

## **AS DISCUSSÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROJETOS**

### *DISCUSSIONS ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT*

**LUCIANA VIEL GOMES**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**THAIS BATISTA LIMA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ISABEL CRISTINA SCAFUTO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Amparo á pesquisa - FAP/UNINOVE

## **AS DISCUSSÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROJETOS**

### **Objetivo do estudo**

O artigo tem como objetivo compreender as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos.

### **Relevância/originalidade**

São demonstradas as diferentes discussões dos estudos sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos, espera-se que este artigo contribua para o debate sobre a temática estratégia e gestão de projetos.

### **Metodologia/abordagem**

A partir de uma abordagem qualitativa foi realizada uma pesquisa exploratória, com base no método de revisão sistemática da literatura. O intuito foi de compreender as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos.

### **Principais resultados**

Os principais resultados são evidenciados a partir da compreensão da Gestão Estratégica e Gestão de Projetos, o aumento na competitividade e sucesso do projeto. Os projetos precisam ser desenvolvidos, visando desenvolver ambientes que proporcionem o desenvolvimento da estratégia.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A contribuição teórica principal deste estudo está relacionada com o envolvimento dos temas de gestão de projetos e estratégia. Os projetos podem ser utilizados estrategicamente para proporcionar o desenvolvimento, e conseqüentemente, contribuir para o sucesso dos projetos.

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

A contribuição para a prática/gestão se dá pela compreensão de como a gestão de projetos deve ser fomentada dentro das organizações para se tornar um fator estratégico e contribuir com o sucesso dos projetos.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, Planejamento, Empresas

## *DISCUSSIONS ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT*

### **Study purpose**

The article aims to understand the discussions of studies on Strategic Management and Project Management.

### **Relevance / originality**

The different discussions of studies on Strategy Management and Project Management are demonstrated, it is hoped that this article will contribute to the debate on the theme strategy and project management.

### **Methodology / approach**

From a qualitative approach, an exploratory research was carried out, based on the systematic literature review method. The aim was to understand the discussions of studies on Strategy Management and Project Management.

### **Main results**

The main results are evidenced from the understanding of Strategy Management and Project Management, the increase in competitiveness and success of the project. The projects need to be developed, aiming to develop environments that provide the development of the strategy.

### **Theoretical / methodological contributions**

The main theoretical contribution of this study is related to the involvement of project management and strategy themes. Projects can be used strategically to provide development, and consequently, contribute to the success of projects.

### **Social / management contributions**

The contribution to practice/management is given by understanding how project management should be fostered within organizations to become a strategic factor and contribute to the success of projects.

**Keywords:** Strategic Management, Planning, Companies

## AS DISCUSSÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROJETOS

### 1 Introdução

A gestão de projetos torna-se cada vez mais essencial na melhoria das atividades de gestão estratégica (Arto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008; Shenhar et al., 2005). O planejamento estratégico é um dos tópicos mais importantes na gestão de projetos e que faz toda a diferença no caminho rumo ao sucesso empresarial (Arto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008; Shenhar et al., 2005).

A estratégia do projeto é necessária para orientar um projeto individual em seu processo de planejamento e execução. Essa orientação leva a melhores resultados de negócios e para um melhor suporte à estratégia de negócios da organização e sustentabilidade (Arto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008; Shenhar et al., 2005).

Cada projeto deve ter um plano de execução das atividades, mas estratégia não é um plano. