

## 1 Introdução

A governança de projetos surge como um meio para acrescentar às organizações recursos e práticas orientadoras em tomada de decisões eficazes ao longo do gerenciamento dos projetos (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017; Too, Le, & Yap, 2017). Isso ocorre porque a governança está relacionada a decisões que definem expectativas, responsabilidades, delegação de poder ou verificação de desempenho bem como a um gerenciamento consistente, políticas e processos coesivos e diretos de tomada de decisões para determinada área de responsabilidade (Kerzner, 2017). A governança do projeto pode então ser reconhecida como um fator crítico para a entrega e resultados bem-sucedidos dos projetos (Chang, 2015; Biesenthal & Wilden, 2014).

O debate da literatura sobre governança na gestão de projetos é dominado por pesquisas que analisam a estrutura dos regimes de governança, havendo relativamente pouca pesquisa sobre as micropráticas de governança, como de fato acontece (van Marrewijk & Smits, 2016), e embora se reconheça a importância da governança de projetos para permitir a realização de benefícios, esta área de pesquisa carece de evidências empíricas (Musawir *et al.*, 2017).

Dentro desta perspectiva, a função de patrocínio fornece um elo relevante entre a governança corporativa e de projeto para garantir que os requisitos de governança sejam atendidos e que o suporte seja fornecido aos projetos e programas (Crawford, Cooke-Davies, Hobbs, Labuschagne, Remington, & Chen, 2008). Como um governador do projeto, o patrocinador executivo é o elo entre a equipe executiva que definiu a estratégia para a corporação e a equipe do projeto que implementa a estratégia (Crawford & Cooke-Davies, 2009).

Além disso, sabe-se que o patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto, porém, o impacto da função do patrocínio no valor e na sustentabilidade do gerenciamento de projetos não é conhecido (Chandler & Thomas, 2015). Ainda que pouco abordado, pesquisas recentes identificaram comportamentos que constituem a função do patrocinador executivo e avaliam como esse comportamento afeta o sucesso do projeto durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto (Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2014).

No que compreende ao patrocinador exercendo funções de governança, Crawford *et al.* (2008) mapeou este papel em seis dimensões: governar o projeto; se responsabilizar pelo *business case*; orientar e tomar decisões; revisar criticamente o progresso; gerenciar interfaces internas e externas; e ter senioridade suficiente.

De modo geral, a literatura que relaciona os temas governança de projetos e patrocinador de projetos apresenta estudos que se preocupam em definir a função e as responsabilidades do patrocinador nas estruturas corporativas e de governança de projetos (Crawford *et al.*, 2008), investigar a interface entre governança e gerenciamento de projetos em projetos públicos (Klakegg, Williams, Magnussen, & Glasspool, 2008), verificar como os patrocinadores de projetos podem identificar e gerenciar as partes interessadas (Boonstra, 2009), compreender o papel do patrocinador em um *framework* de governança (Too & Weaver, 2014) e analisar os comportamentos dos patrocinadores (Pinto & Patanakul, 2015).

Além disso, se percebe que há uma lacuna na literatura que explore uma técnica ou modelo de gestão de projetos envolvendo a governança e a função do patrocinador durante o ciclo de vida do projeto. Assim, este trabalho tem como objetivo examinar como modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> influencia na atuação da função de governança exercida pelo patrocinador do projeto no ciclo de vida de projetos de uma instituição pública de ensino.

O *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> é um modelo de gestão visual recente proposto por Veras (2016), que incorpora conceitos a partir do guia *Project management body of knowledge* (PMBOK)

contemplando aspectos associados às áreas de conhecimento; da metodologia *Projects in Controlled Environments* (PRINCE2), com questões relacionadas ao controle de entregas e estruturas; e do *Project Model Canvas* (PMC). O modelo possui como proposta gerenciar de forma simples um projeto durante o seu ciclo de vida, podendo ser utilizado durante todo o ciclo ou para fases específicas (Veras, 2016). A tela inicial do modelo pode ser consultada em <https://www.lifecyclecanvas.com.br/canvas/>.

Diante disso, a presente pesquisa se mostra relevante já que os estudos relacionando governança de projetos e o patrocinador tem sido pouco explorado por pesquisadores, assim como não há evidências sobre a utilização de um modelo ou ferramenta que auxilia nesta relação. Desta forma, esta pesquisa contribui com o conhecimento já existente na área, além de auxiliar e incentivar o desenvolvimento de outras pesquisas acerca deste tema e cooperar com a diminuição da lacuna presente na literatura.

Esta pesquisa ocorreu no contexto de uma instituição pública de ensino superior com um escritório de projetos que utiliza o modelo *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> adotado ao longo do ciclo de vida dos projetos apoiados por esta unidade organizacional, havendo um ou mais patrocinadores nos projetos, e portanto, busca preencher a lacuna sobre a atuação do patrocinador na governança de projetos com base em um modelo de gestão de projetos específico.

Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa com procedimentos de estudo de caso, com um abordagem qualitativa, onde os sujeitos desta pesquisa compreenderam os membros do escritório de projetos da instituição e os próprios patrocinadores. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas. A análise dos dados foi efetuada por meio da análise de conteúdo e utilizou-se o *software* ATLAS.ti, versão 7, para auxílio no tratamento dos dados. As categorias previamente definidas representavam as seis dimensões de papéis do patrocinador no contexto da governança de projetos apontadas por Crawford *et al.* (2008).

Enquanto resultado, foi identificado que o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> pode contribuir para atuação deste papel nas seis dimensões sugeridas por Crawford *et al.* (2008), e levando em consideração a lista de códigos identificados, pode-se alegar que auxilia, em principal, nas dimensões “governar o projeto”, “orientar e tomar decisões” e “revisar criticamente o progresso”. Ainda é possível alegar que o modelo tem um papel preponderante na atuação do papel de governança do patrocinador, o fazendo refletir sobre fatores importante para atuação de um patrocinador de projetos. Relações com as principais teorias de governança atreladas a gestão de projetos também foram identificadas.

Este trabalho está organizado em cinco seções, a primeira compreende esta introdução, a segundo apresenta a revisão da literatura organizada em quatro subseções, a terceira compreende os aspectos metodológicos da pesquisa, a quarta demonstra a análise e discussão dos resultados e, por fim, a quinta, apresenta as considerações finais extraídas do estudo.

## **2 Revisão da literatura**

### **2.1 Patrocinador de projetos e seu papel na governança**

O patrocinador de projetos deve ser responsável pela realização de benefícios do projeto (Breese, Couch, & Turner, 2019), considerado um elo crítico entre os níveis executivo e estratégico da organização, bem como na entrega efetiva destes benefícios (Miller & Hobbs, 2002). Assim, ele deve ser capaz de traduzir as necessidades da organização na realização do projeto, que por sua vez, precisa estar alinhado com a estratégia geral organizacional. Em outras

palavras, deve definir qual valor a ser obtido com o projeto (Hjelmbrekke, Laedre, & Lohne, 2014). Isso implica que o patrocinador deve direcionar o projeto com a responsabilidade de garantir que os benefícios para a organização sejam cumpridos, alinhado às necessidades do negócio, aprovando as principais entregas e tomando decisões ou recomendações em aspectos críticos durante o projeto (Too & Weaver, 2014).

