corporativa, onde os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Por esses princípios pode-se desenvolver algumas características, que são conhecidas por “características da boa governança”, são elas: participação; estado de direito; transparência; responsabilidade; orientação por consenso; igualdade e inclusividade; efetividade e eficiência; prestação de conta (*accountability*).

Quando a governança flui como se deve, a organização segue o rumo do crescimento econômico sustentável, com processos bem definidos, bom desempenho e maior interesse dos investidores. Além de tudo, diversos fracassos comuns são evitados, como o abuso de poder por níveis hierárquicos elevados, erros estratégicos devido ao poder concentrado e principalmente fraudes motivadas por conflito de interesses.

2.2.1. Governança e Tecnologia da Informação

A Governança de Tecnologia da Informação, ou simplesmente Governança de TI, é uma área derivada da Governança Corporativa, porém está alocada dentro do departamento de Tecnologia da Informação, pelo fato de que as informações financeiras das organizações – e também dos indivíduos e sociedade – estarem armazenadas nos sistemas de informação e toda

sua infraestrutura. Portanto administradores dos negócios precisam de garantias que as informações estão protegidas e bem gerenciadas em termos de disponibilidade e permissões de acessos.

Após a crise com as fraudes em transações contábeis em 2001, o congresso americano aprovou a Lei Sarbanes-Oxley, muito conhecida como SOX, na qual os executivos das empresas com ações na bolsa de Nova Iorque são responsabilizados criminalmente por divergências nas demonstrações financeiras, com punições como multas e até prisão, mesmo que não sejam os responsáveis diretos pelos desvios (RESENDE & GOMES, 2012).

A Governança de TI deve definir seus métodos e fluxos, de forma a estar sempre alinhada aos objetivos e estratégias das empresas, assim como o Professor da Fundação Getúlio Vargas, Sr. João R. Peres (*apud* RESENDE & GOMES, 2012, p. 24) demonstra de forma abrangente, relacionando as atribuições e responsabilidades, ao afirmar que a Governança de TI é um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e conseqüentemente alinhar TI aos negócios.

A garantia de que os sistemas de são genuínos também caem sobre a responsabilidade da governança de TI, que deve estabelecer controles para que todo o departamento de TI execute suas atividades de forma clara e coerente aos *stakeholders*. Dessa forma a Escola Superior de Redes RNP (2018, p. 1), diz que a Governança de TI está relacionada ao desenvolvimento de um conjunto estruturado de competências e habilidades estratégicas para profissionais de TI, responsáveis pelo planejamento, implantação, controle e monitoramento de programas e projetos de governança, requisito fundamental para as organizações, do ponto de vista de aspectos operacionais e de implicações legais.

Adicionalmente a Governança de TI é responsável por estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI por meio da especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades (WEILL, 2006).

Para a implementação de uma boa governança de TI, é necessário conhecer todos esses *frameworks* – ou simplesmente, modelos de trabalho – que fornecem métricas e práticas que garantem a eficiência e qualidade dos processos. De acordo com a GAEA Consulting (2014) e a OPSERVICES (2018), os *frameworks* mais conhecidos para Governança de TI são: COBIT, ISO20000 e ITIL.

COBIT (Control Objectives for Information and related Technology): é um modelo mundialmente utilizado e está em sua versão 5. É mantido pelo Governance Institute e pelo ISACA (Information Systems Audit and Control Association). O COBIT é formado por quatro domínios: planejar e organizar; adquirir e implementar; entregar e suportar, e monitorar e avaliar. Além de possuir 34 processos e 210 pontos de controle. É direcionado para todo o controle do negócio, englobando mais que a própria tecnologia da informação, alinhando os serviços de TI ao negócio. Contribui também para estabelecer processos de segurança da informação; gestão de dados e; resolução de problemas específicos.

ISO 20000: é a primeira norma da International Organization for Standardization (ISO) que destaca a Governança de TI, que por sua vez é a primeira norma internacional para o Gerenciamento de Serviços de TI, propondo melhores práticas, relacionando a BS 15000 (British Standard) e a ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Essa norma define políticas e procedimentos de governança de TI, visando garantir qualidade nos serviços prestados pela TI, de acordo com os seguintes passos: planejamento e implementação; entrega

de serviços; relacionamento; e solução, liberação e controle. Sua metodologia é baseada no conhecido PDCA, composto pelas tarefas de Planejamento; Execução; Verificação e Ações de Melhoria.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library): este framework também define o pacote de práticas para a gestão dos serviços de TI, através de bibliotecas divididas em módulos de gestão. Sua diferença em relação ao COBIT, é o foco voltado para a TI em si. Foi criado no final dos anos 80 pelo governo britânico, visando a melhoria dos processos de TI nas empresas, incluindo abordagens públicas e privadas e relacionando diversas práticas de TI. O ITIL é composto pelos seguintes processos: estratégia do serviço: requisitos e necessidades do negócio; projeto de serviço: soluções a serem aplicadas; transição de serviço: gerenciamento das mudanças; operação do serviço: garantia de que os serviços estão seguindo as normas SLA, e melhoria contínua do serviço: melhoria dos serviços conforme o ciclo PDCA.

O PMBOK®, amplamente discutido em projetos, também está presente no escopo de guias da governança de TI, pois suas práticas auxiliam no gerenciamento dos projetos de TI, agregando ainda mais no nível das atividades. Para a OPSERVICES (2014), a Governança de TI representa grandes contribuições para as organizações, como evitar que dados e informações sigilosas sobre a sua empresa sejam vazados, causando enormes danos aos seus negócios; garantir a automatização dos processos e das tarefas específicas, economizando, assim, tempo e dinheiro; assegurar a eficácia e facilitar a utilização das ferramentas e recursos de TI dentro de sua empresa, pois com a sua implantação, há menos riscos de bugs, paradas ou fatores que comprometam o seu funcionamento; melhorar e inovar os processos de gestão, marketing e vendas de seus negócios, tornando assim a sua empresa mais competitiva; antecipar os problemas e os riscos que podem prejudicar os seus negócios e, dessa forma, garantir mais precisão nas suas decisões.

