

## **GOVERNANÇA DE PROJETOS: uma análise bibliométrica de 2014 a 2018**

**JOÃO PAULO OLIVEIRA LUCENA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

**THALES DA COSTA LAGO ALVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

**JOSUE VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

## GOVERNANÇA DE PROJETOS: uma análise bibliométrica de 2014 a 2018

### 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica dos negócios e a restrição de recursos disponíveis sugere a implementação de mecanismos de priorização, adaptação e controle, alinhados com a complexidade do ambiente, o que leva as organizações a se voltarem a uma cultura de projetos, no intuito de se tornarem mais competitivas e rápidas diante das mudanças impostas.

O *Project Management Institute-PMI* (2013) descreve que um projeto é definido como um esforço temporário utilizado para criar um produto, serviço ou resultado único, onde a natureza temporária indica que ele tem início e término definidos. E acrescenta que seu término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos, quando ou até mesmo quando a necessidade do projeto deixa de existir.

Ross (2013) afirma que o aumento da globalização nas últimas décadas, marcada pelos avanços tecnológicos, principalmente nos transportes e comunicações, aumentaram a pressão das organizações pela redução de custos, e pelo aumento de produtividade e rentabilidade, propondo ao meio acadêmico novas formas de pensamento para a sustentação teórica dos modelos de negócios existentes.

Para Prado (2003), a utilização de práticas de gerenciamento de projetos converte-se em resultados significativos para permanência e desenvolvimento das organizações no mercado, como por exemplo: a redução no custo e prazo de desenvolvimento de um novo produto, aumento no tempo de vida de novos produtos, aumento de vendas e receitas e aumento do número de clientes.

Dentro dessa perspectiva, a governança de projetos vem a acrescentar às organizações recursos e práticas orientadoras para a tomada de decisões eficientes e eficazes ao longo do gerenciamento dos projetos. De acordo com Kerzner (2017), essa governança está relacionada a decisões que definem expectativas, responsabilidades, delegação de poder ou verificação de desempenho. E ainda, a um gerenciamento consistente, políticas e processos coesivos e diretos de tomada de decisões para determinada área de responsabilidade.

Sob um prisma mais abrangente tem-se, segundo Turnbull (1997), que a governança corporativa está ligada às influências que repercutem nos processos institucionais, incluindo as de designação daqueles que estão envolvidos na organização da produção e venda de bens e serviços, ou seja, os agentes de regulação e de controle. Sendo assim, a governança de projetos é a governança organizacional de um projeto ou o sistema que um portfólio, programa ou projeto é dirigido, controlado e responsabilizado (MCGRATH & WHITTY, 2015).

Desse modo, o objetivo deste trabalho foi verificar a dimensão da produção de trabalhos publicados em periódicos acadêmicos acerca do tema “Governança de Projetos”. O trabalho concentrou-se em buscar publicações em bases de dados nacionais e internacionais, configurando-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

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

Os estudos sobre governança de projetos são recentes e vêm ganhando interesse do meio acadêmico e organizacional. Para tanto, os únicos estudos desenvolvidos nos últimos anos encontrados que se preocuparam em verificar o estado da arte do tema foram os

conduzidos por Bekker (2014) e Biesenthal e Wilden (2014). Depois disto, não foi verificado nenhum outro trabalho de mesma natureza e quando se observa a realidade nacional percebe-se que nada a respeito foi feito. Isso justifica a relevância deste trabalho, pois fornecerá subsídios para o meio acadêmico e para as organizações sobre o estado recente da pesquisa a respeito do tema.

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

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gerenciamento de projetos**

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

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

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

Shenhar e Dvir (2007) explanam que o gerenciamento de projetos deve ter uma abordagem voltada para o sucesso, flexível e adaptativa. Esta ênfase difere da tradicional, ao se observar que os projetos estão inseridos nos processos relacionados à natureza intrínseca do próprio negócio e buscam satisfazer os resultados comerciais e não somente a um conjunto de atividades atreladas a prazos.