O patrocinador pode ainda assumir o papel do principal tomador de risco, que em seu nome o projeto é realizado (*Association of Project Management –APM*, 2000), além de ser a pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo (PMI, 2013). Sendo assim, ele é uma parte interessada que assume o risco relacionado ao custo e valor futuro do projeto (Olsson & Berg-Johansen, 2016). Neste sentido, o papel do patrocinador pode ser compreendido como o responsável por identificar necessidades de negócios, problemas ou oportunidades; pelo *business case*; contratação do gerente de projetos; e alinhamento o projeto com a estratégia da organização (West, 2010).

Mais especificamente, o papel do patrocinador envolve atividades por todo o ciclo de vida do projeto, tais como definição de requisitos de negócios, estabelecimento de um projeto estratégico com prioridades, concordância com a definição do projeto incluindo objetivos, definição de critérios de sucesso do projeto, monitoramento contínuo do ambiente de negócios do projeto e da realização dos benefícios, recepção da entrega de um projeto na conclusão (APM, 2006; Briner, Hastings, & Geddes, 1999; Field & Keller, 1998; Hall, Holt, & Purchase, 2003; Kliem & Ludin, 1992; Morris, 1994; Turner, 2009).

Dessa forma, no estágio de iniciação do projeto, o patrocinador pode definir os critérios de sucesso do projeto, orientar o gerente do projeto, estabelecer comunicações e comprometimento, definir e alinhar o projeto, priorizar o projeto e selecionar e estabelecer a equipe do projeto (Kloppenborg, Tesch, Manolis, & Heitkamp, 2006). Assim, em cada estágio do ciclo de vida de um projeto, existem comportamentos críticos de patrocinador para o sucesso do projeto (Kloppenborg *et al.*, 2014), conforme é apresentado na Tabela 1.

Estágio do ciclo de vida	Comportamentos
<b>Início</b>	Definir metas de desempenho; Selecionar e orientar o gerente de projetos; Estabelecer prioridades.
<b>Planejamento</b>	Garantir planejamento; Desenvolver relacionamentos com as partes interessadas.
<b>Execução</b>	Garantir uma comunicação adequada e eficaz; Manter relações com as partes interessadas; Garantir qualidade.
<b>Encerramento</b>	Identificar e capturar lições aprendidas; Garantir que os recursos e benefícios sejam realizados.

**Tabela 1.** Comportamentos críticos do patrocinador nos estágios do ciclo de vida.

**Nota.** Fonte: Adaptado de Kloppenborg *et al.*, 2014.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, os autores sugerem, por exemplo, que durante o estágio de execução, os patrocinadores devem se concentrar em garantir a comunicação como prioridade e que esse foco, por sua vez, aumentará o elemento mais importante de sucesso durante essa fase específica do projeto - até que ponto um cliente está satisfeito com os resultados do projeto.

De modo geral, o patrocinador pode apoiar a governança do projeto em duas perspectivas amplas. A primeira é em um foco externo, concentrando-se no projeto do ponto de vista do cliente e demais *stakeholders* (Bryde, 2008). A segunda é mais voltada para um foco interno, onde espera-se que o patrocinador monitore o progresso do projeto para que qualquer desvio de tempo ou custo possa ser identificado com antecedência e medidas corretivas sejam tomadas (Wright, 1997).

Neste meio, Too e Weaver (2014) examinaram pesquisas, ideias e conceitos existentes sobre governança de projetos e gerenciamento de projetos corporativos, e propuseram um *framework* para construção de um desenvolvimento teórico e prático, sugerindo a gestão de portfólio, patrocinador do projeto, escritório de gestão de projetos e gestão de projeto efetiva como elementos chaves para suportar uma governança adequada.

Crawford *et al.* (2008) identificaram duas funções para o patrocinador do projeto: governança e apoio. Na função de governança, os patrocinadores executivos coordenam atividades entre os ambientes corporativos e de projeto estruturados em torno de responsabilidades distribuídas em seis dimensões: governar o projeto, se responsabilizar pelo *business case* e a realização dos benefícios, orientar e tomar decisões, revisar criticamente o progresso, gerenciar interfaces internas e externas e ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa (Crawford *et al.*, 2008).

Assim, tendo em vista o papel do patrocinador do projeto como uma ponte entre as funções de governança e apoio, é possível considerá-lo um elo fundamental em sistemas de gestão que apoiam a boa governança (Crawford *et al.*, 2008).

## 2.2 Teorias de governança e gestão de projetos

Seis teorias dominantes foram identificadas e correlacionadas à governança de projetos (Biesenthal & Wilden, 2014). A fim de deixar mais claro essas teorias, na Tabela 2, se apresenta uma visão geral concisa delas.

Teoria	Resumo	Principais autores	Implicações da teoria para a gestão de projetos
<b>Teoria da agência</b>	A teoria da agência identifica um relacionamento de agência de duas partes (o diretor e o agente) nas organizações. Ambos os atores são percebidos como atores econômicos racionais que atuam de maneira interessada. A estrutura de governança é orientada para custos e controle e pode favorecer resultados de curto prazo.	Mitnick (1973), Ross (1973)	Utilizada para descrever a relação entre o proprietário de um projeto e seu gerente.
<b>Economia de custo de transação</b>	Economia de custo de transação ( <i>Transaction Cost Economics - TCE</i> ) implica que as organizações adaptem suas estruturas de governança para alcançar os menores custos de transação possíveis. No entanto, a TCE assume um relacionamento complexo entre comprador e vendedor. Fatores comportamentais também são considerados ao escolher uma transação específica.	Williamson (1975), Coase (1937)	Pode auxiliar na descrição do processo de seleção de contratados e fornecedores.
<b>Teoria dos Stakeholders</b>	A teoria das partes interessadas leva em conta um grupo mais amplo de constituintes, em vez de se concentrar nos acionistas. Onde há uma ênfase nas partes interessadas, a estrutura de governança da empresa pode fornecer alguma representação direta dos grupos de partes interessadas.	Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984)	É uma estratégia essencial para ajudar as equipes de projeto a entender e responder a vários grupos de partes interessadas.
<b>Teoria dos acionistas</b>	A teoria do acionista de governança corporativa assume que o objetivo principal de uma organização é maximizar o retorno sobre o investimento (ROI) do acionista. Isso requer estruturas (como contratos, processos e políticas) para assegurar que a ação gerencial seja sempre no melhor interesse dos acionistas.	Jensen e Meckling (1976), Friedman (1962)	Propõe que a principal parte interessada em detrimento a qualquer outra é o acionista (proprietário do projeto).
<b>Teoria Stewardship</b>	A teoria <i>stewardship</i> define uma relação entre os atores organizacionais, na qual os gerentes não são motivados por objetivos individuais, mas são pessoas cujos motivos estão alinhados com os objetivos de seus diretores. A estrutura de governança é baseada na confiança para melhorar o desempenho de longo prazo da organização.	Donaldson e Davis (1991), Davis, Schoorman, e Donaldson (1997)	Propõe que os acionistas (proprietários) obtêm resultados melhores quando capacitam os gerentes de projeto.
<b>Teoria da dependência de Recursos</b>	Os diretores podem priorizar, adquirir, facilitar e conectar os recursos internos e externos da empresa necessários para atingir os objetivos corporativos. A variedade de recursos disponíveis, incluindo os recursos humanos, pode ser única para uma organização e, por sua vez, afetar sua estrutura de governança organizacional	Pfeffer e Salancik (1978)	Pode ajudar a entender a importância de alocar e priorizar diferentes recursos que são frequentemente compartilhados entre programas e portfólios de projetos.

