

Governança de Projetos: uma análise bibliométrica de 2014 a 2018

Project Governance: a bibliometric analysis of 2014 to 2018

João Paulo Oliveira Lucena¹

Thales da Costa Lago Alves²

Josué Vitor de Medeiros Junior³

Resumo

Este trabalho tem por objetivo dimensionar a produção de artigos científicos recentes que estejam relacionados ao tema Governança de Projetos. Para isso, se utiliza do estudo bibliométrico, destinado à quantificação e levantamento de informações acerca de trabalhos publicados em periódicos acadêmicos, coletados em bases de dados nacionais e internacionais, e que tenham relação com o tema. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com procedimentos de pesquisa bibliográfica e com uma abordagem tanto qualitativa, como quantitativa. Após filtrar eletronicamente os trabalhos coletados, com auxílio do *software EndNote*[®], chegou a uma amostra com 44 trabalhos para análise, onde se classificam as publicações como nacional ou internacional, número de publicações, número de citações em trabalhos acadêmicos, abordagem metodológica, dentre outros aspectos relevantes. Constata o estado da produção de trabalhos científicos sobre o tema abordado e que há pouca produção de trabalhos voltados para a área no âmbito nacional frente a uma predominância significativa de artigos internacionais que abordam o tema, sendo que o periódico *International Journal of Project Management* se destaca em relação aos demais estudados. Estes fatos despertam a necessidade de incremento da produção acadêmica brasileira voltada para o campo da Governança de Projetos e também apontam os periódicos internacionais mais propensos a tratarem do tema estudado.

Palavras-chave: Governança de Projetos. Estudo Bibliométrico. Gestão Organizacional.

Abstract

This paper aims to measure the production of recent scientific articles related to the theme of Project Governance. In order to accomplish this goal, the bibliometric study is directed to papers published in academic journals obtained from national and international databases and related to the subject. The study is characterized as descriptive research, using bibliographical research and considering both qualitative and quantitative approaches. After electronically filtering the available papers, with the help of the *EndNote*[®] software, a sample of 44 papers was analyzed and classified as national or international, number of publications, number of citations in academic papers, methodological approach, among other relevant information. Results provide an overview on the scientific production on this topic, and indicate that there are few studies on about it at the national level when compared to a significant predominance of international articles that approach the subject. In this context, the *International Journal of Project Management* periodical stands out in relation to the others studied. These findings point to the need to increase the Brazilian academic production focused on the field of Project Governance and indicate the international periodicals which tend to address this topic.

Keywords: Project Governance. Bibliometric Study. Organizational Management.

1 Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN); Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Brasil.
adm.jplucena@hotmail.com

2 Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/UFRN). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Brasil.
tcla@superig.com.br

3 Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Brasil.
josuevitor16@gmail.com

1 Introdução

A dinâmica dos negócios e a restrição de recursos disponíveis sugere a implementação de mecanismos de priorização, adaptação e controle alinhados com a complexidade do ambiente, o que leva as organizações a se voltarem a uma cultura de projetos, no intuito de se tornarem mais competitivas e rápidas diante das mudanças impostas. Para alcançar a competitividade em longo prazo, devem se submeter a um processo contínuo de inovação, de maneira a lidar com oportunidades que oferecem a promessa de novas plataformas de crescimento (Ćirić *et al.*, 2016).

O aumento da globalização nas últimas décadas, marcada pelos avanços tecnológicos, principalmente nos transportes e comunicações, aumentaram a pressão das organizações pela redução de custos, e pelo aumento de produtividade e rentabilidade, demandando novas formas de pensamento para a sustentação dos modelos de negócios existentes (Ross, 2013). Diante disto, os gerentes de projetos encontram problemas de transparência, otimização e relacionamento, sendo que o comportamento destes gerentes ao responder a questões éticas varia de acordo com a estrutura de governança (Muller *et al.*, 2014).

Neste contexto, a adoção de práticas de gerenciamento de projetos pode possibilitar resultados significativos para permanência e desenvolvimento das organizações no mercado, como a redução no custo e prazo de desenvolvimento de um novo produto, aumento no tempo de vida de novos produtos, aumento de vendas e receitas e aumento do número de clientes (Prado, 2003).

Dentro dessa perspectiva, a governança de projetos vem acrescentar às organizações recursos e práticas orientadoras para a tomada de decisões eficientes e eficazes ao longo do gerenciamento dos projetos (Musawir *et al.*, 2017; Too *et al.*, 2017). Isso pode ser explicado 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).

Sob um prisma mais abrangente, a governança corporativa está ligada às influências que repercutem nos processos institucionais, incluindo as de designação

daqueles que estão envolvidos na organização da produção e venda de bens e serviços, ou seja, os agentes de regulação e de controle (Turnbull, 1997). Já a governança de projetos é a governança organizacional de um projeto ou o sistema que um portfólio, programa ou projeto é dirigido, controlado e responsabilizado (Mcgrath & Whitty, 2015). Logo, a governança do projeto pode ser reconhecida como um fator crítico para o sucesso da entrega do projeto na prática (Chang, 2015).

Desse modo, o objetivo deste trabalho é dimensionar a produção de artigos científicos recentes que estejam relacionados ao tema “Governança de Projetos”. O trabalho concentrou-se em buscar publicações em bases de dados nacionais: portais Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração); e internacionais: *Scopus*, *Web of Science* e *ProQuest*.

Para análise dos estudos coletados, a pesquisa adotou um estudo bibliométrico para alcançar de forma mais precisa o escopo deste trabalho, dimensionando o universo pesquisado, classificando as principais informações e analisando, por fim, os dados obtidos. A bibliometria não se atém à análise de conteúdo das publicações, mas prioriza quantificar o número de citações de determinados termos nas publicações ou a quantidade de publicações sobre o assunto pesquisado (Yoshida, 2010).

Os estudos sobre governança de projetos são recentes e vêm ganhando interesse do meio acadêmico e organizacional. Para tanto, os únicos estudos desenvolvidos nos últimos anos encontrados que se preocuparam em verificar o estado da arte do tema foram os conduzidos por Bekker (2014) e Biesenthal e Wilden (2014). Esses trabalhos limitaram o seu lapso temporal até 2013. Depois disto, não foi verificado nenhum outro estudo de mesma natureza e quando se observa a realidade nacional percebe-se que nada a respeito foi produzido. Este foi um *gap* identificado que justifica a relevância deste trabalho, pois juntamente com a quinta edição do guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), publicada em 2013 e que traz consigo artifícios de governança, se constatou que posteriormente a esse ano, não existiam estudos para verificar o estado da arte da temática governança de projetos. Assim, este trabalho encontra importância nestes pontos, além de poder fornecer subsídios

para o meio acadêmico e para as organizações sobre o estado recente da pesquisa a respeito.

Para atingir sua finalidade, este estudo estruturou-se através de revisão da literatura recente sobre o tema, utilizando-se de referências bibliográficas que conceituam governança de projetos, para, em seguida, descrever os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa e as bases de dados pesquisadas nos âmbitos nacional e internacional. Por fim, apresenta os dados coletados na pesquisa bibliométrica, ilustrada por quadros comparativos e gráficos, sendo finalizado pelas considerações acerca do estudo e sugestões para trabalhos futuros que abordem este objeto de estudo.

2 Revisão de literatura

2.1 Gerenciamento de projetos

Um projeto é definido como um esforço temporário utilizado para criar um produto, serviço ou resultado único, de maneira que seu término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos, ou até mesmo quando a necessidade do projeto deixa de existir (PMI, 2013).

