



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GOVERNAÇÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA INTERNACIONAL**

*PROJECTS GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW OF INTERNATIONAL LITERATURE*

**JOÃO PAULO OLIVEIRA LUCENA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

**JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GOVERNAÇA DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA INTERNACIONAL**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo desta revisão sistemática foi verificar os estudos existentes acerca da governança de projetos na administração pública.

### **Relevância/originalidade**

A principal contribuição deste trabalho corresponde a ter verificado o estado da arte sobre a temática 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.

### **Metodologia/abordagem**

Se utilizou uma adaptação do protocolo de Tranfield, Denyer & Smart como norteador da execução da revisão, originalmente com três estágios e nove fases. Os dados foram coletados em duas bases de dados internacionais, a Scopus e a Web of Science. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, com auxílio do software EndNote®, chegou-se a uma amostra com 13 trabalhos para análise.

### **Principais resultados**

Ao analisar os trabalhos da amostra sete temas emergiram, sendo eles: interface governança-gerenciamento, propriedade, estruturas de governança, práticas de governança, garantias de qualidade, desempenho e interação governança contratual-relacional.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

As contribuições das pesquisas relacionadas demonstram, principalmente, que o assunto ainda é incipiente e cabe ser analisado sobre diversos ângulos. A partir deste ponto, se percebe que há lacunas, entre elas, a ausência de trabalhos que tratem da governança de projetos em diferentes tipos de organizações públicas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Não aponta.

**Palavras-chave:** Governança de Projetos, Administração Pública, Revisão sistemática de literatura



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *PROJECTS GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW OF INTERNATIONAL LITERATURE*

### **Study purpose**

The objective of this systematic review was to verify the existing studies on project governance in public administration.

### **Relevance / originality**

The main contribution of this work is to have checked the state of the art on the subject and to find that, although this theme is not so new, the production on it is still incipient and that there is a vast field for exploration. Besides being the first work of this nature in Brazil.

### **Methodology / approach**

An adaptation of the Tranfield, Denyer & Smart protocol was used to guide the review execution, originally with three stages and nine phases. Data were collected from two international databases, Scopus and Web of Science. After applying the inclusion and exclusion criteria, with the aid of EndNote® software, a sample with 13 papers for analysis was reached.

### **Main results**

By analyzing the works of the sample seven themes emerged, namely: governance-management interface, ownership, governance structures, governance practices, quality assurance, performance and contractual-relational governance interaction.

### **Theoretical / methodological contributions**

The contributions of related research show, mainly, that the subject is still incipient and can be analyzed from several angles. From this point, it is clear that there are gaps, among them, the absence of works that deal with project governance in different types of public organizations.

### **Social / management contributions**

It does not point.

**Keywords:** Project Governance, Public administration, Systematic literature review



## 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 que uma organização crie valor a partir de seu investimento em projetos, deve haver um vínculo claro entre as saídas geradas pelos projetos e os requisitos da estratégia de negócios da organização. Isso significa que as organizações que possuem estrutura e papéis para alinhar as entregas do projeto com suas metas organizacionais estarão em melhor posição para realizar seu investimento em projetos e atingir o valor definido por suas estratégias de negócios (Too & Weaver, 2014).

Neste contexto, a governança de projetos surge como um meio de 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).

Assim, a governança do projeto pode ser reconhecida como um fator crítico para a entrega e resultados bem-sucedidos dos projetos (Chang, 2015; Biesenthal & Wilden, 2014).

A discussão sobre governança de projetos na pesquisa em gerenciamento de projetos se expandiu nas últimas décadas, embora a definição desse conceito e suas principais origens permaneçam ambíguas (Ahola *et al.*, 2014).

Na tentativa de compreender melhor a discussão que envolve a temática, Too e Weaver (2014) examinaram pesquisas, ideias e conceitos existentes sobre governança de projetos e gerenciamento de projetos corporativos, e ofereceram 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.

Na administração pública, os projetos são o resultado de um cabo de guerra político entre as partes interessadas na sociedade, cujas necessidades e prioridades coincidem ou conflitam em graus variados (Volden & Samset, 2017). Os resultados de tais processos nem sempre são previsíveis. Isso é mostrado claramente no estudo de Miller e Lessard de 60 projetos internacionais (Miller & Lessard, 2000).

Para isto, a governança de projetos públicos fornece as práticas e sistemas implementados para supervisionar iniciativas organizadas como projetos em nome da sociedade (Klakegg, Williams & Shiferaw, 2016).

No que diz respeito à realização de estudos acerca do estado da arte da governança de projetos, apenas dois trabalhos foram encontrados. O de Bekker (2014) revisou a literatura sobre o tema e categorizou os argumentos em três escolas de pensamento: escola única, escola multi-empresa e grande escola de governança de capital. E o 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.

Neste sentido, a partir destes dois estudos se percebeu que a governança de projetos na administração pública estava presente. E, desta forma, surgiu uma lacuna na literatura a ser suprida, de verificar o estado da arte do tema sob este enfoque.



De tal modo, este trabalho tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura internacional sobre a governança de projetos na administração pública. E como questões a serem esclarecidas as seguintes: (1) Quais são os principais assuntos investigados no que diz respeito à governança de projetos na administração pública?; (2) Como se caracteriza a evolução da pesquisa sobre a governança de projeto na administração pública?; (3) Quais as contribuições destas pesquisas para a temática?; (4) Quais as lacunas existentes?

A escolha por realizar uma revisão internacional ocorreu em virtude não ter encontrado trabalhos no Brasil que evidenciassem o tema no escopo proposto.

