

**AS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS COM BASE NOS INDICADORES DE
DESEMPENHO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, DA GOVERNANÇA DE
PROJETOS E DA GESTÃO DE BENEFÍCIOS - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

*THE INSTITUTIONAL STRATEGIES BASED ON THE KNOWLEDGE MANAGEMENT,
PROJECT GOVERNANCE AND BENEFITS MANAGEMENT PERFORMANCE INDICATORS
- A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

DANIEL MUNARI SCHEFFER

UNISUL - UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

THIAGO COELHO SOARES

UNISUL - UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

JACIR LEONIR CASAGRANDE

NEI ANTONIO NUNES

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente projeto foi desenvolvido com apoio do Instituto Federal de Santa Catarina através da concessão de bolsa de estudo Considerando o Edital PROAC nº 1/2021 – Inscrição, seleção e matrícula para o Programa de Pós-graduação em Administração – curso de Mestrado; Considerando o Termo Aditivo nº 1 ao Edital PROAC Nº 1/2021; Considerando a Resolução nº 001/2020/CDP, de 06 de março de 2020; Considerando os termos da Lei nº 8.112/1990.

AS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS COM BASE NOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, DA GOVERNANÇA DE PROJETOS E DA GESTÃO DE BENEFÍCIOS - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo

Este artigo é o resultado intermediário de uma pesquisa em andamento com o objetivo geral de avaliar a percepção e relevância no contexto da Gestão de Conhecimento, Governança de Projetos e Gestão de Benefícios, no sucesso dos projetos.

Relevância/originalidade

Também pretende avaliar em quais condições essa percepção influencia o paradigma das estratégias organizacionais nos diferentes tipos de projeto.

Metodologia/abordagem

Este artigo utilizou uma revisão sistemática de literatura que é um método utilizado na avaliação de um conjunto de dados provenientes de diferentes estudos, tentando evitar e minimizar vieses, fornecendo resultados mais confiáveis.

Principais resultados

Está pesquisa mostra limitações quanto do número de artigos listados, porém traz contribuições para a teoria, proporcionando aos gerentes uma compilação da literatura.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esta pesquisa dá uma grande contribuição para a teoria, proporcionando aos gerentes uma compilação da literatura, porém ainda se tem muito a se aprender e pesquisar a respeito de como os temas se reúnem.

Contribuições sociais/para a gestão

Mostra contribuições nas áreas sociais quanto da inter-relação entre os temas e suas abordagens teóricas no campo da administração.

Palavras-chave: Governança de Projetos, Gestão do Conhecimento, Gestão de benefícios

*THE INSTITUTIONAL STRATEGIES BASED ON THE KNOWLEDGE MANAGEMENT,
PROJECT GOVERNANCE AND BENEFITS MANAGEMENT PERFORMANCE INDICATORS
- A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Study purpose

This article is the intermediate result of an ongoing research with the general objective of evaluating the perception and relevance in the context of Knowledge Management, Project Governance and Benefits Management, in the success of projects.

Relevance / originality

It also intends to assess under what conditions this perception influences the paradigm of organizational strategies in different types of projects.

Methodology / approach

This article used a systematic literature review which is a method used to evaluate a set of data from different studies, trying to avoid and minimize bias, providing more reliable result

Main results

This research shows limitations regarding the number of articles listed, but brings contributions to the theory, providing managers with a compilation of the literature.

Theoretical / methodological contributions

This research makes a great contribution to theory, providing managers with a compilation of the literature, but much remains to be learned and researched about how the themes come together.

Social / management contributions

It shows contributions in social areas regarding the interrelationship between themes and their theoretical approaches in the field of administration.

Keywords: Project Governance, Knowledge management, Benefits management

1 Introdução

As organizações avançam em seu exercício em um forte contexto competitivo devido às constantes mudanças, resultantes da evolução mercadológica e de processos, neste sentido entender certas características organizacionais podem garantir a correta adoção de decisões ao longo dos projetos, sendo consenso na literatura que a Gestão do Conhecimento, Governança do Projeto e Gestão de Benefícios (ou Gestão de Recursos de Benefícios) podem ser úteis.

Muitas publicações a respeito desses temas mostram seus conceitos e alguns estudos qualitativos, sendo os principais desafios no processo de identificação de tais relações a complexidade e o tamanho, disponibilidade e representação dos dados que os descrevem. Segundo Williams (2016) que enfatizou que é cada vez mais reconhecido que a natureza do sucesso do projeto é multidimensional, com critérios diferentes e apenas alguns são evidentemente mensuráveis e que ainda há compreensão limitada das cadeias causais por meio das quais o sucesso emerge.

Dentro deste contexto, conhecer mais a respeito de Governança do Projeto se torna necessário, neste sentido Derakhshan, Turner e Mancini (2018), realizou uma revisão de literatura a respeito deste tema com a perspectiva das partes interessadas, buscando uma das primeiras definições a respeito de governança, citando Williamson (1979), governança como o engajamento de dois agentes em uma operação econômica que necessitem acompanhar e monitorar a operação preservem interesses mútuos e obtenham a parcela financeira desejada. Observou ainda Turner e Müller (2017) que dentro do contexto do projeto que governança é definida como um fenômeno multinível e abrange a governança da organização controladora, qualquer colaborador ou fornecedores e o projeto, e o seu relacionamento entre eles, corroborado pelo PMI (2017), onde governança do projeto são as estruturas, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento do projeto para criar um produto, serviço ou resultado único, a fim de cumprir as metas organizacionais, estratégicas e operacionais.

Neste sentido Pitsis (2014) e Fernandes et al. (2020) relatam que essas transformações nas relações organizacionais devido à complexidade e turbulência política dos ambientes em que os projetos são estabelecidos podem induzir mudanças significativas em alguns ou todos os mecanismos usados para governar projetos.

Segundo Montenegro e Barragán (2018), é possível encontrar várias definições de governança de projetos que compartilham a visão de que governança está principalmente preocupada com o alinhamento dos objetivos do projeto com a estratégia organizacional e, portanto, visa criar valores para diferentes partes interessadas em diferentes níveis organizacionais, nessa perspectiva, cresce a necessidade da Gestão de Benefícios dentro dos projetos.

A literatura atual reconhece a importância da Gestão de Benefícios como um facilitador crítico da realização de benefícios, Fernandes e O'Sullivan (2020). Serugga (2020b) com sua revisão de literatura indica que projetos em um sentido de realização de benefícios precisam capturar, definir, implementar e avaliar adequadamente o que é pretendido beneficia continuamente para um melhor desempenho do projeto. A realização de benefícios, portanto, visaria aproveitar os recursos organizacionais por meio de planejamento e gestão para apoiar a mudança que entrega eficácia e eficiência em processos organizacionais para projetos, programas e carteiras. Ocorre também uma abordagem da Gestão de Benefícios no capital humano apontado por Gambardella et al. (2015), pois motivar o capital humano em atividades intensivas em conhecimento é um sério desafio gerencial porque é difícil vincular recompensas ou benefícios a ações ou desempenho.

