



## Governança e Performance em Gestão de Projetos

### Governance and Performance in Project Management

Jefferson Vicente da Silva<sup>1</sup>

Flávio Santino Bizarrias<sup>2</sup>

Luciano Ferreira da Silva<sup>3</sup>

Renato Penha<sup>4</sup>

#### Resumo

A governança de projetos é vista como o sistema por meio do qual uma organização controla, direciona e orienta o projeto em direção aos seus objetivos. Apesar do crescente interesse acadêmico sobre o tema, poucos estudos avaliam a influência da governança de projetos na performance do projeto. Este estudo tem por objetivo avaliar esta relação. Para o alcance deste objetivo, foi realizado um *survey* com indivíduos envolvidos em projetos, com dados analisados por meio de análise fatorial exploratória, e regressão linear para análise dos efeitos. Os resultados sugerem que quanto maior a governança de projetos, maior será a performance destes projetos. Este resultado representa uma contribuição teórica ao se avaliar impactos da governança em performance de projetos, além de sinalizar para praticantes que os procedimentos de eficiência e controle nos projetos podem contribuir para a performance de projetos.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Universidade Nove de Julho, Av. Professor Luiz Ignácio Anhaia Mello, 1363, Vila Prudente, São Paulo - SP, CEP: 03155-000. E-mail: [jeff.vicente@uni9.edu.br](mailto:jeff.vicente@uni9.edu.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6764-2516>

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Universidade Nove de Julho, Av. Professor Luiz Ignácio Anhaia Mello, 1363, Vila Prudente, São Paulo - SP, CEP: 03155-000. E-mail: [flavioxsp@hotmail.com](mailto:flavioxsp@hotmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5574-7820>

<sup>3</sup> Doutor em Administração, Universidade Nove de Julho, Av. Professor Luiz Ignácio Anhaia Mello, 1363, Vila Prudente, São Paulo - SP, CEP: 03155-000. E-mail: [prof.lfs7725@gmail.com](mailto:prof.lfs7725@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6482-8729>

<sup>4</sup> Doutor em Administração, Universidade Nove de Julho, Av. Professor Luiz Ignácio Anhaia Mello, 1363, Vila Prudente, São Paulo - SP, CEP: 03155-000. E-mail: [rp.renatopenha@gmail.com](mailto:rp.renatopenha@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1431-2860>

**Palavras-chave:** Governança de Projetos. Performance de Projetos. Gestão de Projetos.

### **Abstract**

Project governance is seen as the system through which an organization controls, directs and guides the project towards its objectives. Despite the growing academic interest in the topic, few studies evaluate the influence of project governance on project performance. This study aims to evaluate this relationship. To reach this objective, a survey was conducted with individuals involved in projects, with data analyzed by means of exploratory factorial analysis, and linear regression for effects' analysis. The results suggest that the higher the project governance, the higher the performance of these projects. This result represents a theoretical contribution when evaluating the impacts of governance on project performance, besides signaling to practitioners that the procedures of efficiency and control in projects can contribute to the performance of projects.

**Keywords:** Project Governance. Project Performance. Project Management.

### **Introdução**

As organizações vêm demandando cada vez mais técnicas de gestão para lidar com os grandes desafios impostos por um ambiente de negócio em crescente transformação, tanto do ponto de vista social, quanto econômico e tecnológico. As respostas das organizações precisam ser mais precisas e alinhadas com as forças de mercado, como a competição crescente e as preferências dos clientes. Recursos são escassos, e para o alcance dos objetivos da organização, sua utilização deve ser realizada de maneira eficiente, com vistas ao melhor desempenho possível.

Diante deste cenário de incertezas em seus investimentos, e alocação de recursos, muitas empresas têm adotado abordagens de gerenciamento de projetos ágil como forma de atingir melhores resultados no desenvolvimento de projetos, e melhorar sua performance. Esse processo de adoção de uma nova metodologia de gerenciamento de projetos ágil é conhecido como transformação ágil, e vem trazendo mudanças organizacionais em todas as áreas das empresas relacionados à gestão, liderança e governança (Gandomani et al., 2013; Gurd & Ifandoudas, 2014; Gandomani & Nafchi, 2015; 2016; Dikert et al., 2016; Hoda & Noble, 2017; Moe & Dingsøyr, 2017). Um aspecto evidenciado na adoção de abordagens ágeis é a busca por controles na gestão de projetos, e cada vez mais pesquisadores e praticantes vem se

interessando pelo controle e governança em projetos (Bekker & Steyn, 2008, Derakhshan et al., 2019, Haq et al., 2019).

Uma parte destes controles se dá, por exemplo, com o envolvimento de *sponsors* do projeto, que exigem transparência e foco naquilo a que o projeto se destina. Projetos sem o apoio efetivo da alta administração, podem não entregar os benefícios esperados para a organização, e o sucesso ou fracasso do projeto não estão inteiramente sob controle da equipe ou do gerente do projeto, que devem ser engajadas (Nascimento, Oliveira, Junior & Gurgel, 2021). Outra forma que passou ainda mais a ter adoção e envolvimento na gestão de projetos é a governança de projetos. O direcionamento do projeto a seus objetivos, bem como práticas de uso racional dos recursos do projeto, passou a ter mecanismos de sua gestão. Além do apoio da alta gestão, os profissionais de projetos devem possuir competências de controle das atividades dos projetos para que a transparência e o controle sejam assegurados aos stakeholders (Pedrosa, da Silva & Martens, 2021).

A governança de projetos pode ser compreendida como sendo o uso eficaz e eficiente de recursos para que o projeto alcance seus objetivos (Miller & Hobbs, 2005). Estudos já foram empreendidos na busca de se avaliar resultados da governança em projetos, e seu papel intermediador de sucesso em projetos, como no estudo de Joslin e Müller (2015). Em outro estudo, Joslin e Müller (2016), avaliaram o impacto da governança no sucesso de projetos, e concluíram que há a importância dos *stakeholders*, enquanto os controles parecem não se correlacionar com o sucesso de projetos. Os *stakeholders* demandam controle, e isto leva a melhores resultados dos projetos (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019). Estes resultados controversos sugerem a necessidade de um aprofundamento na compreensão de efeitos da governança em projetos. O sucesso do projeto parece ser um interesse predominante na relação com a governança em projetos (Ul Musawir, Serra, Zwikael & Ali, 2017).

