

1 Introdução

Pesquisadores têm estruturado e adaptado de maneira considerável os pressupostos e ideias de pesquisas em ciência política para construir teorias que expliquem a boa governança das corporações (Bevir, 2010). De modo geral, a governança corporativa é definida como o conjunto de regras, relações (partes interessadas), sistemas e processos pelos quais a autoridade é exercida e controlada. Assim, a governança influencia como os objetivos organizacionais são definidos e alcançados (ASX, 2007) e também promove a autorregulação dentro de um contexto maior, sem determinar cada ação dos atores organizacionais (Clegg, Pitsis, Rura-Polley, & Marosszeky, 2002).

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, Serra, Zwikael, & Ali, 2017; Too, Le, & Yap, 2017). Isso implica dizer que a governança envolve decisões que definem expectativas, responsabilidades, delegação de poder ou verificação de desempenho, gerenciamento consistente, além de políticas e processos coesivos e diretos para determinada área (Kerzner, 2017). Assim, a governança do projeto pode ser reconhecida como um fator crítico para entregas 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, Ruuska, Artto, & Kujala, 2014). Buscando 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. Esses autores implementaram um *framework* 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 resultam, em muitos momentos, de necessidades distintas entre as partes interessadas da sociedade, cujas prioridades coincidem ou conflituam em graus variados (Volden & Samset, 2017), de maneira que os resultados de tais processos nem sempre são previsíveis (Miller & Lessard, 2000). Assim, 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).

A governança de projetos de infraestrutura do setor público tornou-se um importante tópico de interesse na literatura de projetos, programas e gerenciamento de portfólio durante a última década. Hoje, está se tornando um foco central para os formuladores de políticas que buscam garantir o sucesso na seleção, concepção e implementação de programas de multiprojetos patrocinados pelo governo (Khan, Waris, Ismail, Sajid, Ullah, & Usman, 2019)

Os projetos de infraestrutura, apesar de muito associados ao setor público pelos diversos benefícios que comumente são trazidos à população, não são necessariamente instaurados ou desenvolvidos por entidades públicas, podendo ser iniciativas do setor privado ou, ainda, de parcerias entre entidades públicas e privadas (Clark, 2017). Assim, projetos de infraestrutura podem ser definidos em uma perspectiva mais ampla, como aqueles que são desenvolvidos com a finalidade de transmissão, distribuição, transporte ou outras necessidades relacionadas ao manejo de insumos em determinado contexto, sendo que normalmente tais projetos são fundamentais para o bom desempenho de sistemas maiores e mais complexos (ElZomor, Burke, Parrish, & Gibson, 2018).

No que diz respeito à realização de estudos acerca do estado da arte da governança de projetos, após uma revisão sistematizada, apenas dois trabalhos foram encontrados. Bekker

(2014) revisou a literatura sobre o tema e categorizou os argumentos em três escolas de pensamento: escola única, escola multiempresa e grande escola de governança de capital. Já Biesenthal e Wilden (2014) conduziram uma investigação sistemática de pesquisas anteriores e concluíram que as teorias de agências e partes interessadas foram adaptadas ao contexto de governança do projeto em maior medida do que outras teorias. Porém, não há um recorte específico sobre governança em projetos de infraestrutura.

Assim, buscando compreender o estado da arte acerca da governança em projetos de infraestrutura, considerando sua importância nos contextos de desenvolvimento socioeconômico, o presente estudo se dedicou a fazer um balanço dos estudos existentes acerca da governança em projetos de infraestrutura. A escolha pela revisão sistemática nesta área tem impacto e contribuição direta no direcionamento de trabalhos futuros, especialmente diante dos cenários de crise e contingenciamento de demandas sociais e financeiras da atualidade, orientando os pesquisadores que considerarem questões acerca de governança e projetos de infraestrutura.

Portanto, nas próximas seções serão apresentados o referencial teórico, apresentando os construtos e teorias utilizados, a metodologia escolhida para desenvolvimento da revisão sistemática e, por fim, os resultados e análises obtidas mediante a coleta e tratamento de dados.

2 Revisão da literatura

2.1 Governança de projetos

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). Para tanto, compreende um sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas que permitem aos projetos atingirem os objetivos organizacionais e que sejam implementados de acordo com as expectativas de todos os interessados, internos e externos, e da própria organização (Muller, 2009). Dessa forma, a governança de projetos pode ser entendida no contexto do alinhamento entre os objetivos do projeto com a estratégia da organização, tendo como atores relevantes o patrocinador e a equipe do projeto. Assim, envolve, um conjunto de relacionamentos entre a gerência do projeto, seu patrocinador (ou diretoria executiva), seu proprietário e outras partes interessadas (Turner, 2009, p. 311).

De modo a contribuir com os objetivos organizacionais e de projeto e tendo em vista a inserção dos projetos em vários contextos organizacionais (Sydow, Lindkvist, & De Fillippi, 2004), as conceituações de governança de projetos precisam levar em conta essa natureza multinível, que ocorre nas interseções de projetos, programas e portfólios. Desta forma, alguns conceitos vêm sendo aceitos e compartilhados na literatura.

Em uma perspectiva organizacional, a governança de um projeto é definida e necessária para se encaixar no contexto maior do programa ou organização que a patrocina, mas é separada da governança organizacional (Project Management Institute - PMI, 2013, p. 579). Dessa forma, considerando o modo como se aplica a portfólios, programas, projetos e gerenciamento de projetos, coexiste dentro da estrutura de governança corporativa.

Assim, a governança subsidia decisões, que por sua vez determinam expectativas, responsabilidades, delegação de poder ou verificação de desempenho, políticas e processos para suas respectivas áreas responsáveis (Kerzner, 2017). Seu surgimento busca favorecer recursos e práticas que possam subsidiar a tomada de decisão eficiente e eficaz ao longo do gerenciamento de projetos (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017; Too, Le, & Yap, 2017).