Entregar e ou perceber estes benefícios podem ser difíceis de contemplar, isso foi atribuído em parte à insuficiência na compreensão dos processos e prática fragmentada por um lado; e inadequação nas ferramentas de suporte, por outro lado, para suportar análise das necessidades do usuário continuamente emergentes e em mudança, Serugga (2020b).

Nesse sentido a Gestão do Conhecimento ganha ares fundamentais para realização do sucesso dos projetos, sendo que gestão do conhecimento se concentra em encontrar mecanismos que afetarão os indivíduos e suas interações (ou seja, no nível micro) para alcançar os resultados e metas coletivas baseadas em conhecimento (Foss, 2007). Os desafios associados à Gestão do Conhecimento são especialmente pertinentes em organizações baseadas em projetos, que por definição constroem sobre descentralização temporária, unidades organizacionais autônomas e estruturas organizacionais fluidas (Sydow et al., 2004; Söderlund e Tell, 2011). A governança do conhecimento desempenha um papel crítico em muitas organizações baseadas em projetos, ainda assim parecem ser um número crescente de organizações que estão lutando contra isso (Whitley, 2006; Lundin et al., 2015).

Este artigo, portanto, visa mapear as evidências atuais sobre Gestão do Conhecimento, Governança do Projeto e Gestão de Benefícios por meio uma revisão sistemática da literatura. A revisão visa explorar posições conceituais emergentes para compreender como os requisitos são aplicados e categorizados. Seguindo a seguinte estrutura: a partir da Seção 1, que apresenta os conceitos de forma mais geral com a introdução, a Seção 2 explora as concepções teóricas da Governança do Projeto, Gestão de Benefícios e Gestão do Conhecimento. Ao desenhar isso a partir de uma perspectiva do sucesso, a seção 3 apresenta a pesquisa metodologia, a seção 4 discute os resultados da pesquisa, e também identifica limitações para a pesquisa destacando as futuras áreas de oportunidade, finalmente, a Seção 5 discute os resultados, incluindo uma análise de suas implicações à medida que conclui.

2 Revisão da literatura

Ao longo dos anos muitas publicações contribuem para desenvolver as estruturas organizacionais como um campo de investigação para teoria e pesquisa acadêmica, neste sentido, os requisitos do projeto são influenciados pela estrutura organizacional, suas práticas e conhecimentos além de seus benefícios a organização, seus colaboradores e fomentadores.

Esta seção se concentra em uma revisão da literatura sobre as abordagens da Governança de Projetos, Gestão de Benefícios e Gestão do Conhecimento e suas relações com o sucesso do projeto. Segundo Nomakuchi e Takahashi (2015) as diferenças entre a organização surgem das diversas intenções, motivações, responsabilidades e laços dos colaboradores, além do sucesso de uma organização ser um desafio devido às incompatibilidades entre os benefícios esperados dos parceiros Tartari e Breschi (2012).

A Governança é parte da literatura atual sobre gestão de projetos, possuindo inclusive literatura própria e pesquisas a seu respeito, neste aspecto conhecer sua origem e compreender sua relação com os projetos é fundamental para uma identificação mais clara sobre o tema. Derakhshan et al. (2018) descreve uma das primeiras definições de governança, envolvem transações econômicas que exigem cumplicidade das partes em busca de seus objetivos (Williamson, 1979). Relata ainda que Turner e Keegan (2001) têm uma compreensão profunda do primeiro artigo sobre governança organizacional baseada em projetos, "Organização baseada em projetos multifuncionais: governança e controle operacional", no qual as palavras "governança" e "projeto" são usadas juntas na mesma frase pela primeira vez.

Uma das principais barreiras para uma gestão eficaz entre organizações é que ambas as entidades são estimuladas por diferentes tipos de benefícios, com base em suas motivações e

valores, que podem levar, de alguma forma, a um conflito de interesse, ao longo do tempo, e a não percepção de contemplação do benefício proposto. Além disso, outros fatores como idade e experiência fazem os gerentes de projetos se concentrarem no triângulo de ferro (Müller e Turner, 2007), porém a complexidade e incerteza dos resultados do projeto levam ao custo e ultrapassagens de tempo (Williams, 2005) e isso pode levar os gerentes de projetos a se concentrar neste triângulo. Neste sentido, uma nova mentalidade "gerenciamento de benefícios do projeto" é destacada por acadêmicos e profissionais para lidar com a questão de quais fatores são necessários para perceber os benefícios de os projetos e como isso deve ser feito (Bennington e Baccarini, 2004; Breese, 2012; Chih e Zwikael, 2015).

Segundo Pemsel, et al (2016), a gestão do conhecimento é uma conceituação que tem uma aplicação em muitos domínios de diferentes áreas. Pesquisadores em uma série de disciplinas de engenharia e gestão examinaram como aspectos de conhecimento e aprendizagem e seu impacto em vários aprendizados (Akgün et al., 2005), satisfação da equipe (Janz e Prasarnphanich, 2003), e o sucesso do projeto (Karlsen e Gottschalk, 2003, 2004).

A área de Gestão do Conhecimento é responsável por fornecer conhecimento aos atores de projetos públicos (treinamentos, troca de conhecimento, etc.) e para troca de conhecimento com as partes interessadas do projeto (por exemplo, comunidades de cidadãos) Stanislaw (2016).

Pemsel, et al (2016) define Gestão do Conhecimento em um contexto de projeto como as atividades de gestão necessárias para obter o Estoque Conhecimento, Ambiente favorável, e Práticas de Conhecimento, que resulta em um conjunto alinhado de conhecimentos baseados em projetos. Foss, Husted e Michailova (2010) argumentam que a governança do conhecimento envolve “a escolha de estruturas organizacionais e mecanismos que podem influenciar o processo de uso, compartilhamento, integração e criação de conhecimento nas direções preferidas e em direção aos níveis preferidos”; eles concluem que a maioria das organizações deve implementar uma variedade de mecanismos para acionar e moldar os processos de conhecimento da maneira desejada.

Já Locatelli, et al (2017) relaciona o conhecimento apropriado de casos e suas características de projeto, com base no conhecimento adquirido durante a elaboração dos estudos de caso com os pesquisadores anteriores e a sua literatura resumida. Indicando que as características do projeto estão relacionadas aos indicadores de sucesso. Em primeiro lugar, ele fornece uma inicial compreensão de como as partes interessadas em projetos podem usar este conhecimento para garantir mais concepção e entrega eficazes de projetos.

3 Metodologia de pesquisa

A fim de compreender o sucesso dos projetos, este artigo é resultado intermediário de uma pesquisa em andamento para compreender a relevância no contexto da Gestão de Conhecimento, Governança de Projetos e Gestão de Benefícios, no sucesso dos projetos. Desta forma, o itinerário desta pesquisa teve início com a definição dos termos a serem buscados em periódicos de grande visibilidade com finalidade de se obter o maior número de artigos disponíveis sobre os temas abordados. Nesta pesquisa, os termos escolhidos para a definição da pesquisa foram “PROJECT GOVERNANCE” e “BENEFIT REALIZATION” e “PROJECT MANAGEMENT” e “KNOWLEDGE MANAGEMENT”, de modo aberto em todos os campos.

