

Governança de Projeto: uma proposta de dimensões de análise

CLAUDINETE DE FÁTIMA SILVA OLIVEIRA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
claudineteosantos@hotmail.com

Governança de Projeto: uma proposta de dimensões de análise

1 Introdução

O projeto é uma organização temporária com recursos atribuídos à realização de um esforço único, inovador e transitório, à gestão da incerteza e à necessidade de integração, a fim de cumprir objetivos benéficos de mudança (TURNER; MÜLLER, 2003; TURNER, 2006b). Em uma abordagem mercadológica, o projeto pode ser definido como uma operação complexa a qual abrange um pacote de produtos, serviços e atividades, específicos para a criação de ativos de capital e a produção de benefícios para um comprador durante determinado período de tempo (COVA; SALLE, 2005).

No setor público, o projeto é concebido como uma organização distinta, paralela às organizações permanentes (estrutura pública), conseqüentemente, suas atividades são separadas das demais atividades organizacionais. No entanto, ambas possuem as mesmas autoridades (LÖFSTRÖM, 2010). Suas características são: a unicidade da entrega, a originalidade dos benefícios, a transitoriedade da mudança (TURNER; MÜLLER, 2003), a limitação orçamentária, as restrições de cronograma, a complexidade e a inter-relação entre as atividades e a definição clara de objetivos (COVA; SALLE, 2005).

A gestão de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto para atender aos seus requisitos, nos seguintes grupos ou fases de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2013). Seu sistema consiste no conjunto de estrutura, normas, regulamentos, processos, políticas, métodos, ferramentas de suporte, cultura e contexto do projeto (COOKE-DAVIS; CRAWFORD; LECHLER, 2009). As funções da gestão de projeto (TURNER, 2006c) ou áreas de conhecimento (PMI, 2013) são: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, integração e partes interessadas.

A ampliação da gestão de projetos entre as décadas de 1970 e 1990 trouxe novos paradigmas e divergências ontológicas. Nesse período, a escola teórica da governança reconhece o projeto enquanto entidade legal (BREDILLET, 2008), usando a abordagem prescritiva com a gestão de contratos jurídicos entre as partes (TURNER, 2004) e a descritiva com mecanismos de governança das interações entre essas partes (BARNES, 1983).

Além disso, sua abordagem interacional trouxe a teoria dos *stakeholders* à gestão de projetos, atrelada à economia dos custos de transação, à teoria da agência (MÜLLER, 2009) e à teoria institucional com vistas à cooperação entre os envolvidos, à definição do beneficiário, e à legitimidade normativa e à social (RENZ, 2007). Essa abordagem foi expandida pela escola teórica de comportamento organizacional, que defende que o projeto temporário é um sistema social (TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013), o qual abrange: o trabalho em equipe e a gestão de conflitos em ciclo de vida do projeto (THAMHAIN, 2004); cultura (ANBARI et al., 2004) e comunicação (MÜLLER; TUNER, 2005); formação de equipes e liderança (MÜLLER; TUNER, 2007); e gestão de recursos humanos (HUEMANN; KEEGAN; TURNER, 2007).

Essa expansão trouxe maior atenção às falhas de projeto, principalmente pela escola de sucesso, na compreensão do projeto enquanto negócio, lastreado por fatores e critérios de (in)sucesso (JUGDEV; MÜLLER, 2005; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013). Além disso, a gestão de projetos precisou se integrar à organização enquanto competência essencial. Por isso, as escolas teóricas que se desenvolveram de forma mais ampla foi a escola da contingência e a de marketing voltada ao alinhamento da gestão estratégica entre organização permanente e temporária (COVA; SALLE, 2005; MORRIS, 2011; TURNER; ANBARI;

BREDILLET, 2013). Isso traz o forte direcionamento da gestão de projetos ao negócio e à governança corporativa.

A governança de projeto está centrada: nos seus custos de transação (TURNER; KEEGAN, 2001); no problema da agência ocasionado no processo decisório oportunista do gestor ou na seleção adversa de informações na gestão de projetos (TURNER; MÜLLER, 2003); e nos seus mecanismos de controle com vistas à eficácia de projetos, programas e portfólio (MORRIS; JAMIESON; SHEPHERD, 2006).

A eficiência e a eficácia do projeto podem ser analisadas por sua governança por meio de mecanismos de controle, como também por dimensões teóricas de análise. Dessa forma, a pergunta que norteia esse ensaio teórico é: quais as dimensões teóricas de análise para a governança de projeto? Entende-se que a governança deve levar em conta não somente os mecanismos de controle formais e informais, mas também dimensões relacionadas à gestão do projeto e que tornem sua análise mais ampla e aprofundada.

Assim, o objetivo desse trabalho é apresentar as dimensões teóricas de análise para a governança de projeto. Para tanto, o Referencial Teórico traz a discussão dos temas: Governança de Projeto e seus Paradigmas e Abordagens, Composição, Comportamento Estratégico, Processos, Recursos Humanos, Contexto, Partes Interessadas, Relações de Parceria e Decisão. A proposta desse ensaio teórico é apresentada em seguida em Dimensões de Análise da Governança de Projeto, além dos Procedimentos Metodológicos adotados, as Considerações Finais e as Referências usadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Governança de Projeto

A gestão de projetos preocupa-se com a execução e o controle operacional contínuo do projeto (TURNER, 2009) e a governança, com o alinhamento entre os objetivos estratégicos organizacionais (BIESENTHAL; WILDEN, 2014) e os objetivos táticos de projeto, os meios (a estrutura e os processos) para alcançá-los e os meios de monitoramento dos seus resultados (TURNER, 2006a).

Com origem e formação na governança corporativa (FINK, 2013), o papel da governança é garantir que o projeto, programa e/ou portfólio esteja alinhado aos objetivos organizacionais, sendo entregues de forma eficiente (KLAKEGG et al., 2008). Para isso, deve contar com um sistema no qual as decisões de projeto são realizadas (GARLAND, 2009), aplicando-se ao setor privado, público e/ou sociedade civil (MÜLLER, 2009).

A gestão de projeto administra sua organização dentro do sistema de governança, o qual define estruturas utilizadas, atribui direitos e responsabilidades, e exige garantias de sua aplicação no melhor interesse da organização e de suas partes interessadas (TOO; WEAVER, 2014). Somado a isso, o sistema de governança de projeto compreende valores, políticas, processos (MÜLLER, 2009), alocação de recursos e controle de atividades (MÜLLER; LECOEVRE, 2014).

Esse sistema deve ser avaliado continuamente desde os paradigmas e as abordagens seguidas, seus elementos de composição, até outras dimensões teóricas de análise, como: o comportamento estratégico, os processos, os recursos humanos, o contexto, as partes interessadas, as relações de parceria e a tomada de decisão, discutidos a seguir.

2.1.1 Paradigmas e abordagens da governança de projeto

Paradigma é um modelo a ser seguido, que fornece um padrão compartilhado por meio do qual a organização interpreta o mundo no qual opera. Os paradigmas da governança de projeto possuem focos e orientações estratégicos. O foco estratégico está na conformidade do

processo rigoroso da gestão holística de projetos (*front-end*) ou no ajuste da entrega (resultado) do mesmo (*back-end*) (MORRIS, 2011). A orientação da governança para os envolvidos no projeto está associada aos proprietários/acionistas e às demais partes interessadas (MÜLLER, 2009).

Sua combinação forma os seguintes paradigmas: conformista, econômico flexível, artístico versátil e pragmático ágil. O paradigma conformista visa à maximização do retorno dos acionistas pelo uso da conformidade em regras, políticas e processos existentes para garantir baixo custo no projeto em ambientes com homogeneidade de projetos. Com frequência, usam-se metodologias para a melhoria da qualidade, como o Seis Sigma, e as inovações são propostas por especialistas (MÜLLER, 2009).

O paradigma econômico flexível também está centrado no retorno do investimento para o acionista por meio do baixo custo e da otimização de metodologias de gerenciamento que garantam a entrega do resultado do projeto. Esse paradigma está centrado na formação, experiência e profissionalização dos gestores que controlam a aplicação de métodos e ferramentas especializados em ambientes de homogeneidade de projetos (MÜLLER, 2009).

O paradigma artístico versátil preocupa-se em atender às demandas particulares dos *stakeholders* com baixo custo e qualidade. Seus gestores procuram adaptar metodologias de gestão para diferentes projetos. A gestão de projetos é entendida como uma competência central da organização em ambientes de alto risco e tecnologia com projetos heterogêneos e alta atratividade e produtividade para os profissionais. Os escritórios de gestão de projetos estratégicos usam abordagens criativas e flexíveis (MÜLLER, 2009).

O paradigma pragmático ágil equilibra as necessidades de várias partes interessadas, maximizando seus benefícios coletivos pelo desenvolvimento de produtos com funcionalidade e valor agregado. Esse paradigma utiliza métodos ágeis na identificação do seu escopo pela priorização das necessidades do patrocinador durante determinado período (MÜLLER, 2009).

De forma geral, as abordagens teóricas de governança pode ser *top-down*, *bottom-up*, cognitivo-interacional ou contratual. A abordagem *top-down* é desenvolvida com foco no controle do resultado, a partir do paradigma econômico flexível e o artístico versátil. Em contra partida, a abordagem *bottom-up* possui foco no controle da conformidade, representando o paradigma conformista e o pragmático ágil (MÜLLER, 2009).

A abordagem cognitiva está fundamentada na criação de valor pela geração de inovação neo-schumpeteriana, dos processos de gestão, dos recursos e habilidades organizacionais, do comportamento político e conflito entre as partes interessadas (POPPO; ZENGER, 2002; AL-HAJ, 2015). É conhecida também como abordagem relacional pelas trocas existentes entre organizações com relacionamentos específicos significativos e elevado nível de confiança interorganizacional (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995).

A abordagem contratual baseia-se nos direitos de propriedade (BARNES, 1983), na economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985, 1996), no problema da agência (JENSEN; MECKLING, 1976) e nos seus mecanismos de controle (TURNER; KEEGAN, 2001). Apoiando-se na economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985, 1996), tem-se que as decisões sobre transação são realizadas à extinção, à diminuição ou à manutenção de custos de contratos (MÜLLER, 2009).

O problema da agência está no conflito de interesses e na dificuldade do compartilhamento de risco entre principal e agente e da adequação do seu comportamento (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JANSEN, 1983; EISENHARDT, 1989). Em projetos, existem conflitos entre os interesses dos gestores de projeto (organização temporária) e dos gestores funcionais (organização permanente) (MÜLLER, 2009). Esses conflitos são observados quanto: à resistência dos gestores e da equipe funcional às mudanças no projeto; à competição de gestores funcionais e de projeto pela alocação de recursos em seus objetivos

conflitantes e concorrentes; à transformação de todas as atividades organizacionais em projetos à maximização de seus benefícios (TURNER; MÜLLER, 2003).

O problema da múltipla agência é oriundo da discordância de objetivos e preferências de riscos e tempo entre vários agentes com níveis de controle distintos, na busca pela complementaridade de recursos e capacidades. Cada parceiro é agente um do outro, o que aumenta a importância do controle (EISENHARDT, 1989; CHILD; RODRIGUES, 2003). Além disso, traz pressões políticas e fontes de engano estratégico nos níveis hierárquicos (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

2.1.2 Composição da governança de projeto

Os componentes do sistema de governança de projeto são as instituições e seus atores envolvidos, os níveis hierárquicos (MÜLLER, 2009), a estrutura de orientação da gestão e os mecanismos de controle. Seja qual for a natureza do projeto, o ente que o organiza (empresa privada, entidade pública ou mista) deve atribuir ao mesmo uma estrutura de governança forte que oriente os gestores nas ações gerenciais e na Tomada de Decisão (MÜLLER, 2009), como também imponha responsabilidade aos participantes-executores (FLYVBJERG, 2011).

Especificamente, as características da estrutura no setor público podem ser agrupadas nas categorias: processo de desenvolvimento (políticas e estratégias de implementação); princípios integrados (visão compartilhada de regras de conduta); estrutura do framework (objetivos, clientes, integração vertical e horizontal, controle e engajamento das partes interessadas); e elementos detalhados (análise sistemática) (KLAKEGG et al., 2008).

A estrutura de governança é formada por instituições do projeto e suas partes interessadas (TURNER, 2006a). Essas instituições são o conselho administrativo, o patrocinador, o grupo de coordenação, o escritório de gestão de projetos e a gestor de projeto (MÜLLER, 2009). Suas partes interessadas: clientes e usuários, vendedores, fornecedores, contratados, parceiros de negócio, grupos organizacionais e funcionais, instituições financeiras, órgãos reguladores, especialistas e consultores (ARTTO et al., 2008; PMI, 2013).

