ESPECIFICIDADE DA GOVERNANÇA NA EFICÁCIA DOS PROJETOS: COMPARAÇÃO ENTRE OS SETORES DE NEGÓCIOS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OUTRAS ÁREAS

THE ROLE OF GOVERNANCE IN PROJECT EFFECTIVENESS: A COMPARISON BETWEEN THE INFORMATION TECHNOLOGY BUSINESS SECTOR AND OTHER AREAS

RONIELTON REZENDE OLIVEIRA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

ALDORA GABRIELA GOMES FERNANDES
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ESPECIFICIDADE DA GOVERNANÇA NA EFICÁCIA DOS PROJETOS: COMPARAÇÃO ENTRE OS SETORES DE NEGÓCIOS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OUTRAS ÁREAS

Objetivo do estudo
Verificar as influências do engajamento das partes interessadas na eficácia dos projetos sobre os efeitos dos custos de agência, custos de transação e governança pela confiança, comparando a governança para projetos de tecnologia da informação com os projetos de outras áreas.

Relevância/originalidade
O estudo abre caminhos para que novas pesquisas aprofundem a compreensão dos mecanismos de governança em diferentes contextos setoriais, culturais e até mesmo organizacionais, além de inspirar a exploração de outras variáveis moderadoras ou mediadoras a partir do modelo analítico.

Metodologia/abordagem
O método escolhido foi a survey e para analisar os dados utilizou-se a Partial Least Squares Structural Equation Modeling. São utilizados 304 registros oriundos de respondentes de quarenta e nove países.

Principais resultados
A especificidade governança para os projetos (setor de entrega e forma de governança) entre tecnologia da informação e outras áreas de negócio atua como fator condicionante para a eficácia dos projetos. O engajamento das partes interessadas é o aspecto mais importante.

Contribuições teóricas/metodológicas
O aumento da governança pela confiança nos gerentes de projetos e equipe de projetos melhora a eficácia dos projetos e fortalece as ações de governança pelo controle durante o ciclo de vida dos projetos, sendo que o oposto também é verdadeiro.

Contribuições sociais/para a gestão
Os profissionais podem considerar o contexto de governança para os projetos (setor de entrega e forma de governança) entre TI e outras áreas de negócio, pois isso pode levar a um melhor desempenho organizacional.

Palavras-chave: Governança nos Projetos, Governança pela Confiança, Custos de Transação, Custos de Agência, Eficácia dos Projetos

THE ROLE OF GOVERNANCE IN PROJECT EFFECTIVENESS: A COMPARISON BETWEEN THE INFORMATION TECHNOLOGY BUSINESS SECTOR AND OTHER AREAS

Study purpose
To examine the influence of stakeholder engagement in project effectiveness on the effects of agency costs, transaction costs, and trust-based governance, comparing governance in information technology projects with projects in other areas.

Relevance / originality
The study open the way for future research to understanding how governance mechanisms in different sectoral, cultural, and even organizational contexts, in addition to inspiring the exploration of other moderating or mediating variables based on the analytical model.

Methodology / approach
The chosen method was a survey, and Partial Least Squares Structural Equation Modeling was used to analyze the data. The analysis included 304 records from respondents in forty-nine countries.

Main results
The specific nature of project governance (delivery sector and governance style) between information technology and other business areas acts as a determining factor for project effectiveness. Stakeholder engagement is the most important aspect.

Theoretical / methodological contributions
Increased governance through trust in project managers and project teams improves project effectiveness and strengthens governance actions through control throughout the project cycle.

Social / management contributions
Professionals may wish to consider the governance context for projects (delivery sector and form of governance) between IT and other business areas, as this can lead to improved organizational performance.

Keywords: Project Governance, Trust-Based Governance, Transaction Costs, Agency Costs, Project Effectiveness

ESPECIFICIDADE DA GOVERNANÇA NA EFICÁCIA DOS PROJETOS: COMPARAÇÃO ENTRE OS SETORES DE NEGÓCIOS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OUTRAS ÁREAS

1 Introdução

A governança se concentra nas relações das partes interessadas com a organização e nas conexões entre eles (Monks & Minow, 2011). A obrigação dos gerentes de projetos é criar as saídas e as entregas da forma mais eficiente possível, trabalhando de acordo com as práticas, regras, normas, diretrizes e procedimentos da organização. Três áreas principais precisam ser consideradas para assegurar a boa governança nos projetos. Em primeiro lugar, o projeto precisa ser formalmente estabelecido pela organização, o que inclui a designação do patrocinador e do gerente de projetos. A segunda consideração, é que os tomadores de decisão em cada nível funcional sejam responsáveis perante a alta direção pelas suas decisões relacionadas ao projeto. O terceiro aspecto, refere-se as expectativas sobre quaisquer resultados, incluindo a definição das restrições e o estabelecimento das premissas organizacionais (Too & Weaver, 2014).

É possível categorizar a governança nos projetos sob três pensamentos. A escola de governança de empresa única considera apenas os projetos internos que são restritos à própria estrutura de coordenação e controle da empresa. A escola de governança multiempresa percebe que os projetos têm relações contratuais e focaliza a celebração de acordos comerciais entre diferentes empresas. A escola de governança de grande capital declara que os projetos são unidades transitórias com seus próprios quadros de gestão e então se preocupa com as questões institucionais entre as empresas envolvidas (Bekker, 2014). O ponto de convergência dessas escolas direciona para duas visões centrais nos estudos de governança em relação à gestão de projetos (Ahola, Ruuska, Artto, & Kujala, 2014). A visão externa assume que é responsabilidade de governança definir e padronizar as regras que serão seguidas pelos projetos. A visão interna pressupõe foco intraorganizacional e observa a governança como arranjos de adaptação em função da unicidade dos projetos (Simard, Aubry, & Laberge, 2018).

A governança no âmbito dos projetos ocorre em vários níveis dentro das organizações. Ainda que a amplitude do escopo se estreite entre os níveis, a intenção geral é definir objetivos, fornecer meios para alcança-los e controlar o progresso (Müller, Zhai, Wang, & Shao, 2016). No nível projetos se atenta em fazer os projetos da maneira correta, enquanto esses são meios de atingir os objetivos estratégicos das organizações (Müller, 2009; Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010). No nível portfólios e programas se concentra em definir os objetivos e as capacidades pelas quais os projetos devem ser implementados da maneira correta. Posicionado no nível intermediário, esse nível pode atingir os objetivos de curto, médio e longo prazos, oriundos dos projetos individuais e organizacionais (Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010; Aubry, 2011). No nível organização se preocupa com a direção e o controle de todas as atividades dentro da organização, o que inclui a perspectiva de como estão sendo conduzidas as atividades e alcançados os marcos de entrega nos projetos, programas e portfólios (Levie, Burke, & Lannon, 2017; Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019).

A governança nos projetos é percebida dentro dos parâmetros de governança corporativa por que essa inclui as estruturas, os processos e as políticas que permitem conduzir os projetos (Müller, Zhai, Wang, & Shao, 2016). Nem sempre é possível aplicar plenamente o conhecimento sobre governança corporativa ao contexto dos projetos, pois a relação entre um projeto e seu cliente não é idêntica à relação entre uma organização e seus investidores (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017). A efetividade do alinhamento entre a governança de tecnologia da informação e a governança nos projetos desse setor é medida relacionando-as às características, metas, requisitos e expectativas definidas para o desempenho dos projetos (Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns, 2018). O certo é que em se tratando da governança nos projetos, independentemente do nível (projetos; portfólios e programas; organização) e setor de negócios, as suas partes interessadas, por exemplo, diretores, gerentes, funcionários, acionistas, clientes, credores ou, mesmo, fornecedores, são consideradas centrais para obtenção de desempenho e têm foco claro sobre seus direitos e responsabilidades, pois cada uma delas constitui distintos interesses que precisam ser alcançados pelas saídas e entregas dos projetos (Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019; Micán, Fernandes, & Araújo, 2020).