Definido essas palavras chaves, ocorreu à busca em três bibliotecas de periódicos virtuais. A primeira a ser consultada foi a Web of Science - Coleção Principal (Clarivate

Analytics), que na base multidisciplinar indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas, tendo como retorno 07 (sete) publicações. A segunda a ser consultada foi a Science Direct (Elsevier), que contém artigos de mais de 3.800 diários e mais de 37.000 títulos de livros, muitas de suas publicações são aprimoradas com elementos interativos fornecidos por autores, como áudio, vídeo, gráficos, tabelas e imagens, tendo como retorno 09 (nove) publicações. E por fim ocorreu a última pesquisa no banco de dados da SCOPUS (Elsevier), que é uma base de dados científica, técnica e social abrangente que contém toda a literatura relevante, retornando a 18 (dezoito) publicações.

Desta forma, totalizou um banco de dados de 34 (trinta e quatro) indicações a serem analisadas. Destaca-se que nem todos os periódicos apontados pelas bibliotecas virtuais estavam disponíveis para download, ocorrendo assim sua primeira filtragem, ficando apenas 29 (vinte e nove) publicações, sendo que as 05 (cinco) publicações faltantes são pastes de livros em inglês. Posteriormente através da tabulação dos títulos dos artigos no Excel, prosseguiu-se para a segunda filtragem, na qual se classificaram os mesmos em ordem de biblioteca virtual e por ano de publicação, numerando cada artigo, a fim de facilitar a identificação dos títulos repetidos. Assim, após a exclusão destes, restou um total de 28 (vinte e oito) artigos. E por fim, foi realizada a terceira filtragem, por meio da leitura dos títulos e resumos, adotando a seguinte sistemática: verificar todos os artigos que apresentavam aderência aos temas, permanecendo aptos para a análise 19 (dezenove) artigos, conforme Tabela 01.

Tabela 01

Lista de artigos selecionados

Item	Artigo	Autores	Ano
1	The succesful delivery of megaprojects: a novel research method	G. Locatelli, M. Mikic, N. Brookes, M Kovacevic and Nn. Ivanisevic	2017
2	Front end projects benefits realisation from a requirements management perspective—a systematic literature review	Joas Serugga, Mike Kagioglou and Patricia Tzortzopoulos	2020
3	Benefits management in university-industry collaboration programs	Gabriela Fernandes and David o’Sullivan	2020
4	Strategic incentives to human capital	Alfonso Gambardella, Claudio Panico, and Giovanni Valentini	2015
5	The responsibilities of the project owner in benefits realization	Ofer Zwikael, Jack R. Meredith and John Smyrk	2019
6	Project governance and stakeholders: a literature review	Roya Derakhshan, Rodney Turner and Mauro Mancini	2018
7	Governing projects under complexity: theory and practice in project management	Tyrone S. Pitsis, Shankar Sankaran, Siegfried Gudergan and Stewart Rr. Clegg	2014
8	The relationship between project governance and project success	Robert Joslin and Ralf Müller	2016
9	Governance model for integrating organizational project management (opm) with corporate practices	Amr Mossalam and Mohamad Arafa	2015
10	Performance indicators for enhancing governance of projects	Maria do Rosário Bernardo	2014
11	Exploring differences between smaller and	Carla L.Wilkin, Paul K. Couchman, Amrik	2016

	large organizations' corporate governance of information technology	Sohal and Ambika Zutshi	
12	Knowledge governance strategies in project-based organizations	Sofia Pemsel, Ralf Müller and Jonas Soderlund	2016
13	Knowledge management and project-based knowledge in it projects: a model and preliminary empirical results	Blaize Horner Reich, Andrew Gemino and Chris Sauer	2012
14	The impact of project management (pm) and benefits management (bm) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework	Amgad Badewi	2015
15	Value generation in front-end design of social housing with qfd and multiattribute utility theory	Joas Serugga, Mike Kagioglou and Patricia Tzortzopoulos ³	2020
16	The value of project management to competitiveness: key factors from a holistic and practical perspective	Cláudia Sousa Silva, Cláudia Pereira and José Magano	2020
17	Critical factors for benefits realisation in collaborative university-industry r&d programs	Gabriela Fernandes, Madalena Araújo, Rita Andrade, Eduardo B. Pinto, Anabela Tereso and Ticardo J. Machado	2020
18	Alignment of software project management with the business strategy in vses: model and evaluation	Carlos Montenegro and Geovani Barragán	2018
19	Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia pmbok)/project management institute.	Project Management Institute (PMI)	2017

Nota. Fonte: autor.

A busca dos conceitos foi realizada no dia dezoito de maio de 2021, sendo analisados primeiramente na semana posterior. A análise realizada iniciou-se com as obras que continham mais concepções, os quais foram explorados de forma a identificar suas características. Aos primeiros conceitos analisados e sintetizados, foram agregadas características dos demais autores quando possível.

4 Análise dos resultados

Este estudo visa avançar nos conceitos de Governança de Projetos, Gestão de benefícios e Gestão do Conhecimento, através da construção de uma base fundamental que apoie a compreensão do sucesso do projeto. Destaca-se que esse entendimento é essencial para que os processos reflitam totalmente a dinâmica contextual dos projetos na promoção e geração de valor.

A governança de projetos tem sido proposta de muitas maneiras diferentes, com vários valores e pensamentos e de diferentes aspectos. Por exemplo, a governança de projetos está sendo tratada como governança de gerenciamento de projetos e, às vezes, também é chamada de governança de um projeto.

Derakhshan et al. (2018) em seu trabalho sobre Governança de Projeto lança luz as suas relações e as questões das partes interessadas externas, pontuando cada seguimento. Desta forma, a teoria da agência é usada no contexto do projeto gestão para explicar a relação entre o projeto proprietário e gerente (Turner et al., 2010) ou o diretor e agente (conforme

nomeado por Jensen e Meckling (1976). Müller (2009) explica que esta teoria se relaciona com a teoria do acionista discutindo os conflitos potenciais que podem surgir entre os gerentes de projeto e acionistas. Neste caso os gerentes do projeto são responsáveis pelas decisões das organizações, valorizando o contrato como uma ferramenta de controle e discutindo seus objetivos em curto prazo.

Na teoria do custo de transação econômica, ela se concentra na relação entre o gerenciamento dos projetos e o processo de seleção dos fornecedores Winch (2001). Para Derakhshan et al. (2018), esta teoria traz diretrizes que rege o contrato com as partes interessadas que não estão dentro da organização, mas tem uma transação financeira com ela (ou seja, fornecedores e empreiteiros).

Na teoria da administração por sua vez, os gerentes de projeto não atuam apenas com resultados de curto prazo, os proprietários do projeto e em seus objetivos organizacionais moldam o comportamento dos gerentes de projeto (Davis, Schoorman e Donaldson, 1997). Assim, os gestores do projeto são considerados administradores que acreditam que sua posição final melhora melhorando o desempenho organizacional (Turner e Keegan, 2001; Müller et al., 2013; Müller et al., 2014) e segundo Derakhshan et al. (2018) a teoria da administração está se concentrando no impacto de gerentes de projetos sobre a governança corporativa.