Os níveis da governança e suas instituições (atores) estão ilustrados na figura 1(2). O primeiro nível é a governança estratégica de projetos, no qual o grupo de coordenação é a instituição com maior autoridade na execução de projeto. É responsável pelos objetivos, resultados e benefícios pretendidos, como pelas decisões sobre recursos e esforços entre a organização permanente e a temporária, e as alterações de projeto (MÜLLER, 2009).

O segundo nível é a governança tática de portfólios e programas a qual precisa gerir os vários projetos simultâneos de uma organização que competem por recursos escassos e finitos. Para isso, a governança de portfólio deve garantir a eficácia da seleção e priorização dos projetos que mais contribuem à otimização da gestão estratégica, a criação de valor e o uso mais econômico dos recursos escassos (MÜLLER, 2009). A governança de programa visa a mudança ou o reposicionamento organizacional ou de produtos (MÜLLER, 2009), a partir do processo de desenvolvimento, execução, acompanhamento, comunicação e garantia das políticas, estruturas, procedimentos e práticas organizacionais ao programa (PMI, 2013).

O terceiro nível é a governança executora da gestão de projetos que implementa o paradigma adotado pela governança estratégica (primeiro nível), fazendo-se necessário decidir sobre a profundidade (quantidade e qualidade) dos recursos e das habilidades a serem utilizadas no projeto. Essa decisão é tomada pelo escritório de gestão de projeto tático e pelo gerente de projeto. Os três níveis de governança compartilham: a abordagem de governança para contratos; a relação agente-principal nas instituições e partes interessadas; e o ajuste da estrutura da governança para o paradigma organizacional (MÜLLER, 2009).

Por outro lado, a governança de projeto é um mecanismo de controle organizacional que usa estruturas formais e informais para gerir responsabilidades entre os diferentes níveis inter e intraorganizacionais (BIESENTHAL; WILDEN, 2014). A maioria dos mecanismos de

governança tem seu desenvolvimento apoiado na abordagem dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e na abordagem relacional (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995) e interacional entre participantes (POPPO; ZENGER, 2002).

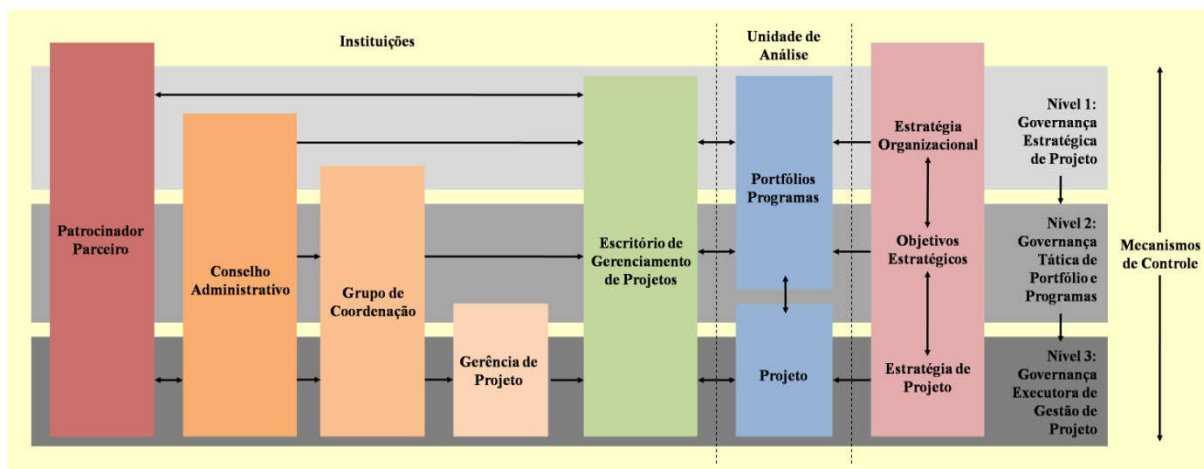


Figura 1(2) - Composição do sistema de governança de projeto.
Fonte: Elaboração própria (2017).

Os mecanismos formais são os contratos e regulamentos legais, sanções e incentivos econômicos e informações consultivas (KLAKEEG et al., 2008) e autoridade (WANG et al., 2008). Neles, é necessário prever a frequência e a incerteza nas transações, e as especificidades dos ativos (TURNER; KEEGAN, 2001). Os mecanismos informais cognitivo-relacionais são: a confiança, a cooperação (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995), a concorrência, a reputação (ALLEN, 2005), as normas, os valores, o número de participantes, os objetivos consensuais, a competência interorganizacional (PROVAN; KENIS, 2007), a centralização, a especialização e a formalização na rede (ALBERS, 2010).

Especificamente, os mecanismos de governança de projeto passam por: controle de sua execução eficiente do triângulo de ferro (custo, tempo, qualidade) e da eficácia em programas e portfólios (MORRIS; JAMIESON, 2004); redução da complexidade do contexto por frameworks e práticas de gestão; aprendizagem sobre métodos e processos de projeto (MILLER; HOBBS, 2005); excelência do escritório de projetos (HOBBS; AUBRY, 2007).

2.1.3 Comportamento estratégico da governança de projeto

O alinhamento entre estratégia e gestão de projetos torna-se relevante, à medida que a estratégia de projeto consiste nas várias posições que um projeto pode tomar em relação ao seu ambiente (ARTTO et al., 2008), aos meios e às diretrizes para alcançar valor e vantagem competitiva (SHENHAR et al., 2007). Sua natureza determina a relação *top-down* entre a organização permanente e a temporária, podendo a estratégia de projeto pode ser dependente, autônoma e adaptativa (ARTTO et al., 2008).

A estratégia de projeto dependente está orientada à implementação da estratégia organizacional (KWAK; ANBARI, 2009), por meio da redução de escopo (SHENHAR et al., 2007), dos recursos organizacionais no escritório de gestão de projetos (MÜLLER, 2009), e do investimento à criação de valor nas entregas do projeto (TOO; WEAVER, 2014). Essa orientação resulta no comportamento estratégico de projeto relacionado aos objetivos, aos métodos e à familiaridade em contexto (CRAWFORD; HOBBS; TURNER, 2005), como também ao ajustamento de estratégias genéricas porterianas à diferenciação da entrega ou à eficiência de processos do projeto (COOKE-DAVIS; CRAWFORD; LECHLER, 2009).

A estratégia de projeto autônoma entende que há ligações de intensidade variável do alinhamento estratégico. Nela, o projeto tende a desenvolver suas próprias estratégias e planos, independente do contexto organizacional, sendo responsável por escolha e direcionamento de recursos, como também por sua própria execução. O comportamento estratégico é autônomo, mas continua direcionado pelo conteúdo do negócio da organização (ARTTO et al., 2008).