Por sua vez, cabe ressaltar que a aproximação da revisão sistemática com as Ciências Sociais e Humanidades tem tido um esforço particular de alguns pesquisadores da área nos últimos anos (Denyer & Tranfield, 2009; Galvão & Pereira, 2014).

Assim, as revisões sistemáticas utilizam uma metodologia de pesquisa com alto rigor científico, tendo como objetivo minimizar o viés da literatura na medida em que é realizada uma recolha exaustiva dos textos publicados sobre o tema que se pretende analisar (Tranfield, Denyer & Smart, 2003; Thorpe *et al.*, 2005).

Para atingir sua finalidade, este estudo estrutura-se através desta introdução, da revisão da literatura sobre a temática, utilizando-se de referências bibliográficas que conceituam governança de projetos e apontam o campo recente da pesquisa sobre ela, para, em seguida, descrever os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa e as bases de dados pesquisadas. Para depois, apresentar e discutir os dados resultantes da revisão e, por fim, as considerações finais.

## 2 Governança de projetos

Existem várias definições de governança de projetos e cada um delas compartilha as visões de que a governança de projetos se preocupa principalmente com o alinhamento dos objetivos do projeto com uma estratégia organizacional abrangente, e que é necessário criar benefícios aos *stakeholders* em diferentes níveis organizacionais.

Em geral, a governança de projetos se preocupa em fornecer consistentemente projetos e programas bem-sucedidos e satisfatórios, no que diz respeito à “contribuição planejada para a estratégia corporativa e as expectativas das partes interessadas” (Muller, 2009, p. 16). Os projetos estão inseridos em vários contextos organizacionais (Sydow *et al.*, 2004). Portanto, para atingir os objetivos organizacionais e de projeto, as conceituações de governança de projetos precisam levar em conta essa natureza multinível, que ocorre nas interseções de projetos, programas e portfólios de projetos. A Tabela 1 ilustra as principais definições de governança de projetos presentes na literatura.

**Tabela 1** – Resumo das principais definições de governança de projetos

Autor	Definição
Turner (2009, p. 311)	A governança de um projeto envolve um conjunto de relacionamentos entre a gerência do projeto, seu patrocinador (ou diretoria executiva), seu proprietário e outras partes interessadas. Ela fornece a estrutura por meio da qual os objetivos do projeto são definidos, e os meios para atingir esses objetivos e monitorar o desempenho são determinados.
Project Management Institute - PMI (2013, p. 579)	O alinhamento dos objetivos do projeto com a estratégia da organização maior pelo patrocinador do projeto e pela equipe do projeto. A governança de um projeto é definida e é necessária para se encaixar no contexto maior do programa ou organização que a patrocina, mas é separada da governança organizacional.



Muller (2009, p. 4)

A governança, como se aplica a portfólios, programas, projetos e gerenciamento de projetos, coexiste dentro da estrutura de governança corporativa. Ela compreende o sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas que permitem que os projetos atinjam os objetivos organizacionais e promovam a implementação que seja do melhor interesse de todos os interessados, internos e externos, e da própria corporação.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2019.

Os projetos são usados como o principal veículo para alcançar objetivos estratégicos e mudanças benéficas (Turner, 2009). Para permitir a conclusão repetitiva, efetiva e bem-sucedida de projetos e objetivos organizacionais, as organizações baseadas em projetos (OBPs) frequentemente usam processos e mecanismos de governança organizacionais formais. Esses mecanismos podem ser diversos nas diferentes camadas dentro de OBPs, uma vez que os objetivos específicos em cada nível podem ser distintos (Söderlund, 2011; Turner *et al.*, 2010).

Apesar das possíveis diferenças, as estruturas de governança implementadas em diferentes camadas organizacionais não podem ser vistas como sistemas operacionais independentes. Eles estão inter-relacionados entre as diferentes camadas da OBP e, por exemplo, uma estrutura de governança de nível superior pode impor restrições a um nível organizacional mais baixo. Esse é particularmente o caso quando uma OBP está sujeito a uma rígida governança organizacional. Neste sentido, é importante levar em conta a natureza em vários níveis das OBPs e descrever brevemente as características da governança em diferentes camadas organizacionais dentro da OBP.

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 definição e a aplicação da governança de projetos na escola única são conduzidas por projetos ou programas dentro de uma única empresa autônoma. Devido ao foco interno, os profissionais desta escola são frequentemente empresas e organizações de áreas como tecnologia da informação, mais preocupadas com seus projetos internos, sem envolvimento mínimo ou mínimo de clientes externos. Os projetos nessas empresas estão focados em buscar a melhoria do desempenho organizacional interno; eles estão alinhados com a estratégia organizacional, o retorno do investimento, a aderência às políticas e procedimentos internos, bem como a proteção das informações da empresa. Devido à sua natureza de cima para baixo, a escola única vê a governança do projeto em nível estratégico e técnico como demonstrado na figura.

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.

Como pode ser observado na figura, a escola multi-empresa também atua nos níveis estratégico e técnico, e se concentra nas relações contratuais entre diferentes empresas que participam de um único projeto ou em múltiplos projetos. As empresas participantes podem ser representadas em todas as esferas da sociedade, incluindo entidades sem fins lucrativos, lucrativas ou governamentais.

Winch (1989) argumentou que, apesar da existência de três perspectivas influentes no gerenciamento de projetos, a saber: sociotécnica, organização e ambiente, bem como as práticas de gerenciamento de projetos, não contêm uma estrutura formal para analisar e



gerenciar as inevitáveis diferenças de interesse entre as diferentes empresas de coalizão que são membros do projeto. Essa observação pode ser atribuída à investigação da teoria do custo de transação (Williamson, 1981), que sugere mecanismos para analisar as diferenças de interesse entre os atores em trocas. A fim de esclarecer o interesse mútuo das empresas no conhecimento e na inteligência da empresa, Winch (2001) desenvolveu o conceito de governança de transações horizontais que abrange as relações de emprego e a dinâmica da cadeia de suprimentos entre as empresas participantes.