O termo Gerenciamento de Projetos tem se tornado cada vez mais presente tanto na literatura acadêmica, como na prática das organizações, uma vez que essas organizações precisam identificar não só as necessidades para alcance dos seus objetivos, mas também formas que as tornem capazes de gerenciar e as mantenham competitivas, principalmente em um cenário de economia desfavorável. Um bom gerenciamento de projetos possibilita a empresa ser ágil, inovadora e desafiadora.

A administração de projetos seria uma excelente maneira de alcançar soluções para problemas não rotineiros, de maior ou menor grau de duração, custos e complexidade das mudanças crescentes oriundos da aplicação do gerenciamento estratégico (Valeriano, 1998).

A gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de um conjunto de tarefas integradas de modo que busque o alcance dos seus objetivos, visando beneficiar os participantes envolvidos no projeto (Kerzner, 2006).

O gerenciamento de projetos deve ter uma abordagem voltada para o sucesso, flexível e adaptativa.

Esta ênfase difere da tradicional, ao se observar que os projetos estão inseridos nos processos relacionados à natureza intrínseca do próprio negócio e buscam satisfazer os resultados comerciais e não somente a um conjunto de atividades atreladas a prazos (Shenhar & Dvir, 2007).

A gestão de projetos encontra-se em evidência porque vem se tornando cada vez mais comum que nas organizações existam projetos a serem coordenados e executados, sendo estes derivados de ações definidas na elaboração do planejamento estratégico destas organizações (Veras, 2014).

O PMI (2013) comenta que o gerenciamento de projetos é o emprego do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas junto às atividades do projeto visando atender aos requisitos definidos. Este gerenciamento é realizado através da aplicação e integração apropriadas de 47 processos, que são agrupados em cinco grupos, sendo eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

A definição do PMI é bastante disseminada em projetos convencionais. O Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) define os aspectos importantes de cada área de conhecimento e como ela se integra com os cinco grupos de processos, fornecendo uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação descritiva das ferramentas e técnicas utilizadas. O foco da gestão convencional de projetos conceitua-se no tripé escopo, tempo e custo, na abordagem de uma gestão centralizada com foco em planejamento, na sistemática de causa e efeito e na visão por processos.

2.2 Governança de projetos

Para muitos estudiosos de projetos, a quinta edição do Guia PMBOK, publicado no ano de 2013, traz como principal contribuição a governança de projetos.

Em janeiro do ano de 2016, o PMI lançou um Guia Prático de Governança de Projetos, Programas e Portfólios e de acordo com este guia há diferenças entre gerenciamento e governança. Enquanto o gerenciamento organiza e faz o trabalho, a governança toma decisões, dá orientações, supervisiona e garante a gestão. A Figura 1 ilustra essas diferenças.

Gerenciamento	Governança
Implementa estratégias, metas e objetivos	Define e aprova a estratégia organizacional, metas e objetivos
Comunica a política e estabelece procedimentos	Faz e determina políticas
Cumprir o <i>framework</i> de governança	Estabelece e aprova o <i>framework</i> de governança de portfólio, programa e projeto
Identifica e gerencia os relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Certifica-se do engajamento dos <i>stakeholders</i> chaves
Prioriza os projetos	Determina e aprova os critérios de priorização de projetos
Elabora termos de abertura, planos, <i>business case</i> e solicitações de mudança	Aprova termos de abertura, planos, <i>business case</i> e solicitações de mudança

Figura 1: Diferenças entre gerenciamento e governança de projetos

Fonte: Adaptado do Guia Prático de Governança de Projetos, 2018.

Como pode ser observado na Figura 1 existem diferenças significativas entre o gerenciamento e a governança. A princípio se pode observar que a governança define e aprova a estratégia organizacional para que o gerenciamento a possa implementar. Seguindo nesta linha, é possível compreender que a governança é responsável pela determinação das políticas e o gerenciamento responsável por fazer a comunicação dessas e configurar os procedimentos. A governança constitui e aprova o *framework* da própria governança de portfólio, programa e projeto, por outro lado, o gerenciamento cumpre a execução do *framework* de governança. É responsabilidade da governança se certificar do engajamento dos *stakeholders* chaves, enquanto o gerenciamento identifica e administra esses relacionamentos. A governança exerce a função de determinar e aprovar os critérios de priorização dos projetos e o gerenciamento escolhe, conforme os critérios, quais projetos priorizar. Também é responsabilidade da governança aprovar os termos de abertura, planos, *business case* e solicitações de mudança após a elaboração destes pelo gerenciamento.

Concluída essa breve diferenciação, a partir do que consta no quadro 1, faz-se necessário situarmos como a governança de projetos vem sendo abordada em estudos

recentes. Para isso, se apresenta, de forma resumida, os trabalhos a seguir.

Para Ahola *et al.* (2014) existem duas correntes distintas e relativamente independentes de pesquisa sobre governança de projetos. Um dos fluxos aborda a governança de projetos como um fenômeno externo a qualquer projeto específico, enquanto os outros pontos de vista abordam a governança como interna a um projeto específico. Os resultados da pesquisa indicam ainda que, embora a literatura sobre governança de projetos baseie a maior parte de sua argumentação em pesquisa de projeto estabelecida, ela também extrai fundamentação, de forma significativa, da literatura sobre economia de custos de transação. Assim, com base nessas descobertas, os autores argumentaram que existe um potencial considerável para unir literatura de governança de projetos e literatura de governança geral, ou seja, se torna possível utilizar artefatos presentes na governança geral em governança de projetos.

No que diz respeito ao estudo do estado da arte da governança de projetos, Bekker (2014) revisou a literatura sobre o tema e categorizou os argumentos em três escolas de pensamento, sendo elas: escola única, escola multi-empresa e grande escola de governança de capital. A escola de uma única empresa está preocupada com princípios de governança relacionados a projetos intraorganizacionais e sugere práticas desses princípios em um nível técnico. A escola multi-empresa aborda os princípios de governança em relação a duas ou mais organizações que participam de uma base contratual no mesmo projeto e concentra seus esforços de governança no nível técnico e estratégico. A grande escola de capital considera projetos como organizações temporárias, formando sua própria entidade e estabelecendo princípios de governança em nível institucional. A partir dessas escolas de pensamento, Bekker (2014) concluiu que a definição de governança de projetos é uma função da complexidade das partes interessadas e do posicionamento funcional na organização. Com base nisto, precebe-se que a governança de projetos não é algo tão trivial, mas que exige empenho e prática.

Seguindo ainda pela verificação do estado da arte, Biesenthal e Wilden (2014) conduziram uma investigação sistemática de pesquisas anteriores para fornecer uma revisão da literatura, mas agora orientada por conteúdo e para fornecer orientação a pesquisas futuras. Eles usaram

o *software* de mineração de dados textuais *Leximancer* para identificar conceitos e temas dominantes subjacentes à pesquisa de governança de projetos. Os resultados indicaram que as teorias de agências e partes interessadas foram adaptadas ao contexto de governança do projeto em maior medida do que outras teorias. Além disso, encontraram diferenças nas pesquisas de governança de projetos, publicadas em periódicos de gerenciamento de projetos, comparadas a periódicos de gerenciamento geral, de TI e de engenharia. Como contribuição do seu trabalho eles apresentaram uma estrutura que relaciona as teorias de governança aos múltiplos níveis organizacionais relevantes para a governança de projetos, na tentativa de fornecer um instrumento que fornecesse suporte para a prática da governança.