**Tabela 2.** Resumo das principais teorias de governança

**Nota.** Fonte: Adaptado de Biesenthal & Wilden, 2014.

A literatura de governança corporativa reconheceu a pluralidade de estruturas teóricas de governança (Clarke, 2004). As teorias de governança corporativa existentes dependem do contexto, não são universalmente aplicáveis e podem ser aplicadas à governança de projetos em contextos, configurações ou situações específicos. Embora alguns autores defendam a convergência das teorias de governança existentes (Roe, 2003), se acredita que manter a pluralidade e as diferenças das teorias de governança existentes é mais benéfico, pois permitem explicar especificamente as necessidades distintas nos níveis organizacionais, projetos, programas e portfólios para garantir a governança bem-sucedida do projeto.

### 3 Procedimentos metodológicos

De acordo com os procedimentos técnicos, esta pesquisa compreendeu estudo de casos múltiplos (Yin, 2009), em que foram ouvidos patrocinadores e membros da equipe que atuaram em projetos distintos, cada um ocorrendo em um cenário diferente, mas todos os projetos voltados para melhoria organizacional das atividades meio de uma Instituição Federal do Ensino Superior Brasileira. O estudo se norteou ainda por uma abordagem qualitativa (Sampiere, Collado, & Lucio, 2013).

A unidade de análise compreendeu a função de governança dos patrocinadores de projetos apoiados pelo escritório da instituição de ensino e como sujeitos desta pesquisa, os patrocinadores identificados. Foram alvo de análise apenas os projetos que já estavam encerrados ou aqueles em fase de encerramento, já os envolvidos nestes projetos possuíam uma maior familiaridade com o modelo *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>, uma vez que vivenciaram todo o ciclo de vida.

Assim, à época da pesquisa, o escritório possuía treze projetos com *status* encerrado ou em encerramento, em que três deles foram descartados em função de só haver um único membro do escritório envolvido no projeto e estes haviam contribuído na realização desta pesquisa, o que poderia gerar algum viés. Tal decisão foi tomada na tentativa de buscar ter resultados mais confiáveis na coleta dos dados (Flick, 2009). Deste modo, foram identificados seis patrocinadores e dois membros de equipe envolvidos nos dez projetos restantes, de modo que patrocinador e membros assumiram a função em mais de um projeto. Estes dois grupos de atores foram inclusos na pesquisa a fim de realizar a triangulação necessária para o estudo de caso.

Durante a coleta de dados, foi utilizada como instrumento a entrevista individual semiestruturada, tendo como base um roteiro de assuntos ou perguntas, onde o entrevistador tem liberdade para fazer outras perguntas que julgue pertinentes, a fim de obter outros conceitos sobre os temas desejados (Sampiere *et al.*, 2013).

Dois roteiros de entrevistas semiestruturadas foram elaborados, um aplicado junto aos patrocinadores e outro com os membros de escritório de projetos da instituição. Estes instrumentos possuíam como objetivo coletar dados para analisar os fatores relacionados ao papel de governança do patrocinador com a utilização do *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>. As validações destes instrumentos foram realizadas com um patrocinador de um projeto de outra instituição e um membro de equipe específico que atuou em um projeto que tinha este patrocinador (Flick, 2009).

Antecedendo à realização das entrevistas, foi feita uma sondagem inicial com os entrevistados para verificar o interesse deles em contribuir com a pesquisa. Após resposta positiva, foi enviada mensagem de *e-mail* com um convite oficial no qual continha a indicação de agendamento com data e horário para a entrevista. Antes do início das entrevistas foram apresentados os termos de consentimento e confidencialidade. As entrevistas ocorreram de forma presencial no período de 26 de agosto a 10 de setembro de 2019, todas gravadas em áudio

conforme autorização dos entrevistados. Nesta fase, foi possível ter acesso a os membros da equipe, mas apenas a quatro dos patrocinadores. Sendo assim, entrevistados seis homens e duas mulheres, com idades entre 23 e 56 anos, onde três ocupava cargos de alta gestão, um era diretor de unidade, dois analista de projeto e um bolsista. De modo a preservar a identidade oculta, aos entrevistados foram atribuídos identificadores únicos, números de 1 a 7, perfazendo um total de 265 minutos e 27 segundos de áudio e 71 páginas de transcrições.

O material gerado nas entrevistas foi transcrito manualmente e de forma textual, seguindo protocolo para padronizar os documentos dessa natureza. O processo de anonimização dos participantes, dos projetos e outros também foi levado em conta nesta etapa, onde nome do entrevistado, entrevistador e outras informações que pudessem gerar identificação foram alterados ou suprimidos, quando necessário.

Outro procedimento adotado foi a validação externa das transcrições junto aos participantes da pesquisa. Além desse material, também foram enviados cartões para cada entrevistado contendo as categorias e códigos identificados em cada entrevista.

Após o processo de validação, iniciou-se a codificação do material utilizando os códigos previamente definidos. Além do material transcrito, foi feito uso dos memorandos analíticos gerados em cada entrevista, como também, foi realizada a codificação por interobservadores (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Em seguida, a codificação foi submetida à validação de um professor com experiência sólida em métodos qualitativos. Por fim, foram gerados formulários de resumo do contato como forma de sintetizar os principais achados em cada entrevista e, dessa forma, facilitar a identificação desses pontos no processo de análise.

A análise dos dados coletados efetuada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011) com auxílio do *software* ATLAS.ti, versão 7. As categorias antecipadamente definidas representavam as seis dimensões das responsabilidades do patrocinador no contexto da governança de projetos definidas por Crawford *et al.* (2008). As categorias estariam todas inclusas em uma única família, “Papéis de Governança do Patrocinador”, após leitura detalhada do trabalho de Crawford *et al.* (2008) e organização dos principais resultados encontrados dos autores. Assim, se as dimensões identificadas pelos autores foram elevadas neste trabalho a categorias, os resultados dentro de cada categoria foram transformados em códigos. Cada categoria a seguir apresenta a quantidade de códigos listados entre parênteses: governar o projeto (6), se responsabilizar pelo *business case* e a realização de benefícios (4), orientar e tomar decisões (7), revisar criticamente o progresso (9), gerenciar interfaces internas e externas (8) e ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa (5). A codificação detalhada com descrições é de possível visualização no material suplementar (<https://bitly.com/5ty4c>). A saturação teórica não foi utilizada nesta pesquisa em virtude de existir um número limitado de possíveis entrevistados.

#### **4 Resultados e discussão**

A partir das seis categorias previamente definidas que correspondiam as dimensões dos papéis de governança do patrocinador identificadas por Crawford *et al.* (2008) se buscou fazer a codificação inicial ao verificar nas falas dos entrevistados a presença dos códigos pertencentes a estas categorias. Na visão entrevistados, foi possível identificar as seis dimensões definidas por Crawford *et al.* (2008) que correspondiam aos papéis de governança do patrocinador. Estas categorias são apresentadas em ordem de relevância, levando em consideração a frequência total de todos os códigos por categoria.

A categoria que deteve maior frequência de códigos foi “governar o projeto”, nesta categoria foi possível identificar nas falas dos entrevistados todos os seis códigos previamente

listados. O código que acumulou maior frequência, dezessete, no total, foi “fornecer a direção”, expresso na fala de um patrocinador, o entrevistado 4.

*Assim, a gente sempre tenta dar o direcionamento do que vem a ser esse projeto. Afinal, quem tem a visão do planejamento estratégico do porquê esse projeto era interessante ou não, teve a participação efetiva da gente. Minha particularmente. Pra gente definir o que seria importante pra o Projeto.*

Diante desta fala, se pode admitir que durante o projeto ocorreram momentos em que o patrocinador teve que decidir e apontar quais caminhos seguir. Isto está em consonância com que West (2010) apontou, que é papel do patrocinador manter o projeto alinhado com a estratégia organizacional, reforça o que Cooke-Davies *et al.* (2006) e Crawford *et al.* (2008) relataram, que os patrocinadores executivos fornecem a ligação entre a estratégia corporativa e os projetos e está alinhado com o que foi constatado por Hjelmbrække *et al.* (2014) que elencou a responsabilidade do patrocinador do projeto em traduzir as necessidades na produção do projeto, ou seja, está alinhado com a estratégia geral.

Uma outra fala dentro deste código que reinvidia atenção é a de um dos membros do escritório, o entrevistado 5.

*Por exemplo, dos que eu participei o impedimento era alteração da legislação. Então, isso modificava a maneira como a gente trabalhava algumas entregas. Então, o patrocinador teve a escolha de manter a mudança conforme a legislação ou de manter o ritmo conforme a gente estabeleceu no projeto. Então, era esse impedimento que travava o nosso andamento natural sem a definição dele, e precisou optar por qual rota deve ser e nesse caso ele escolheu a partir do que ele já vinha concebendo.*

Diante destes trechos, se pode aferir que durante o projeto houve momentos em que o patrocinador teve que decidir e apontar quais caminhos seguir. Isto endossa o que Crawford *et al.* (2008) salientou e reforça um dos pontos que Too e Weaver (2014) apontou, que o patrocinador é capaz de implementar decisões efetivas que apoiem o trabalho do projeto.

Um outro código desta categoria que teve uma frequência relevante, doze, foi “patrocinar revisões”. Conforme é possível perceber isto na fala de uma patrocinadora, a entrevistada 1.

*Porque é onde a gente consegue às vezes numa reunião de entrega de resultado é difícil a gente de repente dar uma, uma ajustada, de, num determinado requisito ou no escopo de entrega, que de repente houve mudança daquela proposta inicial do que estava planejada.*

Na fala da entrevistada é admissível entender que em algum momento da execução do projeto foi preciso fazer uma revisão. Isto pode ter ocorrido em virtude de mudanças que possam ter surgido e que foi necessário realizar ajustes. Com base nisto, se confirma o que foi colocado por Crawford *et al.* (2008), que o patrocinador precisa ter a habilidade de realizar revisões para garantir o valor das entregas do projeto.

A próxima categoria que obteve uma maior ocorrência de códigos foi “revisar criticamente o progresso”. Nela, a partir da análise do *corpus textual*, foi identificado sete dos nove códigos listados inicialmente. Para tanto, o código que fez a maior frequência, treze, no total, foi “Colher informações semanalmente”. Um exemplo foi percebido na fala de uma patrocinadora, a entrevistada 1.

*Como, a gente colocou: normalmente, como, como a cada entrega sempre há uma reunião com o patrocinador. Então, é quando a gente consegue acompanhar a execução e de fato ver os resultados, o que tá sendo atingido. Além do que eu já tinha colocado antes, nesse contato mais próximo com o gerente do projeto, ou um membro da equipe.*

O entrevistado 7 revela que o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> é apresentado em alguns momentos para que o patrocinador acompanhe o andamento do projeto. Deste modo, esta fala revela que há preocupação do patrocinador em se manter informado acerca do andamento dos projetos. Esses dados endossam o que Crawford *et al.* (2008) frisou sobre a importância da função do patrocinador em colher informações e o que Kloppenborg *et al.* (2014) aludiu sobre ter procedimentos que garantam a comunicação adequada e eficaz. Além de reforçar o que outros autores citaram sobre o monitoramento contínuo do ambiente do projeto e da realização dos benefícios (APM, 2006; Briner *et al.*, 1999; Field & Keller, 1998; Hall *et al.*, 2003; Kliem & Ludin, 1992; Morris, 1994; Turner, 2009).

Na sequência, a categoria com maior frequência de códigos foi “orientar e tomar decisões”. Dos sete códigos listados a priori, cinco foram identificados. O com maior citações foi “definir de forma clara o escopo e os objetivos”, totalizando quinze insertos. Este apontamento esteve presente na fala dos três membros do escritório, entre elas, destaca-se uma fala do entrevistado 5.

*E o patrocinador ao verificar o Life Cycle Canvas<sup>®</sup> já preenchido, nossa explicação quanto à condução do projeto ele esteve ciente do que se deram os requisitos, e claro, eles puderam implementar: “Olha, eu acho que tal requisito também é importante ter nesse projeto”.*

De forma clara, a fala do entrevistado 5 remete a importância do modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> para o patrocinador no momento da definição do escopo citando os requisitos. Esta fala além de reforçar o que foi apontado por Crawford *et al.* (2008), também estão de acordo com o que outros autores apontam, em que o patrocinador é responsável por atividades como: definição de requisitos de negócios, estabelecimento de um projeto estratégico com prioridades, concordando com a definição do projeto incluindo objetivos, definindo critérios de sucesso do projeto, monitoramento contínuo do ambiente de negócios do projeto e da realização dos benefícios, recebendo entrega de um projeto na conclusão (APM, 2006; Briner *et al.*, 1999; Field & Keller, 1998. Hall e *et al.*, 2003; Kliem & Ludin, 1992; Morris, 1994; Turner, 2009).