Essa estratégia possui processo *bottom-up*, pois usa informações do projeto como feedback à alta direção, que conjuntamente com as mudanças ambientais, faz a adaptação de suas estratégias de negócio (MILOŠEVIĆ; SRIVANNABOON, 2007), tornando-as estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985). Seu processo de alinhamento estratégico ocorre por planejamento estratégico, gestão de portfólio e do ciclo de vida de projeto (SRIVANNABOON, 2006).

A estratégia de projeto adaptativa ou independente considera que o projeto é uma organização que está posicionada em um contexto incerto e complexo com atores influentes (SRIVANNABOON, 2006). Essa estratégia consiste na sua adaptação às pressões e às mudanças nesse ambiente, sendo desenvolvida pela própria estrutura de governança com níveis de gestão similares aos organizacionais (MILOŠEVIĆ, 1989). Sua medição da execução do projeto é definida pelo grau de compatibilidade com as prioridades do negócio, sendo o seu alinhamento observado na performance e no (in)sucesso do projeto (SRIVANNABOON, 2006), como também no comportamento estratégico frente aos *stakeholders* mais relevantes (ARTTO et al., 2008).

2.1.4 Processos da governança de projeto

O projeto é uma entidade de produção com vários processos a serem executados à conversão de entradas em saídas desejadas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Por ser um sistema aberto, a cooperação entre gestores organizacionais e de projeto podem trazer conflitos de limite de autoridade e de responsabilidade devido às interações críticas entre suas atividades de processamento e entrega do projeto. As entradas e recursos do projeto são geridos por negociação e contratos à criação da identidade da nova organização temporária dentro da organização permanente (ANDERSEN, 2006).

Seu processamento depende da liderança de comando e do jogo político, da organização dos processos, da coordenação do trabalho da equipe, do planejamento multinível, do controle de qualidade e do conteúdo de trabalho. Suas saídas estão atreladas à composição da entrega (produto ou serviço), baseada no desenvolvimento das pessoas, do sistema de gestão e da organização (ANDERSEN, 2006).

Essa visão produtiva chega aos escritórios de gestão de projetos (ENGLUND; MÜLLER, 2004) pela reengenharia de processos, sendo entendida como o redesenho radical de processos interfuncionais de negócio que determinam o sucesso competitivo e o alcance de melhorias significativas em performance (ARNABOLDI; AZZONE; SAVOLDELLI, 2004). A reengenharia pode ser realizada por benchmarking das melhores práticas de parceiros (ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH, 2007) em: melhoria de escopo, qualidade, risco (ANBARI, 1985) e recursos (TURNER, 2006b); e valor agregado nas etapas do ciclo de vida do projeto (BREDILLET, 2007).

A governança de projeto controla a execução dos processos pela eficácia e eficiência da orientação do patrocínio e da gestão do projeto, e da sua divulgação e dos relatórios (APM, 2011). A eficácia e a eficiência do patrocínio são asseguradas identificação, capacitação e responsabilização dos patrocinadores à tomada de decisão, como também na gestão de projeto pela adequação de capacidades, ferramentas e processos, como a habilidade e a experiência do gestor e da equipe (MÜLLER, 2009). A divulgação e os relatórios estão assegurados ao se

disponibilizar informações relevantes com comunicação ostensiva a todas as partes interessadas (APM, 2011).

2.1.5 Recursos humanos da governança de projeto

O projeto pode ser considerado uma organização de pessoas à realização de um resultado específico com tempo determinado (MÜLLER, 2009). Seu gestor é o responsável-executivo mais relevante e o agente na relação com o proprietário ou patrocinador (principal). Como responsável, ele precisa ter competências adicionais em conhecimento específico e funções cognitivas (TURNER; MÜLLER, 2003). Com um papel cada vez mais estratégico, a excelência no seu desempenho é oriunda do equilíbrio entre suas habilidades éticas, interpessoais e conceituais na interação com a equipe e com outras partes interessadas que realizam o trabalho do projeto (PMI, 2013).

A governança deve desenvolver suas habilidades e seu conhecimento, como controlar os impactos oriundos da sua formação na gestão (MÜLLER; STAWICKI, 2008). Inicialmente, a formação do gestor de projeto passa pelo uso de metodologias e treinamento básico na área, para que se transformem em agentes multiplicadores de mudanças organizacionais (MÜLLER, 2009). Posteriormente, essa formação está direcionada à certificação externa do seu conhecimento e das suas habilidades. Esse tipo de formação contínua necessita da manutenção da certificação externa e concede credibilidade ao gestor, reduzindo o problema da agência com o patrocinador (TURNER; MÜLLER, 2004).

A formação avançada está na melhoria das áreas específicas com programas de certificação interna nos quais os gestores demonstram suas habilidades específicas sobre o contexto de atuação e tecnologias aplicadas. O desenvolvimento de competências de gestão, técnicas e metodologias permite a liderança entre os clientes (MÜLLER, 2009).

Além da formação do gestor, a governança deve acompanhar o envolvimento, os papéis e as responsabilidades da equipe de projeto. Os processos da gestão de recursos humanos passam por: o planejamento de papéis, responsabilidades, habilidades individuais, relações hierárquicas, organogramas e gestão de pessoal; a mobilização do pessoal pela seleção da equipe; o seu desenvolvimento à melhoria do trabalho e das habilidades interpessoais e competências, motivação de empregados e redução de rotatividade; e a gestão da equipe pela solução de problemas e conflitos e avaliação do desempenho (PMI, 2013).

2.1.6 Contexto da governança de projeto

O contexto do projeto envolve as atividades cotidianas (KLAKEGG et al., 2008) e as interações entre as partes interessadas, com ações baseadas em um sistema de decisão individual (gestor) e coletivo (partes interessadas) que oriente os participantes em suas demandas e conduta (MILLER; HOBBS, 2005). A governança de projeto precisa se adaptar a situações contingenciais (TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013), estando sujeito a pressões sociopolíticas específicas das partes envolvidas (CRAWFORD; HELM, 2009).

De forma sistemática, os níveis de contextos que podem ser considerados na investigação de projetos são: as unidades funcionais ou de negócio da organização (SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004); a organização baseada em projetos (HOBDDAY, 2000); a rede interorganizacional (condição e resultado das organizações baseadas em projetos (WINDELER; SYDOW, 2001); e o campo organizacional (SYDOW; LINDKVIST; DEFILLIPPI, 2004), traduzido por arranjo institucional (GRABHER, 2002)

A análise multinível do contexto do projeto passa por: cultura e estrutura organizacional; distribuição geográfica de instalações e recursos; normas governamentais e padrões setoriais; infraestrutura e sistema de informações; recursos humanos e gestão de pessoal; hierarquia e a autoridade na organização; tolerância ao risco e a comunicação na

organização com as partes interessadas; história e ambiente da organização; clima político, questões socioambientais e condições de mercado (pressão econômica) (PMI, 2013).