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

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

A definição do PMI é bastante disseminada em projetos convencionais. O Guia PMBOK define os aspectos importantes de cada área de conhecimento e como ela se integra com os cinco grupos de processos, fornecendo uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação descritiva das ferramentas e técnicas utilizadas. O foco da

gestão convencional de projetos conceitua-se no tripé escopo, tempo e custo, na abordagem de uma gestão centralizada com foco em planejamento, na sistemática de causa e efeito e na visão por processos.

## 2.2 Governança de projetos

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

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

**Quadro 1** – Comparativo entre gerenciamento e governança

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

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

A seguir são apresentados de forma resumida estudos recentes sobre governança de projetos.

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

Em um amplo estudo, Bekker (2014) revisou a literatura sobre o tema da governança de projetos e categorizou os argumentos em três escolas de pensamento, sendo elas: escola única, escola multi-empresa e grande escola de governança de capital. A escola de uma única empresa está preocupada com princípios de governança relacionados a projetos intraorganizacionais e sugere práticas desses princípios em um nível técnico. A escola multi-empresa aborda os princípios de governança em relação a duas ou mais organizações que participam de uma base contratual no mesmo projeto e concentra seus esforços de governança no nível técnico e estratégico. A grande escola de capital considera projetos como organizações temporárias, formando sua própria entidade e estabelecendo princípios de governança em nível institucional. A partir dessas escolas de pensamento, Bekker (2014)

concluiu que a definição de governança de projetos é uma função da complexidade das partes interessadas e do posicionamento funcional na organização.

Biesenthal e Wilden (2014) conduziram uma investigação sistemática de pesquisas anteriores para fornecer uma revisão da literatura orientada por conteúdo e para fornecer orientação futura à pesquisa. Usaram o *software* de mineração de dados textuais *Leximancer* para identificar conceitos e temas dominantes subjacentes à pesquisa de governança de projetos. Os resultados indicaram que as teorias de agências e partes interessadas foram adaptadas ao contexto de governança do projeto em maior medida do que outras teorias. Além disso, encontraram diferenças nas pesquisas de governança de projetos, publicadas em periódicos de gerenciamento de projetos, comparadas a periódicos de gerenciamento geral, de TI e de engenharia. Concluem seu trabalho apresentando uma estrutura que relaciona as teorias de governança aos múltiplos níveis organizacionais relevantes para a governança de projetos.

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

Muller *et al* (2014) buscou identificar em um estudo os facilitadores organizacionais para a governança no âmbito dos projetos. Primeiramente eles conceituaram os capacitadores organizacionais como facilitadores de processo e habilidades discursivas, cada qual com seus próprios fatores e mecanismos. Em seguida, aplicaram o conceito à literatura sobre projetos governamentais, governança de projetos e governamentalidade. Os resultados indicaram que a governança é habilitada através de diferentes formas de flexibilidade em diferentes níveis de governança, configuração institucional e autoridade no nível do projeto, estruturas flexíveis e mentalidades das pessoas no nível organizacional, e através do desenvolvimento de pessoas autogerenciáveis e auto-organizadas para governamentalidade nas configurações do projeto.

Um estudo de Muller e Martinsuo (2015) buscou identificar o impacto de normas relacionais no sucesso de projetos em diferentes contextos de governança de projetos. Os resultados indicaram que as normas relacionais no relacionamento comprador-fornecedor estavam positivamente associadas ao sucesso do projeto. O relacionamento era moderado pelo rigor da governança do projeto, especialmente pelo nível de flexibilidade deixado para o gerente de projeto. Níveis mais baixos de flexibilidade gerencial prejudicavam o sucesso do projeto em casos de normas relacionais fracas e apoiavam o sucesso do projeto em casos de altas normas relacionais. Os autores afirmam que o treinamento em gerenciamento de projetos deve se concentrar nas capacidades de desenvolvimento de relacionamento dos gerentes de projeto, para alavancar investimentos em métodos e estruturas organizacionais existentes.

Joslin e Muller (2016) analisaram a relação entre a governança e o sucesso do projeto a partir de uma perspectiva das teorias da agência e da administração. Para o estudo, a governança foi operacionalizada como a extensão da orientação de acionistas versus *stakeholders* e a extensão do comportamento versus controle de resultados, ambos exercidos pela organização controladora sobre seu projeto. Os resultados apontaram que o sucesso do projeto se correlaciona com o aumento da orientação das partes interessadas da organização

pai, enquanto os tipos de mecanismos de controle não se correlacionam com o sucesso do projeto.