O engajamento das partes interessadas é o empenho para que os resultados dos projetos se transformem em benefícios para a organização (Kahn, 1990). A confiança e o controle são mecanismos para realizar a governança nos projetos (Müller, et al., 2013; Müller, Turner, Andersen, Shao, &

Kvalnes, 2014). A partir das regras e procedimentos que indicam 'o que' e 'como' fazer é possível compreender que a governança pela confiança emerge como a crença de que os arcabouços normativos são suficientemente executados durante os projetos (Müller, Turner, Andersen, Shao, & Kvalnes, 2016). Os custos de agência se referem a substituição da função principal pela função agente, na qual os gerentes de projetos são administradores constituídos pela alta direção para nos projetos exercerem atividades de coordenação e tomada de decisão. Ambas com efeito prático sobre os custos de produção nos projetos, visto que os custos de transação estão condicionados a comparação com o mercado, cuja escolha considera as permutas incidentes de melhor custo-benefício (Coase, 1937; Jensen & Meckling, 1976; Oliveira, Martins, & Dias, 2018). Tudo isso para que a eficácia dos projetos seja percebida em função do melhor rendimento alcançado para produzir os efeitos econômicos esperados.

As organizações conduzem seus negócios como operações. Os projetos são as escolhas estratégicas para realizar a transformação organizacional. Este estudo verifica as influências do engajamento das partes interessadas na eficácia dos projetos sobre os efeitos dos custos de agência, custos de transação e governança pela confiança, comparando a especificidade da governança para projetos de tecnologia da informação com os projetos de outras áreas.

2 Governança Organizacional

2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa é a combinação de responsabilidades e ações do corpo diretor para direcionar a organização ao alcance de suas metas estratégicas (Charkham, 1994). Suas funções essenciais são: definir os objetivos; estabelecer como os objetivos serão alcançados; monitorar o progresso para verificar o desempenho; e gerenciar as relações entre as partes interessadas (Dimsdale & Prevezer, 1994). Essas práticas colaboram para a longevidade da organização, contribuindo para a qualidade da gestão e otimizando o valor econômico de longo prazo (IBGC, 2015) enquanto alinham interesses e princípios: divulgação precisa e oportuna de informações (transparência); entendimento claro dos papéis, direitos e deveres (prestação de contas); execução das tarefas dentro das leis e dos padrões da sociedade (responsabilidade); e cumprimento dos preceitos morais e éticos (equidade) (OECD, 2015).

A governança corporativa inclui mecanismos, políticas e autoridade para fornecer uma estrutura ética que favorece a tomada de decisão de acordo com cargos bem definidos (Zwikael & Smyrk, 2015). Exige uma estrutura diferenciada de coordenação que é composta por práticas, processos e funções específicas que são utilizados para direcionar a organização conforme seus objetivos operacionais e estratégicos (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017). Os mecanismos de governança, por exemplo, controle e confiança (Toivonen & Toivonen, 2014; Lappi, Karvonen, Lwakatare, Aaltonen, & Kuvaja, 2018), referem-se ao modo de aplicação das regras formais e informais que delimitam as transações entre os parceiros de negócio. A implantação desses mecanismos para nutrir e gerenciar os relacionamentos é importante no sentido de que afeta não apenas o desempenho das organizações, mas também de fornecedores, clientes e outras partes interessadas (Roehrich, Selviaridis, Kalra, Van der Valk, & Fang, 2020).

2.2 Governança de Tecnologia da Informação

A dependência de ambientes informatizados, o volume de dados, o crescente fluxo de transações e o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas contribuí para a mudança de perspectiva sobre a aplicação da tecnologia da informação (TI) nas organizações (Al-Farsi & Haddadeh, 2015). A tecnologia da informação é utilizada como ferramenta operacional e também atua para apoiar o desenvolvimento de estratégias corporativas. Isso faz com que as organizações a tratem de forma mais ampla, não limitando-se a apenas gerencia-la, mas principalmente, a governa-la (Müller & Martinsuo, 2015). Desta maneira a governança de tecnologia da informação é um fator crítico de sucesso, pois auxilia os gestores na definição da melhor maneira para operacionalizar os ativos e controlar os recursos tecnológicos, conforme os fundamentos de governança corporativa por meio de transparência, prestação de contas, responsabilidade e equidade (Kutsch, Ward, Hall, & Algar, 2015; IBGC, 2015; OECD, 2015; Henriques, Pereira, Bianchi, Almeida, & Mira da Silva, 2020).

Ao desempenhar papel estratégico a governança de tecnologia da informação aborda o processo de tomada de decisão em relação aos investimentos realizados em tecnologia, à priorização de projetos

e à definição de estratégias de TI alinhadas com os objetivos organizacionais (Amali & Katili, 2018). Isso exige aproximação com as áreas funcionais e com as estruturas de gestão especializadas, por exemplo, o *Project Management Office*. A intenção é orientar os recursos humanos e apropriar a utilização da tecnologia nos projetos para atingir as expectativas de suas partes interessadas (Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns, 2018). A tomada de decisão considera os aspectos inerentes, o processo é controlado para direcionar os investimentos e as práticas para gestão dos projetos são adequadas à área tecnológica. Por isso, a governança de tecnologia da informação é uma ferramenta para o corpo diretor fornecer melhores resultados com os serviços de TI (Veerankutty, Ramayah, & Ali, 2018; Jiya, 2021).

3 Estrutura Conceitual

Os "homens de negócio experimentarão sempre mais ou menos controle, e neste caminho, o importante é manter o equilíbrio" (Coase, 1937, p. 14). As partes interessadas são quem pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização (Freeman, 2004). Elas, as partes interessadas, enquanto principais, desenvolvem estratégias e também se utilizam dos seus agentes que auxiliam o processo de produção (Jensen & Meckling, 1976). O nível de engajamento das partes interessadas dita a força da governança pela confiança nos projetos (Müller, Turner, Andersen, Shao, & Kvalnes, 2014; Vuorinen & Martinsuo, 2018): o engajamento fortalece a confiança e reduz os custos de agência e transação, enquanto o engajamento ineficaz, enfraquece a confiança e favorece o controle, levando ao aumento dos custos de agência e transação (Oliveira, Martins, & Dias, 2018). A eficácia dos projetos depende da condição ditada pelo contexto da governança, portanto, as características empresariais vinculadas aos negócios e o conhecimento a respeito da governança organizacional quanto aos seus enquadramentos sobre governança corporativa e tecnologia da informação direcionam a hipótese do estudo: *O contexto da especificidade da governança para os projetos (setor de entrega e forma de governança) entre TI e outras áreas de negócio atua como fator condicionante para a eficácia dos projetos*. O modelo analítico é apresentado na Figura 1.

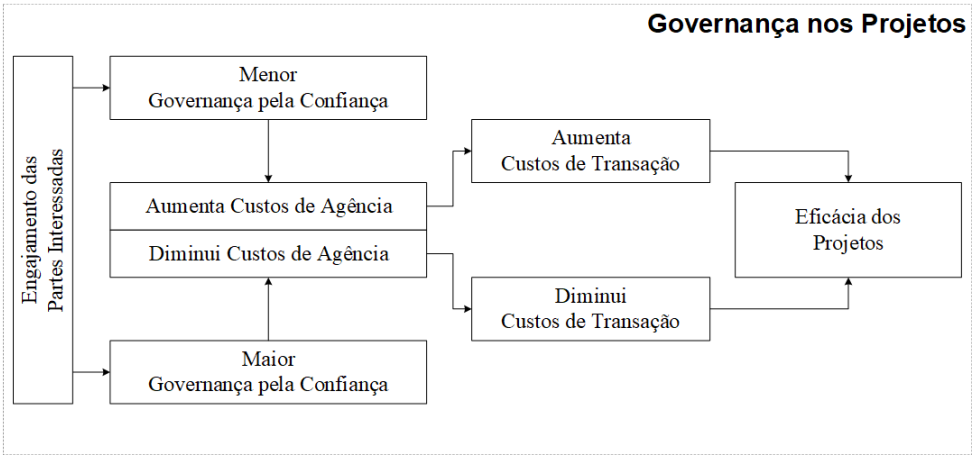


Figura 1. Modelo analítico

3.1 Engajamento das Partes Interessadas

O engajamento é uma característica humana para o trabalho bem definida pela energia, envolvimento e eficácia que representa o compromisso com a melhoria do desempenho, porque tem-se atitude em relação à organização e seus valores (Kahn, 1990; Maslach & Leiter, 1997). As partes interessadas são qualquer indivíduo ou grupo que influencia, pode influenciar ou está sendo influenciado pelas atividades e ou realizações da organização (Eskerod, 2020). Assim o engajamento das partes interessadas é compreendido como a dedicação para que os resultados dos projetos se consolidem como valor estratégico e se convertam em benefícios (Kahn, 1990; Huemann, Eskerod, & Ringhofer, 2016; Ruiz, Romero, & Fernandez-Feijoo, 2021).