Na sequência, em termos de evidências, está a categoria “gerenciar interfaces internas e externas”, sendo que dos oito códigos iniciais, apenas três foram passíveis de identificação. O código com maior frequência, cinco, compreendeu “manter o envolvimento dos executivos”. Este ponto foi citado por um membro do escritório e por dois patrocinadores, sendo mais perseverante nas falas dos patrocinadores, entre elas, está o que foi posto com clareza pelo entrevistado 4.

*Os próprios diretores que tinham alguma inter-relação, por exemplo, no projeto, ele tinha envolvimento com o diretor administrativo, do diretor de TI e da incubadora, porque os serviços que iam ser oferecidos pelo projeto eram os serviços dessas diretorias. Então os próprios diretores assim como os colaboradores participaram junto comigo na construção do Life Cycle Canvas<sup>®</sup> com uma experiência.*

A fala do entrevistado revela que ele teve a preocupação de manter o envolvimento dos executivos desde a fase inicial do projeto, utilizando por sua vez o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> como forma de garantir o envolvimento. Isto apoia o que foi indicado por Crawford *et al.* (2008) e também se pode afirmar que colabora para o que Kloppenborg *et al.* (2014) citou acerca do papel do patrocinador na garantia de uma comunicação adequada e eficaz.

Prosseguindo a análise e levando em consideração o número de ocorrências dos códigos, a categoria que ficou na quarta colocação foi “se responsabilizar pelo *business case* e a realização de benefícios”. Nela, o código com maior frequência, cinco, referia-se a “gerenciar



os processos e os relacionamentos hierárquicos”. A fala do entrevistado 2, um patrocinador, expõe isto.

*Como antes de iniciar o trabalho eu chamo todas as equipes envolvidas inclusive onde ia ser feito o trabalho, foi determinado que o pessoal teria o mesmo acesso a toda a informação. No decorrer do trabalho, o pessoal foi bem atendido e tudo e não precisou chegar e dizer: “Olha, tem isso aqui, essa, essa interferência.” Sabe? Foi uma coisa bem, bem pacífica.*

A fala do entrevistado 2 faz menção ao fato do patrocinador ser responsável por engajar a equipe na realização do projeto, onde ao mesmo tempo em que abre caminhos, garante a comunicação eficaz. Essa fala auxilia o que Crawford *et al.* (2008) abalizou sobre o patrocinador ser capaz de gerenciar os processos e os relacionamentos hierárquicos para produzir resultados que acolham às necessidades do projeto, assim como também colabora para o que foi apontado por Kloppenborg *et al.* (2014), que o patrocinador precisa desenvolver relacionamentos com as partes interessadas.

A última categoria diz respeito a “ter senioridade suficiente para representar o projeto ou programa”. Nela, apenas dois dos cinco códigos previamente listados foram identificados. O primeiro, “Possuir influência adequada” surgiu duas vezes na fala de apenas um membro do escritório, o entrevistado 5, sendo uma destas bastante elucidativa.

*E aí eles foram bem contundentes: “Não. Vamos seguir.” A gente já estava caminhando num nível de aprendizado, se amanhã essa instrução se enrijecer a gente vai estar no caso bem arrumado. Então eles foram bem patrocinadores mesmo da etapa e dizer: “Eu vou segurar o tranco, posso enfrentar o rebote institucional, mas eu vou validar e seguir até o fim com essa, com essa área”.*

A fala do entrevistado 5 evidencia que em determinado momento o patrocinador se deparou com uma situação em que havia uma nova instrução normativa e que parte dela poderia gerar alguma perda para o projeto. No entanto, o patrocinador optou por assegurar o andamento do projeto, mesmo que houvesse alguma implicação institucional mais à frente. Diante deste fato, se confirma o que foi apontado por Crawford *et al.* (2008), que os patrocinadores precisam possuir influência adequada para que possam tomar decisões que garantam o seguimento do projeto.

Durante a análise do *corpus* textual três códigos novos emergiram: “reconhecer o trabalho da equipe”, “definir critérios de sucesso” e “escolher o gerente do projeto”. O primeiro código, não foi apontado pela literatura e foi incluso, por conveniência, na categoria “gerenciar interfaces internas e externas”. Isto esteve presente nas falas de dois patrocinadores, a entrevistada 3 e o entrevistado 4, respectivamente.

*Não, nós ficamos felizes, sempre fica feliz. Eu sempre digo que eu quero brindar com champanhe e bolo. É a gente fica feliz, porque realmente foi bem puxado, pra eles, não foi fácil. Mas, é legal ver depois que tu tem o resultado.*

*Então pra equipe é um agradecimento que o trabalho acabou realmente, que foi ótimo obrigado.*

As falas dos entrevistados revelam que no encerramento dos projetos o patrocinador agiu com gratidão a equipe, reconhecendo o trabalho e fazendo as comemorações necessárias para o momento.

O segundo código, “definir critérios de sucesso” foi alocado na categoria “orientar e tomar decisões”, e esteve bem evidente na fala de uma patrocinadora, a entrevistada 1.

*Então assim, todos eles e nos que estão em execução a gente participou de forma bem ativa desse processo, até pra que o gestor do projeto entenda, gestor e equipe, entendam a nossa necessidade, enquanto patrocinadores e de fato a gente consiga aqui nessas, nesses requisitos estabelecer o sucesso do projeto.*

Na fala da patrocinadora fica evidente sua participação ativa para que o gerente e a equipe compreenda qual a necessidade e com isso seja estabelecido os critérios de sucesso. Autores como APM (2006), Briner *et al.* (1999), Field e Keller (1998), Hall *et al.* (2003), Kliem e Ludin (1992), Morris (1994) e Turner (2009) já haviam alegado que o patrocinador é responsável por atividades que abrangem todo o ciclo de vida do projeto, entre elas, na definição dos critérios de sucesso do projeto.

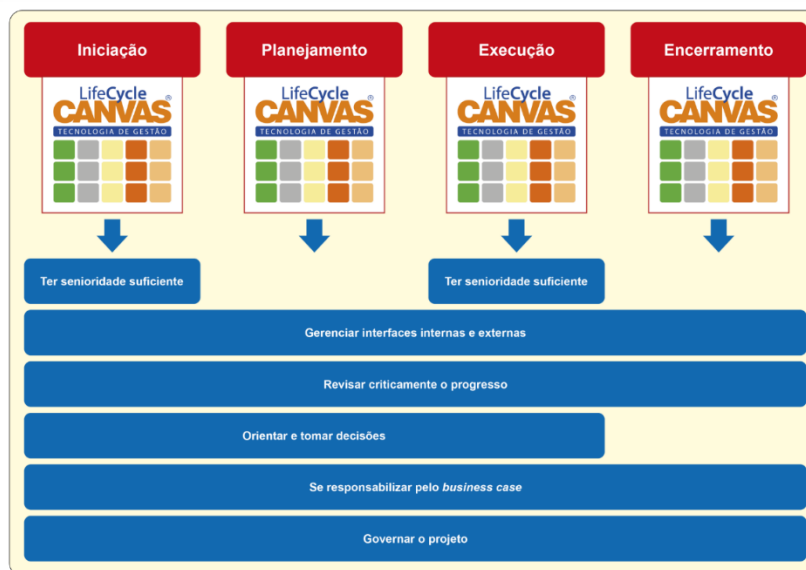
O terceiro código, “*escolher o gerente do projeto*” também foi alocado na categoria “orientar e tomar decisões” e se revelou na fala da entrevistada 1.