Há interesse de pesquisadores e praticantes em compreender efeitos da governança de projetos sobre performance de projetos (Sirisomboonsuk, Gu, Cao & Burns, 2018) como resultado, entretanto, estudos neste sentido ainda são escassos na literatura existente. De maneira a corroborar a hipótese de efeito positivo da governança sobre resultados em projetos, contudo, avançando na vertente de performance, o objetivo deste estudo é testar, por meio de uma pesquisa empírica, a influência da governança em projetos sobre a performance do projeto.

A performance do projeto é entendida neste estudo como sendo refletida em termos de qualidade do projeto e performance do time de projetos. Neste sentido, nenhuma medida ou associação financeira é hipotetizada como similar a performance do projeto. A perspectiva adotada para performance adota a visão de realização dos objetivos propostos no projeto, por

meio as estratégias e cursos de ação mais adequados, qualidade técnica e qualidade geral do projeto, bem como da atuação do time de projetos na consecução destas realizações.

## Referencial teórico

### 2.1 Governança

De uma forma geral o estudo da governança, tem se desenvolvido dentro das organizações modernas, que contam com a existência de contratos, propriedade privada, redistribuição e regulamentação pelo estado, dando ênfase, principalmente, nos aspectos de minimização de custos, e na distribuição de poder de controle estratégico (Cowling & Sugden, 1998).

Para Rosenau (2000) governança não é o mesmo que governo. Enquanto governança é sustentada por atividades com objetivos comuns, governo sugere a ideia de autoridade formal, apoiadas pelo poder de polícia. O mesmo autor ainda sugere que governança é um fenômeno mais amplo que governo, que abrange tanto instituições governamentais como aquelas de caráter não governamental, que quando aplicada, regem a conduta das organizações de forma que estas respondam as suas demandas. Porém deve-se ter cautela ao utilizar a expressão “governança sem governo”, de acordo com governança sem governo, é governar sem poder, e sem poder raramente as coisas funcionam. Muitos problemas internacionais e domésticos são oriundos do poder insuficiente do estado segundo a autora.

Na pesquisa de Sacchetti (2021) governança pode ser considerada como um conjunto de regras que definem o acesso às camadas interconectadas da tomada de decisão. A camada superior é onde a direção estratégica é definida, onde o nível intermediário conecta as estratégias definidas no topo da hierarquia com o nível operacional na parte inferior, o acesso às diferentes camadas define o controle estratégico e o poder dos atores (Cowling & Sugden, 1998).

Uma suposição comportamental comum é que os atores buscam seus próprios interesses, mesmo em detrimento de outros, mais especificamente, algumas abordagens enfatizaram a capacidade do modelo de governança para:

- a) Alcançar a eficiência interna;
- b) Maximizar o controle estratégico sobre as partes interessadas, mesmo em detrimento destas (Cowling & Sugden, 1998);
- c) Determinar uma estrutura cognitiva eficaz para gerenciar a complexidade.

É possível observar que os estudos sobre governança assumem uma perspectiva, muitas vezes, com foco na eficiência interna para o benefício de uma parte interessada específica (por exemplo, sócios, acionistas, financiadores, fornecedores) enquanto o papel de

agregação de valor das partes interessadas externas tem recebido atenção limitada (Lappi, 2018). A ideia fundamental é que a governança organizacional, por meio da inclusão, pode maximizar a eficiência coletiva, interna e externa, ao invés da eficiência de apenas um stakeholder (Sacchetti, 2021).

## 2.2 Tipos de governança

Existem duas escolas de pensamento sobre governança. Um corpo da literatura postula que diferentes tipos de governança são necessários em diferentes subunidades de uma organização. Alguns desses diferentes tipos de governança incluem artigos: sobre governança de TI: (Marnewick & Labuschagne, 2011); sobre governança do conhecimento: (Pemsel & Müller, 2012); na governança da rede: (Klijn, 2008); sobre governança pública: (Du & Yin, 2010; Klakegg et al., 2008) e na governança do projeto: (Abednego & Ogunlana, 2006; Miller & Hobbs, 2005; Winch, 2001).

Essas visões de governança parecem ter sido desenvolvidas por gerentes de TI, gerentes de projeto e acadêmicos que trabalham exclusivamente nessas disciplinas. Sua visão é que a governança é uma função dos departamentos que supervisionam e/ou tomam decisões do trabalho da organização ou seus projetos. No qual cada prática de governança opera independentemente da outra e não há teoria da prática integrada.

A segunda escola de pensamento foi desenvolvida por organizações como a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2004), vários Institutos de Diretores (por exemplo Instituto Australiano de Diretores de Empresa, 2010; Instituto de Diretores da África Austral, 2009) e as agências responsáveis pela administração das bolsas de valores. Neste modelo de governança existe um único processo de governança sob diversos aspectos. Ou seja, as funções de governar operam sobre cinco temas, mas de maneira interligadas: governar as relações, governar a mudança, governar as pessoas da organização, governança financeira, viabilidade e sustentabilidade. A maneira como governar cada uma dessas áreas é aplicado por um órgão central de governança da organização aumentado por capacidades e habilidades específicas. No entanto, nenhuma dessas áreas funcionam isoladamente, qualquer falha em uma dessas áreas, afetam as demais ou até a organização como um todo (Too & Weaver, 2014).

### 2.3 Governança em projetos

A governança de projetos vem sendo pesquisada pela comunidade acadêmica de gerenciamento de projetos (Miller & Hobbs, 2005), passando a ser tema de intensos esforços de estudos para compreender seu papel na prática de gestão de projetos. É um consenso crescente entre autores e pesquisas que a governança adequada é crucial para garantir a eficácia de projetos e organizações baseadas em projetos (Ahola, Ruuska, Artto, & Kujala, 2014; Müller, 2009; Müller & Lecoivre, 2014).

As publicações sobre o tema se dividem em dois grupos: o primeiro grupo são publicações do setor público e grandes projetos, que representa a maior parte das publicações (por exemplo, Crawford & Helm, 2009; Du & Yin, 2010; Klakegg et al., 2008; Miller & Hobbs, 2005). O segundo grupo examina os modelos de governança que ligam diferentes níveis relacionados ao projeto (por exemplo, gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólio) dentro de uma organização (Elonen & Artto, 2003; Muller, 2009). Essa estrutura de gerenciamento é frequentemente descrita como gerenciamento de projetos "corporativo" ou "estratégico".