A grande escola de capital considera projetos como organizações temporárias, formando sua própria entidade e estabelecendo princípios de governança em nível institucional. A figura 3 ilustra esta relação.

Por fim, a grande escola de capital tende a ver os projetos como organizações temporárias dirigidas pelo objetivo que têm que definir estruturas de governança apropriadas dentro das quais as decisões do projeto podem ser tomadas (Bekker & Steyn, 2009). Sanderson (2012) enfatiza a diferença entre governança e governo. O primeiro é explicado como uma forma de organização que pode ser projetada conscientemente *ex ante*, novamente destacando a visão conceitual de grandes projetos sendo considerados como organizações temporárias com seus próprios quadros de governança. Governar é estar preocupado com o ato de realizar atividades de governança.

A complexidade intrínseca de muitos grandes projetos de capital, sejam privados, públicos ou projetos de parceria público-privada, reside na composição cosmopolita de diferentes empresas contratantes de diferentes organizações, muitas vezes trabalhando além das fronteiras do país. Ruuska *et al.* (2011) enfatizam essa complexidade das partes interessadas argumentando que os grandes projetos enfrentam continuamente o desafio de governar a complexa cadeia de suprimentos interna de um projeto de múltiplas empresas multinacionais, ao mesmo tempo em que governam a rede de atores externos. Os desempenhos de projetos são afetados por ambientes institucionais complexos e pela rede de negócios subjacente das organizações. Devido a essa complexa integração de vários interessados internos e externos, a concepção e o contexto da governança de projetos e os mecanismos subjacentes de coordenação devem mudar da governança simplista realizada pelo mecanismo de preços ou funções administrativas para mecanismos que enfatizam relacionamentos e auto-regulação em tais redes híbridas. Na grande escola de capital, o foco muda de acordos contratuais e estratégicos para questões institucionais de nível superior, que interagem com o ambiente externo/macro como foi observado na figura.

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 nisso, percebe-se que a governança de projetos não é algo tão trivial, mas que exige empenho e prática.

Assim, a partir da literatura levantada, se compreende como governança de projetos **a estrutura fornecida pelo conjunto de relacionamentos – patrocinador, gerente do projeto, proprietário e partes interessadas – que envolve valores, responsabilidades, processos e políticas. Onde são definidos os objetivos do projeto, os meios para alcançá-los e as formas de monitorar o desempenho.**

### 3 Procedimentos metodológicos

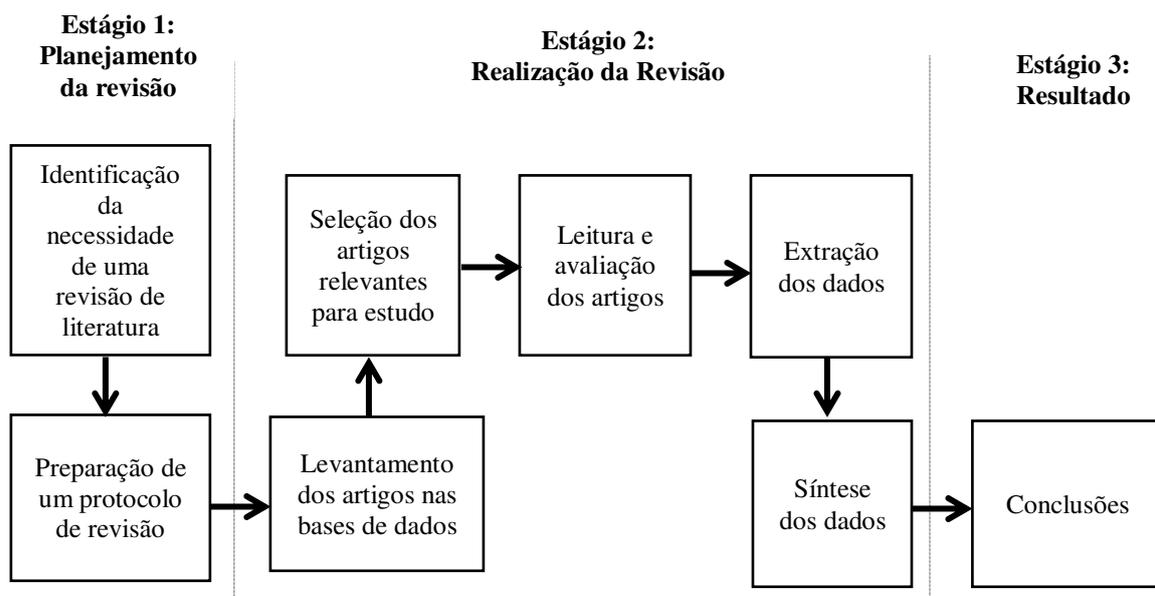
A pesquisa bibliográfica ocorreu em virtude de que para estruturação deste trabalho foram realizadas consultas a materiais já existentes acerca dos conceitos trabalhados e que foram alicerce para a construção do estudo. Esta estratégia de pode ser baseada em material já



publicado e acessível ao público geral, tais como: livros, jornais, revistas, redes eletrônicas, entre outros (Vergara, 2000). Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema a ser estudado, desde publicações avulsas até meios de comunicação orais (Lakatos & Marconi, 2007).

Nesta pesquisa, em específico, foram utilizados procedimentos de revisão sistemática de literatura. As revisões sistemáticas utilizam uma metodologia de pesquisa com alto rigor científico, tendo como objetivo minimizar o viés da literatura na medida em que é realizada uma recolha exaustiva dos textos publicados sobre o tema que se pretende analisar (Tranfield, Denyer & Smart, 2003; Thorpe *et al.*, 2005). Neste caso, foi utilizado o protocolo proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que pode ser observado na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Estágios da revisão sistemática da literatura



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O protocolo proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), possui três estágios e nove fases, sendo que neste trabalho conforme exposto na figura 4, foi adaptado para oito fases: o estágio 1 (Planejamento da revisão) compreende a identificação da necessidade de uma revisão de literatura (fase 1) e a preparação do protocolo de revisão (fase 2); o estágio 2 (Realização da revisão), o que possui maior número de fases, é composto pelo levantamento dos artigos nas bases de dados (fase 3), seleção dos artigos relevantes para estudo (fase 4), leitura e avaliação dos artigos (fase 5), extração dos dados (fase 6) e síntese dos dados (fase 7) e; estágio 3 (Resultado), onde se se apresenta as principais conclusões. Como auxílio na condução do protocolo também foi utilizado um *software* de gestão de referências, o *EndNote®*, versão X9, a tela da operacionalização encontra-se disponível no Apêndice B. Tal escolha se deu em virtude de os pesquisadores já possuírem certa familiaridade com essa ferramenta, a partir de sua utilização em trabalhos anteriores. As fases de 1 a 5 do protocolo são explicadas nesta seção a partir do próximo parágrafo, as fases 6 e 7 são exploradas na quarta seção e a fase 8 esclarecida na quinta seção deste trabalho.

A fase 1, identificação da necessidade de revisão, foi exposta na introdução deste trabalho. A fase 2, preparação do protocolo de revisão está disponível, de forma resumida, no



apêndice A. A fase 3, levantamento dos artigos nas bases de dados, é esclarecida na sequência.

As bases de dados eletrônicas escolhidas levaram em consideração os seguintes critérios: estar disponível no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES); permitir que a busca fosse realizada a partir da expressão lógica construída ou adaptada e; que historicamente possuam revistas indexadas com publicações relevantes acerca da área desta proposta de estudo. Desta forma, as bases de dados escolhidas foram a *Scopus* e a *Web of Science*.

A busca foi realizada sem delimitar o aspecto temporal e campos de pesquisa utilizando no período de a 05 a 7 de Maio de 2019 com a seguinte expressão de busca: ((“*project governance*” or “*project government*” or “*project management methods*” or “*governance in project management*”) and (“*public projects*” or “*public administration*” or “*public management*” or “*public organizations*” or “*public institutions*” or “*public sector*”)).

Os critérios de inclusão que foram utilizados como filtros foram apenas artigos já em estágio final de publicação e no idioma inglês.

Na fase 4, foram reportados e selecionados inicialmente 26 trabalhos na base a *Scopus* e 17 na *Web of Science*, totalizando 43 trabalhos. Logo após iniciou-se a fase 5, onde foram aplicados os critérios de exclusão. O primeiro critério, duplicidade, descartou 13 trabalhos, permanecendo assim 30 trabalhos. O segundo critério, que correspondeu à leitura dos títulos, palavras-chaves e resumo, onde seriam eliminados os trabalhos que não possuam alinhamento com a pesquisa, eliminou 17 trabalhos, seguindo com 13 trabalhos. O terceiro critério que objetivava verificar os trabalhos que estariam disponíveis para acesso a sua versão integral, não descartou nenhum trabalho. O quarto critério que compreendia em leitura da introdução (contextualização, objetivos e justificativa) para verificar se o trabalho estava de fato alinhado com a governança de projetos na administração pública também não rejeitou nenhum trabalho. O quinto critério, que correspondia à leitura completa dos trabalhos, onde seriam desconsiderados os trabalhos que as suas conclusões não evidenciassem contribuições para a temática pesquisada. Por sua vez, não houve exclusões e os 13 trabalhos restantes continuaram na amostra para as fases seguintes que são expostas nas próximas sessões.

## 4 Resultados

A realização de estudos sobre a governança de projetos na administração pública é recente. Ao se realizar esta revisão da literatura foi constatado que os estudos desenvolvidos nesta seara foram todos realizados, praticamente, na última década, o que demonstra como a temática ainda é pouca explorada, pois apenas 13 trabalhos permaneceram na amostra final após análise. A tabela 2 demonstra estes estudos de forma sintética, compreendendo a fase 6 do protocolo, extrato dos dados.

**Tabela 2** – Síntese dos trabalhos sobre governança de projetos na administração pública

Título do trabalho	Autor(es)	Periódico	Qualis CAPES	Ano de publicação	Abordagem
<i>Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation</i>	Klakegg, O. J.; Williams, T.; Magnussen, O. M.; Glasspool, H.	<i>Project Management Journal</i>	A2	2008	Qualitativo
<i>An empirical illustration of public project</i>	Klakegg, O. J.; Olsson, N. O. E.	<i>International Journal of</i>		2010	Qualitativo