Esses benefícios estão diretamente ligados aos cinco focos da Governança de TI, estabelecidos pelo COBIT: alinhamento estratégico, que garante que os processos do negócio e de tecnologia da informação estejam alinhados. Entrega de Valor, que assegura que o departamento de TI seja o mais eficiente e eficaz possível. Gerenciamento de riscos, que sinaliza para a empresa os riscos para o negócio de maneira abrangente e fornece meios de minimizá-los. Gerenciamento de recursos, que otimiza a gestão dos recursos disponíveis, sejam eles humanos ou tecnológicos. Mensuração de desempenho, que assegura uma medição e a avaliação precisa dos resultados do negócio, por meio de indicadores que enxergam além dos critérios financeiros.

A Governança de TI envolve todas as questões da organização, no que se relaciona à tecnologia, desde a definição das políticas, direitos e responsabilidades que cabem ao departamento de TI decidir, passando também pela aprovação de investimentos e novos projetos tecnológicos, incluindo o monitoramento e manutenção de TI. O resultado de tudo isso é o valor entregue pela TI à organização (LUNARDI *et al.*, 2012).

Associa-se o Quadro 3, com o que diz van Grembergen, De Haes e Guldentops (2004 *apud* LUNARDI *et al.*, 2012, p. 614):

[...] a governança de TI caracteriza-se por uma combinação de diferentes mecanismos associados à estrutura, processos e relacionamentos [...]. Esses mecanismos não são necessariamente utilizados na sua totalidade ou da mesma forma pelas organizações. Uma série de características da própria empresa ou negócio de atuação pode exigir diferentes configurações, evidenciando a complexidade na determinação dos mecanismos mais indicados a serem adotados.

Mesmo com todas as evidências de que esses mecanismos auxiliam as organizações na diminuição dos riscos de TI e mais que isso, que agregam valor à empresa por meio da TI, muitas corporações ainda ignoram as regras mais básicas como “a elaboração de projetos de viabilidade, os ajustes periódicos do orçamento, o uso de *benchmarking* ou de métricas não financeiras, o que certamente influencia a forma como a TI é gerenciada e utilizada pela organização” (VERHOEF, 2007 *apud* LUNARDI *et al.*, 2012).

Quadro 3 – Diferentes mecanismos de governança de TI

ESTRUTURAS	PROCESSOS	MECANISMOS DE RELACIONAMENTO
Papeis e responsabilidades; Comitê de estratégia de TI; Comitê diretivo de TI; Estrutura organizacional da TI; CIO no conselho de administração; Comitê de projetos de TI; Escritório de projetos.	Indicadores de desempenho de TI; Planejamento estratégico de sistemas de informação; COBIT; ITIL; Acordos de nível de serviço; Métodos de avaliação de retorno de investimento; Avaliação <i>ex post</i> ; Níveis de alinhamento.	Participação ativa de principais <i>stakeholders</i> ; Colaboração entre principais <i>stakeholders</i> ; Incentivo e recompensas; Colocação de TI e de negócios; Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios; Resolução ativa de conflitos; Treinamento interfuncional entre TI e negócios; Rotação de tarefas de TI e negócios.

Fonte: LUNARDI *et al.* (2012, p. 614). Disponível em: <<http://www.scielo.br/img/revistas/prod/2012nahead/aop0374q01.jpg>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

Acredita-se que a adoção de mecanismos de governança de TI acabe modificando o modo com que as organizações gerenciam e utilizam a sua tecnologia aplicada aos negócios de forma mais eficiente que as empresas em que a gestão da TI não é tão efetiva, refletindo, dessa forma, no desempenho global da organização (WEILL; ROSS, 2004, *apud* LUNARDI *et al.*, 2012, p. 614).

Essas causas, motivaram Lunardi (*et al.*, 2012) a elaborar um estudo prático do impacto da Governança de TI no desempenho organizacional e, tal estudo, ilustrou muitos ganhos significativos para organizações bem estruturadas quanto a governança de TI, por exemplo:

[...] os resultados obtidos quanto às métricas de rentabilidade apontaram diferenças significativas na lucratividade das empresas que adotaram mecanismos formais de governança de TI, quando comparadas ao grupo de empresas sem governança de TI em ambos os anos analisados. Constatou-se também que as empresas com governança de TI apresentaram melhoras significativas à medida que os mecanismos adotados se tornaram mais maduros, sendo mais expressivas no ano seguinte à adoção da governança (ainda que os efeitos imediatos à adoção de tais mecanismos também tenham sido estatisticamente significativos). [...]

Os resultados permitiram concluir que as empresas que adotaram mecanismos formais de governança de TI melhoraram significativamente seu desempenho organizacional quando comparadas às empresas sem governança de TI no período analisado, especialmente no que se refere às medidas de rentabilidade (como ROA, ROE e Margem Líquida). [...] (LUNARDI *et al.*, 2012, p. 619).

Com tudo, é fato que a governança de TI é imprescindível nas organizações e que seu aperfeiçoamento está diretamente ligado aos resultados. Essa afirmação torna-se cada vez mais correta com o passar dos tempos, pois o valor das informações pode ser imensurável e cada vez mais, essas são atreladas, transmitidas e armazenadas em sistemas de informação.

Nesta seção, foi possível compreender a Gestão de Projetos, a Governança Corporativa em âmbito geral e focado na Tecnologia da Informação. Na seção seguinte será detalhada a metodologia utilizada nesta pesquisa afim de conhecer como sucedeu o processo de integração do modelo de Governança de TI na empresa estudada.

3. METODOLOGIA

As pesquisas podem ser de natureza básica ou aplicada, como descrevem Silva & Menezes (2005, p. 20). A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Assim, este se caracteriza como pesquisa aplicada, pois propõe desvendar a solução do problema objeto do estudo, envolvendo os interesses da empresa, os fatos intrínsecos ao processo e, por fim, consolidando um conhecimento específico para os futuros interessados neste tipo de atividade.

Do ponto de vista da abordagem do problema, as classificações comuns são: pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa, ou combinada. Para este trabalho, vale enfatizar a definição da autora Pádua (2012, p. 34), que diz que “[...] as pesquisas qualitativas têm se preocupado com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam a rede de relações sociais [...]”. Assim, fica claro que este estudo se define como uma pesquisa qualitativa ao envolver um processo social e avaliar suas justificativas e desdobramentos rumo a atingir a expectativa inicial.

Com relação aos objetivos, esta é uma pesquisa exploratória, pois sabe-se que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2010, p.27). Gil (1991) ainda diz que esse tipo de pesquisa oferece familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, a partir do envolvimento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas relacionadas ao problema; e com exemplos que auxiliam na compreensão das hipóteses.