Já a teoria do recurso dependência a alocação e priorização de os recursos externos e internos da organização norteiam a parte principal da teoria da dependência de recursos. De acordo com Derakhshan et al. (2018) pode ser explicada como as organizações podem superar os desafios através da destinação adequada de recursos e, portanto neste sentido a organização tem metas de curto e longo prazo. Está teoria em projetos, capturariam a relevância da tomada de decisão na destinação de diferentes recursos nos projetos, portfólios e programas e portanto, esta teoria se relacionaria principalmente com as partes interessadas que são tomadores de decisão no nível de portfólio.

E por fim a teoria Stakeholder argumenta que, além do acionista, a organização do projeto é responsável por uma ampla gama de partes interessadas e a estrutura da organização também deve estar alinhado com esta abordagem inclusiva Freeman (1984). Conforme Derakhshan et al. (2018) a estrutura de governança do projeto deve fornecer espaço para representantes das partes interessadas e para gerenciar seu envolvimento na tomada de decisões e na abordagem de suas preocupações e demandas (Klakegg, Williams e Shiferaw, 2016).

Assim, Derakhshan et al. (2018) categorizou em dois grupos as partes interessadas: teorias de governança de projeto que gerenciam as transações entre as partes interessadas internas (teoria da agência, gestão teoria, teoria da dependência de recursos) e aqueles que governam as relações entre as partes interessadas internas e externas (TCE, teoria da dependência de recursos e teoria das partes interessadas). E segundo Mossalam e Arafah (2017) o foco da governança nas partes interessadas, cria conexões entre todos os níveis organizacionais e torna a organização mais bem-sucedida ao estabelecer uma coordenação consistente mecanismos que vinculam os objetivos à execução.

Para Pitsis (2014), o cerne da governança são os mecanismos usados para governar as ações. Esses incluem estruturas organizacionais, funções e responsabilidades dos conselhos e gestão, sistemas de controle, auditoria e relatórios mecanismos e linhas de comunicação, e a complexidade de concepção e execução contratual.

Neste sentido, segundo Pitsis (2014) os periódicos tentaram equilibrar o foco na teoria com a contribuição para a prática de gerenciamento de projetos. O desafio de ser não apenas relevante na prática e “útil”, mas também acadêmico, contribuindo para a construção e teste

de teorias, melhorando conhecimento e compreensão dos fenômenos de gerenciamento de projetos através de pesquisas bem elaboradas e executadas.

O desafiado é transcender seus limites e contribuir para uma gestão mais ampla que a teoria e prática, mesmo com o aumento 'projetificação' da sociedade (Lundin e Söderholm, 1998), e os desafios que isso acarreta (Packendorff e Lindgren, 2014).

O gerenciamento de projetos e seus programas têm abordagens cada vez mais amplas de domínios, liderada por infraestrutura projetos de engenharia e TI segundo Wilkin (2016), bem como respostas a grandes crises (Sankaran et al., 2014), e as escolas de negócios estão atentas a isso novo fenômeno que transcende muitos dos tradicionais fronteiras da empresa ou da organização. Nesta perspectiva as ferramentas de governança relacionam-se com os processos de organização institucional, de mercado ou de rede por meio jurídico, processos normativos, discursivos ou políticos (Bevir, 2013).

Segundo Joslin e Müller (2016) as pesquisas apresentaram novos fatores de sucesso e estendeu o número de critérios de sucesso, onde os pesquisadores começaram a ampliar o escopo de possíveis fatores de sucesso e foco mais nas estruturas características do contexto do projeto e seu impacto no sucesso, sendo um desses fatores a governança do projeto, que cresceu em popularidade exponencialmente desde 2005 (Biesenthal e Wilden, 2014).

Para Joslin e Müller (2016) a maioria das pesquisas publicadas sobre a governança do projeto é conceitual, complementado por alguns estudos qualitativos e muito pouca evidência quantitativa sobre a relação entre a governança do projeto e o sucesso do projeto. Os pesquisadores logo perceberam que fatores de sucesso sem estrutura, agrupamento e contexto resultariam maiores riscos em um projeto; portanto, estruturas de fator de sucesso foram introduzidas como aqueles que promovem a multidimensionalidade e idiossincrasia de fatores (Baccarini, 1999; Shenhar et al., 2001). Existem ainda pesquisas que retratam a importância dos fatores leves, ou estilos de liderança de gerentes de projeto e a liderança compartilhada pela equipe. Serra e Kunc (2015) mostrou o link entre o planejamento e a execução da estratégia usando a realização de benefícios gestão como fator de sucesso.

Mossalam e Arafa (2017) desenvolveu um modelo de governança organizacional voltado ao gerenciamento de projetos, para integrar as práticas de projeto organizacional gestão (projetos, programas e portfólios) com os seguintes sistemas: estratégia, benefícios, riscos empresariais, qualidade sistemas, desempenho e excelência empresarial, onde seu modelo consiste em três componentes: (1) evitar recomendar quaisquer mudanças importantes nos sistemas ou práticas (mantendo o mesmo contexto); (2), evitar desenvolver novas práticas para a gestão de projetos, programas ou portfólios, ou seja, mantenha o curso da governança prática como está; (3) ter unidades corporativas que desempenham papéis principais em ambos, portando a implementação do modelo e a sanidade e avaliação desta implementação.

Silva (2020) relata que a contribuição do sucesso do projeto e da eficiência da organização é consensual na literatura. No entanto, o valor do gerenciamento de projetos traz para a eficácia da organização por meio o alinhamento com a estratégia, contribuindo para sua competitividade e sucesso empresarial, ainda é pouco explorado. Seu estudo aborda a lacuna da literatura que diz respeito à relação entre o gerenciamento de projetos e a organização de competitividade, propondo um modelo conceitual para entender como o gerenciamento de projetos ou sua governança agregue valor à organização. O trabalho também visa demonstrar as implicações práticas das contribuições teóricas para o valor do gerenciamento de projetos.

Completando o entendimento sobre governança de projetos, Bernardo (2014) traz sua pesquisa neste assunto em duas abordagens diferentes: a primeira relacionando-se com a governança de projetos com múltiplas organizações e a segunda sobre a governança de projetos, como parte da governança corporativa. Por meio da divulgação do componente de

governança de relatórios. Sua importância na divulgação e do componente de relatórios de governança tem sua relação em assegurar que o planejamento e os portfólios estejam alinhados aos objetivos da corporação e às expectativas das partes interessadas. Estes relatórios devem fornecer as informações confiáveis, necessárias para a tomada de decisão pelos diferentes níveis de governança: nível do Conselho Executivo, nível contextual e nível de projeto individual. Esta completa um conjunto compreensível de indicadores de desempenho, ao longo do ciclo de vida dos projetos, sendo necessário como uma entrada para avaliar e melhorar as estruturas de governança, responsabilidades, princípios e políticas aplicadas a projetos, programas e carteiras.