Merece atenção a análise da história e do ambiente organizacional, como também das condições de mercado, especificamente, as pressões econômicas (KREINER, 1995). Tem-se para a análise contextual de projetos: as experiências de atividades anteriores; os planos e a política organizacional na fase de pré-projeto; os procedimentos operacionais e os eventos ocorridos durante a execução do projeto; as idéias sobre o pós-projeto; as normas, valores e rotinas institucionalizadas no contexto organizacional do projeto (ENGWALL, 2003).

Ainda, podem ser usadas as seguintes categorias nessa análise: a evolução histórica da prática de gerenciamento do projeto; o uso de projetos de referência e narrativas sobre o mesmo; o histórico do projeto corporativo; a história de produção baseada no projeto; e a história de gerentes do projeto (SÖDERLUND; LENFLE, 2013). Diante disso, o projeto é um sistema aberto que interage continuamente com o ambiente dinâmico em constante mudança. Essa interação ocorre com a organização e outras partes interessadas (ARTTO et al., 2008).

2.1.7 Partes interessadas da governança de projeto

A gestão das partes interessadas no projeto inclui a identificação de pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactadas pelo projeto, a análise de suas expectativas, das decisões e do seu impacto no projeto, e o desenvolvimento de estratégias apropriadas para sua gestão (PMI, 2013). As partes interessadas no projeto podem ser agrupadas a partir de suas decisões, gerando os seguintes grupos: de investimento, de consultores, de trabalho e de operações.

Enquanto o grupo de investimento trata das questões sobre financiamento, o grupo de consultores estratégicos decide questões primárias sobre o projeto. Fazem parte desses grupos: proprietário e diretor do projeto, usuário e fornecedor sênior (GARLAND, 2009). Fazem parte do grupo de trabalho das partes interessadas na execução do projeto: o diretor e o gestor do projeto, os subordinados do grupo de consultores estratégico e a equipe do projeto (GARLAND, 2009).

São partes do grupo de operações: operadores de fábrica, supervisores de linhas de produção, coordenadores de centrais de atendimento, analistas de suporte a sistemas de produção, representantes de atendimento ao cliente, vendedores, trabalhadores da manutenção e do varejo, pessoas de televendas e de centras de atendimento, gerente de linha, e profissionais de treinamento (PMI, 2013).

Esses grupos de partes interessadas são geridos a partir do comportamento de dependência relacionados à ameaça e à cooperação são o poder, os recursos, a atitude e a forma de coalizão (SAVAGE et al., 1991). As ameaças e a cooperação estão presentes nos seguintes processos de gerenciamento das partes interessadas no projeto: a identificação, o planejamento, a gestão, o engajamento e o controle das partes interessadas. Além disso, tem-se a comunicação contínua para entender melhor suas necessidades e expectativas, como também o incentivo à Tomada de Decisão no projeto (PMI, 2013).

Com relação às práticas específicas da governança, a gestão das demandas dos interessados é iniciada pela criação dos comitês diretores ou grupos de coordenação. Conjuntamente com os patrocinadores, essas partes promovem as práticas de uso de metodologias e competências, a frequência e o conteúdo dos relatórios gerados, e o tipo de técnica de planejamento e de controle aplicados (MÜLLER; STAWICKI, 2008).

Posteriormente, a gestão das demandas usa os escritórios táticos ou executores para melhorar a execução dos projetos pela identificação, avaliação e melhoria de problemas, como também para identificar as lacunas de competências dos gestores em metodologias, técnicas e ferramentas. Com o avanço da gestão de demanda, sua capacidade de avaliação

deve ser comparada pelo benchmarking de outras organizações dentro da indústria com dimensões e indicadores (MÜLLER, 2009)

2.1.8 Relações de parceria na governança de projeto

As parcerias público-privadas surgem em projetos para suprir problemas ou demandas sociais que a administração pública ou o mercado não conseguiram resolver individualmente. Elas buscam mobilizar de forma eficiente recursos mistos, em geral, com custos de transação muito elevados e de difícil manutenção (DOMÈNECH, 2005). Dessa forma, são relações entre instituições governamentais e entes privados ou do terceiro setor à alocação de recursos, encargos, riscos e recompensas no fornecimento de bens e serviços públicos (BEVIR, 2009).

Nelas, ocorre a combinação de pontos fortes dos setores público e privado pelo fornecimento de determinado recurso ou habilidade de cada ator envolvido (BEVIR, 2011), podendo ser entendidas como a relação contratual de subcontratação (terceirização) na nova gestão pública. Elas podem ser substantivas, colaborativas e típicas. As parcerias substantivas ocorrem pela substituição do setor público pela agência privada por meio da mercantilização (privatização). As colaborativas acontecem quando o ente público e a agência privada desempenham funções ativas. Nas típicas, a agência privada fornece capital ou executa um serviço em troca de rendimentos ou participação nos lucros (BEVIR, 2009).

Ainda, as parcerias público-privadas são classificadas pela determinação do responsável pela produção do serviço e seu pagamento. A produção no setor público traz três tipos de associação pública e privada: a produção pelo governo por meio dos servidores públicos em suas unidades de produção; os acordos entre governos para produzir serviços públicos; e a produção do governo para o setor privado (DOMÈNECH, 2005).

A produção pelo setor privado possui cinco tipos de associação pública e privada: a assinatura de contratos entre a administração pública e terceiros (terceirização); os subsídios financeiros da administração pública para o setor privado com destinação específica; os auxílios concedidos pelo governo que os indivíduos utilizam ou gastam em quaisquer serviços, não tendo destinação específica; as concessões que o governo faz a uma empresa privada à produção exclusiva de um serviço público em determinada área geográfica; e a produção privada com conformidade na legislação vigente das agências governamentais reguladoras (DOMÈNECH, 2005).

A governança precisa direcionar seus esforços para a gestão de contratos das parcerias público-privadas (GRIMSEY; LEWIS, 2004), as diretrizes de melhoria contínua das relações (CHOU et al., 2015) e a colaboração intersetorial entre as partes interessadas (PMI, 2013).