No que compreende os modelos de estruturas, Guo *et al.* (2014) conduziram uma pesquisa que investigou como diferentes estruturas de governança de projetos afetam o gerenciamento de riscos. A análise comparativa mostra que a governança do projeto fornece um mecanismo estruturado para identificar e tratar os riscos à medida que eles ocorrem. Apesar do contexto variado, dois projetos dependiam de arranjos contratuais flexíveis para alavancar riscos entre os participantes da iniciativa. Enquanto uma governança centralizada, de agente único, foi adotada em um dos projetos, no outro, uma estrutura de governança de alianças foi usada. O primeiro permitia a alocação de risco de cima para baixo, enquanto o segundo incentivava soluções proativas para o compartilhamento de risco. Ao comparar projetos em tempo real de escopo, complexidade e significância variados, os resultados contribuíram para uma melhor compreensão do relacionamento entre as organizações de projeto e o gerenciamento de riscos do projeto.

Muller *et al.* (2014) realizaram um estudo que foi além das estruturas de governança e buscaram identificar os facilitadores organizacionais para a governança no âmbito dos projetos. Primeiramente, os autores conceituaram os capacitadores organizacionais como facilitadores de processo e habilidades discursivas, cada qual com seus próprios fatores e mecanismos. Em seguida, aplicaram o conceito à literatura sobre projetos governamentais, governança de projetos e governamentalidade. Os resultados indicaram que a governança é habilitada através de diferentes formas de flexibilidade em diferentes níveis de

governança, configuração institucional e autoridade no nível do projeto, estruturas flexíveis e mentalidades das pessoas no nível organizacional, e através do desenvolvimento de pessoas autoresponsáveis e auto-organizadas para governamentalidade nas configurações do projeto. Logo, se pôde compreender que a governança de projetos está muito ligada ao processo de desenvolvimento de pessoas e disciplina.

Saindo do ambiente apenas interno da organização, Joslin e Muller (2016) analisaram a relação entre a governança e o sucesso do projeto a partir de uma perspectiva das teorias da Agência e *Stewardship*. Para o estudo, a governança foi operacionalizada como a extensão da orientação de acionistas versus *stakeholders* e a extensão do comportamento versus controle de resultados, ambos exercidos pela organização controladora sobre seu projeto. Neste sentido, os resultados apontaram que o sucesso do projeto se correlaciona com o aumento da orientação das partes interessadas da organização pai, enquanto os tipos de mecanismos de controle não se correlacionam com o sucesso do projeto.

Na linha de *stakeholders*, mas sob a ótica dos atores, um trabalho conduzido por Macheridis (2017) enfocou a coordenação entre os atores da governança no ensino superior. O objeto do estudo foi um departamento de uma universidade pública, visto como um ambiente multi-projeto. O objetivo do trabalho foi ilustrar e analisar a governança de projetos como uma ferramenta que permite ao gerenciamento departamental coordenar-se com as autoridades, o conselho e a gerência em diferentes níveis da universidade. Os resultados encontrados revelaram a importância da governança de projetos como uma ferramenta de coordenação que se relaciona com a função que se espera dela para ordenar os atores de governança e projetar a implementação da governança, o que afeta os relacionamentos entre os atores. Desta maneira, foi admissível concluir que há muita importância na prestação de contas, tanto pela funcionalidade quanto pela implementação da governança do projeto e, por extensão, pela coordenação com os atores dessa governança.

Ampliando o escopo da discussão, Too *et al.* (2017) expuseram em seu trabalho que para obter o valor ideal do investimento em um projeto, deve haver um vínculo claro entre as suas saídas criadas e as metas da organização. Para os autores, as organizações devem ter uma

estrutura para alinhar as entregas com seus objetivos organizacionais. A governança do projeto é, portanto, fundamental para influenciar seu sucesso ou o fracasso. A falta de apoio, objetivos conflitantes e outras questões contextuais no domínio da alta administração podem ter influências negativas sobre o progresso e os resultados de um projeto. O trabalho dos autores examinou o papel da governança de projetos no novo *hub* de transportadoras de baixo custo conhecido como Aeroporto Internacional de Kuala Lumpur 2 (KLIA2). A análise no caso KLIA2 foi feita com base em informações disponíveis de domínio público. Especificamente, examinou como a governança foi exercida no projeto e como isso afetou seu escopo e resultado. A análise do caso forneceu lições que podem ser aprendidas para melhorar a prática de governança e as taxas de sucesso da iniciativa. Para tanto, as descobertas também podem servir como um guia para as organizações criarem estruturas de governança eficazes que possam permitir que os projetos tragam benefícios para a organização e seus *stakeholders*.

3 Procedimentos metodológicos

De acordo com o objetivo, a presente pesquisa configura-se como descritiva, pois visou descrever e analisar o efeito e impacto de uma variável sem que houvesse intervenção na problemática, assim objetivou-se compreender o estado da arte sobre a temática de governança de projetos. Nos estudos descritivos se busca especificar propriedades, características de pessoas, grupos, objetos ou traços importantes de qualquer outro fenômeno susceptível a análise, onde o objetivo não é indicar como se relacionam conceitos ou variáveis a que se referem, ou seja, apenas pretende medir ou coletar informação (Sampiere *et al.*, 2013).

De acordo com os procedimentos técnicos a pesquisa se revela como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica

abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema a ser estudado, desde publicações avulsas até meios de comunicação orais (Lakatos & Marconi, 2007).

Em relação à abordagem, a pesquisa se configura como qualitativa e quantitativa. Uma pesquisa com enfoque qualitativo é selecionada quando se busca compreender a perspectiva dos participantes acerca dos fenômenos que os rodeiam, aprofundando em suas experiências, pontos de vistas e opiniões, ou seja, o modo como os participantes percebem subjetivamente a realidade na qual estão inseridos (Sampiere *et al.*, 2013). A pesquisa quantitativa se centra na objetividade, influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros (Fonseca, 2002).

A etapa de coleta dos artigos ocorreu através de consultas a bases de dados nacionais e internacionais, entre os dias 15 de junho de 2018 e 05 de julho 2018. As bases de dados nacionais consultadas foram o portal Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e o Portal ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração). As bases de dados internacionais consultadas foram a *Scopus*, a *Web of Science* e a *ProQuest*. Estas bases foram escolhidas em função de historicamente possuírem periódicos indexados que estudam a área de gestão de projetos. O detalhamento quantitativo final destas consultas é verificado na Tabela 1.

Tabela 1: Quantidade de artigos por base de dados

Bases de dados	Nº de Artigos Nacionais	Nº de Artigos Internacionais	Total de artigos
Portal <i>Spell</i>	2	0	2
Portal ANPAD	0	0	0
<i>Scopus</i>	0	10	10
<i>Web of Science</i>	0	3	3
<i>Scopus e ProQuest</i>	0	1	1
<i>Scopus e Web of Science</i>	0	28	28
Total de artigos	2	42	44

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

É possível perceber a partir da Tabela 1 que alguns trabalhos encontrados estavam disponíveis em mais de uma base de dados, por exemplo, havia trabalhos que estavam presentes tanto na base *Scopus*, quanto na *Web*

of Science, por isto, a indicação de 28 trabalhos. Os que estavam disponíveis apenas em uma base são listados de forma individual, como os 10 disponíveis apenas na Scopus, por exemplo.

Os critérios de seleção das palavras-chave levaram em consideração o termo comumente utilizado “governança de projetos” e suas variáveis presentes na literatura, além dos possíveis sinônimos definidos com auxílio de um dicionário.

O processo de coleta e organização dos dados para análise se deu, basicamente, através de uma pesquisa sobre o assunto “governança de projetos”, utilizando as *strings* presentes em qualquer parte dos trabalhos de forma que estas remetessem ao tema abordado. As *strings* de busca foram: “*project governance*”, “*project government*”, “*project management methods*” e “*governance in project management*”.