A governança influencia na gestão de benefícios de um projeto. Gerenciamento de benefícios às vezes chamado de Gerenciamento de Benefícios de Realização é uma estrutura que anteriormente era usado com o objetivo de aumentar o sucesso da informação projetos de tecnologia (TI) (Ashurst e Doherty, 2003; Breese, 2012; Melton et al., 2008, b; Serra e Kunc, 2015), no entanto se espalhou agora para outras indústrias (Chih e Zwikael, 2015; Mossalam e Arafa, 2017; Zwikael, 2019).

O benefício é caracterizado como "uma vantagem em nome de uma parte interessada ou grupo de partes interessadas em particular" (Ward e Daniel, 2006). No entanto, este significado pode ser estendido em diferentes reflexões. Primeiro, nenhum benefício pode ser percebido sem mudança no estado atual (Hornstein, 2015; Serra e Kunc, 2015). Em segundo lugar, para cada aspecto do sucesso do projeto (gestão e investimento), medidas devem ser estabelecidas para definir os critérios de sucesso (Müller e Turner, 2007). Terceiro, os benefícios devem ser propriedade e atribuídos a uma determinada pessoa ou departamento, responsabilizado por realizá-los (Winch e Leiringer, 2016; Chih e Zwikael, 2015); na verdade, sem um proprietário, o benefício nunca será acumulado porque ninguém será interessado em usar a saída do projeto para capturar os benefícios (Peppard, 2007).

Serugga (2020a) relata que uma parte significativa do desempenho do projeto está relacionada à quão bem os projetos são entregues continuamente em benefícios em uso (os benefícios percebidos e derivados), ao longo do projeto. No centro desta necessidade, a entrega dos benefícios pretendidos do projeto em um sentido de realização de benefícios precisa capturar, definir, implementar e avaliar adequadamente o que é pretendido beneficia continuamente para um melhor desempenho do projeto. Logo os gestores devem administrar seus recursos com planejamento para apoiar a mudança que entrega eficácia e eficiência em processos organizacionais para projetos, programas e carteiras. Vale destacar que dentro dos benefícios, que a realização e os requisitos de gestão é um processo de mudança e controle que deve apoiar a tomada de decisões. Neste sentido, manter uma concepção contínua de novas práticas e de um novo entendimento e prática em evolução durante entrega de projeto é essencial pelo aumento de complexidade.

Os benefícios podem ou não ser tangíveis (capazes ou incapazes de ser medido) (Irani e Love, 2002; Irani, 1998). Enquanto os benefícios financeiros podem ser medidos e estimados antes do início de um projeto, os benefícios não financeiros podem ser mensurável (por exemplo, a taxa de defeito) ou não mensurável (a reputação de mercado da organização).

No entanto, os benefícios não financeiros não podem ser facilmente considerados no sucesso do investimento de um projeto sem articular, quantificar e medir como eles podem afetar os benefícios financeiros (Lin e Pervan, 2003). Além disso, quantificar os benefícios é necessário para gerenciar, monitorar e controlar sua realização (Lebas, 1995; Otley, 1999); em outras palavras, o que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

Segundo Badewi (2015) a gestão de benefícios evoluiu de uma gestão ativa para obter os benefícios esperados por meio da Estrutura de gerenciamento de benefícios ativos (ABM)

(Leyton, 1995) para o ponto em que é um padrão governamental em alguns países, como o Reino Unido (OGC, 2011).

Para Shakir et al (2016) e Zwikael (2019), a gestão de benefícios deve ser uma das principais soluções promissoras para o desenvolvimento de estratégias de negócios e para o sucesso do projeto. Sua pesquisa avaliou o impacto das práticas de gestão de benefícios nas estratégias de negócios e sucesso de projetos na indústria de construção do Paquistão, onde o sucesso do projeto foi medido pela saída do projeto, objetivos do projeto e o cliente do projeto, enquanto as práticas de gestão de benefícios são medidas pelo planejamento do projeto, revisão do projeto, realização do projeto e estratégia do projeto. Seus resultados mostraram a influência dos fatores na dimensão de sucesso no sucesso do projeto, o que revelou, em 4 fatores de dimensão, 3 fatores de sucesso associados positivamente ao sucesso do projeto, enquanto as metas do cronograma têm uma relação negativa com o sucesso do projeto.

Ainda possuímos a visão de Gambardella, et al (2015) que relata os colaboradores detentores do conhecimento podem obter benefícios pessoais quando eles podem tomar decisões que favoreçam a busca de seus próprios objetivos dentro dos projetos. Permitindo-lhes algum grau de autonomia na implementação de um projeto pode ser um substituto para compensação financeira e, portanto, pode tornar a oferta de incentivos menos onerosa para a empresa. As empresas podem usar o controle para alavancar os incentivos dos trabalhadores e conceber uma estratégia de informação eficaz para lidar com os perigos das vantagens baseadas no conhecimento.

A gestão de conhecimento apesar de ser transdisciplinar, nesta revisão de literatura não obteve muita amplitude. Sendo sua principal contribuição à gestão do conhecimento em projetos na área de TI. E segundo Reich (2012), introduz um modelo teórico que propõe que a gestão do conhecimento pode ser utilmente conceituada como tendo três dimensões: Estoque de Conhecimento, Ambiente Habilitante e Práticas de Conhecimento. Ele pressupõe que cada um dos três tipos de conhecimento de domínio produz em um projeto de TI - conhecimento do valor comercial desejado, o plano de mudança organizacional e o projeto técnico - precisam ser criados e mantidos alinhados.

Demonstrou primeiramente que há uma relação positiva entre cada um dos três elementos de gestão do conhecimento (Estoque de Conhecimento, Capacitação Meio Ambiente e Práticas de Conhecimento) e o desenvolvimento de conhecimento baseado em projetos. Sugerindo que desenvolver um conjunto abrangente de documentos que descrevam o projeto técnico, plano de mudança organizacional e benefícios de negócios foi fortemente apoiado por ter um alto nível de especialização, criando um ambiente de confiança e de suporte tecnológico e mapeando e compartilhando conhecimento entre as Equipes de TI, negócios e governança.

Em segundo mostrou que apenas as práticas de conhecimento exibiram uma relação positiva significativa em relação com o alinhamento da área de conhecimento baseada em projetos. As práticas de conhecimento (ou seja, mapeamento e compartilhamento conhecimento) tiveram efeitos significativos, mas adicionando mais conhecimento (ou seja, níveis mais altos de estoque de conhecimento) ou mais suporte (ou seja, níveis mais elevados de confiança ou tecnologia) não eram tão diretamente relacionados para o desenvolvimento de conhecimentos alinhados.