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



ownership

Project

-

Organisation and  
Management

<i>An investigation of governance frameworks for public projects in Norway and the UK</i>	Williams, T. ; Klakegg, O. J.; Magnussen, O. M.; Glasspool, H.	<i>International Journal of Project Management</i>	A1	2010	Qualitativo
<i>Governance of major public investment projects: in pursuit of relevance and sustainability</i>	Klakegg, O. J; Haavaldsen, T.	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	B2	2011	Qualitativo
<i>The three dimensions of a governance framework for major public projects</i>	Brunet, M.; Aubry, M.	<i>International Journal of Project Management</i>	A1	2016	Qualitativo
<i>Taming the 'trolls': Major public projects in the making</i>	Klakegg, O. J.; Williams, T.; Shiferaw, A. T.	<i>International Journal of Project Management</i>	A1	2016	Qualitativo
<i>Project governance in public sector agile software projects</i>	Lappi, T.; Aaltonen, K.	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	B2	2017	Qualitativo
<i>Governance of Major Public Investment Projects: Principles and Practices in Six Countries</i>	Volden, G. H.; Samset, K.	<i>Project Management Journal</i>	A2	2017	Qualitativo
<i>The trickle-down effect of psycho-social constructs and knowledge deficiencies as organizational barriers to cost performance on highway projects</i>	Amadi, A. I.; Higham, A.	<i>International Journal of Project Management</i>	A1	2018	Qualitativo
<i>Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution</i>	Benítez-Ávila, C.; Hartmann, A.; Dewulf, G.; Henseler, J.	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	A1	2018	Quantitativo
<i>Procurement and Governance Choices for Collaborative Infrastructure Projects</i>	Chen, L.; Manley, K.; Lewis, J.; Helfer, F.; Widen, K.	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	B2	2018	Quantitativo
<i>The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies</i>	Volden, G. H.; Andersen, B.	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	A1	2018	Qualitativo
<i>Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program</i>	Khan, A.; Waris, M.; Ismail, I.; Sajid, M. R.; Ullah, M.; Usman, F.	<i>Administrative Sciences</i>	A1	2019	Qualitativo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.



O autor mais prolífero sobre a temática em questão com 5 trabalhos, sendo 3 como primeiro autor é Ole Jonny Klakegg, membro do Programa de Pesquisa Conceitual da Universidade Norueguesa de Ciência e Tecnologia (NTNU), em Trondheim, Noruega. O periódico com mais trabalhos, 4 no total, é o *International Journal of Project Management*, referência na área de gestão de projetos. Dos 13 trabalhos, 7 estão publicados em periódicos avaliados pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) como qualis A1, 2 como A2, 3 como B2 e 1 não possui avaliação. O ano com maior quantidade de publicações foi 2018, com 4 trabalhos. As abordagens dos trabalhos tem como predominância o método qualitativo, encontrado em 11 deles, o que reforça a natureza exploratória e poucas publicações sobre o assunto.

Ao analisar estes trabalhos sete temas emergiram, sendo eles: **interface governança-gerenciamento, propriedade, estruturas de governança, práticas de governança, garantias de qualidade, desempenho e interação governança contratual-relacional**. A síntese desses dados, que representa a fase 7 é apresentada nas subseções que segue.

#### 4.2 INTERFACE GOVERNANÇA-GERENCIAMENTO

O primeiro tema, **interface governança-gerenciamento**, foi alvo de exploração no trabalho de Klakegg *et al.* (2008) que buscou investigar como a interface entre governança e gerenciamento de projetos funciona para projetos públicos. Os resultados descreveram as estruturas de governança, analisaram os princípios de governança incorporados e discutiram suas consequências, demonstrando que as estruturas de governança são importantes para garantir transparência e controle e esclareceu o papel do patrocinador.

Klakegg e Haavaldsen (2011) buscaram desenvolver uma compreensão mais profunda de como as estruturas de governança podem contribuir para o desenvolvimento de projetos públicos mais relevantes e sustentáveis, contribuindo também para a governança de projetos e o gerenciamento de projetos por meio de uma interface mais clara entre essas duas esferas.

Já o trabalho de Klakegg *et al.* (2016) objetivou entender as razões que fazem os grandes projetos ainda não serem suficientemente compreendidos e as práticas de governança de projetos e gerenciamento de projetos ainda não refletirem o estado atual de conhecimento de projetos grandes e complexos em. Na tentativa de entender os motivos, os autores investigaram as últimas descobertas relevantes documentadas em três países: Reino Unido, Noruega e Holanda. As descobertas indicam que ainda há um longo caminho a percorrer antes que os grandes projetos sejam suficientemente compreendidos e antes que as práticas de governança e gerenciamento de projetos correspondam ao conhecimento atual relacionado a projetos grandes e complexos. No entanto, os esforços para melhorar a governança dos grandes projetos estão recompensando, pois os *trolls* (aqueles ou aquilo difícil de controlar) estão se tornando mais desafiadores, porém os esforços para controlá-los apresentam melhorias. Portanto, a necessidade de melhoria e mudança contínuas é proeminente.

Os resultados do trabalho de Khan *et al.* (2019), que buscou identificar as questões de governança no programa de desenvolvimento de infraestrutura do setor público em *Gilgit-Baltistan*, revelaram grandes deficiências nas áreas de tomada de decisão, gestão de partes interessadas e ambiguidade de papéis.

Diante disto, embora se reconheça que a governança de projetos é um aspecto importante atrelado ao gerenciamento, ainda há muitos obstáculos a serem superados e por mais que se tenha esclarecido o papel do patrocinador, ainda há muito a ser feito para melhorar a relação com os *stakeholders* e esclarecer os papéis de importantes atores na interface governança e gestão de projetos.



### 4.3 PROPRIEDADE

A governança é vista como iniciativas originadas no nível do proprietário, o que leva à questão da propriedade. Em termos simples, a propriedade dá controle e responsabilidade. Em termos econômicos, a propriedade concede direitos de controle e responsabilidade pelo lucro (Foss & Foss, 1999). Os direitos de controle concedem ao proprietário pleno direito de uso, posse e alienação de um recurso, enquanto a responsabilidade pelo lucro significa que o proprietário é responsável pelos custos e receitas relacionados ao recurso. Em um contexto de projeto, isso significa que o proprietário do projeto possui os direitos e responsabilidades do proprietário.