Nas bases de dados nacionais, as buscas foram realizadas de forma geral com as *strings* em português, isto é, foram buscadas de forma individualizada, uma por uma, levando em consideração os anos de 2014 a 2018, as *strings* foram: “Governança de projetos”, “governo de projetos”, “métodos de gerenciamento de projetos” e “governança em gerenciamento de projetos”. Já nas bases internacionais as *strings* foram utilizadas conjuntamente seguindo a expressão de busca: (“*project governance*” or “*project government*” or “*project management methods*” or “*governance in project management*”). Suas buscas foram realizadas seguindo o detalhamento a seguir: na

Scopus (*open access*, anos de 2014 a 2018, nas áreas de Business, Management and Accounting e Social Sciences, sendo Article ou Review o tipo de documento), na Web of Science (*open access*, anos de 2014 a 2018, nas áreas de Management e Business, sendo Article o tipo de documento), na ProQuest (*open access*, anos de 2014 a 2018, sendo periódicos acadêmicos o tipo de documento). Os anos selecionados tanto nas bases nacionais como internacionais foram de 2014 a 2018, porque se levou em consideração a posteriori da publicação da quinta edição do Guia PMBOK, que traz como principal contribuição a governança de projetos. As áreas definidas nas bases internacionais foram as detalhadas acima, uma vez que são as que possuem uma maior proximidade com a temática em questão. Depois de aplicado esses filtros nas bases, a amostra passou pelos seguintes critérios de exclusão: eliminação dos trabalhos duplicados, leitura do título e do resumo com descarte dos que não estavam alinhados ao tema de governança e, por fim, retirada daqueles que não estavam disponíveis na sua forma integral.

Após a etapa de coleta, foram realizados procedimentos relativos à exploração dos dados coletados. Isso se deu através da análise de conteúdo, que é uma inferência de conhecimentos concernentes à produção ou recepção e envolve um agrupamento de técnicas de análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do que contém as mensagens (Bardin, 2011). O trabalho seguiu 4 etapas, sendo elas resumidas na Figura 2 a seguir:

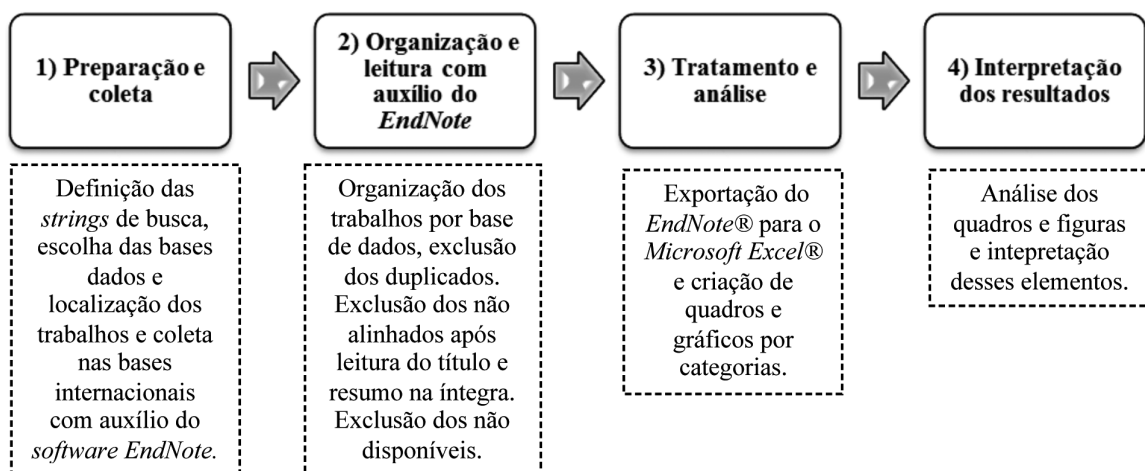


Figura 2: Etapas do trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Conforme pode ser observado na Figura 2, o trabalho seguiu 4 etapas. Iniciando com a preparação e coleta e finalizando com a interpretação dos resultados. A fim de deixar mais claro o processo, a Figura 3 a seguir ilustra os resultados do trabalho na fase 2.

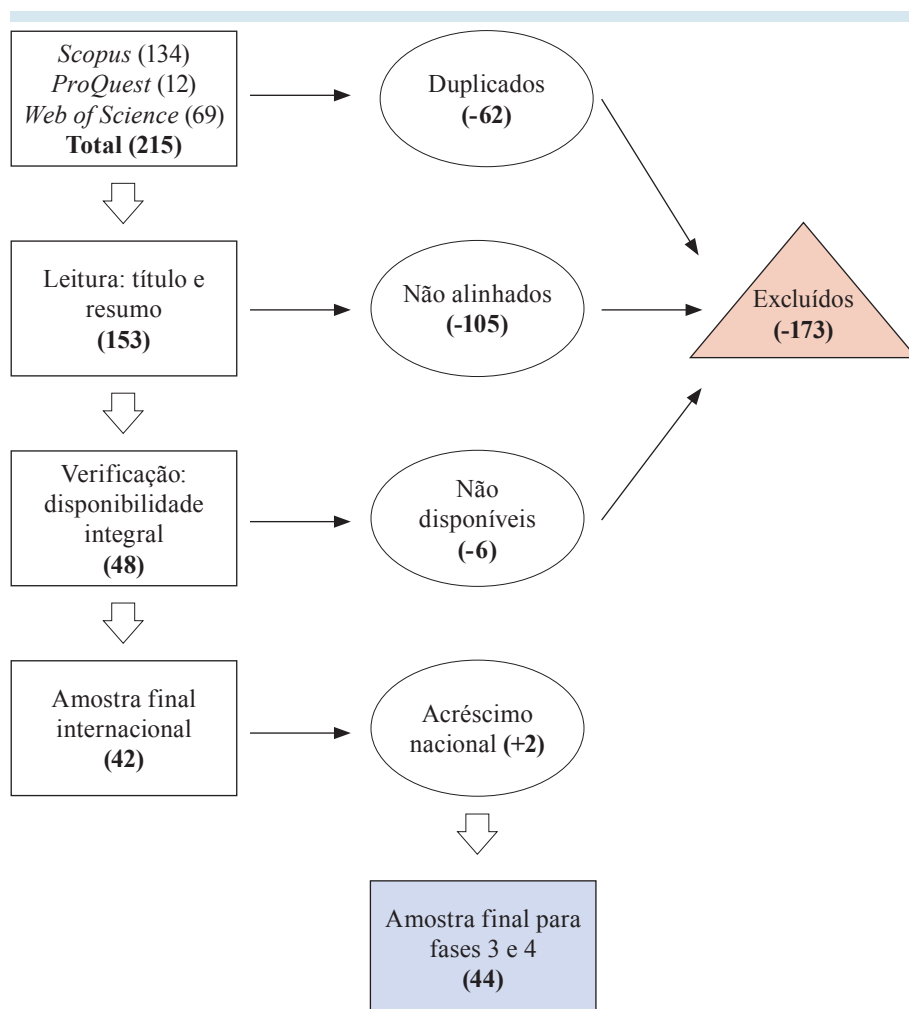


Figura 3: Descrição da etapa 2 e inclusão dos trabalhos nacionais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

4 Análise dos resultados

Nesta seção são apresentados os principais resultados encontrados do estudo bibliométrico proposto acerca do assunto de “Governança de Projetos”. Iniciando a análise, apresenta-se abaixo a Figura 4 que expõe a quantidade de artigos produzidos por ano.