As partes interessadas engajadas possuem alta energia e interagem de maneira assertiva com os objetivos dos projetos (Blomquist & Müller, 2006). Isso contribui para realização das entregas,

enfrentamento das demandas e solução dos conflitos que acontecem nas tarefas, nos relacionamentos e nos processos, porque o foco está no valor do processo, ou seja, elas demonstram aptidão para apoiar as equipes, criar oportunidades, receber e dar *feedback* em relação à gestão dos projetos por suas partes interessadas (Littau, Jujagiri, & Adlbrecht, 2010). Gerenciar bem as relações entre os objetivos do projeto e suas partes interessadas internas e externas é pré-requisito para obter e sustentar o sucesso dos projetos (Huemann, Eskerod, & Ringhofer, 2016). Seus interesses individuais ou coletivos têm valor intrínseco e precisam ser considerados na medida que estes interesses se manifestam como expectativas que afetam a tomada de decisão nos projetos (Musawir, Abd-Karim, & Mohd-Danuri, 2020).

O engajamento das partes interessadas, portanto, é a característica humana em relação aos aspectos comportamentais que influencia a realização dos projetos. Considera as aspirações específicas dos indivíduos que podem ou não estarem associados a grupos. Os interesses das partes interessadas internas e externas têm efeito na tomada de decisão dentro dos projetos. O grau de engajamento está vinculado com as expectativas das partes interessadas quanto as metas e resultados esperados (Freeman, 2004; Eskerod, Huemann, & Savage, 2015; Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019).

3.2 Governança pela Confiança

A governança exige uma estrutura diferenciada de coordenação e controle. Quando há melhor governança, há melhor e maior taxa de sucesso na realização dos projetos (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017). Esta estrutura de gestão é realizada por processos e funções específicas que direcionam a execução dos projetos de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais da organização. O controle e a confiança como mecanismos de governança estão em perspectivas extremas e complementares entre si, sendo que a confiança nos relacionamentos colabora para a melhoria do desempenho nos projetos (Toivonen & Toivonen, 2014; Lappi, Karvonen, Lwakatare, Aaltonen, & Kuvaja, 2018).

A confiança pode governar os relacionamentos por si mesma (Müller, Turner, Andersen, Shao, & Kvalnes, 2014; Zwikael & Smyrk, 2015). Ela tem a capacidade de equilibrar o paradoxo de reivindicações e interesses de diferentes partes interessadas quando mesmo sobre controle, existe destacada percepção de confiança entre os indivíduos, que se comportarão em termos dessa expectativa para melhorar o relacionamento (Haq, Gu, Liang, & Abdullah, 2019). Porque, as mentalidades, racionalidades e formas de interação escolhidas pelo gerente de projetos para implementar, manter e alterar as ações nos projetos inspiram segurança nas suas contrapartes parceiras (Müller, Turner, Andersen, Shao, & Kvalnes, 2016; Clegg, 2019; Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019; Musawir, Abd-Karim, & Mohd-Danuri, 2020).

A governança pela confiança, portanto, compreende valores, responsabilidades, processos e políticas pelas quais é possível aos projetos atingir os objetivos organizacionais. Seu princípio está nas crenças otimistas a respeito das intenções e comportamento apropriados do outro. A expectativa é que dada a situação o indivíduo e os grupos atuaram da maneira esperada. De acordo com atos ou fatos a confiança será mais ou menos reforçada nos projetos (McGrath & Whitty, 2015; Turner & Müller, 2017; Riis, Hellström, & Wikström, 2019).

3.3 Custos de Agência

A separação entre propriedade e controle é um problema fundamental nas organizações. Os indivíduos se comportam de maneira interessada a fim de maximizar sua utilidade. Os custos de agência dizem respeito a forma de administração das relações contratuais. De forma pragmática como os proprietários distantes e acionistas ausentes (principal), contratam os gestores profissionais (agente) para atuar em seu nome (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Esses custos têm de ser suportados pelas organizações para contornar os problemas por meio de salvaguardas, por exemplo, sistemas de remuneração e delegação de autoridade e incentivos contratuais, por exemplo, recompensas por resultados e desempenho. Essa perspectiva para gestão de relacionamentos permite delinear as circunstâncias sob as quais a interação e os efeitos de complementaridade ocorrem entre governança por controle e governança por confiança (Toivonen & Toivonen, 2014; Zwikael & Smyrk, 2015).

O custo de uma transação adicional poderá aumentar conforme o número de transações. Se ocorrer falha na alocação de recursos, existirá um preço de produção que poderá crescer devido aos ajustes necessários ao ambiente organizacional (Eisenhardt, 1989). Este equívoco se constata quando os objetivos do principal diferem das ações dos agentes, ou seja, o comportamento oportunista e as

limitações de interesse conduzem para a perda de riqueza, pois, de maneira inequívoca incidem em redistribuição duvidosa dos recursos. No cenário oposto, geram ganhos para a organização, porque as decisões assertivas e a simetria de interesses entre agentes e principal conduzem ao aumento de valor de mercado (Jensen & Meckling, 1976).

Os custos de agência, portanto, representam o problema exacerbado pelas assimetrias de informação, no qual os indivíduos se comportam de maneira interessada a fim de maximizar sua utilidade. Considera que as relações estabelecidas entre patrocinador e gerente de projetos operam diretamente sobre os resultados econômicos alcançados, de modo que a estrutura de gestão é orientada para maximizar a obtenção de valor com a execução dos projetos (Jensen & Meckling, 1976; Armstrong & Taylor, 2017; Vuorinen & Martinsuo, 2018).

3.4 Custos de Transação

A economia dos custos de transação permite compreender a tomada de decisão em função das ações de governança nos projetos. A premissa é que "se a transação for organizada dentro da firma ou se será realizada no mercado por fornecedores independentes, dependerá da comparação entre os custos de realizar essas operações no mercado com os custos de realização dessas operações dentro da organização" (Coase, 1937, p. 17). Por isso, os custos podem ser reduzidos, mas não serão eliminados, porque os contratos podem permanecer incompletos e dotados de lacunas, entretanto, os custos são reduzidos, pois tem-se limites para direcionar e otimizar a produção, como a seleção de fornecedores nos projetos (Müller & Martinsuo, 2015; Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019).

As organizações têm que exercer sua função a um custo menor. Os custos de transação incluem os custos diretos para gerenciar relacionamentos e os possíveis custos de oportunidade ao tomar decisões de governança (Rindfleisch & Heide, 1997). Essas são questões relacionadas com a medição e comparação entre adquirir no mercado ou fazer internamente por um preço inferior (Williamson, 1988). Em ambos casos as transações estão sujeitas a racionalidade limitada e ao comportamento oportunista das partes envolvidas. A racionalidade limitada vincula-se as restrições das capacidades cognitivas em processar informações e é compreendida como a inabilidade humana de escrever contratos que prevejam com plenitude as trocas comerciais e as responsabilidades futuras. O oportunismo está na possibilidade da conduta tendenciosa dos indivíduos em função de ações organizacionais, por motivações de interesse próprio e pela ambição de ganhos pessoais (Williamson, 1979; Chiles & McMackin, 1996).

Os custos de transação, portanto, representam os custos de negociação e decisão para chegar a um acordo aceitável, que permita estabelecer regras contratuais utilizadas para garantir que ambas as partes cumpram seus compromissos. Compartilhar riscos, fomentar alianças e realizar acordos orientam a capacidade estratégica do patrocinador e dos gerentes de projetos em monitorar e reduzir os custos em relação ao contexto e contingência, para determinar a estrutura de governança apropriada para os projetos (Coase, 1937; Kutsch, Ward, Hall, & Algar, 2015; Henten & Windekilde, 2016).

3.5 Eficácia dos Projetos

O sucesso dos projetos depende de uma boa comunicação e divulgação adequada de informações entre os indivíduos e grupos envolvidos. Está vinculado aos prismas estratégico e econômico das organizações abrangendo preocupações internas ou externas (Shenhar & Dvir, 1996; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001) que incluem os aspectos gerenciáveis no curto prazo (orçamento, cronograma, escopo e qualidade), ou seja, eficiência e a obtenção de resultados em longo prazo (governança, partes interessadas, resultados e benefícios), isto é, eficácia. Ambas mensuráveis em termos de sucesso estratégico (Joslin & Müller, 2015).

A eficácia dos projetos faz o melhor uso dos recursos disponíveis para de modo sustentável produzir resultados que vão de encontro as expectativas de suas partes interessadas (Abednego & Ogunlana, 2006). A governança nos projetos é fundamental para conduzi-los ao sucesso estratégico. É esperado que a participação das partes interessadas contribua para a realização do trabalho nos projetos (Ruuska, Ahola, Artto, Locatelli, & Mancini, 2011), pois informações precisas e imparciais podem ser usadas como base para a tomada de decisões nos projetos que derivam na obtenção de valor para melhorar o desempenho organizacional (Ruuska, Ahola, Artto, Locatelli, & Mancini, 2011; Ferrer, Galvão, & Carvalho, 2020).

A eficácia dos projetos, portanto, consiste em utilizar da melhor forma os recursos disponíveis para realizar as atividades e entregar os melhores resultados possíveis para a organização ao fazer o que precisa ser feito nos projetos. Está sobre a influência das variáveis que caracterizam o sucesso dos projetos: mudanças de escopo; metas de prazo; metas de custos; e expectativas de qualidade, em função de aspectos determinantes dos projetos, como orçamento, duração e tamanho da equipe (Hjelmbrekke, Laedre, & Lohne, 2014; Martinsuo, Sariola, & Vuorinen, 2017; Sankaran, Müller, & Drouin, 2017).

4 Método

Os enunciados foram elaborados em português e traduzidos para o inglês, sendo cinco itens para cada construto: engajamento das partes interessadas (EPI) (Freeman, 2004; Eskerod, Huemann, & Savage, 2015; Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019); governança pela confiança (GCO) (McGrath & Whitty, 2015; Turner & Müller, 2017; Riis, Hellström, & Wikström, 2019); custos de agência (CAG) (Jensen & Meckling, 1976; Armstrong & Taylor, 2017; Vuorinen & Martinsuo, 2018); custos de transação (CTR) (Coase, 1937; Kutsch, Ward, Hall, & Algar, 2015; Henten & Windekilde, 2016); e eficácia dos projetos (PRO) (Hjelmbrekke, Laedre, & Lohne, 2014; Martinsuo, Sariola, & Vuorinen, 2017; Sankaran, Müller, & Drouin, 2017). Foram verificados quanto a validade de expressão. Utilizou-se a escala Likert. O pré-teste do questionário comprovou variação nas suas medidas.

A coleta de dados resultou em 325 registros completos, sendo excluídas as observações atípicas identificadas pelo teste *Mahalanobis distances*. A amostra corresponde a 304 registros (poder estatístico, *software* G*Power 3.1; *f-test* modelo fixo de regressão linear múltipla para aumento do R^2 com 4 efeitos e 5 construtos; $\alpha = 0,05$; $f^2 = 0,15$, efeito médio; $1 - \beta = 100\%$). A especificidade da governança nos projetos para segmentar a amostra em grupos ocorreu a partir dos dados referentes ao setor da organização e ao produto final do projeto. O setor de negócio tecnologia da informação e a entrega de projetos de tecnologia da informação correspondem aos projetos de TI que sofrem influência da governança de TI (setor de negócios TI; 89 registros; poder estatístico = 82%). Os demais setores de negócio e as demais entregas de projetos correspondem aos outros tipos de projetos e sofrem influência da governança corporativa (setor de negócios outras áreas; 215 registros; poder estatístico = 100%). Em ambos grupos se verifica poder estatístico superior a 80% (Cohen, 1992a; 1992b), portanto, no aspecto numérico quanto ao tamanho da amostra é possível realizar as comparações entre os grupos.

5 Resultados

Os respondentes são gerentes de projetos ou funções compatíveis com a gestão de projetos. O teste qui-quadrado confirma conhecimento dos respondentes no tema em estudo, posto que há relação estatisticamente significante entre a função exercida com a experiência profissional ($\chi^2[55] = 130,2996$; $p < 0,01$) e entre a função exercida e a formação para gerenciamento de projetos ($\chi^2[15] = 28,7515$; $p < 0,05$). Os respondentes são de 49 países, sendo 3,3% na África, 6,3% na América do Norte, 1,0% na América Central, 42,4% na América do Sul, 10,2% na Ásia, 34,5% na Europa e 2,3% na Oceania.

O *software* SmartPLS 3.3 foi utilizado para avaliação do modelo com a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), pois, esse método possui eficiência estatística para lidar com múltiplas relações entre variáveis ao avaliar simultaneamente os construtos (independentes e dependentes) e os indicadores (enunciados). Os resultados, são descritos por meio dos efeitos (direto, indireto e total) que os construtos independentes têm sobre os construtos dependentes (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Hair Jr., Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018). É utilizado a técnica da heterogeneidade observada, cujas diferenças são verificadas sobre as características dos grupos. Sua avaliação consiste em analisar se existem diferenças estatisticamente significantes com a *Partial Least Squares Multi-group Analysis* (PLS-MGA). A análise ocorre em duas fases, primeiro, avalia-se o modelo de mensuração e segundo, analisa-se o modelo estrutural (Henseler, Hubona, & Ray, 2016).

A escala utiliza somente indicadores reflexivos e foi verificada quanto aos indicadores e construtos em relação à confiabilidade (ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração), à validade convergente (amplitude em que uma medida se correlaciona de forma positiva com as medidas alternativas do mesmo construto) e à validade discriminante (grau em que os indicadores diferem um do outro para mensurar o construto), de acordo os parâmetros sugeridos por Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2017) adiante descritos. No aspecto de consistência interna dos construtos, verifica-se que os

coeficientes têm valores adequados e são confiáveis, porque a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach indicam valores superiores a 0,60 que são aceitáveis em pesquisas exploratórias. No aspecto de validade convergente, as cargas externas dos indicadores estão entre 0,50 e 0,70, sendo seus valores adequados para construtos mensurados com vários indicadores, bem como eles são estatisticamente significantes com $p < 0,01$. As cargas fatoriais obtidas com a *Average Variance Extracted* (AVE) têm valores superiores a 0,50. No aspecto de validade discriminante, as cargas fatoriais comprovam que os construtos e indicadores diferem entre si quando o critério de Fornell-Larcker indica que a raiz quadrada da AVE de cada construto é maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto, tal como o intervalo de confiança *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) não inclui o valor 1, conforme a Tabela 1.

Tabela 1. Validação do questionário

Construto	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída	Fornell-Larcker					HTMT
			CAG	CTR	EPI	GCO	PRO	
CAG	0,6309	0,5069	0,7120	0	0	0	0	Sim
CTR	0,7000	0,5549	0,5182	0,7449	0	0	0	Sim
EPI	0,7425	0,5913	0,5254	0,3938	0,7689	0	0	Sim
GCO	0,6882	0,5477	0,5795	0,4553	0,4957	0,7401	0	Sim
PRO	0,6724	0,5325	0,6034	0,5003	0,4909	0,4924	0,7297	Sim

O ajuste do modelo é demonstrado pelo *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) que apresenta valores menores que 0,10; pelos critérios de ajuste exato d_ULS e d_G que precisam ter a diferença entre a matriz de correlação implícita em seu modelo e a matriz de correlação empírica não significante ($p > 0,05$); pelo *Normed Fit Index* (NFI) que resulta em valores entre 0 e 1, sendo melhor o ajuste quanto mais próximo de 1; pelo χ^2 e graus de liberdade, sem parâmetros para comparação; e pela raiz quadrada da média residual RMS_theta, cujo valor abaixo de 0,12 mostra um modelo bem ajustado (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os ajustes estimados são: SRMR = 0,0787; d_ULS = 2,0133 ($p = 1,3334$); d_G = 0,4371 ($p = 0,3282$); NFI = 0,6434; $\chi^2[303] = 741,4108$ ($p < 0,01$); e RMS_theta = 0,1034. Uma mensuração equivalente total foi identificada, portanto, é possível realiza a análise multigrupo, devido aos dados terem origem em grupos diferentes (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016).