Van Marrewijk e Smits (2016) explicitam que o debate acadêmico sobre governança em gerenciamento de projetos é dominado por pesquisas que analisam a estrutura dos regimes de governança, porém, há pouca pesquisa sobre as micropráticas de governança. Em seu estudo, os autores buscam preencher a lacuna existente apontada concentrando-se nas práticas de governança dos funcionários do projeto e considerando os megaprojetos como fenômenos culturais. Os autores realizaram um estudo de campo etnográfico de um ano do Megaprojeto de Expansão do Canal do Panamá para examinar as práticas culturais de governar. No estudo, cinco práticas culturais influenciaram a governança desse megaprojeto: (1) ritualizar a cerimônia de premiação, (2) mudar de equipe, (3) lutar pela estrutura de governança, e rotular de acordo com (4) culturas nacionais e (5) organizacionais.

Um trabalho conduzido por Macheridis (2017) enfocou a coordenação entre os atores da governança no ensino superior. O objeto do estudo foi um departamento de uma universidade pública, visto como um ambiente multiprojeto. O objetivo do trabalho foi ilustrar e analisar a governança de projetos como uma ferramenta que permite ao gerenciamento departamental coordenar-se com as autoridades, o conselho e a gerência em diferentes níveis da universidade. Os resultados encontrados revelaram a importância da governança de projetos como uma ferramenta de coordenação que se relaciona com a função que se espera dela para coordenar os atores de governança e projetar a implementação da governança, o que afeta os relacionamentos entre os atores. Outra conclusão do estudo foi a importância da prestação de contas tanto pela funcionalidade quanto pela implementação da governança do projeto e, por extensão, pela coordenação com os atores dessa governança.

Too *et al* (2017) expõem que para obter o valor ideal do investimento em um projeto, deve haver um vínculo claro entre as suas saídas criadas e as metas da organização. Para os autores, as organizações devem ter uma estrutura para alinhar as entregas com seus objetivos organizacionais. A governança do projeto é, portanto, fundamental para influenciar seu sucesso ou o fracasso. A falta de apoio, objetivos conflitantes e outras questões contextuais no domínio da alta administração podem ter influências negativas sobre o progresso e os resultados de um projeto. O trabalho dos autores examinou o papel da governança de projetos no novo *hub* de transportadoras de baixo custo conhecido como Aeroporto Internacional de Kuala Lumpur 2 (KLIA2). A análise no caso KLIA2 foi feita com base em informações disponíveis de domínio público. Especificamente, examinou como a governança foi exercida no projeto e como isso afetou o escopo e o resultado do projeto. A análise do caso forneceu lições que podem ser aprendidas para melhorar a prática de governança e as taxas de sucesso da iniciativa. As descobertas também poderiam servir como um guia para as organizações criarem estruturas de governança eficazes que possam permitir que os projetos tragam benefícios para a organização e seus *stakeholders*.

Volden e Andersen (2018) conduziram um trabalho com o objetivo de estudar estruturas de governança de projetos públicos em vários ministérios e agências na Noruega, após a introdução de tal estrutura no nível mais alto (ou seja, o gabinete) que se aplica aos projetos de maior dimensão. Os resultados apontam que todas as agências introduziram suas próprias estruturas de governança de projetos, que são basicamente consistentes com as recomendações da literatura de gerenciamento de projetos e com as exigências gerais de gabinete na Noruega. Por outro lado, apenas um ministério assumiu um papel formalizado como proprietário do projeto. Para os autores as tarefas de governança pareceram, portanto, ser amplamente delegadas às agências subordinadas, incluindo até mesmo tarefas estratégicas, como seleção de projetos e gerenciamento de portfólio, e implica que há um risco de que a governança de projetos públicos tenha um foco estreito e interno.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

De acordo com os procedimentos técnicos a pesquisa se revela como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema a ser estudado, desde publicações avulsas até meios de comunicação orais (LAKATOS; MARCONI, 2007).