A governança em projetos foi definida ainda como “O alinhamento dos objetivos do projeto com a estratégia da organização maior” (Project Management Institute, 2013, p. 553); Ou ainda como sendo a estrutura dentro da qual as decisões do projeto são tomadas (Garland, 2009); ou como um modelo que - com base na teoria do agente principal - ilustra as funções, responsabilidades e hierarquia de interação dos principais constituintes da rede do projeto: financiador do projeto, comitê gestor, proprietário do projeto, gerente do projeto e equipe do projeto (Zwikael & Smyrk, 2015). Essas definições, ainda corroboram com a pesquisa de Lappi et al. (2018) que identificou duas abordagens distintas para governança de projetos na literatura: uma visão externa, enfatizando a estratégia e como o projeto se encaixa na organização e, posteriormente, uma visão mais interna sobre como os projetos são gerenciados internamente. A abordagem externa para governança de projetos (Ahola et al., 2014) vê a governança como “o sistema pelo qual um projeto é dirigido, controlado e responsabilizado” (McGrath & Whitty, 2015).

Este tipo de governança garante que os resultados do projeto estejam alinhados com a estratégia mais ampla da organização, ao mesmo tempo que garante que os padrões e regras que se aplicam aos projetos sejam seguidos na prática (McGrath & Whitty, 2015). Já a governança de projetos de uma perspectiva interna, mais contemporânea (Ahola et al., 2014), aborda a governança de um único projeto examinando a partir da perspectiva da coordenação

interna, com foco nas formas de salvaguardar, coordenar e adaptar as interações entre os participantes no projeto.

Eric G. e Patrick Weaver (2013) sugerem que a governança de Projetos, Programas e Portfólios é o subconjunto da governança corporativa, onde se concentra em áreas de governança corporativa que se relacionam com as atividades do programa e do projeto (Crawford et al., 2009). O foco está em auxiliar e garantir que os projetos e programas realizados efetuem mudanças e entreguem o valor esperado pelas organizações.

## **2.4 Governança em projetos ágeis**

Em sua grande maioria, pesquisas em governança de projetos, até o momento, têm sido conduzidas no contexto de projetos tradicionais e em indústrias baseadas em projetos que dependem de planejamento de controle formais (Reve & Levitt, 1984). Podemos ainda dizer, que muitas pesquisas anteriores sobre governança em projetos se concentraram em elementos organizacionais importantes na fase inicial de planejamento do projeto (Ahola et al., 2014; Müller, Pemsel & Shao, 2015; Samset & Volden, 2016). Portanto, percebe-se uma carência de estudos que investiga a aplicação de governança durante todo ciclo de vida do projeto, ainda mais quando se refere a projetos ágeis.

Quando se fala em governança de projetos ágil, os fatores que mais tem instigado os pesquisadores a executar sua pesquisa é o nível de maturidade da organização ou o processo de transformação ágil nas organizações (Conboy, 2009; Gandomani & Nafchi, 2015), sendo ainda abordada no nível organizacional. Ou seja, as teorias sobre práticas de governança em projetos tradicionais, se aplica de forma distinta em projetos ágeis.

A base para a compreensão de abordagens ágeis de gerenciamento de projetos é o Manifesto Ágil, que apresentou quatro afirmações e 12 princípios para melhorar o processo de desenvolvimento de software (Beck et al., 2001). O Manifesto Ágil enfatiza claramente o valor nos indivíduos e nas interações, embora reconheça que algum valor também é inerente a processos e ferramentas no desenvolvimento de software. Conseqüentemente, o sucesso do projeto deve ser determinado principalmente pela satisfação do cliente e pelo valor que o projeto oferece ao cliente. Ocorre uma busca pela prioridade, que é satisfazer o cliente por meio da entrega antecipada e contínua de software que possua valor para o cliente (Beck et al., 2001).

Segundo Lappi (2018), os princípios do ágil não contradizem totalmente a literatura de governança de projetos, mas provoca o seguinte questionamento: Processos e ferramentas de governança de projetos existentes são suficientes e eficazes para entregar valor ao cliente?

Neste estudo, a governança em projetos é direcionada pelo estudo de Kujala, Aaltonen e Gotcheva (2016), que identifica e categoriza as práticas relacionadas à governança de projetos encontradas em projetos ágeis em relação à estrutura de governança de projetos.

## 2.5 Performance de projetos

Muitas empresas têm apostado em projetos, fazendo altos investimentos com o objetivo de ter ganhos de desempenho significativos (Sauer & Yetton, 1997). O sucesso no desenvolvimento de projetos é muitas vezes um pré-requisito necessário para perceber esses ganhos no desempenho organizacional (Ballantine et al., 1996), no entanto, projetos continuam a falhar de uma forma significativa, incorrendo muitas vezes em custos (Johnson, 1995; Flowers, 1996).

Para os profissionais, a performance do projeto está sob o olhar do cronograma, custo e escopo (Johnson, 1995; Hallows, 2005). Para pesquisadores, a performance do projeto é uma construção multidimensional que abrange diferentes fases do projeto, no caso de um projeto de desenvolvimento de software, incluiria a fase de desenvolvimento, implantação e entrega (Lyytinen & Hirschheim, 1987; Ballantine et al., 1996). Novos estudos vêm sugerindo que critérios avaliação de desempenho de projetos sejam mais flexibilizados. Se sugere que se possa refletir além dos tradicionais indicadores, para se considerar também o contexto específico de cada projeto (Oliveira Lacerda, Oliveira, Bernardes & Calvetti, 2018).

Vários pesquisadores sugerem que o conflito da equipe do projeto e as políticas organizacionais ameaçam a performance do projeto (Turner, 1982; Ewusi-Mensah & Przasnyski, 1991; Yourdon, 1997). O conflito dentro da equipe do projeto pode resultar em atrasos. Deve-se notar que pode haver uma relação de reforço mútuo em que o mau desempenho do orçamento produz pressões de gestão que exacerbam o conflito dentro da equipe. Em contraste, no nível estratégico, o conflito da equipe do projeto só colocaria em risco a conclusão do projeto se resultasse em uma redução no apoio da alta administração. Isso parece improvável. Em vez disso, esperaríamos que, se o conflito da equipe do projeto ameaçasse o desempenho do projeto, a alta administração substituísse os principais membros da equipe.