A comparação entre os grupos tem diferenças estatisticamente significantes nas relações: custos de transação e eficácia dos projetos (CTR → PRO); e governança pela confiança e custos de transação (GCO → CTR). Esses resultados suportam a hipótese do estudo e confirma que o contexto da especificidade da governança para os projetos (setor de entrega e forma de governança) entre TI e outras áreas de negócio é fator condicionante para a eficácia dos projetos. O olhar atento sobre as influencias das relações permite destacar diferenças no tamanho de efeito entre os grupos, respectivamente, do setor de negócios outras áreas para o setor de negócios TI: o efeito do engajamento das partes interessadas nos custos de transação altera-se de nenhum para pequeno; o efeito do engajamento das partes interessadas na governança pela confiança altera-se de médio para grande; o efeito da governança pela confiança nos custos de agência altera-se de médio para grande; o efeito da governança pela confiança nos custos de transação altera-se de pequeno para nenhum; e o efeito da governança pela confiança na eficácia dos projetos altera-se de nenhum para pequeno. Existe uma mensuração equivalente total e, por isso, nas relações do modelo cuja diferença não é estatisticamente significante são considerados os valores do caminho estrutural obtidos nos dados agrupados, conforme a Tabela 2.

Tabela 2. Comparação da governança nos projetos entre os setores TI e outras áreas

Relação	Significância do Caminho Estrutural	Significância do Caminho Estrutural		Diferença do Caminho Estrutural	Significância	p
		TI	Outras Áreas			
CAG → CTR	0,3298 ***	0,3764 ***	0,3141 ***	0,0623	NS	0,6799
CAG → PRO	0,3174 ***	0,2564 **	0,3495 ***	-0,0932	NS	0,4697
CTR → PRO	0,2229 ***	0,2274 **	0,2316 ***	-0,0042	**	0,9776
EPI → CAG	0,3019 ***	0,2577 **	0,3046 ***	-0,0470	NS	0,6890
EPI → CTR	0,1210 **	0,1901 *	0,0588 NS	0,1314	NS	0,2857
EPI → GCO	0,4957 ***	0,5576 ***	0,4887 ***	0,0689	NS	0,5179
EPI → PRO	0,1588 ***	0,1340 NS	0,1642 **	-0,0301	NS	0,8476
GCO → CAG	0,4243 ***	0,5120 ***	0,3904 ***	0,1216	NS	0,2735

Relação	Significância do Caminho Estrutural	Significância do Caminho Estrutural		Diferença do Caminho Estrutural	Significância	p
		TI	Outras Áreas			
GCO → CTR	0,1929 ***	0,0338 NS	0,3011 ***	-0,2673	*	0,0803
GCO → PRO	0,1193 **	0,1482 NS	0,0737 NS	0,0745	NS	0,5669

NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10.

A análise do coeficiente de determinação R^2 em distintos tamanhos de amostra deve considerar o $R^2_{Ajustado}$, pois esse busca compensar a variância explicada quando há relações não significantes no caminho estrutural. Os valores R^2 a partir de 0,67, 0,33 ou 0,19 são descritos respectivamente, como substancial, moderado ou fraco (Chin, 1998). Os valores de Q^2 acima de zero evidenciam a qualidade de que o modelo tem relevância preditiva. O *Goodness of Fit* (GoF) não é um índice para distinguir modelos válidos de inválidos. Na análise multigrupo é considerado uma medida de ajuste para indicar como os subconjuntos de dados têm capacidade para esclarecer o comportamento do construto dependente. A referência é que os valores sejam superiores a 0,36 (Henseler & Sarstedt, 2013; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Verifica-se adequação ao parâmetro de referência, o que indica robustez do modelo para explicar a eficácia dos projetos entre os grupos, isto é, 58% ($R^2_{Ajustado}$ = 0,5768) no setor de negócios TI ($GoF_{Ajustado}$ = 0,4907; Q^2 = 0,2287) e 46% ($R^2_{Ajustado}$ = 0,4558) no setor de negócios outras áreas ($GoF_{Ajustado}$ = 0,4424; Q^2 = 0,1753), conforme a Tabela 3.

Tabela 3. Variação na governança nos projetos entre os setores TI e outras áreas

Setor de Negócios	Construto	R^2	$R^2_{Ajustado}$	Q^2	GoF	$GoF_{Ajustado}$	Mapa de Prioridades	
							Efeito Total	Desempenho
TI	EPI	-	-	-	0,5017	0,4907	0,4499	81,1867
	CAG	0,4967	0,4790	0,1951			0,3420	75,8593
	CTR	0,4030	0,3746	0,1594			0,2274	70,5261
	GCO	0,3109	0,3030	0,1256			0,3310	76,6704
	PRO	0,6008	0,5768	0,2287			-	-
Outras Áreas	EPI	-	-	-	0,4482	0,4424	0,4571	83,2945
	CAG	0,4001	0,3916	0,1434			0,4223	75,4981
	CTR	0,3421	0,3296	0,1347			0,2316	72,6852
	GCO	0,2389	0,2353	0,0987			0,3083	75,9563
	PRO	0,4685	0,4558	0,1753			-	-

O modelo explica 58% na variação da eficácia dos projetos. A síntese dos resultados cuja linha pontilhada é o efeito moderador e a linha espessa indica diferença estatisticamente significante entre os grupos para o setor de negócios TI é exibida na Figura 2.

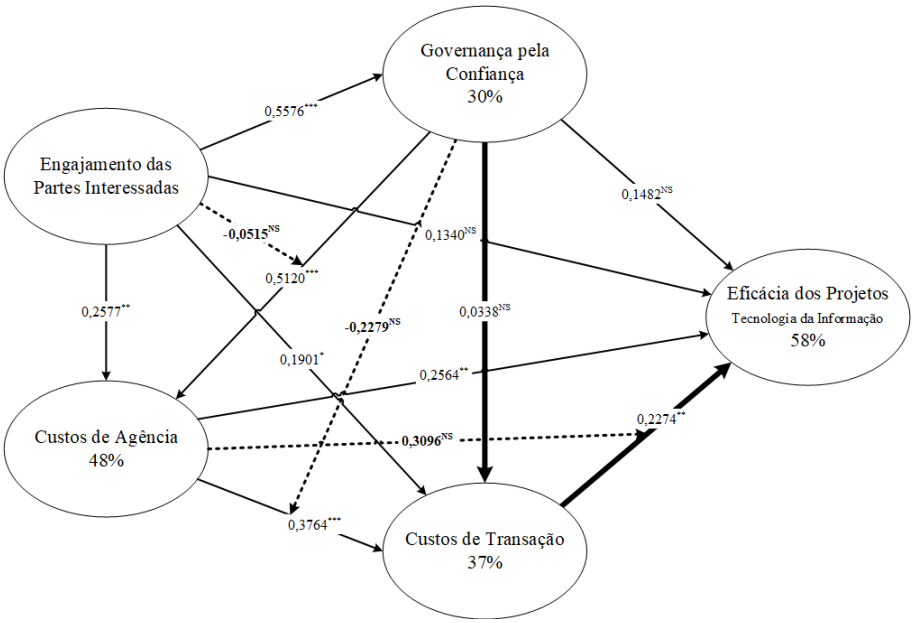


Figura 2. Setor de negócios TI
NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10

O modelo explica 46% na variação da eficácia dos projetos. A síntese dos resultados para o setor de negócios outras áreas é exibida na Figura 3.