Percebe-se na Figura 4 que em 2014 foram publicados 11 trabalhos, no ano de 2015 houve uma retração para 7 trabalhos, voltando a elevar-se no ano de 2016 com

9 trabalhos e no ano 2017 o número volta ao patamar do ano de 2014. No corrente ano de 2018, já foram encontrados 6 trabalhos. Levando em consideração que a pesquisa ocorreu até o dia 5 de julho de 2018, início do segundo semestre, é possível inferir que é esperado que o

número de trabalhos a ser publicado no ano de 2018 se aproxime do publicado no ano de 2017.

Analisando ainda a quantidade de artigos publicados por ano também foi feita uma distinção entre nacionais e internacionais. A Figura 5 apresenta esta informação.

De acordo com a Figura 5 é possível verificar que de 2014 a 2017 não foram encontrados artigos nacionais no que diz respeito à temática pesquisada. Em 2018, ano corrente, já foi possível encontrar 2 trabalhos, ou seja, dos 6 trabalhos encontrados, 2 são nacionais e 4 internacionais. Este dado pode revelar que o tema começa a ser pesquisado nacionalmente e desperta interesse dos pesquisadores.

Dando sequência à análise, ao identificar os autores que mais publicaram, observou-se uma multiplicidade e diversidade quanto à autoria dos trabalhos, sendo encontrados 89 autores no total. A Tabela 2 apresenta os resultados em relação aos

que mais publicaram, onde são listados os 14 com maior número de publicações, sejam como autores principais ou coautores.

O autor que lidera, com 9 publicações em relação ao tema pesquisado, é Ralf Muller, pesquisador da *BI Norwegian Business School, Oslo*, Noruega. O segundo autor com mais publicações, 4, é Jingting Shao, pesquisador da *Chinese Academy of Social Sciences, Beijing*, China. O terceiro autor com mais publicações é Robert Joslin, pesquisador da *Skema Business School, Lille*,

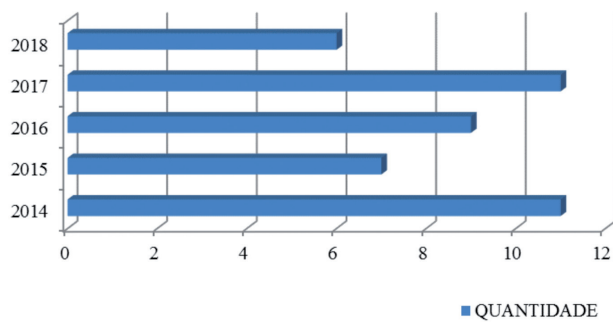


Figura 4: Quantidade de artigos publicados por ano

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.



Figura 5: Quantidade de artigos publicados por ano nacionais e internacionais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Ordem	Autor(es)	Artigos publicados
1º	Muller, R.	9
2º	Shao, J.	4
3º	Joslin, R.	3
4º	Ahola, T.; Chen, L.; Hjelmbrække, H.; Lohne, J.; Manley, K.; Pemsel, S.; Too, E. G.; Volden, G. H.; Wang, A.; Zhai, L.; Zwickel, O.	2

Tabela 2: Autores que mais publicaram

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

França. Outros 11 autores ficaram em quarto lugar com 2 publicações cada, como pode ser observado. Dos 9 trabalhos de Ralf Muller, 6 foram publicados no *International Journal of Project Management*, 2 no *International Journal of Managing Projects in Business* e 1 no *Project Management Journal*. Dos 4 trabalhos de Jingting Shao, 3 foram publicados no *International Journal of Project*

Management e 1 no *Project Management Journal*. Dos 3 trabalhos de Robert Joslin, 2 foram publicados no *International Journal of Project Management* e 1 no *International Journal of Managing Projects in Business*. Ao checar estes dados, uma informação que merece destaque emergiu: todos os trabalhos dos autores Jingting Shao e Robert Joslin foram elaborados através da participação em pesquisas conjuntas com Ralf Muller. Isto revela a importância deste pesquisador para a temática e também sua capacidade de articulação com outros pesquisadores internacionais. Assim, por mais que os três pesquisadores juntos apareçam com 16 autorias, no final, estes trabalhos são apenas 9 e, destes, 6 estão publicados no *International Journal of Project Management*.

A Tabela 3, exposto a seguir, demonstra os periódicos com distribuição dos 44 trabalhos selecionados sobre o tema estudado.

Como pode ser visto, o periódico com maior número de publicações, aproximadamente metade (21) dos trabalhos encontrados, é o *International Journal of Project Management*, periódico científico publicado pela Elsevier em colaboração com a *Association for Project Management* (APM) e a *International Project Management Association* (IPMA). Este dado é bastante expressivo e importante para pesquisadores que desejem publicar trabalhos sobre o tema. O quadro também demonstra os fatores de impacto dos periódicos de acordo com o *Journal Citation Reports* (JCR) da *Clarivate Analytics*, o fator de impacto agregado da categoria, em que o conceito do fator de impacto é aplicado em conjunto a todos os periódicos de uma categoria e a mediana do fator de impacto da categoria, que é a mediana do fator de impacto de todos os periódicos de uma categoria. Não foi possível verificar o fator de impacto de alguns periódicos, pois esses não estavam presentes no JCR. Ademais, os resultados dos fatores de impacto aferidos explicitam que os periódicos encontrados possuem um fator de impacto razoável.

Verificados os periódicos mais citados, agora são analisados os trabalhos com maior número de citações. A Tabela 4 apresenta os dez trabalhos com maior representatividade nesse quesito.

Do quadro é possível perceber que os 10 trabalhos com maior número de citações são todos do periódico *International Journal of Project Management*, isto é,

Tabela 3: Quantidade publicações por periódico

Periódico	Quantidade	Categoria	Median Impact Factor	Aggregate Impact Factor
<i>International Journal of Project Management</i>	21	Management	1.866	2.631
<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	8	Business	2.263	2.702
		Management	1.866	2.631
<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	3	Engineering, Civil	1.448	2.301
		Construction & Building Technology	1.299	2.683
		Engineering, Industrial	2.000	2.780
<i>Project Management Journal</i>	2	Management	1.866	2.631
<i>Business Theory and Practice</i>	1	-	-	-
<i>International Journal of Industrial Engineering and Management</i>	1	-	-	-
<i>International Journal of Information Systems and Project Management</i>	1	-	-	-
<i>International Journal of Technology</i>	1	Management	1.866	2.631
<i>Journal of Management in Engineering</i>	1	Engineering, Civil	1.448	2.301
		Engineering, Industrial	2.000	2.780
<i>Periodica Polytechnica Social and Management Sciences</i>	1	-	-	-
<i>Revista Gestão & Tecnologia</i>	1	-	-	-
<i>Revista Gestão e Planejamento</i>	1	-	-	-
<i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>	1	Economics	1.112	1.766
		Management	1.866	2.631
<i>Tertiary Education and Management</i>	1	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

de uma amostra de 44 trabalhos encontrados (disponível no apêndice A), o periódico possui 21 e, destes, 10 estão entre os mais citados. Isto reforça a influência do periódico. O trabalho intitulado de “*The management of project management: A conceptual framework for project governance*” é o que possui maior número de citações, 56 no total, sendo de autoria de Too e Weaver (2014). Tal trabalho examinou pesquisas, ideias e conceitos existentes sobre governança de projetos e gerenciamento de projetos corporativos, e ofereceu 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. Assim como este, grande parte destes artigos busca contribuir conceitualmente para o avanço no tema.