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

A etapa de coleta dos artigos ocorreu através de consultas a bases de dados nacionais e internacionais, entre os dias 15 de junho de 2018 e 05 de julho 2018. As bases de dados nacionais consultadas foram o portal Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e o Portal ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração). As bases de dados internacionais consultadas foram a *Scopus*, a *Web of Science* e a *ProQuest*.

O detalhamento quantitativo destas consultas é verificado no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** – Quantidade de artigos por base de dados

Ordem	Bases de dados que foram encontrados	Artigos Nacionais	Artigos Internacionais	Total de artigos
1	Portal <i>Spell</i>	2	0	2
2	Portal ANPAD	0	0	0
3	<i>Scopus</i>	0	10	10
4	<i>Web of Science</i>	0	3	3
5	<i>Scopus e ProQuest</i>	0	1	1
6	<i>Scopus e Web of Science</i>	0	28	28
<b>Total de artigos</b>		<b>2</b>	<b>42</b>	<b>44</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

É possível perceber a partir do quadro acima que alguns trabalhos encontrados estavam disponíveis em mais de uma base de dados.

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

Nas bases de dados nacionais, as buscas foram realizadas de forma geral com os *strings* definidos levando em consideração os anos de 2014 a 2018. Já nas bases internacionais as buscas foram realizadas seguindo o detalhamento a seguir: na *Scopus* (anos de 2014 a 2018, nas áreas de *Business, Management and Accounting e Social Sciences*, sendo

Article ou Review o tipo de documento), na *Web of Science* (anos de 2014 a 2018, nas áreas de *Management e Business*, sendo *Article* o tipo de documento), na *ProQuest* (anos de 2014 a 2018, sendo periódicos acadêmicos o tipo de documento).

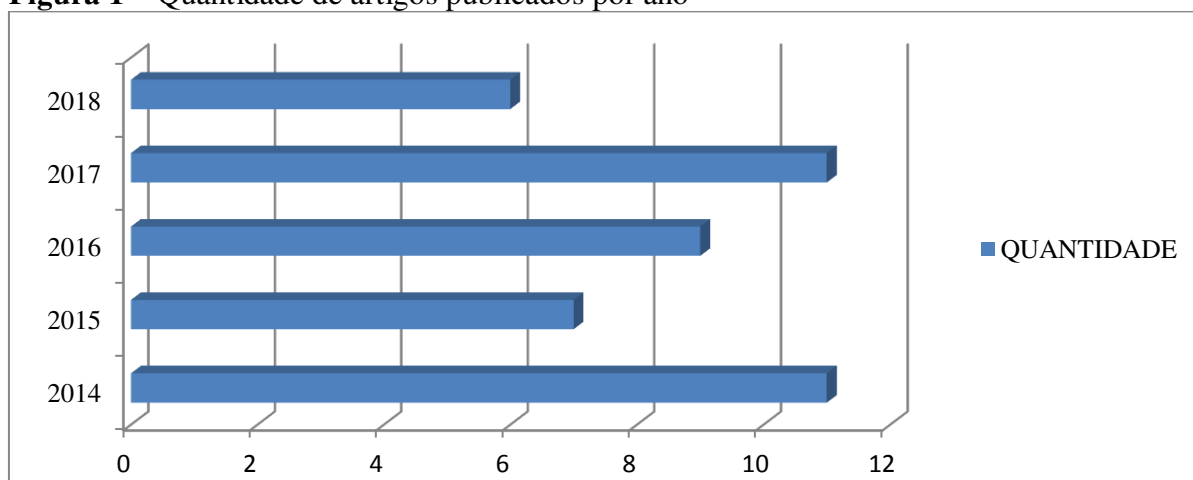
Após a etapa de coleta, foram realizados procedimentos relativos à análise dos dados coletados. Isso se deu através da análise de conteúdo, que é uma inferência de conhecimentos concernentes à produção ou recepção e envolve um agrupamento de técnicas de análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do que contêm as mensagens (BARDIN, 2011).