Quanto aos procedimentos adotados, este trabalho se constrói a partir de um embasamento teórico que suporta a análise de campo, onde o problema de pesquisa está configurado. Dessa forma, tais teorias são oriundas de uma pesquisa bibliográfica, enquanto as análises que respaldam, justificam e atingem os objetivos propostos partem de uma pesquisa de campo, que relaciona observação, entrevista e vivências do próprio autor, utilizadas para confrontar a os conceitos bibliográficos revisados. De acordo com Gil (1999, p. 15), a pesquisa de campo “[...] é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo pesquisado e entrevistas com os informantes para captar suas explicações do que ocorre no grupo”. Isso fortalece a importância do acompanhamento por meio de entrevistas, pois permitem que o pesquisador absorva as expressões orais imediatamente, agregando ainda mais valor a experiência, pois esse método deixa o “entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao entrevistado” (LÜDKE & ANDRÉ, 2012, p. 37). Além disso, a pesquisa de campo constitui a observação sistemática, essencial para a qualidade do trabalho, visto que “a observação precisa ser antes de tudo controlada e sistemática [...] determinar o quê e o como observar” (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 25), pois “a observação direta permite que o observador chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos” (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 26).

Adicionalmente, a pesquisa bibliográfica se justifica por ser imprescindível para fundamentar as reflexões e direcionar a pesquisa de campo. Sendo assim, PÁDUA (2003, p.52), delinea que a pesquisa bibliográfica é “fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do seu tema de pesquisa”.

Com relação aos procedimentos de coleta de dados, Lüdke & André (1986, p. 26), dizem que “o observador inicia a coleta de dados buscando sempre manter uma perspectiva de totalidade, sem se desviar de seus focos de interesse”, dessa forma foi aproveitado o envolvimento com o processo de integração da governança de TI durante o período de fusão de empresas, e com o consentimento do supervisor, foi registrado neste trabalho os pontos relevantes que correspondem aos objetivos propostos, gerais e específicos.

Todos os dados, documentos e informações que forem permitidas, foram utilizadas para embasar as respostas desde trabalho. As experiências obtidas pelo autor, foram transcritas associando também com os objetivos, sem violar a confidencialidade de informações internas críticas da empresa objeto de estudo. Associando as definições teóricas, a pesquisa de campo – ou observação –, se enquadrou em uma série de conceitos, sendo: observação assistemática; observação sistemática; observação não-participante ou; observação na vida real.

Além disso, foram realizadas entrevistas com demais indivíduos envolvidos no processo, como colaboradores com cargos de analista, especialista e gerente. Tais públicos foram colaboradores da empresa local e demais outros colaboradores de outras empresas do grupo, a nível nacional, mas mantendo a cobertura em envolvidos no processo de integração.

As entrevistas ocorreram no segundo semestre de 2018, no mês de outubro e seguiram o roteiro estruturado, ou seja, previamente estabelecido, porém a quantidade de questões variou para mais ou para menos de acordo com o envolvimento do entrevistado no processo e do andamento da entrevista em questão de tempo e conteúdo. Tais variações não estiveram restritas ao roteiro. Por padrão a entrevista foi no idioma português (brasileiro). Sobre o meio de comunicação utilizado para realizar a discussão, esse foi pessoalmente e na empresa. Os dados de voz foram gravados por um dispositivo móvel com aplicativo de gravador de voz.

A coleta dos dados teóricos, deu-se por pesquisa bibliográfica e *online*. A bibliografia foi levantada do acervo da biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Campinas com diversos livros citados nas referências deste trabalho e, em alguns casos, foram obtidos documentos virtuais provenientes da digitalização das obras físicas. Os conteúdos oriundos da internet, foram pesquisados diretamente na página principal de busca do Google (Disponível em: <<https://www.google.com.br/>>. Acesso em: 21 de jun. 2018) e no portal de acesso livre a conteúdos científicos SciELO (Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 21 de jun. 2018). Dessa forma, a teoria está composta por obras literárias, artigos científicos e trabalhos acadêmicos.

Para este estudo, a população são todos os colaboradores envolvidos no processo de integração do modelo de governança de TI. O tamanho aproximado dessa população é de 150 colaboradores, distribuídos na empresa objeto de estudo e em todo o grupo no qual ela pertence. Por sua vez, a amostra foi em todos os casos não-probabilística e do tipo intencional, pois foi exclusivamente o autor quem definiu todos os participantes que compuseram os resultados.

A partir da pesquisa teórica, os conhecimentos lá presentes foram utilizados para identificar as etapas e definições para o planejamento de um projeto consistente, enquadrando o máximo de assuntos abrangidos pelos conceitos. Dessa forma, os dados obtidos pela análise da documentação e experiência obtida em campo possibilitaram a visão crítica sobre o processo de integração do modelo de governança de TI. Então, com os resultados reais, os comentários do autor e as entrevistas realizadas, foi relatado como sucedeu-se na prática a execução, andamento e conclusão (até o momento possível) do projeto. Por fim, os efeitos reais foram comparados com os conceitos e previsões provenientes da teoria.

A empresa objeto de estudo deste trabalho iniciou no quarto trimestre de 2017 um processo de fusão com um grande grupo de empresas do mesmo setor, no Brasil. Dessa forma,

esse grupo foi eleito como o campo da pesquisa, pois o autor é um colaborador (funcionário) dessa organização e está alocado na Superintendência de Sistemas (Tecnologia da Informação), especificamente na Gerência de Governança Corporativa de Tecnologia da Informação, a qual tem a missão de integrar o modelo de governança em todas as empresas que compõem o grupo corporativo.

O autor utilizou as experiências vivenciadas para confrontar os objetivos deste trabalho, conciliando, dessa forma, vantagens profissionais e acadêmicas, pois a oportunidade de estudar e analisar esse momento na empresa fornece argumentos para sustentar a pesquisa, e em contrapartida, os estudos baseados em Gestão de Projetos e Governança Corporativa e de TI foram e continuarão sendo amplamente utilizados nas atividades profissionais de interesse individual do autor, agregando valor a sua carreira e conseqüentemente a própria empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mediante à fundamentação teórica, entende-se que a Governança de TI tem participação fundamental nos resultados do departamento e conseqüentemente da empresa, por isso, um processo de integração deve ser tratado com sensibilidade, preferencialmente praticando técnicas oferecidas pela gestão de projetos.