Dos 44 trabalhos encontrados, foram extraídas as palavras-chave e com o auxílio do sítio *wordart.com* foi criada uma nuvem de palavras. A Figura 6 ilustra isso.

Como pode ser observado na Figura 6, as palavras com maior número de incidência foram *Project, Governance, Management, Review, Construction, Value, Framework, Model, Innovation, Method, Literature, Engineering* e etc. Estas palavras estão alinhadas com o tema pesquisado e compreendem consideravelmente os resultados dos trabalhos pesquisados. No entanto, algumas palavras são passíveis de destaque. *Value*, por exemplo, aparece nos trabalhos no contexto dos valores da organização e de valor gerado pelos projetos executados. *Engineering, Civil* e *Construction* aparecem também em evidência, pois alguns dos trabalhos exploram projetos no campo da engenharia civil. *Framework* e *Model* se destacam igualmente, já que alguns trabalhos propõem modelos de governança a partir da literatura existente.

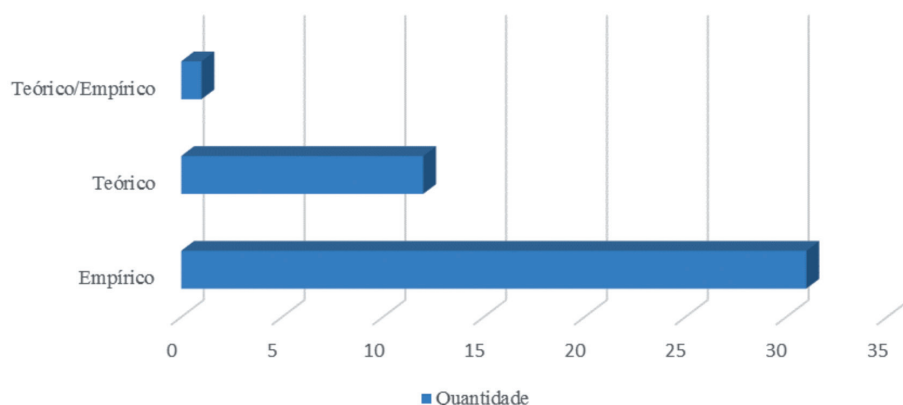


Figura 7: Tipos dos artigos publicados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Após leitura dos trabalhos se constatou, conforme pode se observar na Figura 7 que a grande maioria dos artigos foi classificada como empírico, somando 31 publicações, 12 são trabalhos teóricos e apenas 1 com as duas caracterizações, teórico/empírico, de forma conjunta. Este dado revela a preocupação dos autores em verificar na prática as teorias discutidas no meio acadêmico sobre o tema estudado. Sob a ótica da abordagem metodológica, verificou-se o que dispõe a Figura 8.

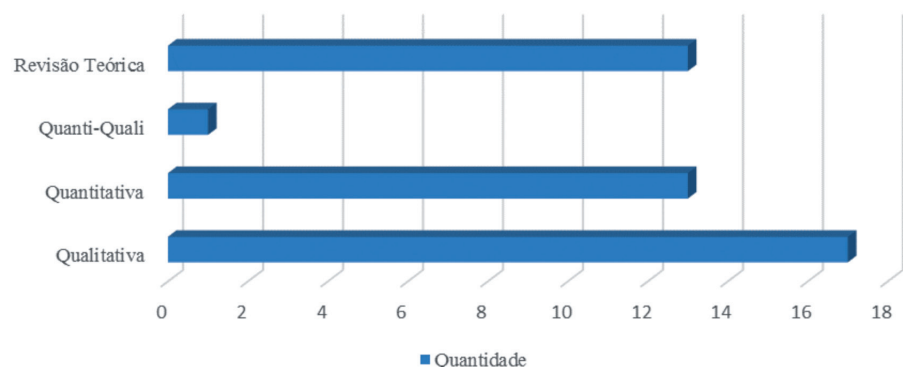


Figura 8: Abordagem metodológica

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Pode-se constatar uma leve predominância da abordagem qualitativa, presente em 17 publicações. A utilização de métodos quantitativos e de revisão teórica também têm espaço representativo na amostra, cada um sendo utilizado na mesma quantidade, em 13 artigos pesquisados. E, por fim, apenas um trabalho utilizou-se da abordagem quanti-quali. Estes dados revelam um certo

equilíbrio entre as abordagens de pesquisa. É importante frisar que para detectar a classificação com relação à abordagem, foi mantido o que os autores afirmavam em seus trabalhos. Não sendo assim realizadas análises de conteúdo para identificar possíveis divergências entre o que os autores afirmavam terem feito e o que de fato foi realizado, uma vez que estes artigos já foram publicados em periódicos científicos e fica entendido que os referidos trabalhos já passaram por revisão

e avaliação de corpo editorial. Os trabalhos de revisão teórica compreenderam diversos assuntos, passando por estudos da origem da governança de projetos até as relações de governança e sucesso em projeto.

Após ser feita a análise bibliométrica deste estudo também é importante demonstrar como a produção científica acerca da temática evoluiu. A princípio, ao examinar uma amostra dos trabalhos mais citados é possível perceber que alguns destes se relacionam, como é o caso daqueles

que buscaram entender como a governança de projetos se apresenta na literatura. Isso se dá através da comparação entre literatura de governança de projetos e literatura de governança geral publicada fora do domínio da pesquisa de projetos (Ahola et al., 2013), fornecendo uma revisão de literatura acerca do tema governança do projeto para direcionar pesquisas futuras (Biesenthal & Wilden, 2014), examinando pesquisas, ideias e conceitos

existentes sobre governança de projetos e gerenciamento de projetos empresariais (Too & Weaver, 2014) ou demonstrando o campo incipiente de governança de projetos e programas como potencial em fornecer uma importante contribuição acadêmica e prática (Pitsis et al., 2014).

Também pode-se detectar trabalhos que estudaram a governança relacionando-a com riscos, seja investigando

como diferentes estruturas de governança de projetos afetam o gerenciamento de riscos (Guo et al., 2014) ou conduzindo um estudo empírico em vários contextos gerenciais com base na teoria do agente-principal e na abordagem controle-confiança-risco (Zwikael & Smyrk, 2015). Outros trabalhos observaram a governança sobre a perspectiva do sucesso, seja analisando a relação entre o uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto, e o impacto do contexto de governança do projeto nessa relação (Joslin & Muller, 2015), testando o impacto das práticas de gestão de benefícios no sucesso dos investimentos em projetos, levando em consideração o impacto das práticas de gestão de projetos nesse sucesso (Badewi, 2016) ou analisando a relação entre a governança e o sucesso do projeto a partir de uma perspectiva das teorias da Agência e *Stewardship* (Joslin & Muller, 2016).

Apreciando a evolução da pesquisa na temática, os trabalhos encontrados publicados em 2014 possuíam como preocupação maior verificar o estado da arte, propor modelos conceituais, identificar mecanismos subjacentes ao tema, investigar a influência das estruturas de governança e analisar surgimento de ideias e conceitos pré-existentes. Para tanto, se percebe que em 2014 o foco maior era buscar compreender os desdobramentos da temática e como essa poderia evoluir no campo da pesquisa, propondo áreas para investigação e pontos para discussão.

Em 2015, se percebe que os trabalhos saem do campo literário e ganham campo empírico, temas como: capacidade de suporte a riscos, sucesso em projetos e suas normas relacionais, capacitadores organizacionais e desempenho organizacional e sua relação com benefícios começam a emergir ao redor do tema governança. Estes estudos abrem espaço para outros e demonstram a variedade de assuntos que podem estar atrelados ao tema, propondo também novos campos de pesquisa empírica.