*Lá as coisas acabaram se desenvolvendo de forma natural, projetos autônomos que foram criados foram se desenvolvendo de forma natural, então a gente já via a necessidade de outro projeto e já sabia exatamente quem era quem ia ser o gestor.*

A entrevistada expressa em sua fala que escolher o gerente do projeto acontece de forma natural devido as próprias circunstâncias onde os projetos ocorrem a partir da utilização do *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>. Embora este código não estivesse presente nos papéis indicados por Crawford *et al.* (2008), ele já havia sido aludido por Kloppenborg *et al.* (2014) que era função do patrocinador selecionar e orientar o gerente do projeto.

A Tabela disponível no material suplementar apresenta de forma resumida a presença das categorias e códigos por tipo de entrevistado, onde P é o patrocinador e M é o membro do escritório. A Tabela demonstra como o papel da triangulação de dados foi importante, pois é possível verificar papéis desempenhados pelo patrocinador que eles não têm visão, enquanto os membros conseguem enxergar, como, por exemplo, algo de extrema importância, “garantir o seguimento dos processos”, apontado por seis vezes, na categoria “governar o projeto”. Outro fato relevante é encontrado na categoria “orientar e tomar decisões”, em que dos códigos listados previamente, excluindo os novos emergidos (em negrito e itálico), os membros do escritório apontaram cinco códigos dos sete, enquanto os patrocinadores apenas dois, porém os dois códigos novos só foram expressos pelos patrocinadores. Efeito similar também ocorreu nas categorias “gerenciar interfaces internas e externas” e “revisar criticamente o progresso”. Na primeira, os membros do escritório destacaram três dos oito códigos listados na sua forma inicial, enquanto os patrocinadores só apontaram um código, contudo o código novo esteve expresso em ambos os grupos. Na segunda, os patrocinadores expressaram em falas seis dos nove códigos iniciais e por outro lado os membros do escritório assinalaram sete deles. De tal forma, seria pertinente alegar que os membros do escritório possuem uma visão melhor das funções de governança do patrocinador do que ele próprio, isto poderia ser explicado porque os membros estão presentes em toda a realização do projeto, enquanto o patrocinador atua estrategicamente em situações específicas.

Após a identificação dos códigos e suas respectivas categorias, se fez necessário retornar ao *corpus* textual e verificar essas relações com as fases do projeto. E, assim, foi possível construir a figura 1 que sintetiza os papéis de governança de Crawford *et al.* (2008) no ciclo de vida a partir da utilização do modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>.



**Figura 1.** Os papéis de governança no ciclo de vida a partir da utilização do *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>.  
**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

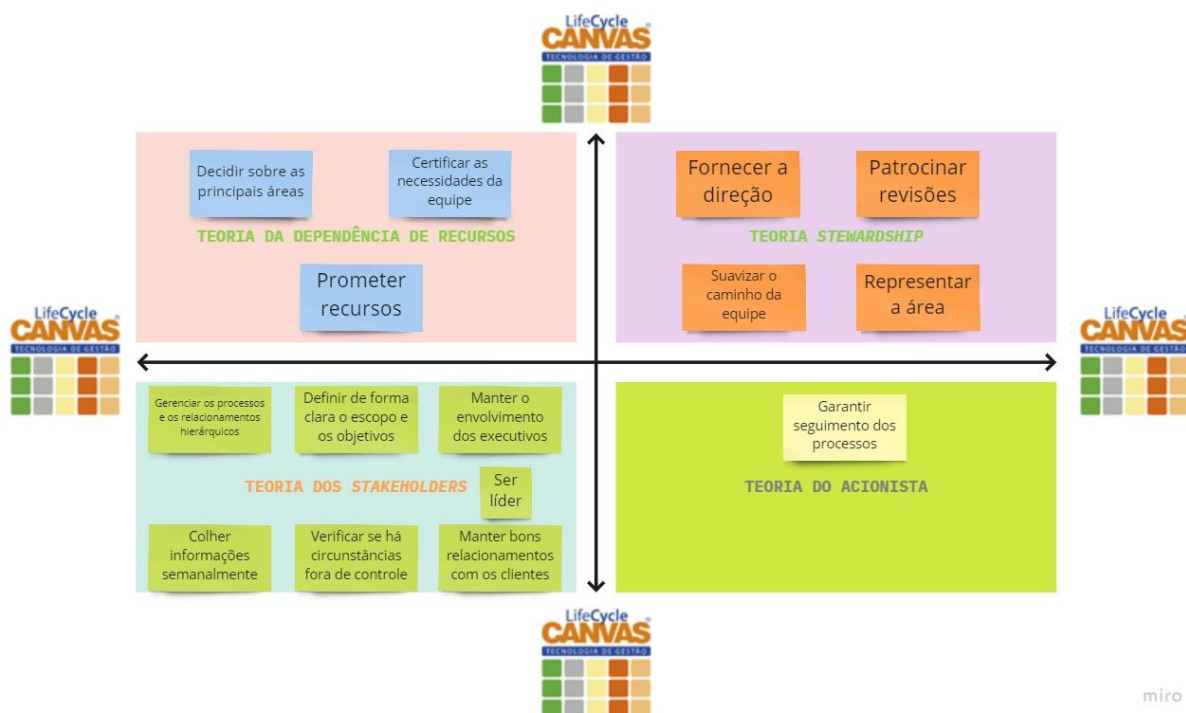
A figura sintetiza como cada categoria esteve presente nas fases do ciclo de vida do projeto a partir da utilização do modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>. Deste modo, todas as categorias estiveram presentes nas fases de iniciação e execução, cinco categorias foram relacionadas na fase de planejamento e quatro categorias foram atreladas a fase de encerramento. Deste modo, as categorias “gerenciar interfaces internas e externas”, “revisar criticamente o progresso”, “se responsabilizar pelo *business case*” e “governar o projeto” estiveram presentes em todas as fases do ciclo de vida.

