



**GOVERNANÇA EM EMPREENDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO**  
**O QUE É?**  
**POR QUE FAZER?**  
**COMO FAZER?**

**Governança corporativa** é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

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.

Instituto brasileiro de governança corporativa (IBGC)



Desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto das organizações (**incluindo os empreendimentos**), afetando a sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo

O papel das organizações ( **incluindo seus empreendimentos**) na sociedade requer visão ampla sobre para a gestão

## **A Governança foca nos objetivos do empreendimento e partes interessadas**

O conceito de cidadania corporativa deriva do fato da empresa ou empreendimento ser uma pessoa (jurídica) que deve atuar de forma responsável



O cumprimento da lei é pressuposto para uma organização. A atuação cidadã traz a necessária credibilidade por parte da sociedade e todas as outras partes interessadas, agregando valor para a estratégia da organização.

## **Cuidado no processo de tomada de decisão**

Integridade , responsabilidade social, visão de longo prazo e preocupação com os impactos causados à sociedade são fatores essenciais para a perenidade das organizações, incluindo os empreendimentos

Adaptado (IBGC)

A **transparência** 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 conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.



A **equidade** 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.



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.



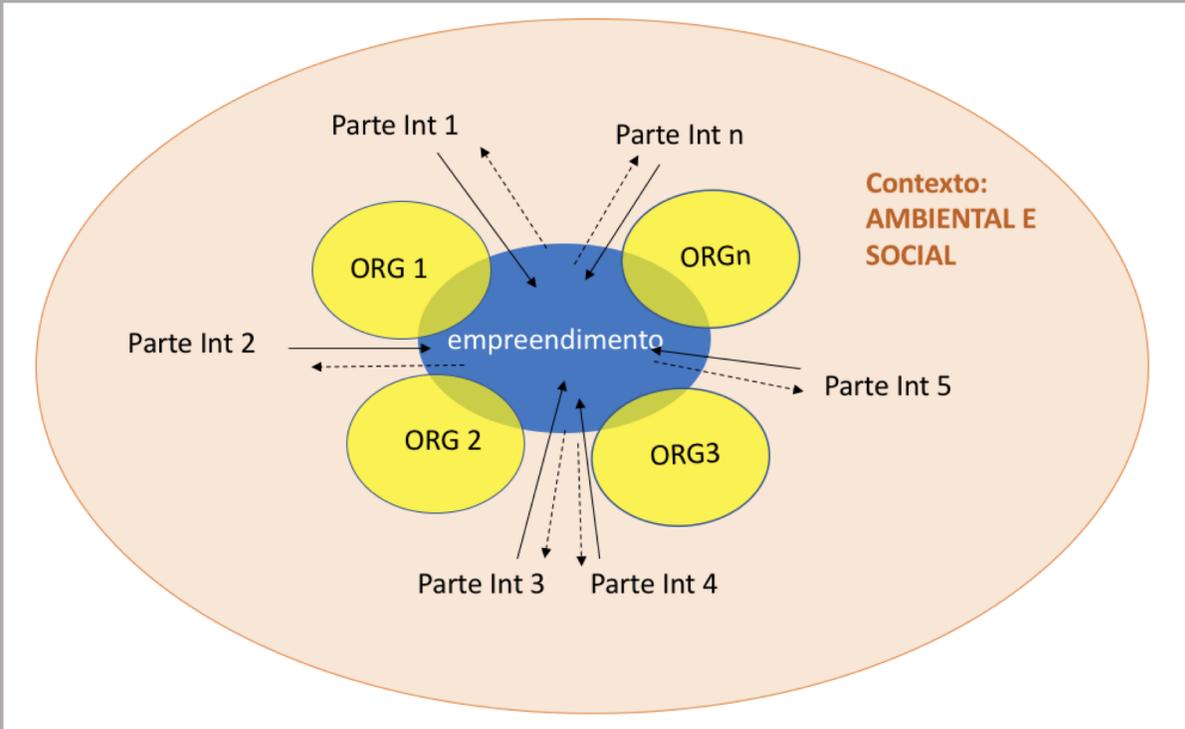
Por meio da **responsabilidade social corporativa**, os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.



Instituto brasileiro de governança corporativa (IBGC)

# POR QUE implementar governança na gestão de empreendimentos????

Governança está associada à proteção e monitoramento dos interesses das partes interessadas. O objetivo da governança é possibilitar a entrega planejada para o projeto de modo consistente.