Essas duas descobertas sugerem que pessoas inteligentes, habilitadas por tecnologia e apoio social, podem criar indivíduos de alta qualidade nos projetos. No entanto, é preciso uma abordagem deliberada e gerenciada conjuntamente com práticas de conhecimento para garantir que esses projetos sejam alinhados uns com os outros. Em outras palavras, sem

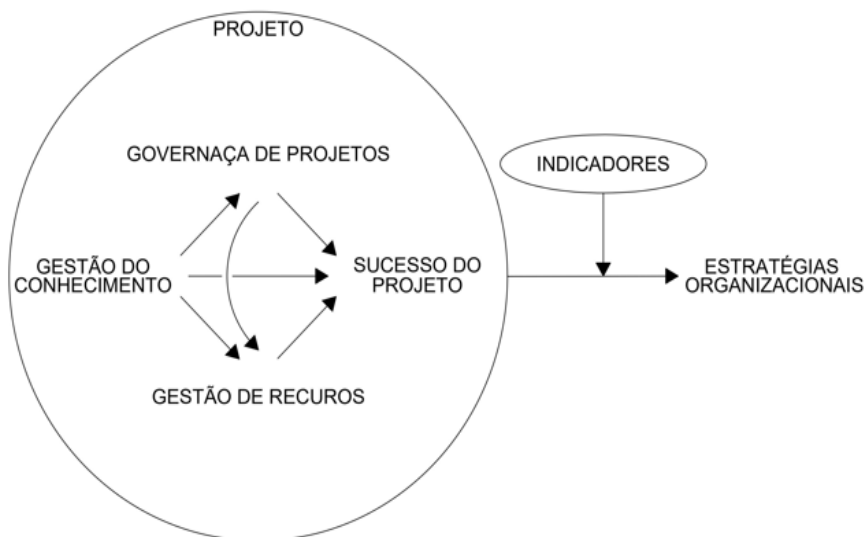
atenção as práticas de compartilhamento de conhecimento, os projetos não podem apoiar uns aos outros e, portanto, podem não permitir agregar benefícios a ser criado para o cliente organizacional.

A bibliografia em gestão do conhecimento tem uma extensa compreensão do conhecimento e dos processos de conhecimento na vida organizacional (Grandori, 2001; Foss, 2007; Foss et al., 2010), a governança do conhecimento se concentra em encontrar mecanismos que interessarão os personagens e suas interações para alcançar ambos e pré definir resultados e metas coletivas baseadas em conhecimento (Foss, 2007). Porém deveriam enfatizar a eficácia do conhecimento no nível mais amplo do programa, que é comum em pesquisas sobre gestão do conhecimento, ou as partes interessadas externas e estruturas regulatórias que são comuns no trabalho com o conhecimento governança de gestão (Schroeder e Pauleen, 2007; Zyngier e Venkitachalam, 2011).

Destaca-se que uma organização baseada em projetos executa a maioria de suas atividades, incluindo concepção, elaboração e produção de produtos, entregas ao cliente e esforços de mudança projetos (Söderlund, 2005; Söderlund e Tell, 2011). Desta forma, Hobday (2000) demonstra que a organização baseada em projetos realiza principalmente em dois níveis distintos de atividade: o nível do projeto (gerencia os projetos, controla os projetos, e experiência em projetos) e o nível organizacional (planejamento, governança, gerenciamento entre projetos, aprendizagem entre projetos). Em pesquisas anteriores, esses dois níveis devem interagir para garantir que os processos de conhecimento no nível do projeto contribuam para o acúmulo de conhecimento também no o nível organizacional e vice-versa (Keegan e Turner, 2001; Brady e Davies, 2004; Söderlund e Tell, 2011). No entanto, os gestores de projetos enfrentam vários obstáculos para alcançar uma interação de longo prazo e bem-sucedida entre esses níveis organizacionais.

Desta forma, a interrelação entre os três constructos apresentados nessa revisão sistemática é evidenciado na Figura 01.

Figura 01 – Framework da relação conceitual entre os constructos



Os temas até aqui pesquisados são emergentes dentro das pesquisas administrativas e podem oferecer um encaminhamento aos gestores de como esses temas são abordados. Porém, são temas complexos e muitas vezes tangenciados, que transcendem seus conceitos

pontuais, pois interagem de forma mútua com diversas áreas de conhecimento e como ela é recebida e aplicada.

Alguns aspectos cruciais decorrentes deste estudo com base nos resultados apresentados são essenciais para enfatizar os significados de forma ampla aplicada na prática e na pesquisa. Desta forma, entender esta relevância é fundamental para os gestores e atores dos projetos junto às partes interessadas internas e externas. As organizações buscam mecanismos de coordenação que vinculem objetivos a execução, sendo que às organizações tem que transcender a teoria e a aplicação prática por meios de acompanhamento das ações, onde podemos ilustrar os relatórios que melhoram as tomadas de decisões e contribuem para a melhora nas gestões de governança, conhecimento e benefícios, tanto individuais quanto externas a organização em si. As organizações ainda possuem estruturas, funções e responsabilidades tanto gerenciais quanto individuais. Além disso, devem atender ao ciclo de vida dos projetos propostos pelas organizações.

Consequentemente todas as definições estão alinhadas as estratégias das organizações e como elas estão interligadas. Porém, essas percepções são limitadas dependendo do tipo de governança, conhecimento e benefícios esperados, pois podem demorar em serem medidos e ou alcançados. Destaca-se que está governança, conhecimento e benefícios são transdisciplinares e ocorrem de diversas formas e de acordo com as características do projeto.

5 Conclusões

Este artigo foi elaborado com o objetivo geral de avaliar a percepção e relevância no contexto da Gestão de Conhecimento, Governança de Projetos e Gestão de Benefícios, no sucesso dos projetos, o que emergiu da revisão de 19 artigos com os temas principais.

Neste sentido, foi explanado o papel lucrativo da governança do projeto na mudança de abordagem das partes interessadas da organização, sendo esta ferramenta muito usada principalmente para gerenciar essas partes interessadas. Destaca-se a importância da compreensão e a orientação de governança da organização nos projetos e o efeito latente de capacitação em uma orientação das partes interessadas em governança do projeto para o sucesso do projeto. Responde a algumas questões, mas também gerou novos desafios para inspirar e sustentar um ambiente multidisciplinar da área, na comunidade de acadêmicos, profissionais e alunos interessados em gerenciamento de projetos.

Já na Realização de Benefícios, observamos uma lacuna em pesquisas sobre o tema, mas suas práticas e conceitos podem ser a chave para o sucesso do projeto e, destaca-se uma lacuna na compreensão e prática dos requisitos gestão. Isso cria uma ligação entre várias áreas transdisciplinares, incluindo os conceitos emergentes de governança do conhecimento, benefícios para o usuário relativo ao indivíduo e objetivos socioculturais, econômicos e geopolíticos mais amplos da sociedade, entre outros. Este estudo mostra que a gestão de benefícios tem vários desafios durante a sua implementação e que a maioria das atividades e ferramentas de gestão de conhecimento proposta são genérica e podem ser relevantes em outras tipologias de programas e projetos. Ressalta-se que sem revisar o progresso da gestão de benefícios, será difícil associar a realização do benefício com um sistema de compensação dos proprietários de benefícios. Portanto, a motivação para trabalhar ativamente na obtenção dos benefícios do projeto os investimentos será reduzida.