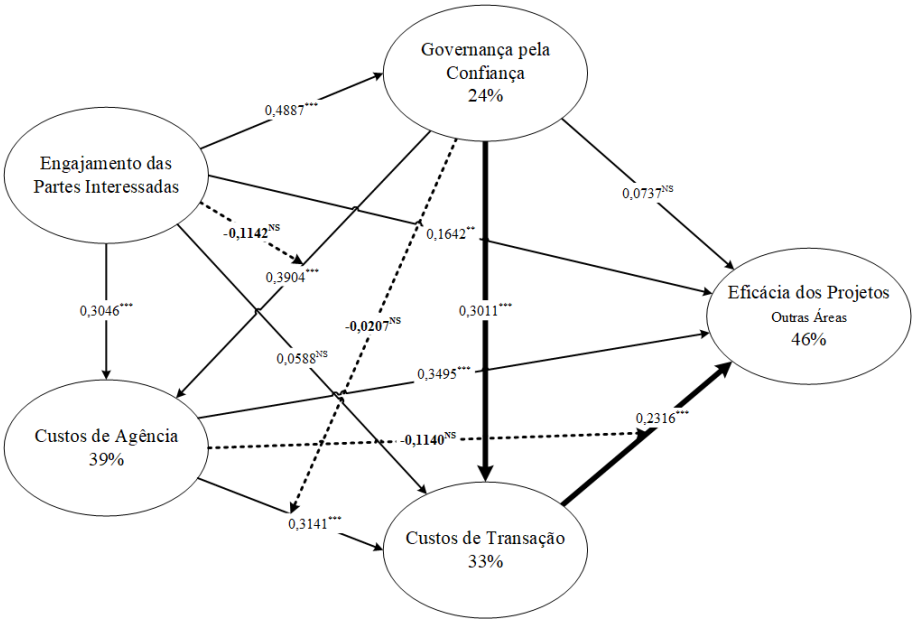


Figura 3. Setor de negócios outras áreas
NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10

O mapa de prioridades em ambos grupos demostra atenção para o engajamento das partes interessadas como o aspecto mais importante a ser considerado pelos gerentes de projetos, pois este aspecto, além de apresentar o maior efeito total, é também o de maior desempenho para obter eficácia dos projetos. A governança pela confiança se posiciona entre os custos de agência e os custos de transação de acordo com o exibido na Figura 4.

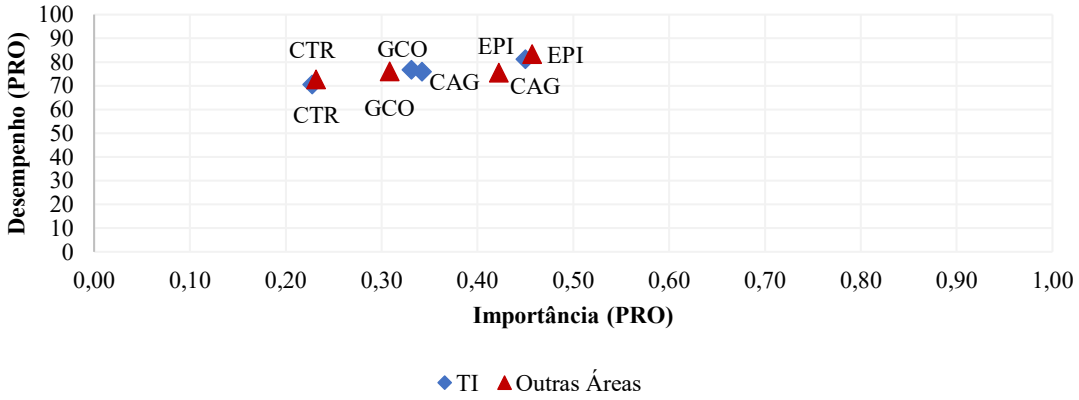


Figura 4. Mapa de prioridades entre os setores TI e outras áreas

6 Discussão

O estudo verificou as influências do engajamento das partes interessadas na eficácia dos projetos sobre os efeitos dos custos de agência, custos de transação e governança pela confiança. Os resultados mostram que a hipótese do estudo é suportada, pois o contexto da especificidade da governança para os projetos (setor de entrega e forma de governança) entre TI e outras áreas de negócio atua como fator condicionante para a eficácia dos projetos. Esse resultado vai de encontro as questões que requerem atenção especializada para a aplicação da TI nas organizações: dependência de ambientes

informatizados; volume de dados; crescente fluxo de transações; e desenvolvimento de novas soluções tecnológicas (Al-Farsi & Haddadeh, 2015).

Destaca-se as diferenças nas relações: custos de transação e eficácia dos projetos; e governança pela confiança e custos de transação. A economia dos custos de transação permite compreender a tomada de decisão em função das ações de governança nos projetos. O esperado é que os resultados dos projetos se solidifiquem como valor estratégico e se transformem em benefícios organizacionais. A questão central sobre a transação está sobre a comparação entre os custos que podem ser reduzidos, mas não serão eliminados para decidir se é conveniente realizar dentro da organização ou se realizar-se-á no mercado por fornecedores independentes (Coase, 1937; Müller & Martinsuo, 2015).

O engajamento das partes interessadas é o aspecto mais importante para obter-se a eficácia dos projetos, contudo, as variações explicadas pelo modelo são maiores na área de tecnologia da informação do que nas outras áreas de negócios, isto é, a governança pela confiança é 6%, os custos de agência são 9%, os custos de transação são 4% e a eficácia dos projetos é 12% maior. Essas diferenças são compreendidas à luz do efeito mediador (Cepeda, Nitzl, & Roldán, 2017). As alterações no tamanho do efeito do setor de negócios outras áreas para o setor de negócios TI necessita de considerações adicionais. As influências do engajamento das partes interessadas são maiores nos projetos de TI, em especial, quando se tem maior preocupação com os custos decorridos sobre os investimentos em TI que precisam serem adequados as reais necessidades das organizações e também, sobre a maior confiança depositada nos profissionais de TI que são vistos como especialistas e profundos conhecedores, porque as atividades que desempenham têm características peculiares em relação àquelas executadas por outras áreas de conhecimento (Veerankutty, Ramayah, & Ali, 2018; Jiya, 2021).

As influências da governança pela confiança trazem revelações interessantes, enquanto que, nos projetos de TI tem-se maior preocupação com o relacionamento entre patrocinador e gerentes de projetos quanto aos aspectos que envolvem principal e agentes; as transações por sua vez deixam de ser uma preocupação, até porque existe a compreensão corporativa da necessidade de realizar-se investimentos na área de TI e como consequência a alta direção têm a convicção que custos maiores serão incorridos na organização e, a partir da confiança nos agentes de TI, têm a perspectiva de que os investimentos ocorrerão da melhor maneira possível para desdobrar as metas e os objetivos estratégicos da organização; por isso, se cria a expectativa de que a confiança depositada nas ações que serão executadas pelos gerentes de projetos para planejar, executar e controlar os projetos, implicaram em melhores resultados e demostraram o quanto os projetos de TI estão sendo eficazes na organização (Toivonen & Toivonen, 2014; Lappi, Karvonen, Lwakatare, Aaltonen, & Kuvaja, 2018).

Essas inferências confirmam que a governança de tecnologia da informação é um fator crítico de sucesso (Kutsch, Ward, Hall, & Algar, 2015). Suas diretrizes, normas, políticas, estrutura, habilidades, competências e responsabilidades conduzem de modo apropriado as ações organizacionais que envolvem a aplicação da tecnologia da informação. O controle dos processos, a gestão da equipe, a otimização dos recursos, o suporte para a tomada de decisão, a segurança das informações, a satisfação de usuários e clientes, entre outros aspectos inerentes constituem os pilares para que os projetos desta área sejam considerados de sucesso, visto que os resultados obtidos estão alinhados com a visão, a missão e as metas da organização (Henriques, Pereira, Bianchi, Almeida, & Mira da Silva, 2020).

A governança de tecnologia da informação tem estrito relacionamento com a governança corporativa, especialmente, para auxiliar na elaboração das estratégias organizacionais (Müller & Martinsuo, 2015; Amali & Katili, 2018). Não é apenas uma área de suporte, mas sim um ativo empresarial. Tem a função de definir objetivos a partir do planejamento corporativo que considera as ações de curto, médio e longo prazos. É importante para a mensuração de desempenho vinculado à utilização dos recursos tecnológicos. Seus principais componentes são: o alinhamento estratégico; o gerenciamento de recursos; e a manutenção das operações (Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns, 2018). A dedução racional é que a governança de tecnologia da informação, seja em organizações públicas ou privadas, desempenha um papel estratégico. Porque são considerados em simultâneo: as estratégias de TI voltadas aos objetivos corporativos; o processo para tomada de decisão em relação aos investimentos realizados em tecnologia; e à priorização dos projetos (Amali & Katili, 2018).