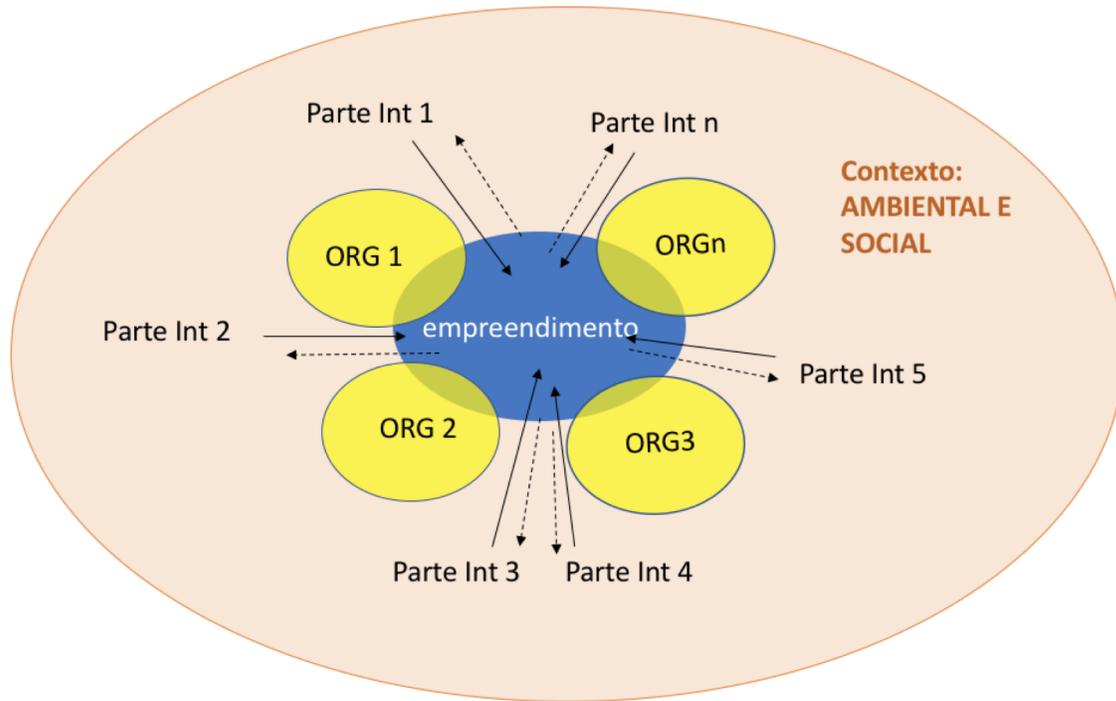
O empreendimento é um contexto de interesses distintos entre as partes interessadas, com potencial de impacto à sociedade e meio ambiente e envolve investimentos significativos.

Os objetivos de cada uma das partes podem ser conflitantes entre si e também em relação aos objetivos do empreendimento

A estrutura de governança controla os múltiplos interesses, garantindo que nenhuma das partes se seja prejudicada

Deve-se evitar o efeito agência por parte da gestão do empreendimento

# POR QUE implementar governança na gestão de empreendimentos????



Complexidade e incertezas fazem parte da natureza dos empreendimentos de construção.

No caso específico de empreendimentos de infraestrutura, em geral, os mesmos são desenvolvidos a partir de demandas sociais e/ ou para desenvolvimento econômico, portanto, devem ser monitorados para que os objetivos preponderantes sejam mantidos.

Valores de investimento bastante significativos dispersos em um número significativo de contratos. No mundo inteiro, a gestão de contratos em infraestrutura tem gerado um ambiente fértil para práticas que podem estar na contramão da integridade e ética. Nesse sentido, devem ser monitorados.

Em geral, os grandes empreendimentos de infraestrutura demandam inovação em técnicas e materiais. As inovações trazem uma série de incertezas e riscos a serem monitorados.



Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis

Feng Guo <sup>a</sup>, Yan Chang-Richards <sup>b,\*</sup>, Suzanne Wilkinson <sup>c</sup>, Ti Cun Li <sup>d</sup>

<sup>a</sup> School of Civil Engineering and Architecture, Central South University, 22 South Shaoshan Road, Changsha 410075, Hunan Province, China

<sup>b</sup> Department of Civil and Environmental Engineering, The University of Auckland, New Zealand

<sup>c</sup> Department of Civil and Environmental Engineering, The University of Auckland, Private Bag 92019, Auckland 1061, New Zealand

<sup>d</sup> Wuhan Railway Bureau, 2 Bayi Road, Wuchang District, Wuhan 430071, Hubei Province, China

Governança:  
sinônimo de transparência;  
Possibilita celeridade e eficiência no  
processo de gestão de riscos e tomada  
de decisão;  
Processos estruturados para atingir os  
objetivos estratégicos do  
empreendimento.

- 1) How do different governance structures affect the management of risks in large infrastructure projects?
- 2) What key elements within their project governance structure make the outcomes of risk management differ?

Corporate governance has been treated as synonymous with the good and transparent management of firms and institutions. Müller (2009) argued that the aim of project governance is the consistent and predictable delivery of project's planned contribution to the portfolio and thereby to the achievement of corporate strategic objectives within a corporate governance framework. Garland (2009) reinforced this point by emphasizing that project governance is, or should be, established to fulfill one primary objective: to enable efficient and effective project decision-making. Project governance provides a structure or a framework that articulates the objectives of the project, the means of attaining those objectives and the means of monitoring performance (Turner, 2009).

Table 1

Case study selection according to three criteria.

Case study	Criteria 1: Data accessibility	Criteria 2: Research objective relevance	Criteria 3: Case diversity across contexts
Yi-wan Railway Construction Project, China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Researchers' direct involvement in the project provides access for first-hand data collection</li> <li>• First researcher being involved in the post-project appraisal program</li> <li>• Having access to project evaluation outputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A centralized, single-agent governance in the form of Project Management Headquarters</li> <li>• Top-down risk allocation with contractors passively sharing risks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Railway project</li> <li>• A major public investment program</li> <li>• Operating in specific context in China</li> </ul>
Northern Gateway Toll Road Construction Project, New Zealand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Researchers participated in a number of industry workshops and seminars regarding the governance system and associated procurement applied in the NGTR project</li> <li>• Having access to project evaluation outputs</li> <li>• Interviews with former project participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An alliance governance structure</li> <li>• Horizontal risk sharing mechanism with each construction team proactively managing risks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Highway project</li> <li>• First toll road and first roading project in New Zealand to actively work on reducing its carbon footprint</li> <li>• Operating in specific context in New Zealand</li> </ul>

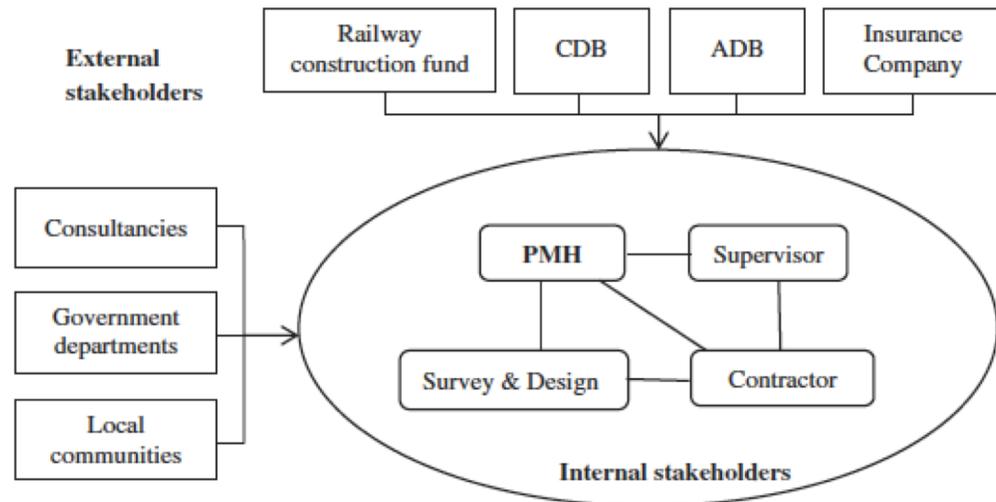


Fig. 1. Governance structure of Yi-wan Railway construction project.