Na Gestão de Conhecimento as características do projeto estão relacionadas aos indicadores de sucesso, neste sentido, compreender como as partes interessadas em projetos podem usar este conhecimento para garantir mais produção e entrega eficazes de projetos. Evidencia também a impossibilidade de encontrar uma única resposta para a questão de como

os mecanismos das organizações baseadas em projetos afetam seus processos de conhecimento interno e eficiência. Porém há uma necessidade de ampliar nosso entendimento da gestão de conhecimento as estratégias, e neste contexto no qual a governança do conhecimento não é apenas claramente necessária, mas também fundamentalmente desafiadora.

Este estudo apresenta algumas limitações pelas escolhas feitas no desenho da pesquisa, onde concentramos nossa revisão em artigos publicados nas revistas válidas de gerenciamento de projetos, portanto excluindo possibilidades amplas e mais gerais, também a limitação relativa ao conjunto de literatura sobre os temas no uso das palavras-chave em vários corpos de conhecimento usados para desenhar esses resultados. Ressaltam-se ainda as abordagens dos artigos como limitação. Embora tenhamos definido o propósito desta pesquisa e também resumindo o que sentimos serem os elementos fundamentais de cada um dos temas abordados, não queremos limitar as interpretações dos leitores, pois existem amplas oportunidades para explorar os temas de governança do projeto, gestão do conhecimento e gestão de benefícios. Nossa pesquisa apenas funciona como um convite para o leitor fazer tal exploração, oferecendo algumas pinceladas sobre os temas.

Portanto, esta pesquisa contribui para a teoria, proporcionando aos gerentes uma compilação da literatura e por fim, ainda se tem muito a se aprender e pesquisar a respeito de como os temas se reúnem.

6 Referências

- Ashurst, C., Doherty, N.F., (2003). Towards the formulation of a ‘best practice’ framework for benefits realisation in IT projects. *Electron. J. Inf. Syst. Eval.* 6 (2), 1–10.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>.
- Badewi, A. (2015). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>.
- Bennington, P., & Baccarini, D. (2004). Project Benefits Management in IT Projects—an Australian Perspective. *Project Management Journal*, 35(2), 20–30. <https://doi.org/10.1177/875697280403500204>.
- Bernardo, M. d. R. (2014). Performance Indicators for Enhancing Governance of Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.009>.
- Bevir, M., 2013. Governance: a very short introduction. Universidade de Oxford Press, Oxford, Reino Unido .
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291–1308. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.005>.
- Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International Journal of Project Management*, 30(3), 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>.
- Chih, Y.-Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2018). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>.
- Fernandes, G., & O’Sullivan, D. (2020). Benefits management in university-industry collaboration programs. *International Journal of Project Management*, 39(1), 71–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.002>.
- Fernandes, G., Araújo, M., Andrade, R., Pinto, E. B., Tereso, A., & Machado, R. J. (2020). Critical factors for benefits realisation in collaborative university-industry R&D programs. *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijpom.2020.105712>.
- Foss, Nicolai J., (2007). "The Challenges and Characteristics of the Emerging Knowledge Governance Approach", DRUID Working Papers 06-10, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy / Aalborg University, Department of Business Studies Business.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>.
- Freeman, RE, (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Editora da Universidade de Cambridge.
- Gambardella, Alfonso, et al. (2015) “Strategic Incentives for Human Capital: Strategic Human Capital”. *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 1, January 2015, p. 37–52. DOI.org (Crossref), doi: 10.1002 / smj.2200.
- Grandori, A. (2001). *Journal of Management and Governance*, 5(3/4), 381–399. <https://doi.org/10.1023/a:1014055213456>.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>.
- Irani, Z., (1998). *Investment Justification of Information Systems: A Focus on the Evaluation of MRPII*. Brunel University.
- Irani, Z., & Love, P. E. D. (2002). Developing a frame of reference for ex-ante IT/IS investment evaluation. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 74–82. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000411>.
- 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. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x).
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.008>.
- Lebas, Michel J. (1995) “Performance Measurement and Performance Management”. *International Journal of Production Economics*, vol. 41, no 1–3, outubro de 1995, p. 23–35. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/0925-5273(95)00081-X.

- Leyton, R., (1995). Investment appraisal: the key for IT. In: Farbey, B., Land, F.F., Targett, D. (Eds.), *Hard Money, Soft Outcomes*. Alfred Waller Ltd. (in association with Unicom, Henley on Thames).
- Lin, C, and Pervan, G. (2003). “The Practice of IS/IT Benefits Management in Large Australian Organizations”. *Information & Management*, vol. 41, no 1, outubro de 2003, p. 13–24. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/S0378-7206(03)00002-8.
- Locatelli, Giorgio, et al. (2017) “The Successful Delivery of Megaprojects: A Novel Research Method”. *Project Management Journal*, vol. 48, no 5, outubro de 2017, p. 78–94. DOI.org (Crossref), doi:10.1177/875697281704800506.
- Lundin, Rolf A., e Söderholm, A. (1998). “Conceptualizing a Projectified Society Discussion of an Eco-Institutional Approach to a Theory on Temporary Organisations”. *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*, organizado por Rolf A. Lundin e Christophe Midler, Springer US, 1998, p. 13–23. DOI.org (Crossref), doi:10.1007/978-1-4615-5691-6_2.
- Lundin, RA, Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Gerenciando e trabalhando na sociedade de projetos: desafios institucionais das organizações temporárias*. Cambridge University Press.
- Melton, T., Iles-Smith, P., Yates, J., (2008). Chapter 2—projects and business. In: Melton, T., Iles-Smith, P., Yates, J. (Eds.), *Project Benefits Management*. Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 19–28.
- Montenegro, Carlos, e Geovani Barragán. “Alignment of Software Project Management with the Business Strategy in VSEs: Model and Evaluation”. *Proceedings of the International Conference on Information Technology & Systems (ICITS 2018)*, organizado por Álvaro Rocha e Teresa Guarda, vol. 721, Springer International Publishing, 2018, p. 178–90. DOI.org (Crossref), doi:10.1007/978-3-319-73450-7_18.
- Mossalam, Amr, e Arafa, A. . (2017) “Governance Model for Integrating Organizational Project Management (OPM) with Corporate Practices”. *HBRC Journal*, vol. 13, no 3, , p. 302–14. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.hbrcj.2015.08.003.
- Müller, R., (2009). *Project Governance*. Gower, Aldershot.
- Müller, Ralf, e Turner, R. (2007) “The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project”. *European Management Journal*, vol. 25, no 4, agosto de 2007, p. 298–309. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.emj.2007.06.003.
- Müller, R., Andersen, E.S., Kvalnes, O., Shao, J., Sankaran, S., Turner, J.R., Biesenthal, C., Walker, D.W.T., Gudergan, S., (2013). The interrelationship of governance, trust and ethics in temporary organizations. *Proj. Manag. J.* 44 (4), 26–34.
- Müller, R., Glückler, J., Aubry, M., Shao, J., (2014). Project management knowledge flows in networks of project managers and project management offices: a case study in the pharmaceutical industry. *Proj. Manag. J.* 44 (2), 4–19.
- Müller, Ralf, e Miia Martinsuo. (2016) “The Impact of Relational Norms on Information Technology Project Success and Its Moderation through Project Governance”. *International Journal of Managing Projects in Business*, organizado por Professor Rolf A. Lundin and Dr Kjell Tryggestad, vol. 8, no 1, , p. 154–76. DOI.org (Crossref), doi:10.1108/IJMPB-04-2014-0036.
- Nomakuchi, Takao, e Takahashi, M.. (2015) “A Study about Project Management for Industry-University Cooperation Dilemma”. *Procedia Computer Science*, vol. 64, p. 47–54. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.procs.2015.08.462.
- OGC, (2011). *Managing Successful Programmes*. 4th edn. TSO Shop, United Kingdom.