Esses aspectos e os dados sugerem que a governança direcionada sobre a TI é mais eficiente que outras formas de governança, quiçá, pelos fundamentos de governança corporativa terem abrangência mais ampla (IBGC, 2015; OECD, 2015), isto, portanto, é explicado pelos aspectos específicos

considerados pela TI para determinar suas próprias formas para governar, controlar e operacionalizar os ativos de tecnologia. Ou seja, nos projetos de TI existe a preocupação quanto à obrigatoriedade de os projetos serem cada dia mais eficazes na execução de suas atividades para ofertar melhores serviços (Valencia, Marulanda, & López, 2018). O fato é que a governança de tecnologia da informação é uma parte importante da estrutura organizacional, pois segregando o setor de entrega e a forma de governança tem-se os resultados sobre o quanto ela se diferencia das outras áreas de negócios para entregar os projetos que contribuem para obtenção de valor estratégico e benefícios organizacionais (Jiya, 2021).

Depois de demonstrar que o engajamento das partes interessadas influencia na eficácia dos projetos, quando são considerados os custos de agência e os custos de transação com a perspectiva de governança pela confiança, as implicações gerenciais podem ser descritas para ajudar os praticantes da gestão de projetos. A integração é a essência da gestão de projetos, quando os gerentes de projetos atuam para conectar, áreas de conhecimento, fatores organizacionais técnicos e não técnicos, dentre outros para proceder com as entregas dos projetos (Oliveira & Martins, 2020). Uma consequência é evidenciar que nos projetos é mais interessante confiar nas pessoas, pois isso beneficia as ações de controle.

Os gerentes de projetos podem considerar o estudo para governar seus projetos. É necessário que os métodos reconhecidos para o gerenciamento de projetos (boas práticas, metodologias e abordagens) sejam compreendidos em relação às interconexões que são colocadas sobre os fatores organizacionais, por exemplo, estratégia, governança, tomada de decisão, análise de custo-benefício, influências de partes interessadas e outros, pois esses permitem obter retorno dos investimentos, construir aprendizado organizacional e ter excelência na implementação dos projetos. Por isso, o ponto ótimo de governança nos projetos dependeria *a priori* de identificar e bem compreender: as funções e papéis; os relacionamentos; as relações de poder; as posições hierárquicas; e as responsabilidades.

7 Conclusão

Os custos que incidem nos projetos afetam o alcance de benefícios nos negócios e por isso, o sucesso dos projetos é uma preocupação econômica nas organizações. Para abordar as questões da governança nos projetos são reiteradas de forma frequente as abordagens: *Transaction Cost Economics* e *Agency* (Ahola, Ruuska, Artto, & Kujala, 2014; Biesenthal & Wilden, 2014; Müller, Pemsel, & Shao, 2014; Lappi, Karvonen, Lwakatare, Aaltonen, & Kuvaja, 2018; Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019; Musawir, Abd-Karim, & Mohd-Danuri, 2020; Turner, 2020). A partir desse conhecimento teórico emergiu o modelo analítico ao considerar que o engajamento das partes interessadas é mediado pelo mecanismo de governança pela confiança para explicar a eficácia dos projetos.

Os dados foram coletados de 304 respondentes que exercem suas atividades profissionais em diferentes países distribuídos pelos cinco continentes. Os resultados obtidos com a PLS-SEM indicam, a partir do mapa de prioridades, que o engajamento das partes interessadas é o aspecto mais importante para obter-se eficácia dos projetos. Destaca-se na análise multigrupo que no setor de negócios tecnologia da informação, os custos de agência são mediadores perfeitos para a relação entre engajamento das partes interessadas e eficácia dos projetos, tal como, para a relação entre governança pela confiança e eficácia dos projetos, e, no setor de negócios outras áreas, os custos de agência e os custos de transação são mediadores perfeitos para a relação entre governança pela confiança e eficácia dos projetos.

O aumento da governança pela confiança nos gerentes de projetos e equipe de projetos melhora a eficácia dos projetos e fortalece as ações de governança pelo controle durante o ciclo de vida dos projetos, sendo que o oposto também é verdadeiro, ou seja, a redução da confiança nesses agentes prejudica as ações de controle e os resultados dos projetos. A contribuição teórica está no modelo com sua escala validada. Os conceitos se constroem a partir das articulações e conexões. A indicação é que a governança nos projetos, além de refletir na eficácia dos projetos, também contribui para a governança organizacional. Destaca-se que a governança direcionada sobre a TI é mais eficiente que outras formas de governança, posto que a inferência é de que os fundamentos de governança corporativa são mais amplos que os aspectos específicos considerados pela TI para determinar as formas de governar, controlar e operacionalizar os ativos de tecnologia, isto é, devido à especificidade da TI, os projetos de tecnologia da informação tendem a ter resultados mais eficazes que os projetos de outras áreas.

O conjunto de observações sobre à governança nos projetos representam um conhecimento consistente que permite reflexões dos praticantes para planejar, executar e controlar seus projetos. A sugestão é que os profissionais considerem o contexto de governança para os projetos (setor de entrega

e forma de governança) entre TI e outras áreas de negócio. Logo, tem-se a ponte para a contribuição prática, pois a assimilação dos conceitos pelos praticantes da gestão de projetos pode levar a um melhor desempenho organizacional. Assim a busca por uma estrutura de governança equilibrada em relação às lentes teóricas tem potencial para contribuir para os praticantes da gestão de projetos, porque a complexidade do problema de governança requer uma atuação integrada, imediata e em larga escala.

A limitação do estudo é percebida quanto a complexidade inerente as variáveis utilizadas para mensuração. Outros itens ou, mesmo, mais itens poderiam ter sido concebidos para caracterizar o engajamento das partes interessadas, a governança pela confiança, os custos de agência, os custos de transação e a eficácia dos projetos. Pesquisas futuras podem se concentrar em escalar o modelo analítico e encontrar itens adicionais que melhorem a escala. O estudo abre caminhos para que novas pesquisas aprofundem a compreensão dos mecanismos de governança em diferentes contextos setoriais, culturais e até mesmo organizacionais, além de inspirar a exploração de outras variáveis moderadoras ou mediadoras a partir do modelo analítico. A governança interorganizacional pode ser investigada, talvez, o engajamento das partes interessadas seja mais relevante nos projetos interorganizacionais como acontece nas colaborações universidade-indústria. Outra análise multigrupo também poderia ser realizada para examinar o modelo analítico, por exemplo, comparar a governança nos projetos sobre a ótica da triple hélice (universidade, iniciativa privada e poder público).

Referências

Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006). Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management, 24*(7), 622-634. doi:10.1016/j.ijproman.2006.07.010

Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management, 32*(8), 1321-1332. doi:10.1016/j.ijproman.2013.09.005

Al-Farsi, K., & Haddadeh, R. E. (2015). Framing information technology governance in the public sector: Opportunities and challenges. *International Journal of Electronic Government Research, 11*(4), 89-101. doi:10.4018/ijegr.2015100105

Amali, L. N., & Katili, M. R. (2018). Identification of influential factors in implementing IT governance: A survey study of Indonesian companies in the public sector. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management, 13*(1), 61-77. doi:10.28945/3975

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management* (14 ed.). London, UK: Kogan Page.

Aubry, M. (2011). The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business, 4*(3), 436-457. doi:10.1108/17538371111144166

Bekker, M. C. (2014). Project governance: Schools of thought. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 17*(1), 22-32. doi:10.4102/sajems.v17i1.595

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

Blomquist, T., & Müller, R. (2006). Practices, roles, and responsibilities of middle managers in program and portfolio management. *Project Management Journal, 37*(1), 52-66. doi:10.1177/875697280603700105

Cepeda, G. A., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In H. Latan, & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares structural equation modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173-195). New York, NJ: Springer. doi:10.1007/978-3-319-64069-3_8

Charkham, J. (1994). *Keeping good company: A study of corporate governance in five countries.* Oxford, UK: Clarendon Press.

Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review, 21*(1), 73-99. doi:10.5465/amr.1996.9602161566

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Clegg, S. (2019). Governmentality. *Project Management Journal, 50*(3), 1-4. doi:10.1177/8756972819841260

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*(16), 386-405. doi:10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Cohen, J. (1992a). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159.

Cohen, J. (1992b). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science, 1*(3), 98-101.