As três escolas de governança de projetos propostas por Bekker (2014) representaram um importante avanço na organização do conhecimento. A primeira, 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 (Ruuska, Ahola, Arto, Locatelli, & Mancini, 2011; Morris & Geraldi, 2011).

A segunda, a escola multiempresa, 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 (Bekker, 2014). A escola multiempresa 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 (Bekker, 2014).

Por fim, a grande escola de capital considera projetos como organizações temporárias, formando sua própria entidade e estabelecendo princípios de governança em nível institucional (Bekker & Steyn, 2009). Nesta visão, Sanderson (2012) enfatiza a diferença entre governança e governar. 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.

2.2 Teorias de governança e gestão de projetos

Seis teorias dominantes foram identificadas e correlacionadas à governança de projetos (Biesenthal & Wilden, 2014). A fim de deixar mais claro essas teorias, a seguir, na Tabela 1, se apresenta uma visão geral concisa delas.

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

Teoria da dependência de Recursos	Os gestores podem priorizar, adquirir, facilitar e conectar os recursos internos e externos da empresa necessários para atingir os objetivos corporativos. A variedade de recursos disponíveis, incluindo os recursos humanos, pode ser única para uma organização e, por sua vez, afetar sua estrutura de governança organizacional	Pfeffer e Salancik (1978)	Auxilia a entender a importância de alocar e priorizar diferentes recursos que são frequentemente compartilhados entre projetos.
--	--	---------------------------	--

Tabela 1. Resumo das principais teorias de governança

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

A literatura de governança corporativa reconheceu a pluralidade de estruturas teóricas de governança (Clarke, 2004). No entanto, as teorias de governança corporativa existentes dependem do contexto, não são universalmente aplicáveis e podem ser adotadas à governança de projetos em contextos, configurações ou situações específicas. Embora alguns autores defendam a convergência das teorias de governança existentes (Roe, 2003), manter a pluralidade e as diferenças das teorias de governança parece ser mais benéfico, pois permitem explicar especificamente as necessidades distintas nos níveis organizacionais, projetos, programas e portfólios para garantir a governança bem-sucedida do projeto.

3 Procedimentos metodológicos

Nesta pesquisa, 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 adotado o protocolo proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que pode ser observado na figura 1.

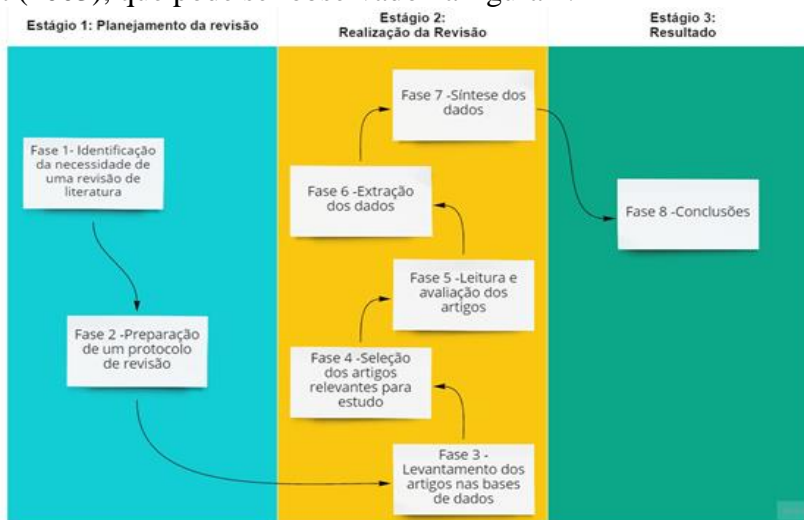


Figura 1. Estágios da revisão sistemática da literatura

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

O protocolo proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003) possui três estágios e nove fases. Contudo, 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 apresentam as principais conclusões. Como auxílio na condução do protocolo, foi utilizado um *software* de gestão de referências, o *EndNote*®, versão X9. Tal escolha se deu em virtude de os pesquisadores já possuírem familiaridade com essa ferramenta, a partir de sua utilização em trabalhos anteriores e o fato de se mostrar adequada para sua utilização nesta pesquisa. As fases de 1 a 5 do protocolo são explicadas nesta seção a partir do próximo parágrafo. Já as fases 6 a 7 são exploradas na quarta seção.

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 em material suplementar (<https://bitly.com/6Uivr>). 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*, a *Web of Science* e a *Wiley*.

A busca foi realizada sem delimitar o aspecto temporal e os campos de pesquisa, sendo efetivada no período de 15 a 17 de maio de 2021 com a seguinte expressão de busca: (“*project governance*” OR “*project government*” OR “*governance in project management*”) AND (“*infrastructure projects*”).

Os critérios de inclusão utilizados como filtros nas bases de dados foram artigos, em estágio final de publicação, em periódicos científicos e nos idiomas inglês, português e espanhol.

Na fase 4, foram reportados e selecionados inicialmente 29 trabalhos na base *Scopus*, 26 na *Web of Science* e 27 na *Wiley*, totalizando 82 trabalhos. Logo após, iniciou-se a fase 5, onde foram aplicados os critérios de exclusão. O primeiro critério, duplicidade, descartou 19 trabalhos, permanecendo assim 63 trabalhos. O segundo critério, que correspondeu à leitura dos títulos, palavras-chave e resumo, onde seriam eliminados os trabalhos que não possuíssem alinhamento com a pesquisa, eliminou 39 trabalhos, seguindo com 24 trabalhos. O terceiro critério, que objetivava verificar os trabalhos que estariam disponíveis para acesso em sua versão integral, descartou 1 trabalho. O quarto critério, que compreendia a leitura da introdução (contextualização, objetivos, justificativa etc.), rejeitou 2 trabalhos a partir da verificação de alinhamento temático à governança de projetos de infraestrutura. Por fim, permaneceram 21 trabalhos na amostra. O quinto critério correspondeu à leitura completa dos trabalhos, onde seriam desconsiderados aqueles que as suas conclusões não evidenciassem contribuições para a temática pesquisada. Por sua vez, não houve exclusões.