O trabalho seguiu 4 etapas, sendo elas resumidas em: **1) Preparação e coleta:** Definição dos *strings* de busca, escolha das bases dados e localização dos trabalhos e coleta do material com auxílio do *software EndNote*; **2) Organização e leitura com auxílio do EndNote:** Organização dos trabalhos por base de dados, exclusão dos trabalhos duplicados, leitura dos trabalhos e exclusão dos trabalhos não alinhados com o tema governança de projetos; **3) Tratamento e análise:** Exportação do *EndNote* para o *Microsoft Excel* e criação de quadros e gráficos por categorias; **4) Interpretação dos resultados:** Análise dos quadros e gráficos e interpretação desses elementos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados encontrados do estudo bibliométrico proposto acerca do assunto de “Governança de Projetos”. Iniciando a análise, apresenta-se abaixo a figura 1 que expõe a quantidade de artigos produzidos por ano.

**Figura 1** – Quantidade de artigos publicados por ano



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2018.

Percebe-se na figura que em 2014 foram publicados 11 trabalhos, no ano de 2015 houve uma retração para 7 trabalhos, voltando a elevar-se no ano de 2016 com 9 trabalhos e no ano 2017 o número volta ao patamar do ano de 2014. No corrente ano de 2018, já foram encontrados 6 trabalhos. Levando em consideração que a pesquisa ocorreu até o dia 05 de julho de 2018, início do segundo semestre, é possível inferir que é esperado que o número de trabalhos a ser publicado no ano de 2018 se aproxime do publicado no ano de 2017.

Dando sequência à análise, ao identificar os autores que mais publicaram, observou-se uma multiplicidade e diversidade quanto à autoria dos trabalhos, sendo encontrados 89 autores no total. O quadro 3 apresenta os resultados em relação aos que mais publicaram,



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

### Quadro 3 – Autores que mais publicaram

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

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O autor que lidera, com 9 publicações em relação ao tema pesquisado, é Ralf Muller, pesquisador da *BI Norwegian Business School, Oslo*, Noruega. O segundo autor com mais publicações, 4, é Jingting Shao, pesquisador da *Chinese Academy of Social Sciences, Beijing*, China. O terceiro autor com mais publicações é Robert Joslin, pesquisador da *Skema Business School, Lille*, França. Outros 11 autores ficaram em quarto lugar com 2 publicações cada, como pode ser observado.

O quadro 4, exposto a seguir, verifica os periódicos com maior volume de publicações sobre o tema estudado.

### Quadro 4 – Periódicos com mais publicações

Periódico	Quantidade
<i>International Journal of Project Management</i>	21
<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	8
<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	3
<i>Project Management Journal</i>	2
<i>Business: Theory and Practice</i>	1
<i>International Journal of Industrial Engineering and Management</i>	1
<i>International Journal of Information Systems and Project Management</i>	1
<i>International Journal of Technology</i>	1
<i>Journal of Management in Engineering</i>	1
<i>Periodica Polytechnica Social and Management Sciences</i>	1
<i>Revista Gestão &amp; Tecnologia</i>	1
<i>Revista Gestão e Planejamento</i>	1
<i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>	1
<i>Tertiary Education and Management</i>	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Como pode ser visto, o periódico com maior número de publicações, aproximadamente metade dos trabalhos encontrados, é o *International Journal of Project Management*, periódico científico publicado pela Elsevier em colaboração com a *Association for Project Management (APM)* e a *International Project Management Association (IPMA)*. Este dado é bastante expressivo e importante para pesquisadores que desejem enviar publicações sobre o tema para publicação.

Verificado os periódicos mais citados, agora se analisa os trabalhos com maior número de citações, o quadro 5 apresenta os dez trabalhos com maior número de citações.