Em 2016, alguns temas de pesquisa são reforçados, como, por exemplo: a interrelação do gerenciamento de benefícios e o gerenciamento de projetos com foco no sucesso dos projetos, a relação entre a governança do projeto e o sucesso do projeto, mas a partir de uma perspectiva da teoria da agência e a validação qualitativa do construto de um modelo de pesquisa derivado teoricamente. Entretanto, outros temas emergem, dentre

eles: uma conceituação para estruturas de governança em grandes projetos públicos, verificação se métodos de gerenciamento de projetos são obstáculos e impõem restrições nas estruturas de governança e, conseqüentemente, no sucesso do projeto, assim como estudos sobre as micropráticas se concentrando nas práticas de governança dos funcionários do projeto e considerando os megaprojetos como fenômenos culturais.

Em 2017, mais temas são reforçados no campo empírico, entre eles: as relações entre a governança eficaz de projetos, o gerenciamento de benefícios e o sucesso do projeto e as estruturas de governança em projetos públicos. Porém, outros temas ganham força, sendo eles: estratégias de enfrentamento alternativas que possam compensar as limitações da fraca estrutura de governança em projetos de desenvolvimento de produtos, conceitos de modelos de negócios e governança de projetos de forma a melhorar a criação de valor em projetos de construção, impactos das práticas de governança do setor público em projetos de software ágil e a coordenação entre os atores da governança no ensino superior. Nota-se que em 2017 alguns temas surgidos em 2016 evoluem e outros temas começam a ser discutidos, demonstrando o vasto campo de pesquisa da temática.

Os trabalhos encontrados até o corte temporal desta pesquisa em 2018 apresentaram novos enfoques, perpassando por: como as ações de governança estão associadas a resultados superiores de tempo e custo em projetos de infraestrutura colaborativa, como melhorar o desempenho do projeto através da exploração das relações entre governança de tecnologia da informação (TI), governança de projetos e desempenho de projetos e estudar estruturas de governança de projetos públicos em ministérios e agências do poder público. Isto demonstra a versatilidade da temática pesquisada e como ela pode ganhar mais questões em seu entorno, se mostrando um campo rico de estudo.

5 Considerações finais

Este trabalho procurou verificar a dimensão da produção de trabalhos publicados em periódicos acadêmicos acerca do tema “Governança de Projetos” por meio de um estudo bibliométrico. Perante tais resultados,

pode-se afirmar que o objetivo foi atingido. Os resultados revelaram que as publicações nacionais são bem escassas, havendo predominância de publicações internacionais.

Como principais resultados pode-se constatar que quanto aos autores que mais publicaram há um específico que se destaca em relação a pesquisas sobre o tema, sendo 9 no total, que é o Ralf Muller, pesquisador da *BI Norwegian Business School, Oslo*, Noruega. No que diz respeito aos periódicos com maior número de publicações sobre o tema buscado, há uma predominância significativa do *International Journal of Project Management*. Este dado foi bastante expressivo e pode representar a credibilidade do periódico na preferência dos autores. Já quando se trata dos artigos com maior número de citações se destacou o trabalho de Too e Weaver (2014), sendo 56 no total. Os 10 artigos mais citados revelaram que todos eram do *International Journal of Project Management*, o que mais uma vez reforçou a credibilidade do periódico.

A junção de técnicas bibliométricas com análises de conteúdo e auxílio do *software EndNote®* ajudaram na construção desta pesquisa e possibilitaram um melhor entendimento sobre o estado de estudos atual do tema governança de projetos. No entanto, mesmo assim, algumas limitações foram encontradas. Dentre elas, pode-se citar a dificuldade do acesso a algumas bases de dados, que acabaram excluídas da lista inicial do trabalho. É possível que com uma base maior de trabalhos, se possa verificar com maior riqueza as características do estado da arte, contribuindo por sua vez para que novos estudos sejam realizados com foco no desenvolvimento da área.

Como principal contribuição deste estudo pode-se citar o fato de se ter verificado o estado da produção de trabalhos científicos sobre o tema governança de projetos e ter encontrado que, muito embora este tema não seja tão novo, a produção sobre ele ainda é incipiente e que há um vasto campo para exploração. Além de ser o primeiro trabalho desta natureza no Brasil.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a continuidade da exploração deste tema, visto que esse se encontra em evidência na área de gestão de projetos e há outras combinações que podem ser realizadas, como, por exemplo, uma separação entre governança de projetos nas esferas pública e privada, buscando demonstrar quais as principais características presentes em cada uma e como essas esferas se diferenciam neste ponto.

Dentre as recomendações para estudos futuros, a partir dos trabalhos levantados nesta pesquisa, Badewi (2016) sugere a inclusão de contextos nos quais os projetos são mais transitórios, mais ágeis e, portanto, menos orientados por abordagens estruturadas, a exemplo das empresas de Tecnologia da Informação, por favorecerem uma melhor compreensão da governança de projetos. Guo *et al.* (2014) apontam a necessidade de um estudo comparativo aprofundado para abordar fatores contextuais dos *stakeholders* e examinar como esses fatores podem afetar a implementação de diferentes modelos de governança. Pesquisas futuras também podem abordar questões como “A governança é um fator de sucesso em projetos?”, “A governança neoliberal é indicada como a forma preferida de governança no campo de projetos?” ou “Como as organizações sincronizam suas abordagens de governança com suas abordagens de governamentalidade?” (Müller *et al.*, 2014).

Ademais, sugere-se também a realização de uma busca do estado da arte do tema estudado neste trabalho, mas agora do ponto de vista epistemológico. Propõe-se, então, que sejam realizadas discussões mais detalhadas sobre este tema, que vem emergindo no contexto das organizações, além de explanar como estas discussões sugerem novas explicações para a área estudada.

Agradecimentos

Os autores expressam agradecimento aos avaliadores deste conceituado periódico pela relevância das recomendações atribuídas a este trabalho durante o processo de avaliação. As alterações foram incorporadas à versão final do trabalho, sendo essas de grande valia, pois contribuíram consideravelmente para um maior aprimoramento do trabalho.

Referências

- 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.

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34 (4), 761-778.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bekker, M.C. (2014). Project governance: “schools of thought”. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17 (1), 22-32.
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32 (8), 1291-1308.
- 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.
- Ćirić, D., Lalić, B., & Gračanin, D. (2016). Managing innovation: Are project management methods enemies or allies. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 7 (1), 31-41.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.
- Guo, F., Chang-Richards, Y., Wilkinson, S., & Li, T. C. (2014). Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis. *International Journal of Project Management*, 32 (5), 815-826.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Joslin, R., & Muller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33 (6), 1377-1392.
- Joslin, R., & Muller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34 (4), 613-626.
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Macheridis, N. (2017). Governance of higher education—implementation of project governance. *Tertiary Education and Management*, 23 (2), 85-102.
- 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.
- Muller, 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.
- Muller, 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.
- Muller, R., Turner, R., Andersen, E.S., Shao, J., & Kvalnes, O. (2014). Ethics, trust, and governance in temporary organizations. *Project Management Journal*, 45 (4), 39-54.
- Musawir, A. U., 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.
- Pitsis, T. S., Sankaran, S., Gudergan, S., & Clegg, S. R. (2014). Governing projects under complexity: theory and practice in project management. *International Journal of Project Management*, 32 (8), 1285-1290.
- Prado, Darci S. (2003). *Gerenciando projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Editora desenvolvimento Gerencial.
- Project Management Institute (2016). *Governance of portfolios, programs and projects: a practice guide*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013). *Guia PMBOK: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. (5a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Ross, S., & Westerfield, J. (2013). *Corporate Finance*. McGraw U Hill.
- Sampiere, Roberto Hernández, Collado, Carlo Fernández, & Lucio, María del Pilar Baptista (2013). *Metodologia de pesquisa*. (5a ed.) Porto Alegre: Penso.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School.
- 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.