Por fim, o último critério, como qualidade, foi verificado se os periódicos possuíam fator de impacto indexado no SCImago Journal Rank (SJR), uma medida da influência científica de periódicos acadêmicos que responde pelo número de citações recebidas por um periódico e pela importância ou prestígio dos periódicos de onde essas citações se originam. Desta forma, um periódico não estava e da amostra dos 21 trabalhos, apenas 1 trabalho era pertencente a este periódico, sendo automaticamente excluído. Os 20 trabalhos restantes continuaram na amostra para as fases seguintes.

A fase 6, extração dos dados, é exposta na tabela 2 da próxima seção. Na fase 7, síntese dos dados, um novo programa foi utilizado, o *Iramuteq*, um *software* livre utilizado para análises de conteúdo, lexicometria e análise do discurso. Foi desenvolvido pelo *Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales* da Universidade de Toulouse. Assim, os resumos (*abstracts*) dos 20 trabalhos foram traduzidos para o idioma português, com

auxílio de uma pessoa fluente no idioma inglês, onde todos juntos compuseram o *corpus* a ser utilizado no *Iramuteq* que foi preparado seguindo as orientações de formatação do tutorial do *software*, possibilitando assim realização da análise lexical (Oliveira, 2008). Na preparação do *corpus* algumas palavras foram unidas por *underline*, isto para poder formar uma expressão e não perder seu significado, sendo, particularmente, neste caso, a aprendizagem baseada em projetos apresentada no *corpus*.

Dois resultados derivaram-se do processamento: Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise de Similitude (AS). A CHD agrupa vocábulos por Segmentos de Texto (ST) semelhantes entre si e significativamente diferentes de outros, formando classes específicas de vocábulos. Os ST são unidades analíticas básicas do *software* formadas por fragmentos dos resumos de todo o *corpus*; as análises do *software* são feitas dentro de cada ST, sendo todos os dados estatísticos agrupados posteriormente, determinando-se os vocábulos mais relevantes, bem como a relação que são estabelecidas entre estes. A significância da diferenciação ou semelhança é medida pelo *qui-quadrado* de cada palavra, calculado como medida de contexto dentro do ST. Esse resultado do *software* permite categorizar tematicamente o texto, criando um sistema hierárquico de classes. Por sua vez, a AS permite inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância a partir da co-ocorrência entre as palavras. Auxilia o pesquisador, desse modo, na identificação da estrutura da base de dados (*corpus*), distinguindo partes comuns e especificidades e permitindo verificá-las em função das variáveis sintetizadas.

Nesta fase também ocorreu a validação das classes com base nos vocábulos de cada agrupamento formado na CHD. Este procedimento exigiu considerações caso a caso a partir da consulta aos textos completos, requerendo dos autores averiguações quanto: à presença dos textos nas classes geradas; à consistência de cada texto dentro do conteúdo da classe com suporte nos indicadores do *software* como *qui-quadrado*, adesão dos STs a cada classe, e nível de aproveitamento dos STs no processamento; à realocação de texto quando necessária, atendendo aos quesitos anteriores, que neste trabalho não houve alterações.

A fase 8, conclusões, é apresentada na próxima seção, levando em consideração as análises gerada pelo *Iramuteq*.

4 Análise e discussão dos resultados

A revisão sistemática utilizando o protocolo de Tranfield, Denyer e Smart (2003) permitiu extrair e perceber o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a governança de projetos. A tabela suplementar (<https://bityli.com/t92Bi>) demonstra uma caracterização das pesquisas que compreenderam a amostra analisada.

Especialmente ao longo dos últimos 3 anos (38,09%), se evidencia um crescente interesse em explorar a temática. Ainda nesse aspecto, 66,66% das pesquisas selecionadas são publicadas em periódicos com extrato Qualis A1 e A2, sendo 5 publicados nos últimos 3 anos, ressaltando os critérios de qualidade das investigações sobre o tema em questão, tendo o *International Journal of Project Management* como o periódico com maior número de publicações na presente RS (5), também estabelecido com o maior SJR 2020. O SJR 2020 dos artigos A1 e A2 da RS, flutuam entre 2.76 e 0.60 o que contraria o Qualis CAPES em alguns casos.

Analisando a abordagem metodológica, pode-se identificar uma sutil alteração ao longo dos anos, iniciando com a maioria das metodologias de cunho qualitativo nos primeiros 5 anos e migrando para o espectro quali-quantitativo em um segundo momento, nos últimos 5 anos, o que

pode caracterizar análises comparativas e descritivas dando encadeamento às pesquisas mais recentes com base nos estudos exploratórios iniciais.

O interesse em pesquisas direcionadas à governança de projetos de infraestrutura tem sido maior entre os países da Austrália (4), China (3), Noruega (3), sendo a maior diferença o interesse em estudos transculturais por parte da China e Noruega, em dicotomia com estudos australianos que se mantêm na perspectiva nacional, em conformidade com a maioria dos estudos elencados na RS.

A tabela 2 demonstra os dados referentes ao processamento do *corpus*, no que compreende: Número de textos, quantidade de resumos analisados pelo *software*; Número de segmentos de textos, quantidade de segmentos de textos dos resumos analisados pelo *software*, Número de formas, quantidade de palavras diferentes identificadas no processamento; Número de ocorrências, quantidade de palavras processadas; Número de lemas, quantidade de palavras que aparecem apenas uma vez; Número de formas ativas, vocábulos selecionados pelo *software* para compor a análise, por classe gramatical, de onde são excluídos, por exemplo, preposições e artigos; Número de formas suplementares, vocábulos selecionados pelo *software* para compor a análise onde foram considerados nomes (substantivos) e verbos auxiliares como complementares; Número de formas ativas com a frequência, quantidade de ocorrências mínimas identificadas de um vocábulo e quantidade total de vocábulos; Número de *clusters*, quantidade de classes geradas; Número de segmentos classificados, quantidade de segmentos de textos retidos na análise.