Para que a discussão abrangesse todo o processo de integração, o autor optou por entrevistar o gerente de governança corporativa de TI, que proporcionou respostas a nível gerencial; um especialista de TI, que oportunamente tinha o papel de BRM (*business relationship manager*), que pode oferecer respostas associadas ao departamento ligadas às perspectivas da empresa como um todo; e um analista de governança de TI, que participou diretamente do processo de integração. O papel dos entrevistados pode ser melhor visualizado na figura 3, o que justifica as escolhas do autor. Com essa amplitude de respostas, foi possível compreender os diferentes pontos de vista do processo, que serão expostos nesse capítulo para comparar os resultados com a teoria. O autor também participa dos resultados com suas opiniões pessoais observadas de dentro do processo. É possível dizer que o autor se enquadra no mesmo nível do analista, porém teve participação relevante nas estratégias de integração.

Figura 3 – Diagrama dos entrevistados

ENTREVISTADO	GERENTE	ESPECIALISTA	ANALISTA
PERCEPÇÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	INTEGRADOR		INTEGRADO
RESPONSABILIDADE NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	ESTRATÉGICA		OPERACIONAL

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para assegurar a confidencialidade das empresas e das pessoas envolvidas, a entrevista não será transcrita para este trabalho. Em contrapartida, os trechos relevantes serão apresentados para estabelecer as discussões pretendidas. O roteiro das entrevistas foi construído afim de percorrer por todas as principais áreas da gestão de projetos, conforme compreendido na fundamentação teórica deste trabalho. Contudo, algumas perguntas também buscaram as relações da governança de TI com a empresa e os clientes dessa área.

A primeira pergunta da entrevista apresenta uma questão bem abrangente, em uma etapa antecessora do processo de integração do modelo de governança de TI, na qual as respostas de todos os entrevistados foram correspondentes. “Em que momento você acredita que a TI, de modo geral, começou a influenciar no processo de fusão das empresas?” Os três entrevistados explicaram que a TI tem responsabilidades essenciais no processo de fusão de empresas, que podem ser divididas em dois momentos. O primeiro momento é antes da fusão, para identificar e estudar as vantagens e desvantagens, ou seja, avaliar o cenário das empresas a serem

compradas, para auxiliar os *stakeholders* na decisão. O segundo momento é no plano de integração das empresas, que entende os critérios e necessidades de todos os departamentos para iniciar o processo macro de fusão. Esse processo macro de fusão, foi de fato tratado como um grande projeto, utilizando diversas técnicas da gestão de projetos, nas quais podemos citar com mais força a definição do escopo, o planejamento e alocação dos recursos, a comunicação e o estabelecimento do cronograma. Além da determinação de responsabilidades e acompanhamento periódico do progresso, com reuniões e atas formalizadas.

A partir dessa diretriz, cada departamento teve o dever e autonomia para conduzir seus próprios processos de integração, inclusive para a governança corporativa de TI, que é foco deste trabalho. Entrando um pouco mais no âmbito da governança de TI, os entrevistados deram suas opiniões sobre o que consideram mais importante no início da fusão das empresas, a unificação da governança ou a fusão os sistemas e infraestruturas.

Foi possível concluir que a TI deve, em primeiro lugar, proporcionar para as empresas as formas mínimas de comunicação, ou seja, criar relações de confiança entre as infraestruturas de TI e as redes de telecomunicações, desde que não sejam criados pontos de vulnerabilidade às informações ou em conformidade às legislações. É importante entender que em ambas as partes da integração existiam processos e sistemas diferentes, mas que funcionavam, dessa forma foi possível no primeiro momento manter a duplicidade de processos para atender as exigências de comunicação da companhia, e após atender esse requisito, a governança de TI entra como prioridade, para unificar com segurança e responsabilidade todos os processos que suportam o departamento de TI, pensando nos clientes e riscos.

Tratando de um grupo global, o departamento de TI está alocado em padrões estabelecidos pelos acionistas, portanto grande parte do escopo e marcos do processo de integração da governança de TI foi proveniente de decisões globais que chegaram até a empresa por meio de metas. Contudo, a forma com que essas metas seriam cumpridas foram decisões de responsabilidade local.

Mesmo com grande autonomia para integrar o modelo de governança, a liderança teve de compreender os prazos e padrões intrínsecos ao processo. Pensando nisso, é visto no quadro 4 que o acionista global definiu quatro principais blocos para integração do modelo de governança de TI.

Quadro 4 – Módulos para integração do modelo de governança de TI

OBJETIVO	PESO	EVIDÊNCIA	PRAZO PARA INTEGRAÇÃO
<i>Consolidação do orçamento</i>	20%	Apresentação no comitê global de TI de que o orçamento de todo o grupo do Brasil está contemplado na ferramenta global de gestão de orçamento	31/10/2018
<i>Avaliação da conformidade / maturidade das Políticas Corporativas de TI</i>	30%	E-mail para o responsável global com a avaliação concluída	31/10/2018
<i>Inclusão de todo o grupo no modelo global para Gestão de Riscos</i>	30%	Relatório de Riscos de TI com as informações de todo o grupo do Brasil	31/12/2018
<i>Adequação de todo o grupo às práticas globais de PMO</i>	20%	Apresentação no comitê global de PMO com as informações de projetos de todo o grupo do Brasil	31/10/2018

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso surge a principal indagação: como será trabalhado cada meta, cada ponto de integração? Deve-se se utilizar recursos da gestão de projetos? É necessário? Há tempo para isso? A partir desse ponto, foram elaboradas diversas perguntas que rondaram as características

de projetos, para entender se tais práticas se aplicariam ou não para o processo de integração do modelo de governança de TI; compreender se foram aplicadas ou se não foram; e por fim constatar se houveram benefícios, se não houveram, ou se poderia ter havido.

O quadro 5 apresenta, de maneira resumida, um comparativo entre algumas das respostas obtidas pelas entrevistas (sem expor o entrevistado), associadas a algumas áreas da gestão de projetos.