Derakhshan, R., Turner, R. J., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management, 37*(1), 98-116. doi:10.1016/j.ijproman.2018.10.007

Dimsdale, N., & Prevezer, M. (Eds.). (1994). *Capital markets and corporate governance.* Oxford, UK: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780198287889.001.0001

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57-74. doi:10.2307/258191

Eskerod, P. (2020). A stakeholder perspective: Origins and core concepts. *Oxford research encyclopedia of business and management*. Oxford University Press. doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.3

Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management: Past and present. *Project Management Journal, 46*(6), 6-14. doi:10.1002/pmj.21555

Ferrer, P. S., Galvão, G. D., & Carvalho, M. M. (2020). Tensions between compliance, internal controls and ethics in the domain of project governance. *International Journal of Managing Projects in Business, 13*(4), 845-865. doi:10.1108/IJMPB-07-2019-0171

Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik, 5*(3), 228-254. doi:10.5771/1439-880x-2004-3-228

Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management, 37*(4), 533-548. doi:10.1016/j.ijproman.2019.02.008

Henriques, D., Pereira, R., Bianchi, I. S., Almeida, R., & Mira da Silva, M. (2020). How IT governance can assist IoT project implementation. *International Journal of Information Systems and Project Management, 8*(3), 25-45. doi:10.12821/ijispm080302

Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics, 28*(2), 565-580. doi:10.1007/s00180-012-0317-1

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems, 116*(1), 2-20. doi:10.1108/imds-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review, 33*(3), 405-431. doi:10.1108/imr-09-2014-0304

Henten, A. H., & Windekilde, I. M. (2016). Transaction costs and the sharing economy. *Info, 18*(1), 1-20. doi:10.1108/info-09-2015-0044

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

Huemann, M., Eskerod, P., & Ringhofer, C. (2016). *Rethink! Project stakeholder management.* Newton Square, PA: Project Management Institute.

IBGC. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5 ed.). São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Fonte: http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360. doi:10.1016/0304-405x(76)90026-x

Jiya, T. (2021). Using Theory of Change to evaluate the role of stakeholder engagement towards socially desirable outcomes in ICT research projects. *International Journal of Information Systems and Project Management, 9*(2), 63-82. doi:10.12821/ijispm090204

Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management, 33*(6), 1377-1392. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.005

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. doi:10.5465/256287

Kutsch, E., Ward, J., Hall, M., & Algar, J. (2015). The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management, 32*(2), 105-118. doi:10.1080/10580530.2015.1018768

Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an improved understanding of agile project governance: A systematic literature review. *Project Management Journal, 49*(6), 39-63. doi:10.1177/8756972818803482

Levie, F., Burke, C. M., & Lannon, J. (2017). Filling the gaps: An investigation of project governance in a non-governmental organisation's response to the Haiti earthquake disaster. *International Journal of Project Management, 35*(5), 875-888. doi:10.1016/j.ijproman.2016.10.007

Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of Stakeholder Theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal, 41*(4), 17–29. doi:10.1002/pmj.20195

Martinsuo, M., Sariola, R., & Vuorinen, L. (2017). The business of projects in and across organizations. In S. Sankaran, R. Müller, & N. Drouin (Eds.), *Cambridge handbook of organizational project management* (pp. 19-32). Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316662243.005

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2015). Redefining governance: From confusion to certainty and clarity. *International Journal of Managing Projects in Business, 8*(4), 755-787. doi:10.1108/ijmpb-10-2014-0071

Micán, C., Fernandes, G., & Araújo, M. (2020). Project portfolio risk management: A structured literature review with future directions for research. *International Journal of Information Systems and Project Management, 8*(3), 67-84. doi:10.12821/ijispm080304

Müller, R. (2009). *Project governance: Fundamentals of project management.* Farnham, UK: Gower Publishing.

Müller, R., & Martinsuo, M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business, 8*(1), 154-176. doi:10.1108/ijmpb-04-2014-0036

Müller, R., Andersen, E. S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Turner, J. R., . . . Gudergan, S. (2013). The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal, 44*(4), 26-44. doi:10.1002/pmj.21350

Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2014). Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1309-1320. doi:10.1016/j.ijproman.2014.03.007

Müller, R., Turner, R. J., Andersen, E. S., Shao, J., & Kvalnes, Ø. (2014). Ethics, trust, and governance in temporary organizations. *Project Management Journal, 45*(4), 39-54. doi:10.1002/pmj.21432

Müller, R., Turner, R. J., Andersen, E. S., Shao, J., & Kvalnes, Ø. (2016). Governance and ethics in temporary organizations: The mediating role of corporate governance. *Project Management Journal, 47*(6), 7-23. doi:10.1177/875697281604700602

Müller, R., Zhai, L., Wang, A., & Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management, 34*(6), 957-969. doi:10.1016/j.ijproman.2016.05.002

Musawir, A. u., Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management, 38*(1), 1-16. doi:10.1016/j.ijproman.2019.09.007

Musawir, A. u., Serra, C. E., 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

OECD. (2015). *G20/OECD Principles of corporate governance* (3 ed.). Paris, FR: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing. doi:10.1787/9789264236882-en

Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2020). Project management office performance: Divergence of the perceptions between academic instruction and professional experience. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 30*(75), 119-134. doi:10.15446/innovar.v30n75.83261

Oliveira, R. R., Martins, H. C., & Dias, A. T. (2018). Project portfolio management and transaction costs theory: Theoretical propositions. *Management & Planning, 19*(1), 137-158. doi:10.21714/2178-8030gep.v19.4661

Riis, E., Hellström, M. M., & Wikström, K. (2019). Governance of projects: Generating value by linking projects with their permanent organisation. *International Journal of Project Management, 37*(5), 652-667. doi:10.1016/j.ijproman.2019.01.005

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing, 61*(4), 30-54. doi:10.1177/002224299706100403

Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: A review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control, 31*(6), 453-469. doi:10.1080/09537287.2019.1647364

Ruiz, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2021). Stakeholder engagement is evolving: Do investors play a main role? *Business Strategy and the Environment, 30*(2), 1105-1120. doi:10.1002/bse.2674

Ruuska, I., Ahola, T., Artto, K., Locatelli, G., & Mancini, M. (2011). A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects. *International Journal of Project Management, 29*(6), 647-660. doi:10.1016/j.ijproman.2010.10.001

Sankaran, S., Müller, R., & Drouin, N. (2017). *Cambridge handbook of organizational project management.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Shenhar, A., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy, 25*(4), 607-632. doi:10.1016/0048-7333(95)00877-2

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning, 34*(6), 699-725. doi:10.1016/S0024-6301(01)00097-8

Simard, M., Aubry, M., & Laberge, D. (2018). The utopia of order versus chaosA conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects. *International Journal of Project Management, 36*(3), 460-473. doi:10.1016/j.ijproman.2018.01.003

Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management, 36*(2), 287-300. doi:10.1016/j.ijproman.2017.10.003

Toivonen, A., & Toivonen, P. U. (2014). The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization: An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1358-1370. doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.001

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, R. J. (2020). How does governance influence decision making on projects and in project-based organizations? *Project Management Journal, 51*(6), 670-684. doi:10.1177/8756972820939769

Turner, R. J., & Müller, R. (2017). The governance of organizational project management. In S. Sankaran, R. Müller, & N. Drouin (Eds.), *Cambridge handbook of organizational project management* (pp. 75-91). Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316662243.010

Turner, R. J., Huemann, M., Anbari, F. T., & Bredillet, C. N. (2010). *Perspectives on projects.* Abingdon, UK: Routledge.

Valencia, F., Marulanda, C., & López, M. (2018). Information technology government. Use and practices in the public entities of the Coffee Triangle, in Colombia. *Información Tecnológica, 29*(3), 249-256. doi:10.4067/s0718-07642018000300249

Veerankutty, F., Ramayah, T., & Ali, N. (2018). Information technology governance on audit technology performance among Malaysian public sector auditors. *Social Sciences, 7*(8), 124-143. doi:10.3390/socsci7080124

Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2018). Program integration in multi-project change programs: Agency in integration practice. *International Journal of Project Management, 36*(4), 583-599. doi:10.1016/j.ijproman.2018.02.003

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics, 22*(2), 233-261. doi:10.1086/466942

Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *Journal of Finance, 43*(3), 567-591. doi:10.1111/j.1540-6261.1988.tb04592.x

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management, 33*(4), 852-862. doi:10.1016/j.ijproman.2014.10.012