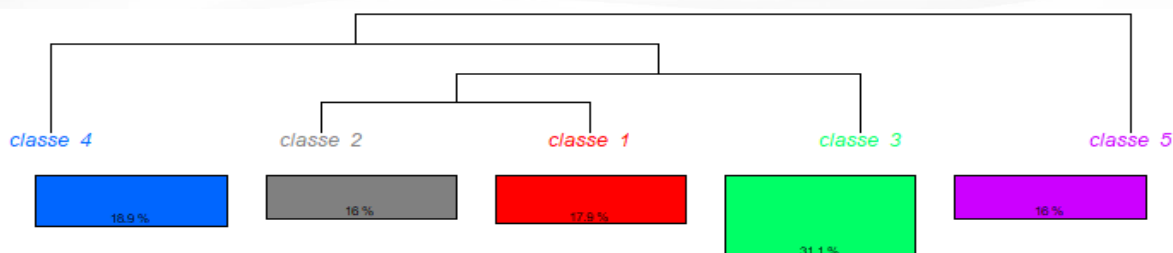
Número de textos	20
Número de segmentos de textos	128
Número de formas	1271
Número de ocorrências	4583
Número de lemas	959
Número de formas ativas	816
Número de formas suplementares	14
Média das formas por ST	34,18
Número de formas ativas com a frequência	$\geq 3 : 234$
Número de clusters	5
Número de segmentos classificados	106 de 128 (82,81%)

Tabela 2. Dados gerais do processamento .

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores a partir do *Iramuteq*, 2021.

O *corpus* unificado dos 20 resumos permitiu a realização da análise estatística disponibilizada pelo *Iramuteq*. Os 20 textos foram separados em 128 segmentos de texto (ST), que compreendem aos cortes que o *software* realiza para o processo de análise, com aproveitamento de 106 STs, o que representa 82,81% de retenção. Este percentual de retenção configura um *corpus* representativo, uma vez que a retenção mínima informada pelo tutorial do *software* é de 75% (Camargo & Justo, 2013). Foram contabilizadas 4.583 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 959 palavras distintas (ou lemas).

A figura 2 expõe as classes da CHD geradas pelo *software* conjuntamente com os percentuais absorvidos por cada um dos STs, bem como a quantidade de textos inseridos em cada classe.



Processos em gerenciamento de projetos	Lócus e foco de pesquisa	Gerenciamento de partes interessadas	Risco e parcerias público-privadas	Aprendizagem e ambientes de projeto de construção
documento	grande	relação	risco	construção
sustentabilidade	país	interessado	público_privado	aprendizagem
engenharia	atual	gerenciamento	parceria	transferência
prince2	objectivo	parte	alocação	rotina
consultor	público	vez	ação	operação
processo	prático	desempenho	sucesso	formal
dificuldade	apresentar	governança_de_projeto	permitir	capacidade
examinar	melhorar	descoberta	propagação	informal
infraestrutura	estudo	contribuir	gestão	individual
informação	estratégia	literatura	equipa	desafio
Quantidade de textos inseridos pelo software em cada classe				
4	5	2	6	3

Figura 2. Dendrograma da CHD, por classes, vocábulos e textos de referências.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores a partir do *Iramuteq*, 2021

Por meio da CHD o conteúdo processado resultou em cinco classes: Classe 1, com 19 STs (17,92%); Classe 2, com 17 STs (16,04%); Classe 3, com 33 STs (31,13%); Classe 4, com 20 STs (18,87%) e; Classe 5, com 17 STs (16,04%). Conforme pode ser observado, o *corpus* foi dividido em duas partições, a primeira partição foi dividida em dois grupos, um grupo que concentra a Classe 4 e um grupo dividido em outros dois subgrupos, um que concentra a Classe 3 de forma individualizada e outro subgrupo com as classes 1 e 2 em um mesmo nível hierárquico. A segunda partição apresenta apenas um grupo que concentra apenas a classe 5.

A Classe 1 denominada de “Gerenciamento de partes interessadas” contém uma pesquisa que comparou o esquema norueguês de garantia de qualidade de grandes projetos públicos com esquemas de governança de projeto semelhantes em cinco outros países da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. E uma outra pesquisa, que investigou os efeitos das dimensões da governança de projeto, ou seja, direção do portfólio, eficácia e eficiência do patrocínio, divulgação e relatórios no desempenho do projeto por meio da correlação do gerenciamento das partes interessadas, onde, tomando como base na teoria dos *stakeholders*, a pesquisa contribuiu para a literatura ao apontar que a interação significativa da gestão das partes interessadas pode ampliar o efeito da governança de projeto, consequentemente aprimorando o desempenho dos projeto de infraestrutura pública.

A classe 2, “Lócus e foco de pesquisa”, é composta por cinco pesquisas. A primeira aponta que os grandes projetos ainda não são suficientemente compreendidos e as práticas de governança e gerenciamento de projeto ainda não refletem o estado atual de conhecimento de projetos grandes e complexos, onde, buscando compreender as razões, os autores investigaram as últimas descobertas relevantes documentadas em três países, Reino Unido, Noruega e Holanda, concluindo que o efeito da implementação de estrutura de governança para projetos públicos nesses países indica que os esforços para melhorar grandes projetos estão dando

recompensas. A segunda, buscou apresentar uma narrativa teórica explicando o fraco desempenho financeiro das agências de rodovias públicas na Nigéria, destacando de forma crítica trabalhos seminais na literatura.