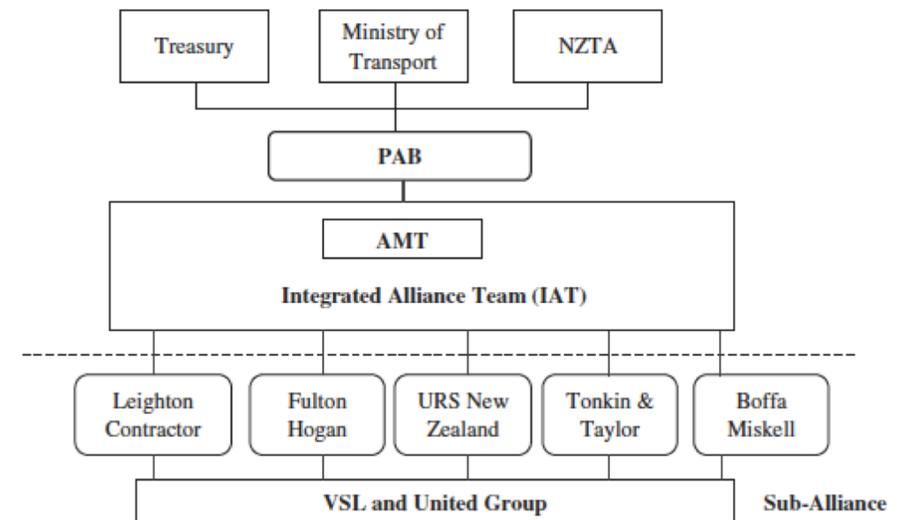


Fig. 2. The Northern Gateway Alliance governance structure.

Table 5

Comparison of governance features in two case projects.

Features	Yi-wan Railway project	Northern Gateway Toll Road project
Organization	Risk control through a strong and centralized PMH leadership and ability	Risk sharing through equal ownership alliance-wide
Decision making	Ad hoc (rolling-wave) decisions for managing risks when they occur	Proactively building risk management objectives into project agreement at the outset
Capability	First time introducing risk management system and an insurance mechanism in large railway construction projects, strong leadership was needed.	The client, NZTA, had capability and robust systems for dealing with risks; Active Risk Manager enabled more effective risk management.
Communication	From PMH down to internal stakeholders	Equally among alliance parties
Risk management mechanism	Risks were allocated from top to down (PHW to other internal stakeholders), from inside (internal stakeholders) to outside (insurance company)	Risk sharing spread across alliance organizations (including both the client and project participants)

Effects of alliance governance features on risk management.

---

Risk management elements	Governance features
Time and quality	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pain-share and gain-share mechanism created an incentive to complete the works ahead of time and defects free.</li><li>• 'Defect-free on opening day', as one of the Key Performance Indicators (KPIs) of the alliance, had driven decisions towards regular quality review and control.</li></ul>
Cost	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monthly cost review within Alliance</li><li>• Budget was divided into different disciplines and into different teams, with each team manager in charge of monitoring and reporting risks.</li><li>• An independent costing estimator</li><li>• Cost savings were shared by the alliance as a whole.</li></ul>
Availability of labor	<ul style="list-style-type: none"><li>• In-house skills training within Alliance</li><li>• Alliance team aimed to leave a legacy of training in the regional construction industry</li></ul>
Environmental and social measures	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environmental monitoring was a part of the consent process.</li><li>• Incentives in the alliance agreement encouraged healthy competition and innovative solutions.</li><li>• All inductions, pre-start workshops and tool box meetings had integrated the agreed sustainability and environmental achievements.</li><li>• Contractors were trained to continuously address environmental and social concerns.</li><li>• A communications plan was in place including regular newsletters and monthly meetings with a Community Reference Group.</li></ul>
Collaborative mechanism	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alliance was regarded by interviewees of this research as a truly collaborative model.</li><li>• 'Value for money' was manifested in the contractual arrangement between the client and alliance participants.</li><li>• The pain-share and gain-share principle provided the formal basis for alliance governance.</li></ul>

---

The research in this paper confirmed many of the issues from previous studies associated with project organizations and alliancing approach in construction. The findings suggest that top-down governance on the Yi-wan Railway project implied a more responsive, controlling approach to project risks, whereas alliance model on the Northern Gateway project generated a sense of ownership and represented proactive solutions to risk sharing and management across participant organizations. Research data and post-project reviews conducted by the Government and industry associations show that both governance structures had contributed to improvements in risk management. In terms of managing relational risks, the alliance model seemed offering a more structured approach that may well suit major infrastructure projects.



Obrigada!!!!