2.1.9 Decisão na governança de projeto

As decisões são tomadas em todos os processos do projeto, desde a concepção inicial do produto ou serviço, passando pelo planejamento e pela gestão das etapas do seu ciclo de vida, culminando na sua entrega (resultado) efetiva. Sua governança fornece um framework à tomada de decisão (GARLAND, 2009; MÜLLER, 2009). Já que essa temática é transversal a toda discussão presente, vale ressaltar algumas considerações sobre erros de precisão na tomada de decisão e seus dilemas éticos nesse processo em projetos.

Os erros de precisão se concentram na ilusão cognitiva e no engano estratégico. A ilusão cognitiva consiste na falácia de planejamento e na heurística de ancoragem e ajustamento. Na falácia de planejamento os gestores de projeto tomam decisões baseadas no otimismo da superestimação de benefícios e subestimação de tempo e de custos, em vez da ponderação racional de ganhos, perdas e probabilidades. Somado a isso, os decisores possuem forte tendência de se concentrar nas particularidades do caso em questão ao gerarem as soluções (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

Na heurística de ancoragem e ajustamento, o julgamento usa uma solução “âncora”, ajustando-a a cada problema. Um grande projeto traz estimativas iniciais de custo e tempo que servem como a melhor “âncora”, as quais precisarão ser ajustadas à realidade do seu desempenho. Uma solução para mitigar a ilusão cognitiva é adotar uma visão mais ampla do problema, na qual é necessária ignorar os detalhes e usar projetos semelhantes como referência na previsão dos resultados futuros (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009).

Por sua vez, o engano estratégico associa-se às falsas declarações estratégicas e ao problema da agência. Nas falsas declarações estratégicas, os políticos e gestores de projeto buscam propositalmente gerar cenários de sucesso para conseguir a aprovação para financiamentos, encobrendo o potencial para o fracasso (FLYVBJERG; GARBUIO; LOVALLO, 2009). Os dilemas éticos da tomada de decisão no projeto passam por seus tipos em forma de conflitos (escolhas igualmente válidas sobre transparência, impactos e otimização do projeto) e suas implicações na estrutura de governança a partir da escolha dos paradigmas e controle de resultados (MÜLLER et al., 2013).

3 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados foram: a pesquisa exploratória e a descritiva com levantamento bibliográfico a partir de dados secundários, como livros, artigos científicos e *websites* (MERRIAM, 1998; LIMA, 2004; OLIVEIRA, 2005).

4 Dimensões de Análise da Governança de Projeto

A presente discussão culmina com a proposição das dimensões teóricas de análise da governança de projeto, suas definições, suas características e principais referências teóricas no seu desenvolvimento, apresentados na figura 1(4). Mediante a discussão teórica proposta, as características apresentadas servem como um guia teórico-prático para a aplicação das dimensões de análise apresentadas, indicando o que se deve ser pesquisado de forma empírica na governança das organizações temporárias.

Dimensão	Definição	Características	Principais Referências Teóricas
Paradigmas e Abordagens da Governança de Projeto	É o modelo lógico que serve de orientação à organização a partir de abordagens que operacionalizam a governança do projeto.	Tipos de Paradigmas da Governança de Projeto	Müller, 2009
		Tipos de Abordagens de Governança de Projeto	Bredillet, 2007, 2008; Turner; Anbari; Bredillet, 2013
		Gestão Contratual	Williamson, 1985, 1996; Turner; Keegan, 2001; Müller, 2009
		Relação Agente-Principal	Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Turner; Keegan, 2001; Flyvbjerg; Garbuio; Lovallo, 2009; Müller, 2009
		Problema de Agência	Flyvbjerg; Garbuio; Lovallo, 2009; Müller, 2009
Composição da Governança de Projeto	São a estrutura, as instituições, os níveis hierárquicos e os	Estrutura da Governança de Projeto	Klakegg et al., 2008; Müller, 2009; PMI, 2013

	mecanismos de controle que compõem a governança de projeto na organização.	Instituições da Governança de Projeto	Englund; Müller, 2004; Turner, 2006a; Hobbs; Aubry, 2007; Müller, 2009; PMI, 2013
		Tipos e Interações entre Níveis Hierárquicos da Governança de Projeto	Bevir, 2009, 2011; Müller, 2009
		Tipos de Mecanismos de Controle	Zaheer; Venkatraman, 1995; Turner; Keegan, 2001; Poppo; Zenger, 2002; Miller; Hobbs, 2005; Hobbs; Aubry, 2007; Provan; Kenis, 2007
Comportamento Estratégico da Governança de Projeto	É a conduta ou o proceder da governança mediante a orientação estratégica seguida pelo projeto.	Tipo de Alinhamento entre Estratégia e Gestão de Projeto	Srivannaboon, 2006; Shenhar et al., 2007; Artto et al., 2008
		Comportamento Estratégico da Governança de Projeto	Crawford; Hobbs; Turner, 2005; Srivannaboon, 2006; Shenhar et al., 2007; Milošević; Srivannaboon, 2007; Artto et al., 2008; Cooke-Davis; Crawford; Lechler, 2009
Processos da Governança de Projeto	São um conjunto de atividades e ações sequenciais ou sobrepostas, com certa unidade e reprodução regular.	Processos de Governança de Projeto	Arnaboldi; Azzone; Savoldelli, 2004; Andersen, 2006
		Controle dos Processos de Governança de Projeto	APM, 2011; Müller, 2009
Recursos Humanos da Governança de Projeto	São pessoas ou grupos que produzem atividades relacionadas ao projeto e sua governança.	Gestor do Projeto	Müller, 2009; PMI, 2013
		Gestão de Equipe do Projeto	PMI, 2013
Contexto da Governança do Projeto	É o conjunto de circunstâncias situacionais que acompanham o projeto e sua governança.	Contexto da Governança do Projeto	Sydow; Lindkvist; Defillippi, 2004; Crawford; Helm, 2009; Müller, 2009; PMI, 2013
		Evolução histórica da governança de projeto	Söderlund; Lenfle, 2013
Partes Interessadas na Governança de Projeto	São pessoas, grupos ou instituições que podem influenciar ou serem influenciadas, impactar ou impactarem as atividades e decisões do projeto e de sua governança.	Gestão das Partes Interessadas	Savage et al., 1991; Garland, 2009; PMI, 2013
Relações de Parceria na Governança de Projeto	É o trato ou combinação entre instituições para o alcance de objetivos comuns no projeto e na governança.	Gestão das Parcerias Público-Privadas	Grimsey; Lewis, 2004; Domènech, 2005; Bevir, 2009; Chou et al., 2015
Decisão na Governança de Projeto	É a determinação de resolução de um problema ou desafio, após seu julgamento pessoal e normativo.	Tomada de Decisão na Governança de Projeto	Flyvbjerg; Garbuio; Lovallo, 2009
			Müller, 2009

Figura 1(4) - Dimensões da governança de projeto.