A terceira pesquisa da classe 2 buscou avançar em uma conceitualização para governança como prática, com base nos atuais fluxos de estudos processuais e práticos de estratégia como prática, baseada em um estudo de caso múltiplo de quatro grandes projetos de infraestrutura pública em Quebec, Canadá. A quarta pesquisa, investigou e comparou como diferentes tipos estratégias de compras integrativas e colaborativas podem aumentar as oportunidades de maior eficiência e inovação em projetos de infraestrutura, por meio de estudos de caso baseados em entrevistas de dez projetos de infraestrutura pública adquiridos com base em quatro tipos diferentes de estratégias de aquisição colaborativa na Suécia e na Holanda. A quinta pesquisa investigou as práticas atuais de governança de projeto para dirigir o programa de infraestrutura do setor público no Paquistão, por meio de um investigação empírica entre profissionais de organizações do setor público envolvidos em diferentes projetos de desenvolvimento de infraestrutura.

A classe 3, “Riscos e parcerias público-privadas”, que tem maior retenção dos STs, também é a que possui mais pesquisas alocadas, sendo seis, no total. A primeira pesquisa discute que os projetos de parcerias público-privada podem ser considerados como tendo preocupações de governança, pois lidam com o monitoramento e a supervisão da direção estratégica, bem como com a tomada de decisões estratégicas. A segunda pesquisa investigou como diferentes estruturas de governança de projetos afetam o gerenciamento de riscos. A análise comparativa mostra que a governança de projeto fornece um mecanismo estruturado para identificar e tratar os riscos à medida que ocorrem e estes resultados auxiliarão a tomada de decisão entre as partes interessadas do projeto sobre o estabelecimento de arranjos de governança de projeto apropriados, a fim de atingir o resultado de gerenciamento de risco.

A terceira pesquisa da classe 3 fornece um modelo de governança de projeto para projetos de infraestrutura, em que contém mecanismos causais que relacionam uma série de variáveis de governança de projeto ao desempenho do projeto. A quarta pesquisa identificou as ações de governança que estão associadas a resultados superiores de tempo e custo em projetos de infraestrutura colaborativa na Austrália executados por clientes experientes do setor público em dois cenários de aquisição. O estudo fornece evidências das abordagens mais eficazes para a governança de projeto em um país que é líder mundial, fornecendo recomendações necessárias para melhorar o desempenho do projeto com base em análises quantitativas em grande escala. A quinta pesquisa desta classe, expõe que a parcerias público-privada em infraestrutura são contratos de longo prazo sujeitos a incertezas e que uma variedade de estratégias de governança deve, portanto, ser implementadas ao longo do ciclo de vida da parceria para garantir que elas entreguem os benefícios pretendidos. A sexta pesquisa, abordou que grande parte dos projetos de infraestrutura de parceria público-privada na China foi interrompida sem entrega, o que chamou a atenção para a necessidade de uma gestão de risco eficaz.

A classe 4, denominada de “Processos em gerenciamento de projetos”, reuniu quatro pesquisas. Uma delas traz para o debate acadêmico a questão da sustentabilidade na entrega de projetos, descrevendo questões chaves a serem consideradas e ações importantes a serem realizadas por consultores de sustentabilidade. Uma outra pesquisa explicita a avaliação do impacto ambiental como instrumento de gestão ambiental preventiva em projeto de construção. Outra pesquisa na classe 4 coloca em evidência o desempenho da transparência na governança de projetos de infraestrutura público-privada, apresentando que as parcerias público-privadas de infraestrutura apresentam problemas em relação à responsabilidade democrática. Por fim, uma pesquisa apresenta que a metodologia PRINCE2 não era adequada para a aplicação em

infraestrutura. Esta pesquisa examinou dezessete recursos e quinze foram encontrados com dificuldade de aplicação ao gerenciamento de projeto de infraestrutura de engenharia. Os dois restantes encontraram inconsistências que provavelmente não causariam muita dificuldade.

A Classe 5, “Aprendizagem e ambientes de projetos de construção”, agrupou três pesquisas. Uma delas teve por objetivo identificar as combinações de mecanismos econômicos, normativos, de reputação e cognitivos que podem evitar desafios de governança, questões entre o setor público privado e as partes interessadas da sociedade, pós concessão em projetos de construção-operação-transferência na Índia. Outra pesquisa coloca em pauta como os projetos de infraestrutura colaborativa usam estruturas de governança formais e informais híbridas para gerenciar as transações. Os resultados fornecem escalas confiáveis e válidas para medir a governança e o desempenho de projetos colaborativos e a relação entre eles. Por fim, uma pesquisa desenvolveu um modelo conceitual com base na literatura, que define a capacidade de aprendizagem colaborativa como uma capacidade de absorção que as organizações de construção desenvolvem para explorar, transformar e explorar o conhecimento por meio de dezoito rotinas de aprendizagem específicas

A análise de similitude, que utiliza a teoria dos grafos, foi desenvolvida considerando os vocábulos com pelo menos 10 ocorrências, que está representada na figura 3. A análise de similitude consiste em inferir, por meio da construção de temas e observação de co-ocorrências e frequências, as relações entre classes mais perenes nos artigos revisados (Marchand & Ratinaud, 2012).