Quadro 5 – Análise das respostas por áreas da gestão de projetos

ÁREA DA GESTÃO DE PROJETOS	RESPOSTAS ENTREVISTADO 1	RESPOSTAS ENTREVISTADO 2	RESPOSTAS ENTREVISTADO 3
<i>Conciliação das perspectivas da TI, empresa e clientes</i>	Foram criados grupos de trabalhos com representantes de todas as áreas da empresa, afim de chegar a alguns consensos entre necessidades e possibilidades.	É importante que ninguém trabalhe sozinho. Para que todos os envolvidos estejam alinhados quanto as diretrizes estratégicas.	Devem haver reuniões para que todos os envolvidos exponham suas necessidades e entendam os desafios, para que a expectativa não seja maior do que a realidade.
<i>Escopo</i>	A formação do escopo não deve ficar só na liderança, para que detalhes não sejam perdidos, porém também não deve ser tão aberto a opiniões a ponto de perder o foco dos resultados. Deve haver uma mescla com quem conhece bem os processos e quem tem o poder de tomar as decisões.	Para definir o escopo, o principal é envolver todos os que podem afetar ou serem afetados pelas atividades, diretamente ou indiretamente. Se o volume de afetas for grande, deve haver pelo menos um representante de cada grupo.	Os envolvidos sempre devem participar das decisões, mas é importante que limites sejam estabelecidos, para que a proposta não seja maior do que os prazos e recursos possam suportar.
<i>Definição de objetivos</i>	É importante fragmentar os objetivos para obter resultados mais rápidos. Mas há um limite. Você pode fragmentar até que haja um resultado, ou um processo consistente. A atividade deve ser mensurável e ter um resultado factível, para que não sejam gastos esforços em algo muito pequeno.	Os objetivos dependem das singularidades de cada atividade, as vezes fragmentar um objetivo pode gerar mais trabalho do que deveria. Exemplificando no caso dos quatro blocos de governança, devido à complexidade, todos poderiam ser divididos em objetivos menores.	Os objetivos para a fusão do modelo de governança devem ser divididos por processo, para evitar muitas variáveis e facilitar o controle das atividades. Talvez cada processo poderia ser tratado como um projeto diferente.
<i>Cronograma</i>	É difícil criar um cronograma para algumas etapas da integração da TI, pois coisas como telecomunicações precisam acontecer com extrema urgência, muitas vezes sem tempo de planejamento. De qualquer forma a TI buscou soluções paliativas para atender as necessidades e não se tornar um gargalo. Fora isso, a governança deve trabalhar muito para que proporcione normas na mesma velocidade que os processos precisam ser integrados.	Há uma linha tênue entre não ser “gargalo” e não ter processos. Entender o que é realmente necessário e o que é desejável. O que é essencial e o que é crítico. Aplicação de critérios para definir as prioridades e o que fica para um segundo momento.	A governança de TI deve participar de todas as discussões que relacionam a governança corporativa e o departamento de TI, para que os processos e procedimentos sejam rapidamente criados em conformidade com às práticas, visando a satisfação do usuário que precisa de algum serviço.
<i>Custos</i>	Devidos os prazos curtos, o orçamento foi bem “apertado” para o processo de	Existem muitos custos internos no processo de integração, então toda a	O processo de fusão foi iniciado sem o plano orçamentário adequado para

	<p> fusão. A estratégia foi em revisar o plano orçamentário para encaixar os custos oriundos e necessários para a integração, por meio de remanejamentos.</p>	<p> companhia assumiu o plano de fusão e revisou o plano orçamentário, para entender o que de fato é importante para o negócio. No primeiro passo você segura e aos poucos libera apenas o que é essencial. Com tudo, o custo do processo em si, como viagens por exemplo, não foi um impacto para as áreas.</p>	<p> isso, então foi necessária uma revisão e movimentações voltadas para a integração, descontinuando itens duvidosos, destinando o orçamento para pontos essenciais. Mas não houve um planejamento prévio para esse item.</p>
<p> <i>Pessoas</i></p>	<p> A cultura é o maior desafio para a implementação de um modelo unificado. É importante explicar os objetivos, sempre tentando construir confiança, afim de ganhar amigos que trabalharão juntos na aceitação das normas de governança.</p>	<p> As diferenças culturais foram uma dificuldade maior do que o esperado. Por conta da reestruturação de muitas áreas, algumas coisas tiveram de ser por meio do “top-down” para que acontecem no tempo que precisavam. Os envolvidos entenderam que o processo mudou, então houveram os que se adaptaram e os que não. Nesse momento há grande responsabilidade da gestão, para identificar e tratar as eventualidades. A partir disso, a barreira da cultura começa a ser quebrada e a liderança volta a incentivar o “bottom-up”.</p>	<p> As diferenças sempre existirão, seja cultural ou de forma de trabalho. A melhor maneira de aproximar as pessoas é estar junto, sempre motivando a gestão descentralizada.</p>
<p> <i>Liderança</i></p>	<p> O grande papel da liderança está em construir confiança, estar presente e ser exemplo. A melhor forma de fazer isso é motivando e engajando os envolvidos.</p>	<p> A liderança sempre deve manter a transparência dos objetivos estratégicos, criando o clima de proximidade, onde o líder tem o papel de facilitador, identificando os <i>gaps</i>, dificuldades do time, etc. O segredo é comunicação e proximidade.</p>	<p> A liderança deve manter todos informados sobre os objetivos da área, e as responsabilidades de cada um, construindo uma equipe única, onde cada membro conhece os limites de suas atividades.</p>
<p> <i>Comunicação</i></p>	<p> É fundamental comunicar todas as etapas e preferencialmente estando junto com a equipe. Talvez tenha faltado experiência para estabelecer um bom plano de comunicação, pois muitas dificuldades foram decorrentes da dúvida.</p>	<p> Em um processo de fusão há muitas indefinições para quem não participa das decisões e não conhece o plano como um todo. A dúvida gera insegurança. Então uma comunicação próxima tranquiliza os envolvidos. Esse assunto é o mais relevante. Houve uma preocupação para o plano de comunicação, mas em alguns momentos há ações impopulares que não são entendidas por todos.</p>	<p> Enquanto as áreas de negócio (clientes) se sentiam integradas, a TI sofreu um pouco para prover essa integração. Então os alinhamentos com os usuários finais falharam em algum momento. Talvez a gestão do negócio pudesse ter alinhado melhor as expectativas com suas equipes, mas houve o mesmo déficit que na própria TI, o plano de comunicação poderia ter sido melhor.</p>
<p> <i>Riscos</i></p>	<p> O risco no processo de integração do modelo de governança é de ser muito</p>	<p> Os maiores riscos estão nos processos e procedimentos que são distintos e mais</p>	<p> Em um processo de fusão, alguns processos podem ser perdidos os esquecidos por</p>