A presença categoria “gerenciar interfaces internas e externas” em todo o ciclo de vida revela que o modelo cumpre seu papel de auxiliar o patrocinador na condução do projeto e também no gerenciamento das partes interessadas. Na categoria “revisar criticamente o progresso”, isto pode ser explicado porque ela envolve um conjunto de ações que faz com o que o patrocinador não seja apenas um agente consultivo, mas também um tomador de decisões ativo, demonstrando por sua vez que o modelo pode auxiliar o patrocinador em revisões frequentes durante o projeto, não tornando o processo de avaliação estático. Na “se responsabilizar pelo *business case*”, demonstra como o patrocinador é importante para a condução do projeto sendo o modelo visual um alicerce para que isto ocorra. Já na categoria “governar o projeto”, este acontecimento pode ser visto pela ótica que o modelo consegue fornecer ao patrocinador formas de garantir a governança na sua essência, como garantir que os procedimentos sejam seguidos e fornecer a correta direção com base na visão da organização.

A categoria “orientar e tomar decisões” esteve presente nas fases de iniciação e execução, revelando contribuição do modelo para que o patrocinador execute sua função de ser um norteador nestas fases. Por fim, a categoria ter “senioridade suficiente” esteve presente apenas nas fases de iniciação e execução, demonstrando como o modelo pode gerar uma reflexão para que o patrocinador cumpra sua função de garantir recursos ou a continuação do projeto.

Realizadas estas análise, uma nova releitura do *corpus* foi efetivada, tentando entender como as contribuições do modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> para com a atuação do papel de governança do patrocinador se relaciona com as teorias de governança que possuem implicações na gestão de projetos. Assim, ao revisar os códigos e suas descrições (ver tabela

suplementar) bem como os contextos em que são colocados nas falas dos entrevistados, foi identificado relações com quatro teorias, teoria da dependência dos recursos, teoria *stewardship*, teoria dos *stakeholders* e teoria do acionista. A figura 2 apresenta uma matriz com quatro quadrantes e os códigos correlacionados a cada teoria.



**Figura 2.** Matriz de teorias de governança e códigos relacionados.  
**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A teoria com maior relações foi a teoria dos *stakeholders*, ela sugere que interesses conflitantes e reivindicações de diferentes partes interessadas organizacionais precisam ser equilibrados (Donaldson & Preston, 1995). Neste contexto, o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> contribui diretamente para um melhor gerenciamento das partes interessadas a partir da função de governança do patrocinador, pois o modelo permitir pensar em quais são as partes interessadas e como as comunicações serão realizadas entre esses grupos.

A segunda teoria com maior número de relações é a *stewardship*, ela assume que nem todo comportamento humano é ditado pelo interesse próprio, mas que alguns membros da organização (*stewards*) exibem comportamento "pró" e "coletivista" em vez de individualista e egoísta (Davis *et al.*, 1997). Os principais conceitos da teoria *Stewardship* são identificação, motivação intrínseca, envolvimento em longo prazo e confiança (Davis *et al.*, 1997). E, é neste ponto onde percebe-se a contribuição do modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>, pois faz com o que o patrocinador assuma uma posição de interesse coletivo, no caso, da instituição de ensino, sendo o representante da área onde o projeto está sendo realizado, além de transmitir confiança, mostrar caminhos que não desviem a rota do planejamento e trabalhando a equipe na busca do alcance dos resultados não possuindo um comportamento individualista.

Na sequência, a teoria da dependência de recursos também aparece representada, ela oferece informações valiosas sobre a alocação, priorização e facilitação de recursos organizacionais (Oliver, 1991) e sugere que o sucesso organizacional depende da capacidade da organização de controlar recursos externos e internos interdependentes (Clarke, 2004). A teoria da dependência de recursos permite pensar nas necessidades variadas que as organizações

têm em diferentes estágios de seu ciclo de vida e como os recursos podem ser usados para superar os desafios organizacionais. Neste sentido, o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> faz o patrocinador refletir sobre os recursos necessários para o projeto.

Por fim, embora com apenas um código relacionado, a teoria do acionista também se fez presente. Esta tem como premissa o fato de que os administradores são contratados como agentes dos acionistas para administrar os negócios da corporação em benefício de seus principais executivos e, portanto, têm obrigação legal e moral de servir aos interesses dos acionistas. Para tanto, isto requer estruturas de contratos, processos e políticas para assegurar que a ação gerencial seja sempre no melhor interesse dos acionistas (Jensen e Meckling, 1976; Friedman, 1962). Desta forma, pode-se interpretar que é delegado aos gerentes do projeto e equipe a missão de trabalhar no alcance dos objetivos da instituição, até mesmo por uma questão moral e é aqui onde o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> auxilia, pois ele consegue fornecer mecanismos ao patrocinador que faça com que ele garanta a realização destes objetivos em prol da instituição, ou seja, garantido que os processos sejam seguidos.

Além destas relações com as teorias de governança, as evidências colhidas demonstram que as funções de governança do patrocinador estão alinhadas com os principais conceitos de governança de projetos existentes e aceitos no meio acadêmico.

## 5 Considerações finais

Como resposta ao objetivo lançado, é permissível alegar que o modelo tem um papel preponderante na atuação do papel de governança do patrocinador, o fazendo refletir sobre fatores importante para atuação de um patrocinador de projetos. O modelo consegue auxiliar o patrocinador em todos os estágios do ciclo de vida do projeto, contribuindo para a atuação do sua função de governança.

Cientificamente o trabalho fornece sua parcela de contribuição. Diversos estudos já haviam sido realizados acerca dos papéis do patrocinador (Kloppenborg, Tesch, Manolis & Heitkamp, 2006; Bryde, 2008; Crawford *et al.*, 2008; Kloppenborg, Tesch & Manolis, 2014), mas não havia registros de estudos que relacionasse patrocinador, governança de projetos e um modelo de gestão visual. Neste ponto, que este trabalho fornece sua maior contribuição para a ciência, pois ele demonstra como um modelo visual de gestão, o *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup>, contribui para atuação da função de governança do patrocinador de projetos, abrindo espaços para outras discussões. O trabalho fornece indícios que a literatura está correta quando alega que o patrocinador possui uma função de governança (Hazard & Crawford, 2004; Crawford *et al.* 2008; Too & Weaver, 2014), além de indentificar como estas funções de governança do patrocinador se relacionam com as teorias de governança existentes ligadas a gestão de projetos.

Uma das limitações deste trabalho é que não foi possível ter acesso a todos os patrocinadores inclusos na amostra final. Além disso, a amostra não contemplou os beneficiários diretos dos projetos, isto é, usuários e clientes, que seria uma terceira visão importante sobre o papel do patrocinador a ser analisada. Por fim, uma terceira limitação foi o fato de não existir uma literatura ampla sobre o papel de governança do patrocinador, com um campo de literatura maior poderia outros resultados poderiam surgir.

Como principal implicação prática, este trabalho sugere que o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> pode ser uma ferramenta importante para melhorar a atuação de governança que o patrocinador deve ter, possibilitando que ele enxergue seu papel durante todo o ciclo de vida de um projeto. Isto inclusive pode servir para um processo de *benchmarking* com outras instituições públicas de ensino.