A participação do usuário na análise e design de projetos há muito tempo é do interesse dos pesquisadores (por exemplo, Franz & Robey, 1984; Hunton & Beeler, 1997). O envolvimento de usuários de negócios na definição e design do projeto foi considerado um importante contribuidor potencial para a eficácia do projeto (Ives & Olson, 1984). O

envolvimento dos gerentes de negócios dessa forma aumenta a probabilidade de que o projeto tenha valor para eles e, portanto, seja apoiado até a conclusão.

Na esfera da organização, Buchanan (2008) afirma que apesar de muitas organizações afirmarem obter sucesso em seus projetos, ainda falta a capacidade de identificar e resolver problemas durante sua execução. Sendo assim, entende-se que a gestão baseada em indicadores reforça a objetividade do monitoramento do progresso de projetos e ajudam a melhorar a organização, assim métricas devem ser aplicadas em todos os níveis da organização e do projeto (Rad & Levin, 2006).

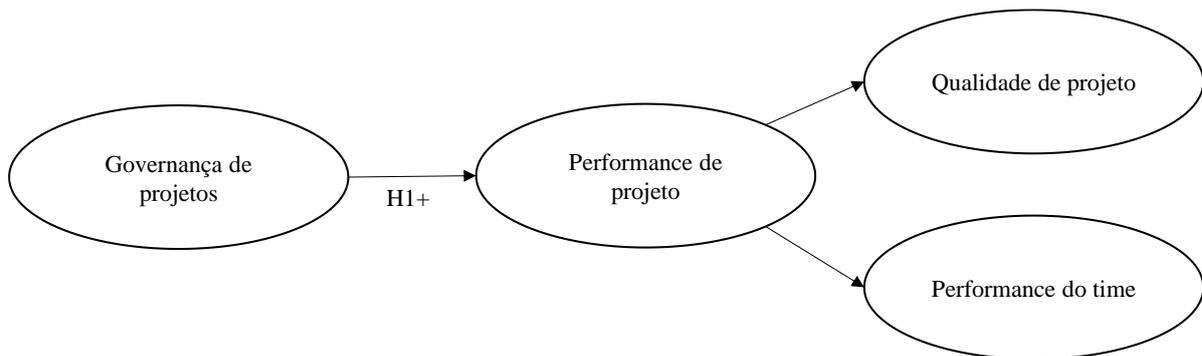
Neste estudo a performance de projeto foi mensurada em duas escalas. Foi utilizada a medida de performance da equipe de Bain, Mann e Pirola-Merlo (2001). Esta escala classificou se a equipe escolheu “As melhores estratégias disponíveis para cumprir as metas do projeto” e “Teve sucesso em cumprir os objetivos/marcos do projeto”. A escala de qualidade do projeto compreendeu ainda, dois itens que avaliam a “Qualidade técnica” e “Qualidade geral do trabalho do projeto”.

## **2.6 Modelo conceitual e hipóteses do estudo**

De maneira a tornar mais compreensível o objetivo desta dissertação, é apresentado na Figura 4 o modelo teórico do estudo para o teste de hipótese elaborado. Com base na discussão até aqui estabelecida, se compreende que a governança proporciona maior compreensão daquilo que os projetos devem alcançar, permitindo uma melhor gestão destes projetos.

Se observa que a gestão da governança de projetos traz benefícios de controle e eficácia e eficiência dos projetos (McGrath & Whitty, 2015), exercendo, portanto, um efeito positivo sobre resultados favoráveis aos projetos. Desta forma, a hipótese deste estudo é estabelecida como:

H1: A governança de projetos terá um efeito positivo e significativo estatisticamente sobre a performance do projeto;



**Figura 1 – Modelo conceitual testado**

Fonte: Os autores

O modelo x' são utilizadas para garantir a capacidade da equipe de entregar software válido e funcional de forma contínua, enquanto as práticas de governança estratégicas, mais tradicionais, são mais estruturadas e se conectam com a alta administração da organização, sendo muitas vezes ignoradas em um nível de projeto (Lappi, et., 2018).

Segundo Hirst et al. (2004) processos abertos de comunicação servem como base de um trabalho eficaz da equipe e o clima da equipe tem uma forte influência na performance do projeto. Nesse mesmo estudo os resultados apontaram que a aprendizagem da liderança é positivamente associada a performance do time e qualidade do projeto, ou seja, o líder empenhado em aprender novas habilidades conseguem sugerir melhores maneiras de trabalho para sua equipe tendo consequentemente um resultado melhor do projeto.

De maneira complementar, para explorar os resultados do estudo, serão ainda avaliados como testes adicionais o efeito moderador da experiência participante do time de projetos, o tempo de experiência, a idade dos envolvidos em projetos, seus cargos, papéis e responsabilidades, bem como o sexo destes envolvidos. Estes testes adicionais buscam explorar possibilidades de melhor explicação do fenômeno de efeito da governança sobre a performance.

## Metodologia

Este estudo se tipifica, quanto à abordagem, em uma pesquisa quantitativa, na medida em que utiliza a quantificação dos fenômenos de estudo, e teste de hipóteses estatísticas. Este estudo se classifica ainda como descritiva, em relação ao seu objetivo, na medida em que se pretende mostrar como as variáveis governança e performance se relacionam no contexto de projetos. Com relação à escolha de procedimentos, este estudo se classifica como um survey (Gerhardt & Silveira, 2009), por demandar que envolvidos em projetos respondam a um

instrumento de pesquisa composto de escalas validadas, além de itens de caracterização da amostra.

### 3.1 Procedimentos de coleta e medidas

Esta pesquisa adotou como procedimento de coleta de dados um Survey, por se entender que desta forma o acesso aos respondentes seria mais adequado e, ao mesmo tempo, esta forma atende ao objetivo do estudo. O survey permite alcançar o público especificado para o estudo, bem como a melhor disponibilização a este público do instrumento de pesquisa estabelecido (Bèrnie & Fernandez, 2012).