**Quadro 5 – Trabalhos mais citados**

<b>Ordem</b>	<b>Título do trabalho</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Nº de citações</b>
1º	<i>The management of project management: A conceptual framework for project governance</i>	2014	<i>International Journal of Project Management</i>	56
2º	<i>Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts</i>	2015	<i>International Journal of Project Management</i>	39
3º	<i>What is project governance and what are its origins?</i>	2014	<i>International Journal of Project Management</i>	37
4º	<i>Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review</i>	2014	<i>International Journal of Project Management</i>	37
5º	<i>Multi-level project governance: Trends and opportunities</i>	2014	<i>International Journal of Project Management</i>	33
6º	<i>Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk</i>	2015	<i>International Journal of Project Management</i>	25
7º	<i>Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis</i>	2014	<i>International Journal of Project Management</i>	24
8º	<i>The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework</i>	2016	<i>International Journal of Project Management</i>	18
9º	<i>Ethics, trust, and governance in temporary organizations</i>	2014	<i>Project Management Journal</i>	17
10º	<i>Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance</i>	2016	<i>International Journal of Project Management</i>	17

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2018.

Do quadro é possível perceber que os 10 trabalhos com maior número de citações são todos do periódico *International Journal of Project Management*, isto é, de uma amostra de 44 trabalhos encontrados, o periódico possui 21 e, destes, 10 estão entre os mais citados, isto comprova a influência do periódico no meio acadêmico. O trabalho intitulado de “*The management of project management: A conceptual framework for project governance*” é o que possui maior número de citações, 56 no total, o mesmo é de autoria de Too e Weaver (2014). Tal trabalho examinou pesquisas, ideias e conceitos existentes sobre governança de projetos e gerenciamento de projetos corporativos, e ofereceu um *framework* para construção de um desenvolvimento teórico e a prático.

Dos 44 trabalhos encontrados foram extraídas as palavras-chaves e com o auxílio de um *site* foi criada uma nuvem de palavras. A figura 2 ilustra isso.

**Figura 2** – Nuvem de palavras das palavras-chaves

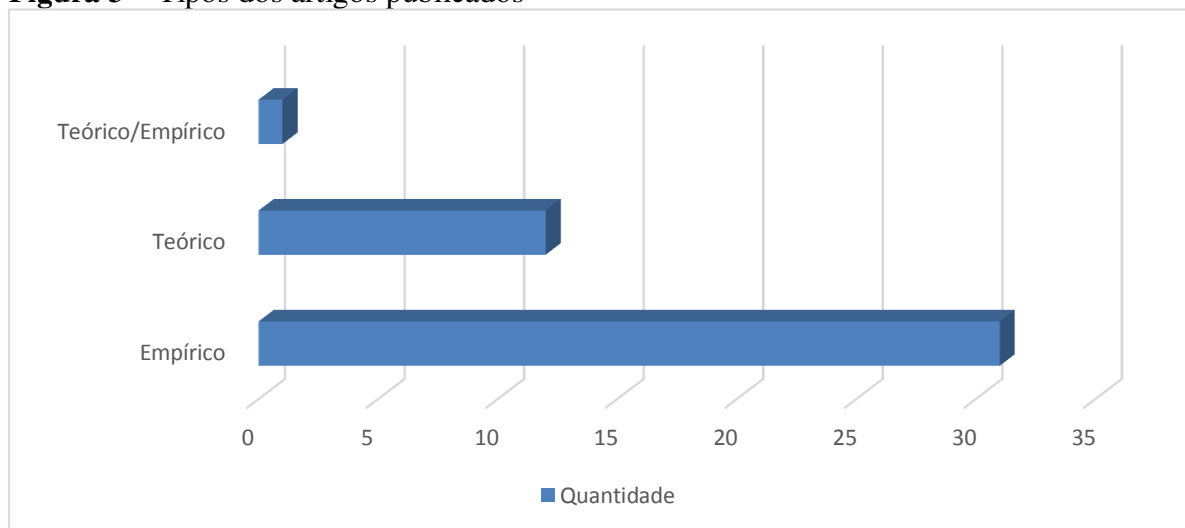


Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Como pode ser observado, as principais palavras que apareceram foram *Project*, *Governance*, *Management*, *Review*, *Construction*, *Value*, *Framework*, *Model*, *Innovation*, *Method*, *Literature*, *Engineering* e etc. Estas palavras estão alinhadas com o tema pesquisado e compreendem consideravelmente os resultados dos trabalhos pesquisados.

Quanto à natureza de cada trabalho analisado, teve-se a divisão em três tipos: empírico, teórico e empírico/teórico. A figura 3 demonstra essa divisão.