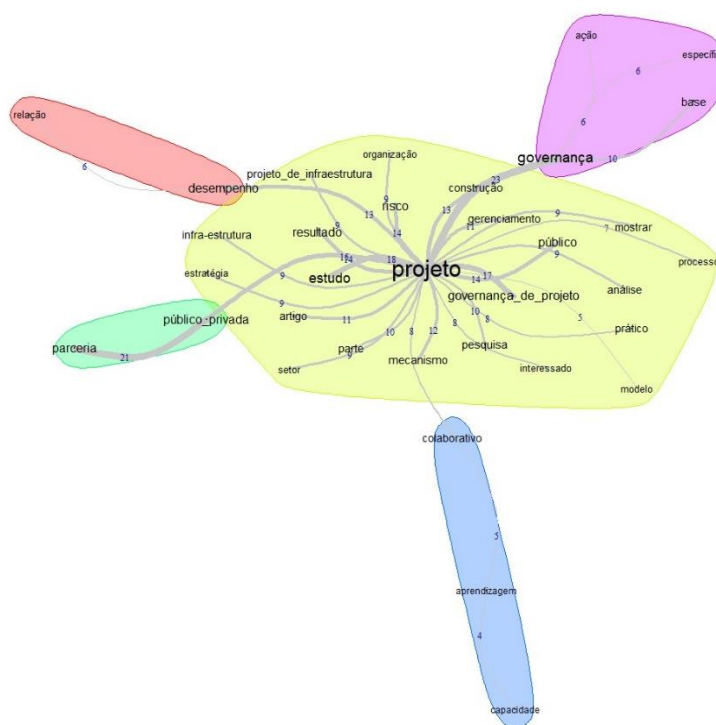


Figura 3. Análise de similitude.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Iramuteq, 2021

Na figura, é possível destacar o termo “projeto” como eixo central, articulado às palavras “governança” e “parceria”, em maior destaque, “desempenho” e “colaborativo”, em menor destaque, o que configura os temas centrais de investigação desta revisão sistemática enfatizando as teorias utilizadas. A partir da análise de ramificações, são compreendidas as

conexões intragrafos e as co-ocorrências existentes. Nesse aspecto, no eixo central, são percebidos, de modo relevante, os termos “estudo”, “governança_de_projeto”, “resultado”, “risco”, “construção”, “gerenciamento”, “mecanismo” e “público”.

Observando o grafo roxo, que trata do eixo “governança”, são evidenciados os termos “ação”, “específico” e “base” corroborando com Clegg, Pitsis, Rura-Polley, & Marosszeky, (2002), que utilizam a prerrogativa de autorregulação sem delimitação das ações dos agentes no contexto específico. No grafo azul, há referência aos processos de aprendizagem a partir da colaboração (colaborativo) e sua relação com a capacidade (organizacional), enfatizando a importância dos *stakeholders* no processo de governança de projetos, fundamentado especialmente pela teoria dos *stakeholders* de Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984).

Em verde, evidencia-se a importância “público-privada” em parcerias de projetos, lócus de muitas das investigações analisadas, em conformidade com a perspectiva de Clark (2017) e Klakegg, Williams, & Shiferaw (2016). Finalmente, em vermelho, pode-se identificar o termo “desempenho” atrelado às “relações”, corroborando com os achados teóricos das práticas de governança de projetos (Kerzner, 2017).

Ao analisar os STs contidos em cada classe foi possível traçar um paralelo, figura 4, destas classes com as teorias de governanças relacionadas a gestão de projetos.

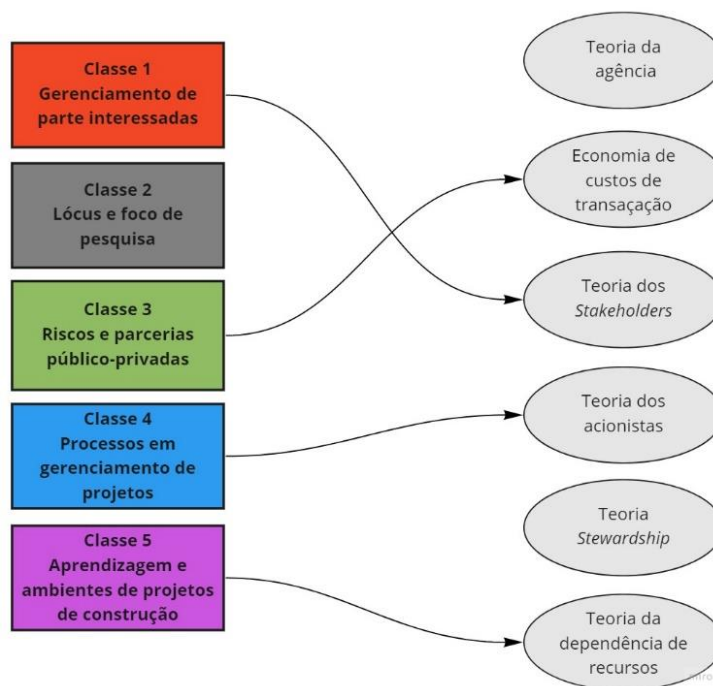


Figura 4. Classe relacionadas com as teorias.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A classe 1, “Gerenciamento de partes interessadas”, evidentemente apontou relação com a teoria dos *stakeholders*. Esta teoria sugere que interesses conflitantes e reivindicações de diferentes partes interessadas organizacionais precisam ser equilibrados (Donaldson e Preston, 1995). Essas reivindicações podem variar de objetivos puramente financeiros, por exemplo, retorno do investimento, a medidas de desempenho social corporativo, como, a atratividade da organização como empregadora e sua geração de *goodwill* (conjunto de elementos não materiais ligados ao desenvolvimento de um negócio que valorizam a reputação de uma empresa). Atender aos interesses de todas as partes interessadas pode ser desafiador, uma vez que as metas

sociais têm o potencial de restringir o desempenho financeiro. Logo, os mecanismos de governança subjacentes devem encontrar uma maneira de equilibrar estes desafios. Na teoria dos *stakeholders*, o desempenho depende do entendimento da organização sobre: principais negócios e motivadores competitivos; suas capacidades de pensamento estratégico e suas habilidades de comunicação e liderança em relação a todas as partes interessadas.