Foi elaborado um instrumento de pesquisa com as escalas referente às variáveis de interesse do estudo, em uma plataforma online, com a disponibilização de um link de acesso. Os participantes do estudo foram acessados por meio da plataforma LinkedIn, em grupos de profissionais relacionados a temas de gestão de projetos. Estes grupos foram acessados por mim, e o propósito acadêmico do estudo foi então apresentado em posts nestes grupos. O link para o instrumento de pesquisa foi então apresentado ao final do post, informando que a participação seria voluntária, sem a identificação dos dados dos participantes que aceitassem participar da pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi composto de duas escalas, e itens de caracterização da amostra. Para a mensuração da Governança em projetos se utilizou os itens do estudo de UI Musawir et al. (2017). Para a mensuração dos itens de Performance de projetos, se utilizou a escala de segunda ordem, baseado no estudo de Hirst et al. (2004), composta por uma dimensão de performance do time e outra de qualidade do projeto. Estes construtos foram ancorados em uma escala Likert de 5 pontos, variando entre “Discorda totalmente”, “Discorda”, “Nem concorda nem discorda”, “Concorda” e “Concorda totalmente”. Antes da coleta principal, estas escalas passaram por um processo de tradução reversa e validação de face adaptado de Borsa, Damásio e Bandeira (2012). As adaptações se referem ao uso de especialistas em gestão de projetos, e não nativo no idioma. Esta escolha se deveu pelo caráter técnico dos construtos envolvidos no estudo.

Os itens foram traduzidos para o português, e validados por três pesquisadores especialistas em gestão de projetos. As sugestões de adaptação semântica dos especialistas foram então avaliadas para uma versão final. Após este processo, o questionário foi complementado com itens de caracterização da amostra, tais como idade, tempo de experiência em projetos, entre outros, e então submetido a um pré-teste com 10 pessoas envolvidas com projetos. Nenhuma alteração foi necessária após este teste inicial, e então o

instrumento de pesquisa foi submetido à coleta de campo final. Os itens são apresentados na Tabela 1.

Dimensão	Item	Sigla
Governança em projetos	O quadro de gestores tinha responsabilidade geral pela governança do projeto.	gov1
	As políticas de governança foram aplicadas ao longo do ciclo de vida do projeto.	gov2
	Os papéis e responsabilidades para a governança do projeto foram definidos claramente.	gov3
	O caso de negócio do projeto foi apoiado por informações relevantes e realistas que forneceram uma base para o processo de tomada de decisões.	gov4
	Havia critérios claramente definidos para relatar o status do projeto e para o escalonamento de riscos e problemas para os níveis organizacionais relevantes.	gov5
	As decisões tomadas nos pontos de autorização foram registradas e comunicadas às partes interessadas relevantes	gov6
Qualidade do projeto	Qualidade técnica do trabalho realizado no projeto.	PQ1
	Qualidade geral do projeto.	PQ2
Performance do time	A equipe adotou cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos de projeto.	tp1
	A equipe foi bem-sucedida em alcançar os requisitos para o sucesso do projeto.	tp2
	O time proporcionou os serviços prometidos para a realização do projeto.	tp3
	A equipe escolheu as melhores estratégias possíveis para alcançar os objetivos do projeto.	tp4

**Tabela 1 – Escalas do estudo**

Fonte: Baseado em UI Musawir et al. (2017) e Hirst et al. (2004)

### 3.2 Procedimentos de análise

Para o alcance dos objetivos deste estudo, foi adotada como técnica principal de análise a Regressão linear múltipla (Hair et al., 2009). Antes desta etapa, os dados foram analisados quanto a sua adequação ao modelo proposto, além de análises de confiabilidade, e ajuste dos dados ao modelo proposto, por meio de uma análise fatorial exploratória (AFE). Por fim, análises complementares foram elaboradas com base nos itens de controle de maneira a avaliar o efeito destes dados de caracterização da amostra como potenciais moderadores do efeito principal da governança em projetos sobre a performance de projetos.

Inicialmente, os dados foram avaliados quanto à presença de dados extremos, ou outliers, bem como análise de multicolinearidade. A avaliação da multicolinearidade dos dados do modelo proposto, por meio do VIF (variance inflation factor, ou fator de inflação da variância, deve indicar valores menores do que 5 para que não haja viés sobre o modelo testado, por excesso de correlação entre as variáveis independentes). Em seguida os dados foram explorados quanto seus dados descritivos, como média e desvio-padrão. Também foram testadas as correlações existentes entre as variáveis.

A regressão linear múltipla é uma técnica de análise de dados multivariada, ou seja, envolve mais de duas variáveis na sua realização. É recomendada quando se possui uma única variável dependente, com escalas métricas, em uma relação de dependência a variáveis independentes, e preditivas (Hair et al., 2009). Na regressão múltipla, se observa ainda que

cada variável independente possui uma força e direção de sua influência sobre a variável dependente, e um coeficiente constante “ $\beta_0$ ” na equação de previsão. O termo “e” se refere aos erros de previsão, ou resíduos.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

Estes coeficientes de regressão, de influência, são chamados betas padronizados ( $\beta$ ), o que permite uma comparação sobre a capacidade de influência da variável “X” sobre a variável dependente. Quanto maior o valor numérico do beta, maior sua influência na equação, sobre a variável dependente. O sinal deste beta permite inferir o sentido da influência sobre a variável dependente. Se a relação é diretamente proporcional o sinal do beta deve ser positivo (a influência da variável X sobre Y leva a uma mesma direção, quanto maior/menor X, maior/menor será Y).

Por outro lado, o sinal negativo informa que a relação entre X e Y é inversamente proporcional (quanto maior/menor o valor de X, menor/menor será o valor de Y) (Hair et al. 2009). Para análise de ajuste do modelo de regressão, são observados os indicadores de  $R^2$  (coeficiente de explicação da variável dependente). Este valor deve ser o maior possível. Observamos ainda a estatística F de Fisher, que sugere a adequação do modelo de regressão elaborado, ou seja, a significância do teste sobre o conjunto de dados do modelo elaborado. Deve ser o maior possível. Esta estatística é acompanhada do p-valor para este teste.

Para aferir a dimensionalidade das escalas utilizadas, este estudo adotou a análise fatorial exploratória, que consiste em se avaliar se os itens das escalas do estudo se agrupam na sua respectiva dimensão. Para que este teste os parâmetros são dados pela adequação amostral, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que compara a matriz de dados dos fatores com uma matriz ideal, e teste de esfericidade de Bartlett. Espera-se que o teste  $\chi^2$  (qui-quadrado) seja significativo, e o KMO maior do que 0,60 (Hair et al. 2009). Neste estudo, a performance de projetos é dependente e prevista pela governança em projetos e demais variáveis de controle.

Além destes testes principais para ajuste do modelo e aceitação das hipóteses, testes adicionais foram realizados para uma melhor compreensão do modelo.

## Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Caracterização da amostra

Inicialmente, foram obtidas 152 respostas, e os dados foram explorados a princípio quanto a sua média e desvio padrão. A análise de outliers indicou a presença de 12 respostas potencialmente extremas, cujos questionários foram retirados da amostra. A amostra final do estudo foi composta de 140 respostas válidas para análise.

A análise seguinte tratou de verificar a multicolinearidade dos dados, por meio do VIF. Esta análise não indicou nenhum item a ser retirado do estudo por excesso de correlação entre os itens das variáveis do estudo. Demais dados descritivos da amostra podem ser observados na Tabela 2.

Variáveis	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Ágil	56	40,0	40,0
Híbrido	41	29,3	69,3
Tradicional	43	30,7	100,0
Gestor de projetos	91	65,0	65,0
Equipe de projetos	49	35,0	100,0
Feminino	31	22,1	22,3
Masculino	108	77,1	100,0

**Tabela 2 – Caracterização da amostra**

Fonte: O estudo

A partir destes resultados, foram criadas as variáveis TPMédia, para Performance da equipe, PQMédia, para a Qualidade do projeto, e GVMédia, para a Governança do projeto, e por fim, a variável PFMédia, para a performance do projeto, como variável de segunda ordem. Todas estas variáveis foram computadas pela média de seus indicadores. A Tabela 3 apresenta a correlação entre estas variáveis.

Variáveis		TPMedia	PQMedia	GVMedia
TPMedia	Correlação de Pearson	1	,704**	,694**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000
PQMedia	Correlação de Pearson	,704**	1	,573**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000
GVMedia	Correlação de Pearson	,694**	,573**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	

**Tabela 3 – Correlação entre as variáveis**

Fonte: O estudo

\*\*significativo a 5%

A amostra possui um perfil diverso, mas equilibrado, com profissionais que trabalham com métodos ágeis, híbridos e tradicionais, quase na mesma proporção. Possuem uma média

de idade madura, e um elevado tempo de experiência na área, tornando a amostra bastante qualificada para o estudo. A correlação entre os construtos no estudo indica a tendência de relação positiva e significativa entre eles, sugerindo que governança de projetos e performance de projetos possuem uma relação na mesma direção.

#### 4.2 Dimensionalidade das escalas

A dimensionalidade das escalas foi avaliada por meio de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Esta técnica visa a identificação de uma estrutura de informações latente dentro do conjunto de dados. Como os dados obtidos tratam de itens de escala que mensuram construtos, a estrutura de dados alcançada deve refletir as escalas utilizadas. A Tabela 4 apresenta a estrutura de dados da AFE realizada.

Construto	Item	Fator 1	Fator 2	Variância explicada
Performance do time de projetos	tp4		0.522	52.69%
	tp2		0.740	
	tp1		0.713	
	tp3		0.661	
Qualidade do projeto	PQ1		0.792	
	PQ2		0.749	
Governança do projeto	gov5	0.707		10.26%
	gov4	0.598		
	gov3	0.836		
	gov6	0.795		
	gov2	0.828		
	gov1	0.691		

**Tabela 4 – Dimensionalidade das escalas**

Fonte: O estudo

\*KMO = 0,928,  $\chi^2 = 872,590$ , gl = 66,  $p < 5\%$

Estes resultados indicam que as duas escalas utilizadas tiveram sua dimensionalidade confirmada, com os itens representando seus respectivos construtos. Isto permite se observar que, além do ajuste dos dados, as escalas foram identificadas para que se pudesse seguir com as demais análises, e teste de hipótese, mais especificamente.

#### 4.3 Teste de hipóteses

O objetivo deste estudo foi determinar a influência da governança de projetos sobre a performance de projetos. Para se avaliar este objetivo, foi realizada uma regressão linear múltipla, com estas duas variáveis, em um primeiro modelo, e com as variáveis de controle, no modelo 2.

Desta forma, se pode avaliar a influência específica da governança, objetivo principal do estudo, e eventuais interações de outras variáveis de controle, seja de maneira direta, ou indireta. A Tabela 5 apresenta os resultados da regressão linear múltipla, dos modelos 1 e 2, permitindo se avaliar os efeitos testados. A influência da governança sobre a performance, hipótese 1, foi testada nos modelos 1 e 2.

Modelo	Variável	R <sup>2</sup> ajustado	teste F	Durbin Watson	Beta padronizado	teste t	p-valor
1	Governança	0,493	134,44	1,611	0,702*	11,595	0,001
	Governança				0,677*	10,738	0,001
	Tipo de projeto				0,089	1,392	0,166
2	Cargo	0,49	23,063	1,618	-0,021	-0,322	0,748
	Experiência em projetos				-0,106	-1,163	0,247
	Sexo				0,059	0,957	0,34
	Idade				0,058	0,649	0,518

**Tabela 5 – Teste de hipóteses**

Fonte: O estudo

\*significativo a 5%

Os resultados comprovam H1, tanto no modelo 1 ( $\beta = 0,702$ ,  $t=11,595$ ,  $p<5\%$ ), quanto no modelo 2 ( $\beta = 0,677$ ,  $t=10,738$ ,  $p<5\%$ ). Os resultados sugerem que quanto maior a governança de projetos, maior será a performance de projetos. Este efeito pode ser considerado forte, por estarem próximos de um efeito total. Isto representa tanto um achado teórico relevante, ao se avaliar impactos da governança em projetos, quanto práticos, ao sinalizar para praticantes que os procedimentos de eficiência e controle nos projetos pode contribuir, como resultado, para a performance de projetos. A mesma influência positiva da governança se observa para as relações com a performance do time ( $\beta = 0,694$ ,  $t=11,333$ ,  $p<5\%$ ), e com a qualidade do projeto ( $\beta = 0,573$ ,  $t=8,222$ ,  $p<5\%$ ).

O modelo 2 indica ainda que nenhuma variável de controle alcançou capacidade preditiva na equação de regressão testada. Todos possuem significância, p-valor, acima de 5%. Isto indica uma restrição do efeito à governança em si.