	<p>superficial se não envolver o grupo correto, por isso é imprescindível que haja um bom planejamento, para conhecer as realidades e particularidades de cada processo.</p> <p>Se o “top-down” predominar, você pode encerrar grandes impactos no futuro.</p> <p>No início da proposta de fusão, é possível ter uma noção macro dos riscos, mas só no momento de integrar cada processo que é possível entender todos.</p>	<p>difíceis de serem alterados a curto prazo. Principalmente os que afetam financeiramente a companhia, pensando em resultados e em auditorias. Quanto maior o grupo, mais difícil de mitigar os riscos.</p>	<p>um tempo, e isso pode ocasionar em grande impacto no futuro.</p> <p>Quando falamos de modelo de governança, muitos processos estão ligados à auditorias, por isso é fundamental que tudo aconteça com respaldo de boas regras, mesmo que em duplicidade em um primeiro momento, mas esse item não teve o detalhe e planejamento que merecia.</p>
--	---	--	---

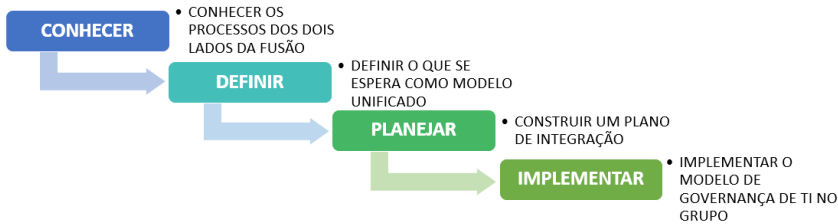
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as perguntas e respostas é possível identificar que o processo de integração é completamente compatível com o gerenciamento de projetos, pois podemos completar todas as lacunas de um projeto para iniciar um bom acampamento, mas é importante entender que a integração de um modelo de governança de TI tem, como foi mostrado, módulos muito complexos, que devem ser tratados como processos separados, e dentro de cada um desses processos, com certeza existe a oportunidade de dividir importantes projetos, que se bem mensurados, podem trazer os resultados esperados de uma forma muito mais confortável do que se desprezada for a gestão de projetos.

O processo de integração do modelo de governança de TI é de responsabilidade majoritária da equipe de governança, mas afeta todos os colaboradores do departamento, pois são eles que vivenciarão as normas estabelecidas e, conseqüentemente, são as melhores fontes de informação para construir os processos unificados.

A partir dos resultados das entrevistas e da observação do autor, após a certeza da fusão das empresas, foi iniciado um fluxo simples que ajuda descomplicar o caminho da integração, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Fluxo macro da integração



Fonte: Elaborado pelo autor.

Lembra-se então, que para cada módulo da governança de TI existem processos menores que não foram tratados como projetos, e sim como desdobramentos de metas estabelecidas globalmente pela matriz.

É possível trabalhar com duas questões muito próximas: Foram utilizadas técnicas da gestão de projetos para compreender as ações? Os processos integrados poderiam ser tratados como projetos? A resposta para essas perguntas foi muito parecida em todas as fontes. Em alguns módulos houve a presença de metodologias conhecidas pelo PMO, mas ainda há oportunidade de melhoria.

Para cada processo deve ser feito uma análise de complexidade, para então definir como esse será tratado, pois dependendo do resultado tal processo deveria, ou não, adotar as práticas de acompanhamento, documentação, entre outras que a gestão de projetos oferece. Existem processos que não são projetos, mesmo que apresentem características para tal, são simples demandas do dia a dia.

Mas sem dúvidas é um ponto de melhoria que a governança de TI deve ficar atenta, pois isso pode prover mais profissionalismo na compreensão de seus processos. Quando uma metodologia séria e aplicada, de fato isso ajuda na construção de uma projeção melhor, e consequentemente em resultados melhores.

Tendo em vista os quatro módulos (metas) do modelo de governança de TI que deveriam ser integrados de acordo com os prazos fixados, o quadro 6 exemplifica os resultados obtidos, até o momento das entrevistas, de alguns deles e explicar um pouco mais como foram tratados.

Quadro 6 – Detalhes do progresso dos módulos para integração do modelo de governança de TI

OBJETIVO	PROGRESSO ATUAL	COMENTÁRIOS SOBRE A ABORDAGEM UTILIZADA
<i>Consolidação do orçamento</i>	Concluído	Foi conduzido como um desdobramento de metas, houveram surpresas decorrentes da forma de trabalho e sistema utilizado para gestão da informação. Foi unificado com grande esforço manual antes que todas as regras fossem definidas, pois é considerado o mais o ponto mais importante para visibilidade do grupo em âmbito global. Os <i>gaps</i> encontrados estão sendo tratados conforme o tempo e necessidades. Só será possível entender de fato a qualidade do processo depois do primeiro fechamento anual.
<i>Avaliação da conformidade / maturidade das Políticas Corporativas de TI</i>	Concluído	É o item mais agrupado, pois resume todos os processos da governança corporativa de TI. Embora a avaliação tenha sido concluída, muitos processos ainda serão integrados para que haja de fato um modelo único de governança de TI. Alguns processos continuam em duplicidade (um em cada empresa do grupo), contudo estão funcionando. Para alguns processos, houve a aplicação mais criteriosa de técnicas do PMO, em outros não. A maioria das lacunas foi preenchida conforme as necessidades e foram percebidas durante a implementação dos processos.
<i>Inclusão de todo o grupo no modelo global para Gestão de Riscos</i>	Concluído	Esse item é principalmente conduzido em conjunto com o responsável global por gestão de riscos, cabendo ao grupo no Brasil apenas entrar em conformidade aos itens de análise. O responsável global auxiliou em tudo que fosse necessário para definir um cronograma de implementação de todo o grupo do Brasil no modelo global de Gestão de Riscos.
<i>Adequação de todo o grupo às práticas globais de PMO</i>	Concluído	Talvez por tratar do grupo de gestão de projetos esse processo foi o que teve mais práticas da gestão de projetos em evidencia, sendo etapas, cronograma, documentação, destaques, responsáveis, treinamentos e marcos. Com tudo, assim como os outros módulos, teve incertezas que poderiam ser aliviadas com planejamento antecipado e maior detalhamento das atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das entrevistas foi possível colher a opinião dos entrevistados sobre o andamento das atividades, retratados no quadro 7.