Uma gama de pesquisas futuras pode ser conduzida. Primeiramente, foi apontado que os usuários e clientes não foram ouvidos, esta poderia ser uma importante pesquisa para somar-se aos resultados deste trabalho. Os diversos tipos de *stakeholders* do projeto também seriam potenciais grupos a serem pesquisados, por exemplo, analisar como eles enxergam o papel de governança do patrocinador a partir do interesse deles ou como seriam as expectativas deles sobre a atuação de governança do patrocinador.

O estudo de Too e Weaver (2014), além do patrocinador, apontou que o escritório de projetos e o portfólio de projetos são itens importantes da governança de projetos, neste sentido, estudos futuros poderiam verificar como o modelo visual *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> auxilia nestes outros dois relevantes elementos de governança.

Além das instituições públicas de ensino, poderia ser analisado como a função de governança do patrocinador com auxílio do *Life Cycle Canvas*<sup>®</sup> se comporta em instituições privadas de ensino. Assim, como também poderiam ser analisadas outras instituições que não fossem de ensino, sejam elas públicas e privadas, pois a partir desta análise ou cruzamento de estudos poderia ser possível insurgir uma nova dimensão de papéis de governança do patrocinador. Estudos quantitativos também podem ser realizados, os códigos surgidos neste trabalho poderiam servir como base para modelagem de equações estruturais, sendo que poderia ser testado com diversos grupos de sujeitos, de diversas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

## REFERÊNCIAS

- APM. (2006). Project Management Body of Knowledge, 5th ed. *Association of Project Management*, High Wycombe.
- APM. (2000). Syllabus for the APMP Examination, 2nd ed., Appendix 1. Glossary of Project Management Terms. High Wycombe: Association of Project Management.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32 (8), 1291-1308. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.005
- Boonstra, A. (2009). Identifying and managing stakeholders in enterprise information system projects. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 5(4), 1-16. doi:10.4018/jeis.2009090201
- Breese, R., Couch, O., & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: More than ‘just doing the day job’. *International Journal of Project Management*, 38(1), 17-26. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.09.009
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800–809. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.12.001
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (1999). *Project Leadership*, 2nd ed. Gower, Aldershot.
- Chandler, D. E., & Thomas, J. L. (2015). Does executive sponsorship matter for realizing project management value? *Project Management Journal*, 46(5), 46-61. doi: 10.1002/pmj.21521
- Chang, C. Y. (2015). Risk-bearing capacity as a new dimension to the analysis of project governance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1195-1205. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.003
- Clarke, T. (2004). *Theories of Corporate Governance*. Routledge, New York.
- Coase, R.E.. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405.

- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., & Chen, P. (2008). *Situational sponsorship of projects and programs: An empirical review*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Crawford, L., & Cooke-Davies, T. (2009). Project Governance: The Role and Capabilities of the Executive Sponsor. *Project Perspectives*.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Acad. Manag. Rev.*, 22, 20–47. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180258
- Donaldson, L., & Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Aust. J. Manag.*, 16, 49–64. doi: 10.1177/031289629101600103
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Acad. Manag. Rev.*, 20, 65–91. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992
- Field, M., & Keller, L. (1998). Project Management. The Open University, London. Galbraith, J.R., 1967. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston ISBN 0-273-01913-9.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Hall, M., Holt, R., & Purchase, D. (2003). Project sponsors under new public management: Lessons from the frontline. *International Journal of Project Management*, 21(7), 495–502. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00054-6
- Hazard, V., & Crawford, L.H. (2004). Defining project governance: *Proceedings of ProMAC Research Conference*, Tokio, Japan: Society of Project Management (SPM, Japan), Nanyang Technological University (NTU, Singapore) and Tsinghua University (China).
- Hjelmbrekke, H., Laedre, O., & Lohne, J. (2014). The need for a project governance body. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 661-677. doi:10.1108/IJMPB-03-2013-0012
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *J. Financ. Econ.* 3, 305–360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Klakegg, O. J., Williams, T., Magnussen, O. M., & Glasspool, H. (2008). Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation. *Project Management Journal*. 39, 27-42. doi: 10.1002/pmj.20058
- Kliem, R.L., & Ludin, I.S. (1992). *The People Side of Project Management*. Gower, Aldershot.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., Manolis, C., & Heitkamp, M. (2006). An empirical investigation of the sponsor's role in project initiation. *Project Management Journal*, 37(3), 16–25. doi: 10.1177/875697280603700303
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9–20. doi: 10.1002/pmj.21396
- Medeiros, B.C., Neto, M. V. S., Nobre, A. C. S., & Nogueira, G. M. F. (2017). Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. *Exacta-EP*, 15(1), 155-170. doi: 10.5585/ExactaEP.v15n1.6947
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Arizona: Sage Publications.

- Miller, R., Hobbs, B. (2002). A framework for analyzing the development and delivery of large capital projects. In: Slevin, D., Cleland, D.I., Pinto, J. (Eds.), *The Frontiers of Project Management Research*. Project Management Institute, Newton Square, PA.
- Mitnick, B.M. (1973). Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences. Paper presented at the 1973 Annual Meeting of the American Political Science Association, New Orleans, LA In Proceedings of the APSA.
- Morris, P.W.G. (1994). *The Management of Projects*. Thomas Telford, London.
- Musawir, A. U. S., 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. doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.007
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Acad. Manag. Rev.*, 16, 145–179. doi: 10.5465/amr.1991.4279002
- Olsson, N. O., & Berg-Johansen, G. (2016). Aspects of project ownership in theory and practice. *Procedia Computer Science*, 100, 790-795. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.226
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Pinto, J. K., & Patanakul, P. (2015). When narcissism drives project champions: A review and research agenda. *International Journal of Project Management*. 33(5), 1180-1190. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.01.013
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fifth Edition*. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Roe, M.J., 2003. *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*. Oxford University Press on Demand.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134–139.
- Sampiere, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. (5a ed.) Porto Alegre: Penso.
- Too, E., Le, T., & Yap, W. Y. (2017). Front-end planning - The role of project governance and its impact on scope change management. *International Journal of Technology*, 8(6), 1124-1133. doi:10.14716/ijtech.v8i6.708
- 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. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006
- Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York.
- van Marrewijk, A. S., K. (2016). Cultural practices of governance in the Panama Canal Expansion Megaproject. *International Journal of Project Management*, 34(3), 533-544. doi:10.1016/j.ijproman.2015.07.004
- Veras, M. (2016). *Gestão dinâmica de projetos: Life Cycle Canvas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- West, D. (2010), *Project Sponsorship – An Essential Guide for Those Sponsoring Projects Within Their organizations*, Gower Publishing Limited, Farnham.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Antitrust Implications*. The Free Press, New York.
- Wright, J. N. (1997). Time and budget: The twin imperatives of a project sponsor. *International Journal of Project Management*, 15(3), 181–186. doi: 10.1016/S0263-7863(96)00059-2
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. (4a ed.) Edition. California: Sage Publications.