**Figura 3** – Tipos dos artigos publicados

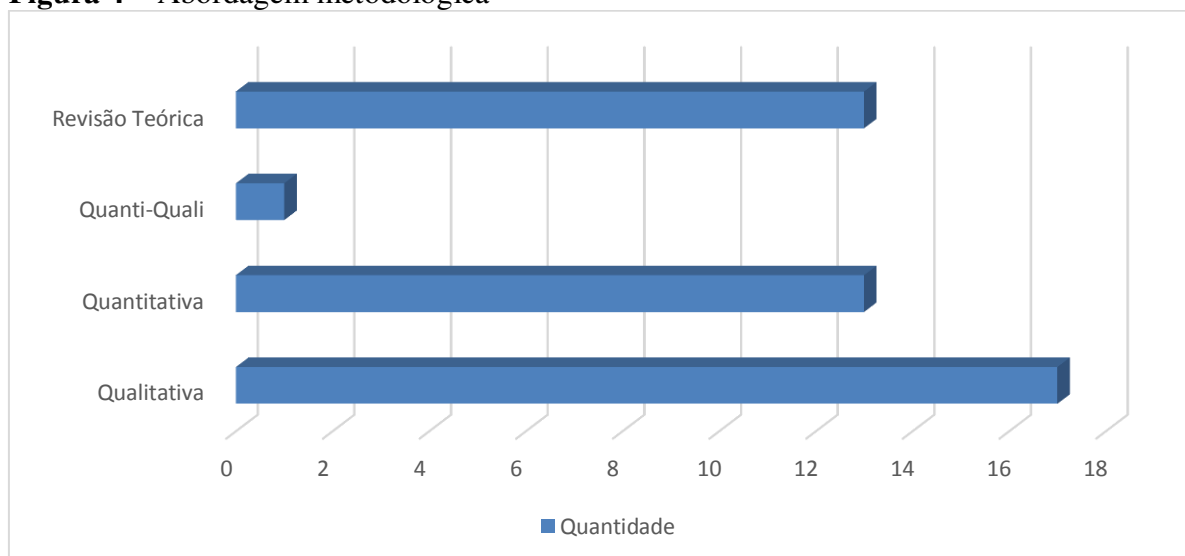


Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se que a grande maioria dos artigos foi classificada como empírico, somando 31 publicações, 12 são trabalhos teóricos e apenas 1 com as duas caracterizações, teórico/empírico, de forma conjunta. Este dado revela a preocupação dos autores em verificar na prática as teorias discutidas no meio acadêmico sobre o tema estudado.

Sob a ótica da abordagem metodológica, verificou-se o que dispõe a figura 4.

**Figura 4 – Abordagem metodológica**



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2018.

Pode-se constatar uma leve predominância da abordagem qualitativa, presente em 17 publicações. A utilização de métodos quantitativos e de revisão teórica também têm espaço representativo na amostra, cada um sendo utilizado na mesma quantidade, em 13 artigos pesquisados. E, por fim, apenas um trabalho utilizou-se da abordagem quanti-quali. Estes dados revelam um certo equilíbrio entre as abordagens de pesquisa. É importante frisar que para detectar a classificação com relação a abordagem, foi mantido o que os autores afirmavam em seus trabalhos. Não sendo assim realizadas análises de conteúdo para identificar possíveis divergências entre o que os autores afirmavam terem feito e o que de fato foi feito, uma vez que estes artigos já foram publicados em periódicos científicos e fica entendido que os referidos trabalhos já passaram por revisão e avaliação de corpo editorial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou verificar a dimensão da produção de trabalhos publicados em periódicos acadêmicos acerca do tema “Governança de Projetos” por meio de um estudo bibliométrico. Perante tais resultados, pode-se afirmar que o objetivo foi atingido. Os resultados revelaram que as publicações nacionais são bem escassas, havendo predominância de publicações internacionais.

Sobre a disponibilidade dos trabalhos por base de dados consultada, notou-se predominância da base *Scopus*, sendo 38 trabalhos no total. Importante ressaltar que 29 trabalhos estavam disponíveis em mais de uma base de dados.