Fonte: Elaboração própria (2017).

5 Considerações Finais

Esse ensaio teórico procurou responder à pergunta de pesquisa: quais as dimensões teóricas de análise para a governança de projeto? A apresentação das dimensões teóricas de análise à governança de projeto trouxe a discussão sobre a necessidade de alinhar novas formas de controle e avaliação multinível aos mecanismos de controle formais e informais estabelecidos para projetos.

De forma sistêmica, esse estudo revelou que temas como o contexto ambiental e a tomada de decisão são transversais a todas as dimensões de análise e precisam, conjuntamente com o alinhamento estratégico entre organização permanente e temporária, serem trabalhados no sistema de governança por suas instituições e atores. Por fim, os paradigmas de governança são um direcionamento para as suas abordagens operacionais que, por sua vez, influenciam e são influenciadas pelas dimensões de análise.

Referências

- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, München (DE), n.62, p.204-233, July 2010.
- AL-HAJ, P. A. **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde**. 2015. Disponível em: <<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/5522>>. Acesso em: 10 Jun. 2016.
- ALLEN, F. Corporate governance in emerging economies. **Oxford Review of Economic Policy**, v.21, n.2, 2005. DOI: 10.1093/oxrep/gri010
- ANBARI, F. T. A systems approach to project evaluation. **Quality Management**, August 1985. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/library/systems-approach-project-evaluation-5261>>. Acesso em: Nov 2016.
- _____.; KHILKRANOVA, E. V.; ROMANOVA, M. V.; UMPLEBY, S. A. Managing cultural differences in international projects. **Journal of International Business and Economics**, v.II, n.1, 2004.
- ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. **Journal of Management in Engineering**, v.23, n.2, p.97-104, 2007.
- ANDERSEN, E. S. Toward a project management theory for renewal projects. **Project Management Journal**, v. 37, n. 4, p.15-30, September 2006.
- APM. ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **Directing change: a guide to governance of project management**. 2.ed. Princes Risborough: October 2011.
- ARNABOLDI, M.; AZZONE, G.; SAVOLDELLI, A. Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. **International Journal of Project Management**, v.22, p.213-223, 2004. doi:10.1016/S0263-7863(03)00067-X
- ARTTO, K.; KUJALA, J.; DIETRICH, P.; MARTINSUO, M. What is project strategy? **International Journal of Project Management**, v.26, p.4-12, 2008. doi:10.1016/j.ijproman.2007.07.006
- BARNES, M. How to allocate risks in construction contracts. **International Journal of Project Management**, v.1, n.1, p.24-28, February 1983. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90034-0](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(83)90034-0)
- BEVIR, M. **Key concept in governance**. London: SAGE, 2009.
- _____. (ed.) **The SAGE handbook of governance**. London: SAGE, 2011
- BIESENTHAL, C.; WILDEN, R. Multi-level project governance: Trends and opportunities. **International Journal of Project Management**, v.32, p.1291-1308, 2014.

BREDILLET, C. N. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 2). **Project Management Journal**, v.38, n.3, p.3-5, 2007. DOI: 10.1002/pmj.20001

_____. Exploring research in project management: nine schools of project management research (part 4). **Project Management Journal**, v.39, n.1, p.2-6, 2008. DOI: 10.1002/pmj.20030

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency. **Journal of Management and Governance**, v.7, n.4, p.337-360, December 2003.

CHOU, J-S.; TSERNG, H. P.; LIN, C.; HUANG, W-H. Strategic governance for modeling institutional framework of public-private partnerships. **Cities** v.42, p.204-211, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.07.003>

COOKE-DAVIES, T.; CRAWFORD, L. H.; LECHLER, T. G. Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. **Project Management Journal**, v.40, n.1, p.110-123, 2009. DOI: 10.1002/pmj.20106

COVA, B.; SALLE, R. Six key points to merge project marketing into project management. **International Journal of Project Management**, v.23, p.354-359, 2005. doi:10.1016/j.ijproman.2005.01.006

CRAWFORD, L. H.; HELM, J. Government and governance: the value of project management in the public sector. **Project Management Journal**, v.40, n.1, p.73-87, 2009. DOI: 10.1002/pmj.20107

_____.; HOBBS, J. B.; TURNER, J. R. Projects categorization systems: aligning capability with strategy for better results. **Project Management Institute**, 2005.

DOMÈNECH, A.V. Asociaciones entre lo público y lo privado: en búsqueda de la complementariedad. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n.33, Out.2005.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ENGLUND, R. L.; MÜLLER, R. Leading change towards enterprise project management. **Projects & Profits**, p.1-10, November 2004.

ENGWALL, M. No project is an island: linking projects to history and context. **Research Policy**, v.32, p.789-808, 2003.

FAMA, E. F.; JANSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v.26, n.2, p.301-325, Jun. 1983.

FINK, D. Corporate and project governance. In: _____. **Project risk governance: managing uncertain and creating organisational value**. Ashgate Publishing and Gower books, 2013.

FLYVBJERG, B. Over budget, over time, over and over again: managing major projects. In: MORRIS, P. W. G.; PINTO, F; SÖDERLUND, J. (Eds.). **The Oxford handbook of project management**. Oxford Handbooks Online, May 2011. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0014

_____.; GARBUIO, M.; LOVALLO, D. Delusion and deception in large infrastructure projects: two models for explaining and preventing executive disaster. **California Management Review**, v.51, n.2, p.170-193, Winter 2009.

GARLAND, R. **Project governance: a practical guide to effective project decision making**. London: Kogan Page, 2009.

GRABHER, G. The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. **Regional Studies**, v.36, n.3, p.245-262, 2002. DOI: 10.1080/00343400220122052

GRIMSEY, D.; LEWIS, M. K. The governance of contractual relationships in public-private partnerships **Journal of Corporate Citizenship**, v.15, p.91-109, Autumn 2004.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMOs): the results of phase 1. **Project Management Journal**, v.38, n.1, p.74-86, March 2007.

HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v.29, p.871-893, 2000. PII: S0048-7333 00 00110-4

HUEMANN, M.; KEEGAN, A.; TURNER, J. R. Human resource management in the project-oriented company: a review. **International Journal of Project Management**, v.25, p.315-323, 2007. doi:10.1016/j.ijproman.2006.10.001

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p.305-360, Oct. 1976.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**, v.36, n.4, p.19-31, December 2005.