Este tema, **propriedade**, foi pauta no trabalho de Klakegg e Olsson (2010) que estudaram diferentes aspectos da propriedade de projetos públicos, os resultados desafiavam o estereótipo de um único proprietário de projeto e apresentou uma estrutura para a descrição e análise das funções do proprietário do projeto em níveis estratégicos e táticos. O modelo foi testado em casos dos setores público e privado e concluíram que pode ser aplicado nos dois tipos de projetos.

Desta forma, se percebe que existem trabalhos que buscam esclarecer a função deste importante ator, o proprietário, fornecendo um modelo que vise auxiliar na definição das responsabilidades e funções em níveis importantes no decorrer do projeto.

### 4.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Uma estrutura de governança para projetos públicos é uma estrutura organizada estabelecida como autoritativa dentro da instituição, compreendendo processos e regras estabelecidos para garantir que os projetos atendam a seus objetivos (Klakegg *et al.*, 2008).

Tal tema, **estruturas de governança**, esteve presente nas discussões do trabalho de Williams *et al.* (2010), o qual descreveu quatro estudos de caso que formaram uma parte fundamental de uma investigação sobre estruturas de governança de projetos de investimento público na Noruega e no Reino Unido. Os resultados apontaram que a importância da governança era aparente, particularmente nos estágios iniciais dos projetos em que os conceitos são estabelecidos, além disso, o trabalho também caracterizou os *frameworks* institucionais e suas diferenças.

Por outro lado, Brunet e Aubry (2016) buscaram avançar numa conceituação para estruturas de governança para grandes projetos públicos baseados na literatura da administração pública. A principal contribuição do artigo foi enriquecer a teoria existente sobre a governança de grandes projetos públicos.

Numa mesma perspectiva, Volden e Andersen (2018) objetivaram estudar estruturas de governança de projetos públicos em vários ministérios e agências na Noruega após a introdução de tal estrutura no nível mais alto, ou seja, o, o gabinete, que se aplica aos projetos de maior dimensão. Os resultados apontam que todas as agências introduziram suas próprias estruturas de governança de projetos, que são basicamente consistentes com as recomendações da literatura de gerenciamento de projetos e com as exigências gerais de gabinete na Noruega. No entanto, as tarefas de governança pareceram ser amplamente delegadas às agências subordinadas, incluindo até mesmo tarefas estratégicas, como seleção de projetos e gerenciamento de portfólio, implicando em riscos de que a governança de projetos públicos tenha um foco estreito e interno.

Estes trabalhos demonstram que há uma preocupação na literatura para entender o funcionamento das estruturas de governança. Porém, apesar de identificar e caracterizar o



funcionamento destas estruturas, nota-se que há motivos para acreditar na necessidade de aprimoramento dessas estruturas. Neste sentido, estes trabalhos mais descrevem como estas estruturas estão funcionando do que analisam as suas particularidades e contribuições para a governança de projetos.

## 4.5 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

As práticas de governança compreendem os meios que uma organização aplica para conduzir a governança interna do projeto (Kujala *et al.*, 2016).

O quarto tema, **práticas de governança**, foi tratado no trabalho de Lappi e Aaltonen (2017), que buscou analisar as práticas de governança de projetos de organizações do setor público, ilustrar o tipo de impacto dessas práticas em projetos de *software* ágil e descrever as tensões da governança de projetos ágil. Os resultados ilustram como essas práticas apoiam ou prejudicam o desempenho de projetos ágeis, mostram que existem duas interfaces para o projeto ágil que criam a maioria das tensões para a governança - o setor público e a tecnologia. Além disso, os resultados da pesquisa descrevem como as práticas de governança de projetos podem ser categorizadas em seis dimensões demonstradas na tabela 3.

**Tabela 3** – Dimensões das práticas de governança de projetos

<b>Dimensão</b>	<b>Principais atividades</b>
<i>Business case</i> Contratação	<i>Stakeholders</i> , metas, orçamentos e especificações Fornecimento, processo de compras, riscos e incentivos
Controle	Monitoramento, relatório e medição
Direção	Coordenação, planejamento e comunicação
Tomada de decisão	Autoridade, determinação de função organização
Capacitação e construção de competências	Capacitações e competências

**Fonte:** Adaptado de Lappi e Aaltonen, 2017.

Deste modo, este trabalho fornece uma importante contribuição para a temática, pois organiza as principais práticas em seis dimensões e embora seja aplicado a projetos de *software* ágil, se denota uma preocupação em entender como isto está funcionando em projetos públicos.

## 4.6 GARANTIAS DE QUALIDADE

A garantia de qualidade é um requisito mínimo que compõe um modelo de tomada de decisão a partir das melhores práticas identificadas em grandes projetos públicos (Haanes, Holte & Larsen, 2006).

O tema esteve presente no trabalho de Volden e Samset (2017), que comparou o esquema norueguês de garantia de qualidade de grandes projetos públicos com esquemas semelhantes de governança de projetos em cinco outros países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). O estudo aponta uma série de diferenças entre os seis esquemas, por exemplo, no que diz respeito a partes e funções, abrangência, flexibilidade, organização e se a gestão de carteiras é coberta. Por mais que os autores alertem que é muito cedo para fazer conclusões sobre seus efeitos relativos, as evidências indicam que há muito a aprender entre os países.

Desta forma, a partir do trabalho pode-se constatar que pelo menos nos países comparados não há um consenso acerca da garantia de qualidade. Vários estudos internacionais destacaram os problemas de gerenciar projetos de investimento público com



relação a aspectos operacionais, táticos e estratégicos. Portanto, são necessárias medidas especiais para garantir a implementação e os resultados bem-sucedidos. Neste meio, a Noruega foi pioneira e, em 2000, introduziu uma estrutura abrangente de governança para grandes projetos públicos. Nos últimos anos, vários países introduziram similar estruturas em que a garantia de qualidade independente é devidamente coordenada com os pontos de decisão.