Ao analisar a evolução da publicação dos trabalhos por ano sobre o tema, foi percebida uma retração entre os anos de 2015 e 2016, mas uma retomada a partir de 2017, dando acreditar que 2018 permanecerá no mesmo patamar de 2017.

No tocante aos autores que mais publicaram foi constatado que há um autor que se destaca em relação a pesquisas sobre o tema, sendo 9 no total, que é o Ralf Muller, pesquisador da *BI Norwegian Business School, Oslo*, Noruega.

No que diz respeito aos periódicos com maior número de publicações sobre o tema buscada, há uma predominância muito significativa do *International Journal of Project Management*, este dado foi bastante expressivo e pode representar a credibilidade do periódico na preferência dos autores.

Entre os artigos com maior número de citações se destacou o trabalho de Too e Weaver (2014), sendo 56 no total. Os 10 artigos mais citados revelaram que todos eram do *International Journal of Project Management*, o que mais uma vez reforçou a credibilidade do periódico.

Uma nuvem de palavras-chave dos trabalhos foi construída a fim de verificar a coerência com o tema pesquisado, logo, a ilustração gerada estava de acordo com as expectativas, enfatizando as palavras mais relacionadas ao tema estudado.

Em se tratando do tipo de trabalho desenvolvido constatou-se que a grande maioria são empíricos, o que reforça a existência da busca por parte dos pesquisadores em validar as teorias estudadas.

Ao verificar os tipos de abordagem metodológicas utilizadas pode-se perceber que há um certo equilíbrio entre estudos quantitativos, qualitativos e de revisão teórica. Sendo encontrado apenas um estudo misto (quantitativo e qualitativo).

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

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

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

## REFERÊNCIAS

AHOLA, T; RUUSKA, I; ARTTO, K; KUJALA, J. What is project governance and what are its origins?. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1321-1332, nov. 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad.: Luís Antero e Augusto Pinheiro. 1.ed.São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKKER, M.C. Project governance: "schools of thought". **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 1, p. 22-32, jan. 2014.

BIESENTHAL, C; WILDEN, R. Multi-level project governance: Trends and opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1291-1308, nov. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GUO, F; CHANG-RICHARDS, Y; WILKINSON, S; LI, T. C. Effects of project governance structures on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis. . **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 815-826, jul. 2014.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2007.

JOSLIN, R; MULLER, R. The relationship between project governance and project success. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 613-626, mai. 2016.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** As melhores práticas. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MACHERIDIS, N. Governance of higher education—implementation of project governance. **Tertiary Education and Management**, v. 23, n. 2, p. 85-102, abr. 2017.

MCGRATH, S. K.; WHITTY, S. J.. Redefining governance: from confusion to certainty and clarity. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 4, p. 755-787, Jul, 2015.

MULLER, R.; MARTINSUO, M. The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 1, p. 154-176, Jan, 2015.

MULLER, R; PEMSEL, S; SHAO, J. Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1309-1320, nov. 2014.

PRADO, Darci S. **Gerenciando projetos nas organizações.** Belo Horizonte: Editora desenvolvimento Gerencial, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Governance of portfolios, programs and projects:** a practice guide. Newtown Square: Project Management Institute, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK:** um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROSS, S.; WESTERFIELD, J. **Corporate Finance**, McGraw U Hill, 2013.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlo Fernández; LUCIO, MariadelPilarBaptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHENHAR, A. J; DVIR, D. **REINVENTING PROJECT MANAGEMENT:** The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston: Harvard Business School, 2007.

TOO, E. G; WEAVER, P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1382-1394, nov. 2017.

TURNBULL, S.. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Corporate Governance: An International Review**, v. 5, n. 4, p. 180-205, out. 1997.

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

VAN MARREWIJK, A; SMITS, K. Cultural practices of governance in the Panama Canal Expansion Megaproject. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 3, p. 533-544, abr. 2016.

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

VOLDEN, G. H; ANDERSEN, B. The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 11, n. 1, p. 174-197, Jul. 2018.

YOSHIDA, Nelson D. Análise Bibliométrica: um estudo aplicado à previsão tecnológica **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 52-84, 2010.