Na classe 3 que compreende “Riscos e parcerias público-privadas” foram encontrados elementos que a relacionam com a teoria de economia e custos de transação. Na sua forma inicial, Williamson (1975) expos três direcionadores dos custos de transação: (a) fatores de contingência, como, por exemplo, frequência e especificidade de ativos; (b) fatores comportamentais, como, por exemplo, racionalidade limitada e oportunismo e (c) contexto, ou seja, realidade institucional. A capacidade de uma organização em controlar ou diminuir o impacto desses fatores - por meio de acordos contratuais, compartilhamento de riscos ou alianças - pode minimizar os custos de transação e, conseqüentemente, determinar uma estrutura de governança apropriada (Winch, 2001).

A classe 4, “Processos em gerenciamento de projetos”, apresentou características que são cobradas das organizações modernas, principalmente aquelas que dependem de investimentos, mas que não se limitam ao caráter privado, como por exemplo, práticas que preservem o meio ambiente, que incentivem a sustentabilidade, que prezem pela transparência e por meios efetivos de governança. Ao analisar estes fatos, percebeu-se relação da classe com a teoria do acionista, que tem como premissa o fato de que os administradores (neste caso, gerente de projetos) são contratados como agentes dos acionistas para administrar os negócios da corporação (os projetos) em benefício de seus principais executivos e, portanto, têm obrigação legal e moral de servir aos interesses dos acionistas. Para tanto, isto requer estruturas de contratos, processos e políticas para assegurar que a ação gerencial seja sempre no melhor interesse dos acionistas.

A classe 5, “Aprendizagem e ambientes de projetos de construção”, remeteu a mecanismos econômicos, normativos, de reputação e cognitivos, estruturas de governança formais e informais híbridas para gerenciar as transações, capacidade de aprendizagem colaborativa em que as organizações de construção desenvolvem para capturar, transformar e explorar o conhecimento, entre outros elementos, todos ligados a recursos de projetos. Assim, percebeu-se a ligação desta classe com a teoria da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978; Thompson, 2011), a qual sugere que o sucesso organizacional depende da capacidade da organização de controlar recursos externos e internos interdependentes (Clarke, 2004). A base de recursos de uma organização fornece pontos de conexão cruciais quando as organizações se envolvem em trocas e transações e, portanto, desempenham um papel vital na obtenção do sucesso organizacional (Pfeffer e Salancik, 1978). Os recursos podem tomar uma variedade de formas, todas podem ser consideradas como adicionadas ao "capital" de uma empresa. A variedade de recursos disponíveis, incluindo os recursos humanos, pode ser única para uma organização e, por sua vez, afetar sua estrutura de governança organizacional (Hillman e Dalziel, 2003). A teoria da dependência de recursos permite pensar nas necessidades variadas que as organizações têm em diferentes estágios de seu ciclo de vida e como os recursos podem ser usados para superar os desafios organizacionais. Assim, ela considera os recursos como o principal impulsionador da estrutura de governança de uma organização.

Bekker (2014) deu uma importante contribuição para a literatura ao sintetizar as características da governança de projetos em três escolas de pensamento. Ciente desta importância, foi elaborado uma matriz de aproximação das classes com essas escolas, figura 5, uma nova análise dos STs.

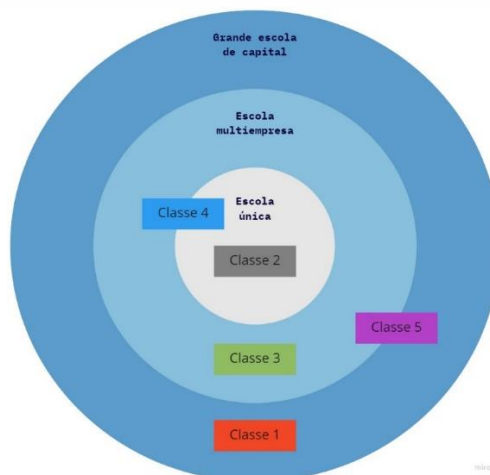


Figura 5. Posição aproximada das classes com as escolas de Bekker (2014).
Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A classe 1 apresenta elementos ligados a grande escola de capital, principalmente por levar em consideração a complexa integração entre vários atores interessados, sejam internos ou externos (Bekker, 2014). A classe 2 está mais aproximada escola de uma única empresa, pois há indícios nela princípios de governança relacionados a projetos intraorganizacionais e sugestões de práticas desses princípios em um nível técnico e melhoria organizacional (Ruuska, Ahola, Arto, Locatelli, & Mancini, 2011; Morris & Gerald, 2011). A classe 3 apresenta aproximação maior com a escola multiempresa pois há evidências de princípios de governança em relação a duas ou mais organizações, além de relações contratuais, parcerias e outras entidades seja com ou sem fins lucrativos (Bekker, 2014).

A classe 4 apresenta elementos de duas escalas, a única e a multiempresa, pois é uma classe que denota formas de gerenciamentos de projetos e boas práticas, mas também explicita a importância do gerenciamento das relações contratuais entre diferentes empresas que participam de um único projeto ou em múltiplos projetos (Bekker, 2014). Por fim, a classe 5 está relacionada com a escola multiempresa e a grande escola de capital, pois ao mesmo tempo que evidencia princípios de governança em nível institucional (Bekker & Steyn, 2009), também pontua os desafios que tangem governar cadeias de suprimentos internas de um projeto, ao passo que interagem com o ambiente externo/macro (Ruuska *et al.*, 2011; Bekker, 2014).

5 Considerações finais

O objetivo desta revisão sistemática foi fazer um balanço dos estudos existentes acerca da governança em projetos de infraestrutura. Por meio do protocolo utilizado, foi definido o objetivo em si da revisão e as questões que deveriam ser esclarecidas.

Os principais assuntos pesquisados emergiram e com o auxílio do *Iramuteq* puderam ser relacionados e agrupados. Também conseguiu-se fazer uma analogia com as principais teorias de governança que se relacionam com a gestão de projetos (Economia do Custo de Transação, *Stakeholders*, do Acionista e da Dependência de Recursos) e como as classes geradas se aproximam das escolas propostas por Bekker (2014).