Ambos os modelos alcançaram uma capacidade de explicação bastante semelhante (Modelo 1,  $R^2 = 0,493$ , Modelo 2,  $R^2 = 0,490$ ) o que sugere o papel exclusivo da governança na previsão da performance, em relação às variáveis de controle (Tipo de projeto,  $\beta = 0,089$ ,  $t=1,392$ ,  $p>5\%$ , cargo  $\beta = -0,322$ ,  $t=1,392$ ,  $p>5\%$ , experiência em projetos  $\beta = -0,106$ ,  $t= -1,163$ ,  $p>5\%$ , sexo  $\beta = 0,059$ ,  $t=0,957$ ,  $p>5\%$  e idade  $\beta = 0,058$ ,  $t=0,649$ ,  $p>5\%$ ). Foram realizados testes adicionais de moderação das variáveis de controle para a relação entre a governança e a performance de projetos, porém, nenhum destes testes se mostrou significativo estatisticamente e, portanto, não foram reportados.

## Considerações finais

A governança de projeto é importante para garantir entregas que agreguem valor para o negócio da organização e para que seus projetos estejam bem alinhados com seus objetivos estratégicos. Embora haja uma discussão cada vez maior sobre governança em projetos, ainda há várias lacunas que precisam ser pesquisadas com o objetivo de validar temas ainda obscuros como por exemplo, em quais fases do projeto a governança deve ser aplicada.

Os estudos realizados a partir de 2010 apontaram que teorias de governança com foco nas partes interessadas são aplicadas em maior grau que outras teorias (Biesenthal & Wilden, 2014). O estudo de Ahola, Ruuska, Arto e Kujala (2014) revelou a existência de duas correntes de pesquisa distintas. Uma dessas correntes aborda a governança do projeto como um fenômeno externo do projeto, enquanto o outro vê a governança do projeto como interno a um projeto específico. Ficou ainda comprovado que, embora a literatura de governança de projetos baseie a maior parte de sua argumentação no projeto como um todo, ela também, em grande parte, se baseia na literatura de economia de custos de transação.

Em estudos mais recentes, a governança em projetos é reconhecida como fatores críticos para entrega bem-sucedida de projeto e realização de benefícios, mas ainda não há consenso sobre o que é governança de projetos e quais são os elementos fundamentais que a constitui (Ul Musawir, Abd-Karim & Mohd-Danuri, 2020).

O sucesso do projeto é medido habitualmente como resultado de desempenho em relação a custo, tempo e qualidade, sendo na maioria das vezes, quase que o objetivo final do projeto. No entanto, isso tem significados diferentes para pessoas diferentes. Enquanto alguns pesquisadores consideram tempo, custo e qualidade como critérios predominantes, outros sugerem que o sucesso é algo mais complexo (Chan & Chan, 2004).

Com relação a performance do projeto, pesquisadores apontaram que os principais fatores de processo mais importantes encontrados estão relacionados ao compartilhamento de conhecimento e comunicação (Lindhard & Larsen, 2016). Já em pesquisas mais recentes os resultados têm ‘revelado outras áreas de atuação para a performance do projeto, a saber, relacionamento com o cliente, segurança, cronograma, custo, qualidade, produtividade, finanças, comunicação e colaboração, meio ambiente e satisfação das partes interessadas (Ingle & Mahesh, 2020)

Esta pesquisa teve como principal objetivo verificar qual impacto da governança em projetos na performance do projeto e ficou evidenciado que quanto mais governança no projeto, maior será a performance do projeto. Portanto, organizações que investem em

governança em seus projetos tem maiores retornos em seus projetos e com isso podendo aumentar sua capacidade de vantagem competitividade no mercado.

A governança em projetos tem ganhado reconhecimento como um importante objeto de investigação na academia, não obstante os estudos, em sua grande maioria, tem focado em sua relação com o sucesso de projetos. A perspectiva deste estudo foi analisar o impacto da aplicação de governança em projetos e o impacto na performance de projetos. E a partir dos resultados estabelecer as possíveis contribuições para o gerenciamento de projetos tradicionais e ágeis, relação que foi identificada como positiva, ou seja, quanto mais governança nos projetos, maior a performance do projeto.

No estudo de Serrano, Gomez e Juiz (2017), a governança de projetos deve estar alinhada aos objetivos e necessidades da organização, caso o negócio não queira sofrer perdas e fracassos. Portanto, este estudo chama atenção para analisar o impacto da governança em termos de performance de projetos, tema pouco ainda estudado na literatura existente, confirmando a importância de as organizações investirem em governança em seus projetos.

Empresas que investem em governança estão menos propensas a falharem em seus projetos e com isso diminuir o risco de perdas e fracassos.

Este estudo considerou a performance em projetos como um todo, mas não verificou quantitativamente a performance em projetos ágeis e projetos tradicionais ou se governança teve maior impacto na performance de projetos ágeis ou tradicionais. Pode ser verificado ainda o impacto da governança aplicada apenas na fase de planejamento e a governança aplicada durante todo o ciclo de vida do projeto. O tamanho da amostra foi reduzido, não se identificou nenhum efeito moderador, foi utilizado apenas o constructo governança para influenciar a performance do projeto, certamente outros constructos podem ser considerados.

Pesquisas futuras podem considerar avaliar como a governança de projetos impacta a performance de projetos ágeis tendo em vista a crescente adoção de projetos de desenvolvimento de software ágeis nas organizações. Podem considerar ainda, a utilização de outros constructos que podem influenciar a performance do projeto além da governança como: o ambiente organizacional, a experiência do gerente de projeto, envolvimento direto/indireto da alta administração no projeto e o tipo de projeto.

### Referências

- Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006). Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia. *International journal of project management*, 24(7), 622-634.

- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321–1332.
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. P. (2001). The innovation imperative: The relationship between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32, 55–73.
- Ballantine, J., Bonner, M., Levy, M., Martin, A., Munro, I. & Powell, P. (1996) The 3-D Model of Information Systems Success: The Search for the Dependent Variable Continues. *Information Resource Management Journal*, 9, 5–14
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Kern, J. (2001). *Manifesto for agile software development*. Disponível em <http://agilemanifesto.org/>.
- Bekker, M. C., & Steyn, H. (2008, July). The impact of project governance principles on project performance. In PICMET'08-2008 *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 1324-1330). IEEE.
- Bèrnie, D. A.; Fernandez, B. P. (2012). (Orgs). Métodos e Técnicas de Pesquisa - Modelando As Ciências Empresariais, 1a edição. Saraiva.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: Algumas considerações. *Paidéia*, 22(53), 423-432.
- Buchanan, E., Roemer, R., Shacham, H., & Savage, S. (2008). When good instructions go bad. *Proceedings of the 15th ACM Conference on Computer and Communications Security - CCS '08*. doi:10.1145/1455770.1455776
- Conboy, K., Coyle, S., Wang, X., & Pikkarainen, M. (2011). People over process: key challenges in agile development. *IEEE Software*, 28(4), 48e57.
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87.
- Cowling, K., & Sugden, R. (1998). The essence of the modern corporation: markets, strategic decision-making and the theory of the firm. *The Manchester School*, 66(1), 59-86.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Du, Y., Yin, Y. (2010). Governance-Management-Performance (GMP) Framework: A Fundamental Thinking for Improving the Management Performance of Public Projects. *iBusiness*, 2(3), pp. 282-294.
- Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402. doi:10.1016/s0263-7863(02)0009

- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Ewusi-Mensah, K., & Przasnyski, Z. H. (1991, March). On information systems project abandonment: An exploratory study of organizational practices. *Management Information Systems Quarterly*, 15(1), 67–86. doi:10.2307/249437
- Flowers, S. (1996) *Software Failure: Management Failure*. John Wiley, Chichester
- Franz, C. R., & Robey, D. (1984). An investigation of user-led system design: rational and political perspectives. *Communications of the ACM*, 27(12), 1202–1209. doi:10.1145/2135.2138
- Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards comprehensive and disciplined change management strategy in agile transformation process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345-2351.
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2015). An empirically-developed framework for Agile transition and adoption: A Grounded Theory approach. *Journal of Systems and Software*, 107, 204-219.
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62, 257-266.
- Garland, R. (2009). *Project Governance: A practical guide to effective project decision making*. Kogan Page Publishers.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa.
- Gurd, B., & Ifandoudas, P. (2014). Moving towards agility: the contribution of a modified balanced scorecard system. *Measuring Business Excellence*, 18(2), 1-13.
- Hallows J. (2005) Information systems project management: How to deliver function and value in information technology projects. *AMACOM/American Management Association*.
- Hair Jr., J.F.; William, B.; Babin, B.; Anderson, R.E (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533-548.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 311-327.

- Hoda, R., & Noble, J. (2017). Becoming agile: a grounded theory of agile transitions in practice. In 2017 *IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering (ICSE)* (pp. 141-151). IEEE
- Hunton, J. E., & Beeler, J. D. (1997). Effects of User Participation in Systems Development: A Longitudinal Field Experiment. *MIS Quarterly*, 21(4), 359. doi:10.2307/249719
- Ingle, P. V., & Mahesh, G. (2020). Construction project performance areas for Indian construction projects. *International Journal of Construction Management*, 1–12. doi:10.1080/15623599.2020.1721177
- Institute of Directors Southern Africa, 2009. *King Code of Governance for South Africa 2009*, Johannesburg.
- Ives, B., & Olson, M. H. (1984, May). User involvement and MIS success: A review of research. *Management Science*, 30(5), 586–603. doi:10.1287/mnsc.30.5.586
- Johnson, J. (1995) Chaos: the dollar drain of IT project failures. *Application Development Trends*, 2, 41–47.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International journal of project management*, 33(6), 1377-1392.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Klakegg, O. J., Williams, T., Magnussen, O. M., & Glasspool, H. (2008). Governance frameworks for public project development and estimation. *Project Management Journal*, 39(1\_suppl), S27-S42.
- Klijn, E. H. (2008). Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an improved understanding of agile project governance: A systematic literature review. *Project Management Journal*, 49(6), 39-63.
- Lyytinen, K. & Hirschheim, R. (1987) Information systems failures: a survey and classification of the empirical literature. *Oxford Surveys in Information Technology*, 4, 257–309.
- Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2011). An investigation into the governance of information technology projects in South Africa. *International Journal of Project Management*, 29(6), 661-670.
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2015). Redefining governance: from confusion to certainty and clarity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 755–787. doi:10.1108/ijmpb-10-2014-0071
- Miller, R., & Hobbs, B. (2005). Governance regimes for large complex projects. *Project Management Journal*, 36(3), 42-50.

- Moe, N. B., & Dingsøyr, T. (2017, May). Emerging research themes and updated research agenda for large-scale agile development: a summary of the 5th international workshop at XP2017. In *Proceedings of the XP2017 Scientific Workshops* (pp. 1-4).
- Müller, R., 2009. *Project Governance*. Gower Publishing, Farnham, Surrey, UK.
- Müller, R., & Lecoeuvre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346-1357.
- Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2015). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(4), 839–851. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.07.
- Nascimento, L. D. P., Oliveira, T., Junior, J. V. M., & Gurgel, A. M. (2021). Dinâmica de engajamento em equipes de projetos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(1), 106-132.
- OECD, 2004. *OECD Principles of Corporate Governance 2004*. OECD Publication Services, Paris.
- Oliveira Lacerda, R. T., de Oliveira, L. V., Bernardes, M. L., & Calvetti, E. S. (2018). Perspectivas de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(2), 96-125.
- Pedrosa, N., da Silva, L. F., & Martens, C. D. P. (2021). Projeto aprovado: e agora, como contratar o gerente de projetos ideal? *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(1), 231-257.
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Fifth edition*. Newtown Square, PA: Author.
- Rad, P. F., Levin, G., & Ginger Levin PMP, D. P. A. (2005). *Metrics for project management: Formalized approaches*. Berrett-Koehler Publishers.
- Reve, T., & Levitt, R. E. (1984). Organization and governance in construction. *International Journal of Project Management*, 2(1), 17-25.
- Rosenau, J. N. (2000). The governance of fragmentation: Neither a world republic nor a global interstate system. *Studia Diplomatica*, 15-39.
- Sacchetti, S., & Catturani, I. (2021). Governance and different types of value: A framework for analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(1), 100133.
- Samset, K., & Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International journal of project management*, 34(2), 297-313.
- Sauer, C., Yetton, P. & Associates (1997) *Steps To The Future: Information Technology and Organizational Transformation*. Jossey Bass, San Francisco, CA.

- Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36(2), 287-300.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Turner, J. (1982) Observations on the use of behavioural models in information systems research and practice. *Information and Management*, 5, 207–213.
- Ul Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672.
- Winch, G. M. (2001). Governing the project process: a conceptual framework. *Construction management and economics*, 19(8), 799-808
- Yourdon, E. (1997, October). Metrics for Death-March Projects. *Symposium conducted at Eighth International Conference On Applications of Software Measurement*, Atlanta, GA.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852-862.

Submetido em: 24.02.2023

Aceito em: 22.03.2023