Quadro 7 – Avaliação dos entrevistados em relação aos módulos de governança de TI

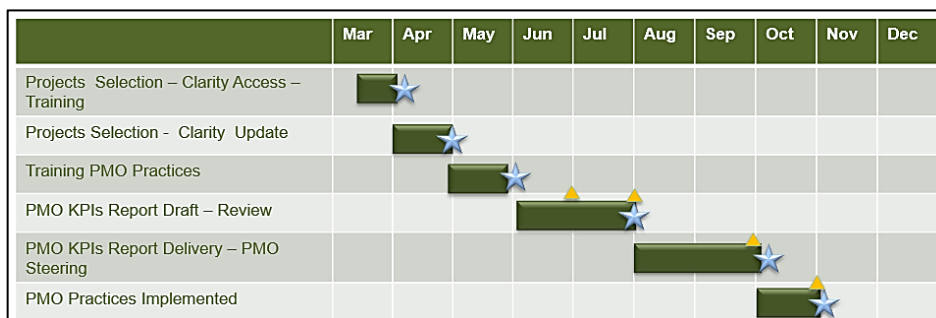
OBJETIVO	RESPOSTA GERENTE	RESPOSTA ESPECIALISTA	RESPOSTA ANALISTA
Consolidação do orçamento	▲ DIFÍCIL ▲ DEMOROU ▼ QUALIDADE	▲ DIFÍCIL ▲ RÁPIDO ▼ QUALIDADE	▲ FÁCIL — NO PRAZO — QUALIDADE

Avaliação da conformidade / maturidade das Políticas Corporativas de TI	▲ DIFÍCIL ▲ DEMOROU ▲ QUALIDADE	— DEPENDE — NO PRAZO ▲ QUALIDADE	▲ DIFÍCIL ▲ DEMOROU — QUALIDADE
Implementação do modelo global de Gestão de Riscos	— RESULTADO A LONGO PRAZO	<i>Não participou do processo.</i>	▲ DIFÍCIL ▲ DEMOROU — QUALIDADE
Implementação das práticas globais do PMO	▲ DIFÍCIL — NO PRAZO — QUALIDADE	<i>Não participou do processo.</i>	▲ FÁCIL — NO PRAZO — QUALIDADE

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 7, acima, os símbolos ▲, ▼ e — retratam “foi mais do que o esperado”, “foi menos do que o esperado” e “foi conforme o esperado”, respectivamente. Já as cores verde, vermelho-escuro e laranja simbolizam que o resultado foi bom, regular ou poderia ter sido melhor, respectivamente. É fato que algumas etapas apresentaram metodologias mais sofisticadas da gestão de projetos e isso favoreceu em resultados melhores e mais confortáveis para os envolvidos, que puderam visualizar melhor as etapas e compreender melhor suas responsabilidades dentro dos objetivos da área. Um exemplo disso é na integração das práticas globais do PMO que seguiu um cronograma de atividades pré-estabelecidas, de forma que facilitou a execução e a compreensão dessa meta.

Figura 5 – Cronograma *PMO Implementation*



Fonte: PMO Global do grupo estudado.

É visto na figura 5, um simples cronograma pode ilustrar as atividades e fixar marcos importantes para os envolvidos no projeto. O resultado da implementação desse módulo (PMO) comprova mais uma vez que as técnicas da gestão de projetos auxiliam e agregam nos resultados de uma meta organizacional.

5. CONCLUSÃO

A fusão de empresas é uma estratégia valorosa para conceber grupos grandiosos de um mesmo setor de mercado. Além de gerar sinergias vantajosas aos negócios, pode estimular positivamente todos os *stakeholders* e colaboradores da organização. No primeiro momento, o trabalho é árduo e costuma gerar incertezas, pois “ações impopulares” costumam produzir ruídos entre os envolvidos, que na maioria das vezes sentem falta de informações transparentes sobre o processo. Mas isso também pode ser mitigado com um plano consistente de comunicação, que se mostrou como um dos principais tópicos da gestão. São inúmeros desejos e necessidades que surgirão em um processo de fusão, e cabe a liderança perceber e determinar como irá se posicionar para priorizar o que de fato fortalece os negócios.

A teoria ajuda a entender que quando o foco é a tecnologia da informação, a alta hierarquia da empresa deve estar atenta aos impactos que esse departamento apresenta aos

processos, pois não se trata de uma simples área de suporte. Ao falar de TI, o assunto começa no ponto mais básico, que são os meios de comunicação, e caminha até os mais críticos, que são os grandes sistemas corporativos. Isso tudo se comprova e justifica quando confrontado aos resultados práticos.

Além de tudo, uma boa TI só existe se os processos estiverem bem definidos, e isso compete a Governança Corporativa de TI, que propõe normas e procedimentos para controlar e monitorar as atividades de todo o departamento, afim de assegurar a qualidade e confiabilidade dos serviços prestados pela tecnologia da informação.

No processo estudado, são revelados alguns módulos que compõe o modelo da governança de TI, que são fundamentais para a saúde do departamento. Dessa forma, a integração do modelo de governança de TI deve ser tratada com cuidado, pois são eles que conduzem como todos os colaboradores de TI irão executar suas atividades.

Em processos complexos, como o estudado, existem detalhes importantes que devem ser organizados e compreendidos, para que nada fique de fora do escopo e nem que o escopo fique maior do que é possível suportar. Nesse momento a gestão de projetos é o melhor recurso.

É fundamental conhecer a evolução das ferramentas de gerenciamento de projetos e como utilizá-las, pois, dessa forma pode-se separar e trabalhar com dados e informações associando-os com os objetivos esperados.

No caso estudado, percebe-se que os grandes objetivos para a integração do modelo de governança de TI vieram em formato de metas a serem cumpridas, e a liderança teve autonomia para decidir como isso seria feito. Então foi possível concluir que a melhor opção foi fragmentar as metas em atividades menores. Embora essas atividades tivessem características fortes de um projeto, foram tratadas como “desdobramentos de metas”, onde os envolvidos trabalharam com o que tinham a sua disposição sem formalizar um projeto de fato. Os resultados foram positivos, porém foram relatadas diversas surpresas e dificuldades nos processos, que poderiam ter sido mitigadas se algumas metodologias mais sofisticadas fossem utilizadas.