KLAKEGG, O. J.; WILLIAMS, T.; MAGNUSSEN, O. M.; GLASSPOOL, H. Governance frameworks for public project development and estimation. **Project Management Journal**, v.39, Supplement, p.S27-S42, 2008. DOI: 10.1002/pmj.20058

KREINER, K. In search of relevance: project management in drifting environments. **Scandinavian Journal of Management**, v.11, n.4, p.335-346, 1995.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. Analyzing project management research: perspectives from top management journals. **International Journal of Project Management**, v.27, p.435-446, 2009. doi:10.1016/j.ijproman.2008.08.004

LIMA, M. C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais: a pesquisa bibliográfica. In: _____. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LÖFSTRÖM, M. Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. **International Journal of Health Planning and Management**, v.25, p.136-155, 2010. DOI: 10.1002/hpm.1003

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: _____. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLER, R.; HOBBS, B. Governance regimes for large complex projects. **Project Management Journal**, v.36, n.3, p.42-50, September 2005.

MILOŠEVIĆ, D. Z. Systems approach to strategic project management. **International Journal of Project Management**, v.17, n.3, p.173-179, August 1989.

_____.; SRIVANNABOON, S. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. In: SHENHAR, A. J.; MILOŠEVIĆ, D. Z.; DVIR, D.; THAMHAIN, H. (Eds.). **Linking project management to business strategy**. USA: Project Management Institute, 2007, p.35-55.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985

MORRIS, P. W. G. A brief history of project management. In: _____.; PINTO, F.; SÖDERLUND, J. (Eds.). **The Oxford handbook of project management**. Oxford Handbooks Online, May 2011. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002

_____.; JAMIESON, A. Linking corporate strategy to project strategy via portfolio and program management. In: **Conference of the European Academy Management, Governance in Managerial Life**, Saint Andrews, Scotland, 2004.

_____.; _____.; SHEPHERD, M. M. Research updating the APM body of knowledge 4th edition. **International Journal of Project Management**, v.24, p.461-473, 2006. doi:10.1016/j.ijproman.2006.02.002

MÜLLER, R. **Project governance: Fundamentals of project management**. USA: Gower Publishing Limited, 2009.

_____.; ANDERSEN, E. S.; KVALNES, Ø.; SHAO, J.; SANKARAN, S.; TURNER, J. R.; BIESENTHAL, C.; WALKER, D.; GUDERGAN, S. The interrelationship of governance,

trust, and ethics in temporary organizations . **Project Management Journal**, v.44, n.4, p.26-44, August 2013. DOI: 10.1002/pmj.21350

_____.; LECOEUVRE, L. Operationalizing governance categories of projects. **International Journal of Project Management**, v.32, p.1346-1357, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.005>

_____.; STAWICKI, J. A framework for building successful project-based organizations. **Project Perspectives**, v.29. n.1, p.68-71, 2008.

_____.; TUNER, J. R. The impact of principal–agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. **International Journal of Project Management**, v.23, p.398-403, 2005. doi:10.1016/j.ijproman.2005.03.001

_____.; _____. Matching the project manager’s leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v.25, p.21-32, 2007. doi:10.1016/j.ijproman.2006.04.003

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the Project management body of knowledge**. PMBOK Guide. 5. ed. Pennsylvania, 2013.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p.707-725, 2002. DOI: 10.1002/smj.249

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, p.229-252, 2007.

RENZ, P. S. **Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations**. New York: Phisyca-Verlag Heidelberg, 2007.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.61-75, May 1991. DOI: 10.2307/4165008

SHENHAR, A. J.; MILOŠEVIĆ, D. Z.; DVIR, D.; THAMHAIN, H. **Linking project management to business strategy**. USA: Project Management Institute, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SÖDERLUND, J.; LENFLE, S. Making project history: revisiting the past, creating the future. **International Journal of Project Management**, v.31, p.653-662, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.005>

SRIVANNABOON, S. Linking project management with business strategy. In: **Project Management Institute Global Congress Proceedings**, Seattle Washington, 2006.

SYDOW, J.; LINDKVIST, L.; DEFILLIPPI, R. Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. **Organization Studies**, v.25, n.9, p.1475-1489, 2004. DOI: 10.1177/0170840604048162

THAMHAIN, H. J. Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. **International Journal of Project Management**, v.22, p.533–544, 2004. doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.005

TOO, E. G.; WEAVER, P. The management of project management: a conceptual framework for project governance. **International Journal of Project Management**, v.32, p.1382-1394, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

TURNER, J. R. **Managing web projects: the management of large projects and programmes for web-space delivery**. Gower Publishing Limited, 2004.

_____. Towards a theory of project management: the nature of the project governance and project management. **International Journal of Project Management**, v.24, p.93-95, 2006a. doi:10.1016/j.ijproman.2005.11.008

_____. Towards a theory of project management: the nature of the project. **International Journal of Project Management**, v.24, p.1-3, 2006b. doi:10.1016/j.ijproman.2005.11.007

_____. Towards a theory of project management: the functions of project management. **International Journal of Project Management**, v.24, p.187-189, 2006c.

_____. **The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations**. 3.ed. New York: Mc Graw Hill, 2009.

_____. ANBARI, F.; BREDILLET, C. Perspectives on research in project management: the nine schools. **Global Business Perspectives**, v.1, p.:3-28, 2013. DOI 10.1007/s40196-012-0001-4

_____.; KEEGAN, A. Mechanisms of governance in the project-based organization: roles of the broker and steward. **European Management Journal**, v.19, n.3, p.254–267, 2001. PII: S0263-2373(01)00022-6

_____.; MÜLLER, R. On the nature of the project as a temporary organization. **International Journal of Project Management**, v.21, p.1-8, 2003. PII: S0263-7863(02)00020-0

_____.; _____. Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. **European Management Journal**, v.22, n.3, p.327-36, 2004. doi:10.1016/j.emj.2004.04.010

WANG, Q.; BRADFORD, K.; XU, J.; WEITZ, B. Creativity in buyer–seller relationships: the role of governance. **International Journal of Research in Marketing**, v.25, p.109-118, 2008. doi:10.1016/j.ijresmar.2007.12.006

WILLIAMSON, O. The governance of contractual. In: _____. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, New York, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WINDELER, A.; SYDOW, J. Project networks and changing industry practices: collaborative content production in the German television industry. **Organization Studies**, v.22, n.6, p.1035-1060, 2001.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as na interorganizational strategy: na empirical test of the role of trust in economic Exchange. **Strategic Management Journal**, v.16, p.373-392, 1995.