### 4.7 DESEMPENHO

O sexto tema, **desempenho**, foi ponto de análise do trabalho de Amadi e Higham (2018), que apresentou uma narrativa teórica explicando o fraco desempenho financeiro das agências rodoviárias públicas na Nigéria. Os resultados evidenciaram uma visão empírica sobre os custos excedentes experimentados em projetos públicos na Nigéria, devido ao efeito de escorrimento do ambiente humano e organizacional, bem como devido a deficiências de conhecimento/habilidade dos trabalhadores.

Por outro lado, Chen *et al.* (2018) procurou identificar as ações de governança que estão associadas a resultados superiores de tempo e custo em projetos de infra-estrutura colaborativa na Austrália executados por clientes do setor público experientes. O estudo fornece evidências das abordagens mais eficazes para a governança de projetos em um país que é líder mundial e recomenda que seja dada mais atenção à governança não contratual sob as duas abordagens para a seleção da equipe, embora as ações específicas recomendadas variem.

Os trabalhos que trataram sobre desempenho abordaram basicamente dois pontos do “triângulo de ferro” conhecido em gestão de projetos, custo e tempo. Isto revela que os estudos sobre desempenho em governança de projetos tem dedicado-se a estudar aspectos básicos evidenciados na literatura. Oportunidades podem existir em trabalhos que tratem do escopo no “triângulo de ferro, por exemplo.

### 4.8 INTERAÇÃO GOVERNANÇA CONTRATUAL-RELACIONAL

O sétimo e último tema, **interação governança contratual-relacional**, foi discutido no trabalho de Benítez-Ávila *et al.* (2018) que buscou fornecer um análise minuciosa da interação entre governança contratual e relacional em projetos de Parceria Público-Privada (PPP). As descobertas estão alinhadas com a ideia de que tanto os incentivos econômicos quanto as relações hierárquicas formalizadas em acordos contratuais requerem internalização em práticas de trabalho por meio de mecanismos informais e socialmente baseados.

De acordo com as conclusões do estudo, sugere-se que os elementos de governança relacional operem como compensadores da governança contratual, enquanto a governança contratual permite parcialmente a operação de normas relacionais e o surgimento de confiança. Isso levanta novos desafios de pesquisa, como definir até que ponto a governança relacional pode ser intencionalmente projetada, como os fatores de governança entre projetos têm impacto na governança no nível do projeto e como a interação entre governança relacional e contratual é (re) constituída no ciclo de vida de um projeto de PPP.

A tabela 4 busca demonstrar a evolução temporal das pesquisas sobre governança de projetos na administração pública.

**Tabela 4 – Síntese da evolução dos temas estudados por ano**

Ano	Temas
2008	Interface governança-gerenciamento
2009	-
2010	Propriedade e estruturas de governança
2011	Interface governança-gerenciamento
2012	-
2013	-
2014	-
2015	-
2016	Interface governança-gerenciamento e estruturas de governança
2017	Práticas de governança e garantias de qualidade
2018	Estruturas de governança, desempenho e interação governança contratual-relacional
2019	Interface governança-gerenciamento

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Como pode ser percebido na tabela acima, os estudos de 2008 a 2011 preocuparam-se em compreender a interface entre governança-gerenciamento de projetos, as estruturas de governança existentes e a propriedade de projetos, sendo que nenhum trabalho foi encontrado em 2009. Além disso, se nota um hiato entre os anos 2011 e 2016 de publicações sobre a temática. Em 2016, são explorados os mesmos temas pesquisados anteriormente, interface entre governança-gerenciamento de projetos e estruturas de governança E, em 2017, novos temas são alvos de análise, práticas de governança e garantias de qualidade. Em 2018, além do tema estruturas de governança, outros dois são apresentados, desempenho e interação governança contratual e relacional. Em 2019, o único trabalho identificado retornava a pesquisa da interface governança-gerenciamento.

## 5 Considerações Finais

O objetivo do trabalho consistiu em realizar uma revisão sistemática sobre a governança de projetos na administração pública. Por meio do protocolo utilizado se definiu o objetivo em si da revisão e as questões que deveriam ser esclarecidas.

Diante disto, se pode alegar que foi possível verificar e dimensionar os estudos existentes sobre a temática em questão. Os principais assuntos pesquisados emergiram e puderam ser relacionados e agrupados. Também se conseguiu fazer uma evolução histórica sobre a temática, verificando que há espaço na linha temporal onde trabalhos não foram realizados, como também, o retorno de temas, em um movimento cíclico, sobre determinado assunto pesquisado. As contribuições das pesquisas relacionadas demonstram, principalmente, que o assunto ainda é incipiente e cabe ser analisado sobre diversos ângulos. A partir deste ponto, se percebe que há lacunas, entre elas, a ausência de trabalhos que tratem da governança de projetos em diferentes tipos de organizações públicas.

A principal contribuição deste trabalho corresponde a ter verificado o estado da arte sobre a temática 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.

Como qualquer outro estudo de mesma natureza, este também possui suas limitações. Dentre elas, uma que merece particular destaque trata do número de bases de dados utilizadas, pois como o trabalho limitou a coleta em apenas duas bases, é possível que consultas em outras bases possam aumentar a amostra e por sua vez evidenciar novos resultados. Outra limitação se refere ao idioma utilizado nos filtros, que considerou apenas o inglês. Assim,



também é possível que existam trabalhos em outros idiomas, o que igualmente poderia aumentar a amostra.