- Otley, David. (1999) "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research". *Management Accounting Research*, vol. 10, no 4, p. 363–82. DOI.org (Crossref), doi:10.1006/mare.1999.0115.
- Packendorff, Johann, e Lindgren, M. (2014). "Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations". *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 17, no 1, , p. 7–21. DOI.org (Crossref), doi:10.4102/sajems.v17i1.807.
- Pemsel, Sofia, et al. (2016) "Knowledge Governance Strategies in Project-Based Organizations". *Long Range Planning*, vol. 49, no 6, p. 648–60. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.lrp.2016.01.001.
- Peppard, Joe. (2007) "The Conundrum of IT Management". *European Journal of Information Systems*, vol. 16, no 4, p. 336–45. DOI.org (Crossref), doi:10.1057/palgrave.ejis.3000697.
- Pitsis, Tyrone S., et al. (2014) "Governing Projects under Complexity: Theory and Practice in Project Management". *International Journal of Project Management*, vol. 32, no 8, p. 1285–90. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.ijproman.2014.09.001.
- PMI, Project Management Institute, organizador. (2017) A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. Sixth edition, Project Management Institute.
- Reich, Blaize Horner, et al. (2012) "Knowledge Management and Project-Based Knowledge in It Projects: A Model and Preliminary Empirical Results". *International Journal of Project Management*, vol. 30, no 6, p. 663–74. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.ijproman.2011.12.003.
- Sankaran, S., Okay, N., Chroust, G., (2014). Guest editorial: crisis management and recovery projects and special program issue. *Int. J. Manag. Project Autocar*
- Shakir, Hafeez et al. (2016). Influence of benefits realization management on business strategies and project success in Pakistani construction projects. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 481-493.
- Shenhar, Aaron J., et al. (2001) "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept". *Long Range Planning*, vol. 34, no 6, p. 699–725. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/S0024-6301(01)00097-8.
- Serra, C. E. M. e Kunc, M. (2015) "Benefits Realisation Management and Its Influence on Project Success and on the Execution of Business Strategies". *International Journal of Project Management*, vol. 33, no 1, p. 53–66. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.ijproman.2014.03.011.
- Serugga, Joas, et al. (2020a) "Value Generation in Front-End Design of Social Housing with QFD and Multiattribute Utility Theory". *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 146, no 4, p. 04020019. DOI.org (Crossref), doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001787.
- Serugga, Joas, et al. (2020b) "Front End Projects Benefits Realisation from a Requirements Management Perspective—A Systematic Literature Review". *Buildings*, vol. 10, no 5, p. 83. DOI.org (Crossref), doi:10.3390/buildings10050083.
- Silva, Cláudia Sousa, et al. (2020) "The Value of Project Management to Competitiveness: Key Factors from a Holistic and Practical Perspective". *International Journal of Managing Projects in Business*, DOI.org (Crossref), doi:10.1108/IJMPB-02-2020-0042.
- Schroeder, Andreas, e David Pauleen. (2007) "KM Governance: Investigating the Case of a Knowledge Intensive Research Organisation". *Journal of Enterprise Information*

- Management, vol. 20, no 4, p. 414–31. DOI.org (Crossref), doi:10.1108/17410390710772696.
- Söderlund, Jonas, e Fredrik Tell. (2011) The P-Form Corporation. Oxford University Press. DOI.org (Crossref), doi:10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0009.
- Sydow, Jörg, et al. (2004) “Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial”. Organization Studies, vol. 25, no 9, p. 1475–89. DOI.org (Crossref), doi:10.1177/0170840604048162.
- Tartari, V., e S. Breschi. (2012) “Set Them Free: Scientists’ Evaluations of the Benefits and Costs of University-Industry Research Collaboration”. Industrial and Corporate Change, vol. 21, no 5, p. 1117–47. DOI.org (Crossref), doi:10.1093/icc/dts004.
- Turner, J. Rodney, e Anne Keegan. (2001) “Mechanisms of Governance in the Project-Based Organization”: European Management Journal, vol. 19, no 3, p. 254–67. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/S0263-2373(01)00022-6.
- Turner, J. Rodney, (2010) organizador. Perspectives on projects. Routledge.
- Turner, Rodney, e Ralf Müller. (2017) “The Governance of Organizational Project Management”. Cambridge Handbook of Organizational Project Management, organizado por Shankar Sankaran et al., Cambridge University Press, 2017, p. 75–91. DOI.org (Crossref), doi:10.1017/9781316662243.010.
- Ward, John, e Elizabeth Daniel. (2006) Benefits management: delivering value from IS & IT investments. Wiley.
- Williams, T. (2005) “Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns”. IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 52, no 4, p. 497–508. DOI.org (Crossref), doi:10.1109/TEM.2005.856572.
- Williams, Terry. (2016) “Identifying Success Factors in Construction Projects: A Case Study”. Project Management Journal, vol. 47, no 1, p. 97–112. DOI.org (Crossref), doi:10.1002/pmj.21558.
- Williamson, Oliver E. (1979) “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”. The Journal of Law and Economics, vol. 22, no 2, p. 233–61. DOI.org (Crossref), doi:10.1086/466942.
- Wilkin, Carla L., et al. (2016) “Exploring Differences between Smaller and Large Organizations’ Corporate Governance of Information Technology”. International Journal of Accounting Information Systems, vol. 22, p. 6–25. DOI.org (Crossref), doi:10.1016/j.accinf.2016.07.002.
- Whitley, Richard. (2007) Sistemas de negócios e capacidades organizacionais. Oxford University Press, DOI.org (Crossref) , doi: 10.1093 / acprof: oso / 9780199205172.001.0001.
- Winch, Graham M. (2001) “Governing the Project Process: A Conceptual Framework”. Construction Management and Economics , vol. 19, n o 8, p. 799–808. DOI.org (Crossref) , doi: 10.1080 / 01446190110074264.
- Winch, Graham, e Roine Leiringer. (2016) “Capacidades de projeto do proprietário para desenvolvimento de infraestrutura: uma revisão e desenvolvimento do conceito de 'proprietário forte'”. International Journal of Project Management, vol. 34, n 2, p. 271–81. DOI.org (Crossref) , doi: 10.1016 / j.ijproman.2015.02.002.
- Zwikael, Ofer, et al. (2019) “As responsabilidades do proprietário do projeto na realização dos benefícios”. International Journal of Operations & Production Management, vol. 39, n 4, p. 503–24. DOI.org (Crossref) , doi: 10.1108 / IJOPM-02-2018-0086.