Dentro do período de análise, as metas foram cumpridas, ou seja, o problema de pesquisa deste trabalho foi atendido, mas não houve tempo para avaliar a qualidade dos resultados posteriores à integração do modelo de governança de TI. Os processos integrados levarão um certo tempo para atingir a maturidade, pois só após alguns meses de fechamentos e após algumas auditorias será possível concluir se existem outras lacunas decorrentes do processo de integração. Tais lacunas que possivelmente seriam estimadas se houvesse mais detalhamento e análise na construção e fusão dos processos.

Com tudo isso, a gestão de projetos é um recurso valioso, mas também trabalhoso. É importante entender que para empresas menores, considerar as atividades como projetos pode consumir esforços e custos valiosos. Para o grupo estudado, com certeza vale a pena investir em profissionalismo e metodologias robustas, mas sem esquecer que os prazos sempre serão os principais opositores da qualidade.

Este trabalho proporcionou experiências pessoais, profissionais e acadêmicas singulares, pois reuniu diversas áreas do conhecimento que puderam construir opiniões de grande valor ao autor e aos interessados no tema, que por ventura venham a ler este material. O conteúdo trabalhado tem a capacidade de influenciar nas tomadas de decisão e compartilhar interpretações preciosas sobre gestão de projetos e fusão de empresas com foco na integração do modelo de governança corporativa de tecnologia da informação.

6. REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR, Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR, Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.
- CAVALCANTI, Francisco R. P.; SILVEIRA, Jarbas A. N. **Fundamentos de gestão de projetos**. São Paulo, SP: Atlas, 2016.
- CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerência de projetos**. São Paulo, v. 27, n. 1, p. 33-37, Mar. 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 de mai. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000100004>.
- RNP, Escola Superior de Redes. **Governança de TI**. Disponível em: <<https://esr.rnp.br/gti>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.
- ESPINHA, Roberto Gil. **O que é Gestão de Projetos? Entenda os conceitos e saiba como fazer**. Postado em 14 de junho de 2018. Disponível em: <<https://artia.com/blog/gestao-de-projetos-o-que-e-para-que-serve/>>. Acesso em 19 jun. 2018.
- ESPINHA, Roberto Gil. **Ciclo de Vida de Projetos**. Postado em 12 de junho de 2018. Disponível em: <<https://artia.com/blog/ciclo-de-vida-de-projetos/>>. Acesso em: 16 de jun. de 2018.
- GAEA Consulting. **Os frameworks mais populares no gerenciamento de serviços de TI**. Disponível em: <<https://gaea.com.br/as-frameworks-mais-populares-no-gerenciamento-de-servicos-de-ti/>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2012.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Governança Corporativa**. Governança: Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 19 de jun. 2018.
- ISO 21500:2012** Guidance on project management.
- JUGEND, Daniel; FIGUEIREDO, José. **Integrando sustentabilidade ambiental e gestão de portfólio de projetos: estudo de caso em uma empresa de energia**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 526-537, Sept. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000300526&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 de junho de 2018. Epub Sep 21, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3451-16>.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio; SOARES, Carlos Alberto Pereira; JOIA, Luiz Antônio. **Caracterização da complexidade em projetos de engenharia**. Gest. Prod., São Carlos, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005016105&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 abr. 2018. Epub Oct 30, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2957-16>.
- LUNARDI, Guilherme Lerch; BECKER, João Luiz; MACADA, Antônio Carlos Gastaud. **Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional**. Prod., São Paulo, v. 22, n. 3, p. 612-624, Aug. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000300019&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 abr. 2018. Epub Feb 14, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000003>
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Marli. **Pesquisa em educação**. São Paulo, SP: EPU, 1986.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Marli. **Pesquisa em educação**. São Paulo, SP: Pedagógica e Universitária LTDA, 2012.
- MICROSOFT. **Um histórico rápido do gerenciamento de projetos**. Artigo de suporte aos produtos *Office®* aplicável aos *softwares Project 2010, Project Professional 2013, Project Standard 2010, Project Standard 2013*.

Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/um-hist%C3%B3rico-r%C3%A1pido-do-gerenciamento-de-projetos-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>>. Acesso em 17 de mai. 2018.

MORAIS, Leticia Rodrigues. **Governança corporativa nas organizações e seus benefícios**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Rio Verde (UniRV). Rio Verde, GO, 2017.

MOURA, Luiz Otávio Borges. **Introdução à Gestão de Projetos**. Brasília, DF: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1902/1/GestaoDeProjetos_modulo_1_final_.pdf>. Acesso em 01 mai. 2018.

OPSERVICES. **O que você deve saber sobre governança de TI**. Publicado em: 01 de abr. 2014. Disponível em: <<https://www.opservices.com.br/governanca-de-ti/>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa**. 9 ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa**. 17. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

PEREIRA, Christiane Maria Leite; DORNELAS, Jairo Simião. **Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 14, n. 3, p. 495-515, June 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000300007>.

PMI. **Guia PMBOK® & Padrões**. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/PMBOKGuideAndStandards>>. Acesso em 09 mai. 2018.

REIS, Caio A. A. **A Importância Do Escritório De Projetos No Gerenciamento De Projetos**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2011.

RESENDE, Andréia Aparecida Parente de.; GOMES, Cristiane da Silva. **Impacto da adoção das boas práticas de governança corporativa na Unimed Volta Redonda**. Monografia de Pós-Graduação em Gestão de Negócios em Saúde (Graduação para título de Especialista) – Fundação Unimed. Volta Redonda, RJ, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.

TOMOMITSU, Henrique Takashi Adati; CARVALHO, Marly Monteiro de; MORAES, Renato de Oliveira. **A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico**. Gest. Prod., São Carlos, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005015106&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 abr. 2018. Epub Oct 23, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3150-16>.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2009.

WEGNER, Douglas; BORTOLASO, Ingridi Vargas; ZONATTO, Patrínês Aparecida França. **Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro**. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 18, n. 62, p. 525-544, Dec. 2016. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000400525&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2301>.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. São Paulo, SP: M. Books, 2006.

ZANDHUIS, Anton; STELLINGWERF, Rommert. **ISO 21500 Guidance on project management**. Amersfoort, NL: Van Haren Publishing, 2013.