Há diversas oportunidades de estudos futuros sobre esta temática. Algumas que se pode relacionar aqui são pesquisas: que descrevam a influência dos atores na estrutura de governança de projetos; que explorem as principais diferenças entre os regimes de governança de projetos públicos e de projetos privados; que compare os regimes de governança de projetos públicos em mais de uma organização para que se possam comparar quais os pontos transversais e quais os distintos, o que em si já pode remeter a outras pesquisas; que realizem estudos bibliométricos a fim de proporcionar um melhor panorama da temática.

## 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.

Amadi, A. I., & Higham, A. The trickle-down effect of psycho-social constructs and knowledge deficiencies as organizational barriers to cost performance on highway projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 23(1), 57-72. doi: 10.1108/jfmpc-03-2017-0009

Bekker, M.C., & Steyn, H. (2009). Defining ‘project governance’ for large capital project. *South African Journal for Industrial Engineering*, 20(2), 81-92.

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

Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners’ contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429-443. doi:10.1016/j.ijproman.2017.12.005

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

Brunet, M., & Aubry, M. (2016). The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1596-1607. doi:10.1016/j.ijproman.2016.09.004

Chang, C. Y. (2015). Risk-bearing capacity as a new dimension to the analysis of project governance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1195-1205. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.003

Chen, L., Manley, K., Lewis, J., Helfer, F., & Widen, K. (2018). Procurement and Governance Choices for Collaborative Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(8). doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001525



- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671-689). Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.
- Foss, K. & Foss, N.J. (1999) *Understanding ownership: residual rights of control and appropriable control rights DRUID*, Working Papers 99-4, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University.
- Galvão, T. F.; Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, 23 (1).
- Haanes, S., Holte, E., & Larsen, S.V. (2006). *Beslutningsunderlag og beslutninger i store, statlige investeringsprosjekter*. Concept rapport nr. 3. Trondheim, Norway: Conceptprogrammet.
- 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
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Khan, A., Waris, M., Ismail, I., Sajid, M. R., Ullah, M., & Usman, F. (2019). Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program. *Administrative Sciences*, 9(1), 15. doi:10.3390/admsci9010009
- Klakegg, O. J., Williams, T., Magnussen, O. M., & Glasspool, H. (2008). Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation. *Project Management Journal*, 39, 27-42. doi: 10.1002/pmj.20058
- Klakegg, O. J., & Olsson, N. O. E. (2010). An empirical illustration of public project ownership. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2(1), 16-39. doi:10.1504/IJPOM.2010.03188
- Klakegg, O. J., & Haavaldsen, T. (2011). Governance of major public investment projects: in pursuit of relevance and sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 157-167. doi:10.1108/17538371111096953
- Klakegg, O. J., Williams, T., & Shiferaw, A. T. (2016). Taming the 'trolls': Major public projects in the making. *International Journal of Project Management*, 34(2), 282-296. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.008
- Kujala, J., Aaltonen, K. & Gotcheva, N. (2016). *Key dimensions of governance in inter-organizational project networks and implications for nuclear safety*, paper presented at EURAM 2016 Conference, Paris, June 1-4.
- 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.



Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263-294. doi:10.1108/ijmpb-04-2016-0031

Miller, R., & Lessard, D. R. (2000). *The strategic management of large engineering projects*. Cambridge, MA: MIT Press.

Muller, R. (2009). *Project governance*. Burlington, VT: Gower Publishing.

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

Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2014b). 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

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. doi:10.1108/ijmpb-04-2014-0036

Musawir, A. U. S., C. E. M.: Zwikael, O.: Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. doi:10.1016/j.ijproman.2017.07.007

PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fifth Edition*. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.

Ruuska, I., Ahola, T., Artto, K. Locatelli, G. & Mancini, M. (2011). A new governance approach for multi-firm projects: lessons from Olkiluoto, *International Journal of Project Management*, 29(6), 647-660.

Sanderson, J. (2012). Risk, uncertainty and governance in megaprojects: a critical discussion of alternative explanations. *International Journal of Project Management*, 30(4), 432-443.

Soderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation, *Int. J. Manag*, 13, 153–176.

Sydow, J., Lindkvist, L., & De Fillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organ. Stud.*, 25, 1475–1489.

Thorpe, R.; Holt, R.; Macpherson, A.; Pittaway, L. Using knowledge within small and medium sized firms: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 257-281.



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., Le, T., & Yap, W. Y. (2017). Front-end planning - The role of project governance and its impact on scope change management. *International Journal of Technology*, 8(6), 1124-1133. doi:10.14716/ijtech.v8i6.708

Tranfield, D. R.; Denyer, D.; Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14 (3). 207–222.

Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York.

Turner, R.J., Huemann, M., Anbari, F.T., Bredillet, C.N. (2010). *Perspectives on Projects*. Routledge, Abingdon, Oxon.

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (3a ed.). São Paulo, Altas.

Volden, G. H. A., 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. doi:10.1108/ijmpb-04-2017-0040

Volden, G. H., & Samset, K. (2017). Governance of Major Public Investment Projects: Principles and Practices in Six Countries. *Project Management Journal*. 48(3), 90-108. doi: 10.1177/875697281704800306

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

Williamson, O.E. (1981). The economics of organisation: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williams, T., Klakegg, O. J., Magnussen, O. M., & Glasspool, H. (2010). An investigation of governance frameworks for public projects in Norway and the UK. *International Journal of Project Management*, 28(1), 40-50. doi:10.1016/j.ijproman.2009.04.001

Winch, G.M. (1989). The construction firm and the construction project: a transaction cost approach. *Construction Management and Economics*, 7, 331-345.

Winch, G.M. (1989). The construction firm and the construction project: a transaction cost approach. *Construction Management and Economics*, 7, 331-345.