As classes emergidas na análise CHD apresentam os assuntos de maior interesse dos pesquisadores. A classe 3, de maior representatividade, tem como predominância pesquisas interessadas em questões de risco e parcerias público-privadas, o que aparenta serem assuntos

fortemente relacionados a questões de infraestrutura. Das 5 classes geradas, 3 abordam questões da escola multiempresa de Bekker (2014), o que evidencia a importância da governança em projetos de infraestrutura nas relações contratuais entre diferentes empresas que participam de um único projeto ou em múltiplos projetos.

As contribuições das pesquisas relacionadas demonstram, principalmente, que o assunto ainda é incipiente, sendo 19 trabalhos de um total de 20, realizados na última década, o que cabe ser analisado sobre diversos ângulos. A partir deste ponto, percebe-se que há lacunas, como, por exemplo, a ausência de trabalhos que categorizem os tipos de governança em projetos de infraestrutura, bem como trabalhos que abordem a governança sobre diferentes óticas em projetos de construção.

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 ainda carece de aperfeiçoamento e que há um vasto campo para exploração. Além de ser o primeiro trabalho desta natureza no Brasil no que compreende a especificação de infraestrutura.

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 à coleta em apenas três, é possível que consultas em outras bases possam aumentar a amostra e por sua vez evidenciar novos resultados. Uma outra limitação diz respeito a estrutura dos resumos, pois não havia um padrão específico nos trabalhos da amostra, mas para preservar o conteúdo foi seguido com eles em sua versão original traduzida.

Há diversas oportunidades de estudos futuros sobre esta temática. Algumas que podem-se relacionar aqui, são pesquisas que: descrevam a influência dos atores na estrutura de governança em projetos de infraestrutura; explorem as principais diferenças entre os regimes de governança; comparem os regimes de governança de projetos de infraestrutura com projetos de outras áreas, para que se possa comparar quais os pontos transversais e quais os distintos, o que em si já podem remeter a outras pesquisas; categorizem os temas mais latentes dentro da governança em projetos de infraestrutura; realizem comparações de projetos entre países, a fim de identificar quais as características dos regimes de governança de cada país; busquem compreender como as parcerias público-privadas contribuem para o aperfeiçoamento ou composição as estruturas de governanças em projetos de infraestrutura; 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. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.005
- ASX. (2007). Corporate Governance Principles and Recommendations. *ASX Corporate Governance Council*.
- Bekker, M.C., & Steyn, H. (2009). Defining 'project governance' for large capital project. *South African Journal for Industrial Engineering*, 20(2), 81-92. doi: 10.1109/AFRCON.2007.4401604
- 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
- Bevir, M. (2010). *The SAGE Handbook of Governance*. In: Bevir, M. (Ed.), Sage, London.
- 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

- 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
- Clark, G. L. (2017). The New Era of Global Economic Growth and Urban Infrastructure Investment: Financial Intermediation, Institutions and Markets. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.2954616
- Clarke, T. (2004). *Theories of Corporate Governance*. Routledge, New York.
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., & Marosszeky, M. (2002). Governmentality matters: designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. *Organization studies*, 23(3), 317-337. doi: 10.1177/0170840602233001
- Coase, R.E.. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405. doi: [10.2307/2626876](https://doi.org/10.2307/2626876)
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47. doi: 10.5465/amr.1997.9707180258
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64. doi: 10.1177/031289629101600103
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. doi: 10.5465/amr.1995.9503271992
- ElZomor, M., Burke, R., Parrish, K., & Gibson Jr, G. E. (2018). Front-end planning for large and small infrastructure projects: Comparison of project definition rating index tools. *Journal of Management in Engineering*, 34(4), 04018022. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000611
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- 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), 9. doi: 10.3390/admsci9010009
- 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
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012*, 687-699. Recuperado de: <https://bityli.com/EBJgU>. Acesso em 20/05/2021.
- Miller, R., & Lessard, D. R. (2000). *The strategic management of large engineering projects*. Cambridge, MA: MIT Press. Recuperado de <https://mitpress.mit.edu/books/strategic-management-large-engineering-projects>. Acesso em 10/05/2021
- Mitnick, B. M. (1973). Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences. In *1973 Annual Meeting of the American Political Science Association, New*

- Orleans, LA. In *Proceedings of the American Political Science Association*. doi: 10.2139/ssrn.1020859
- Morris, P. W., & Geraldi, J. (2011). Managing the institutional context for projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20-32. doi: 10.1002/pmj.20271
- Muller, R. (2009). *Project governance*. Burlington, VT: Gower Publishing.
- Musawir, U. A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.07.007
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Roe, M.J. (2003). *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*. Oxford University Press on Demand.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134–139. Recuperado de: <https://bityli.com/KDjuJ>. Acesso em 15/05/2021.
- 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. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.10.001
- Sanderson, J. (2012). Risk, uncertainty and governance in megaprojects: a critical discussion of alternative explanations. *International Journal of Project Management*, 30(4), 432-443. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.11.002
- Sydow, J., Lindkvist, L., & De Fillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organization Studies*, 25, 1475–1489. doi: 10.1177/0170840604048162
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium sized firms: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 257-281. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x
- 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. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- Too, E., Le, T., & Yap, W. Y. (2017). Front-end planning - The role of project governance and its impact on scope change management. *International Journal of Technology*, 8(6), 1124-1133. doi:10.14716/ijtech.v8i6.708
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006
- Turner, J.R. (2009). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York.
- Turner, R.J., Huemann, M., Anbari, F.T., Bredillet, C.N. (2010). *Perspectives on Projects*. Routledge, Abingdon, Oxon.
- 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
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Antitrust Implications*. The Free Press, New York.