Too, E. G., Le, T., & Yap, W. Y. (2017). Front-end planning - The role of project governance and its impact on scope change management. *International Journal of Project Management*, 8 (6), 1124-1133.

Turnbull, S. (1997). Corporate governance: its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5 (4), 180-205.

Valeriano, Dalton L. (1998). *Gerência em Projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Makron Books.

Veras, Manoel (2014). *Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC)*. Rio de Janeiro: Brasport.

Volden, G. H., & Andersen, B. (2018). The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11 (1), 174-197.

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

Yoshida, Nelson D. (2010). Análise Bibliométrica: um estudo aplicado à previsão tecnológica. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, 2 (1), 52-84.

Autores						Periódico	Título do trabalho
1°	2°	3°	4°	5°	6°		
Too, E. G.	Weaver, P.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>The management of project management: A conceptual framework for project governance</i>
Joslin, R.	Muller, R.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts</i>
Muller, R.	Pemsel, S.	Shao, J.	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review</i>
Ahola, T.	Ruuska, I.	Artto, K.	Kujala, J.	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>What is project governance and what are its origins?</i>
Biesenthal, C.	Wilden, R.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Multi-level project governance: Trends and opportunities</i>
Zwikael, O.	Smyrk, J.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk</i>
Guo, F.	Chang-Richards, Y.	Wilkinson, S.	Li, T. C.	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis</i>
Badewi, A.	-	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework</i>
Samset, K.	Volden, G. H.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance</i>
Muller, R.	Turner, R.	Andersen, E. S.	Shao, J.	Kvalnes, O.	-	<i>Project Management Journal</i>	<i>Ethics, trust, and governance in temporary organizations</i>

Apêndice A: Amostra final dos trabalhos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

(Continua...)

Autores						Periódico	Título do trabalho
1°	2°	3°	4°	5°	6°		
Chen, L.	Manley, K.	-	-	-	-	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	<i>Validation of an instrument to measure governance and performance on collaborative infrastructure projects</i>
Muller, R.	Pemsel, S.	Shao, J.	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations</i>
Pitsis, T. S.	Sankaran, S.	Gudergan, S.	Clegg, S. R.	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Governing projects under complexity: theory and practice in project management</i>
Joslin, R.	Muller, R.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>The relationship between project governance and project success</i>
Hjelmbrekke, H.	Lædre, O.	Lohne, J.	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>The need for a project governance body</i>
Muller, R.	Zhai, L.	Wang, A.	Shao, J.	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification</i>
Muller, R.	Martinsuo, M.	-	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance</i>
Joslin, R.	Muller, R.	-	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>The impact of project methodologies on project success in different project environments</i>
Brunet, M.	Aubry, M.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>The three dimensions of a governance framework for major public projects</i>
Bekker, M. C.	-	-	-	-	-	<i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>	<i>PROJECT GOVERNANCE: "SCHOOLS OF THOUGHT"</i>
van Marrewijk, A.	Smits, K.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Cultural practices of governance in the Panama Canal Expansion Megaproject</i>
Chang, C. Y.	Chang, C. Y.	-	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Risk-bearing capacity as a new dimension to the analysis of project governance</i>
Qian, Q.	Zhang, L.	-	-	-	-	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	<i>Impact of Regulatory Focus on Choice of Project-Governance Modes: Role of Tolerance of Opportunistic Behavior</i>
Manley, Karen	Chen, Le	-	-	-	-	<i>Journal of Management in Engineering</i>	<i>Collaborative Learning to Improve the Governance and Performance of Infrastructure Projects in the Construction Sector</i>
Sai Nandeswara Rao, N.	Jigeesh, N.	-	-	-	-	<i>Business: Theory and Practice</i>	<i>Analysis and control of Issues that delay pharmaceutical projects</i>
Hjelmbrekke, H.	Klakegg, O. J.	Lohne, J.	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>Governing value creation in construction project: a new model</i>

(Continuação) Apêndice A: Amostra final dos trabalhos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

(Continua...)

Autores						Periódico	Título do trabalho
1°	2°	3°	4°	5°	6°		
McGrath, S. K.	Whitty, S. J.	-	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>Redefining governance: from confusion to certainty and clarity</i>
Musawir, A. U.	Serra, C. E. M.	Zwikaël, O.	Ali, I.	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation</i>
Hallgren, M.	Lindahl, M.	-	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>Coping with lack of authority Extending research on project governance with a practice approach</i>
Muller, R.	Zhai, L.	Wang, A.	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success</i>
Simard, M.	Laberge, D.	-	-	-	-	<i>International Journal of Information Systems and Project Management</i>	<i>Governance challenges in temporary organizations: A case of evolution and representations</i>
Lappi, T.	Aaltonen, K.	-	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>Project governance in public sector agile software projects</i>
Cardenas, I. C.	Voordijk, H.	Dewulf, G.	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Beyond theory: Towards a probabilistic causation model to support project governance in infrastructure projects</i>
Levie, F.	Burke, C. M.	Lannon, J.	-	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Filling the gaps: An investigation of project governance in a non-governmental organisation's response to the Haiti earthquake disaster</i>
Ćirić, D.	Ćirić, D.	Lalić, B.	Gračanin, D.	-	-	<i>International Journal of Industrial Engineering and Management</i>	<i>Managing innovation: Are project management methods enemies or allies</i>
Volden, G. H.	Andersen, B.	-	-	-	-	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	<i>The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies</i>
Sirisomboonsuk, P.	Gu, V. C.	Cao, R. Q.	Burns, J. R.	-	-	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Relationships between project governance and information Tor technology governance and their impact on project performance</i>
Too, E. G.	Le, T.	Yap, W. Y.	-	-	-	<i>International Journal of Technology</i>	<i>Front-end planning - The role of project governance and its impact on scope change management</i>
Chen, L.	Manley, K.	Lewis, J.	Helfer, F.	Widen, K.	-	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	<i>Procurement and Governance Choices for Collaborative Infrastructure Projects</i>
Doskočil, R.	Doskočil, R.	-	-	-	-	<i>Periodica Polytechnica Social and Management Sciences</i>	<i>The level of use of project management methods, techniques and tools and their impact on project success - Selected region of Czech Republic</i>

(Continuação) Apêndice A: Amostra final dos trabalhos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

(Continua...)

Autores						Periódico	Título do trabalho
1°	2°	3°	4°	5°	6°		
Zhai, Z.	Ahola, T.	Le, Y.	Xie, J. X.	-	-	<i>Project Management Journal</i>	<i>Governmental Governance of Megaprojects: The Case of EXPO 2010 Shanghai</i>
Ribeiro, Iasmim	Pedron, Cristiane	-	-	-	-	<i>Revista Gestão & Tecnologia</i>	<i>Características do gerenciamento de projetos 2.0: um estudo exploratório</i>
Oliveira, Ronielton	Martins, Henrique	Dias, Alexandre	-	-	-	<i>Revista Gestão e Planejamento</i>	<i>A GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS E A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS</i>
Macheridis, N.	-	-	-	-	-	<i>Tertiary Education and Management</i>	<i>Governance of higher education–implementation of project governance</i>

(Continuação) Apêndice A: Amostra final dos trabalhos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

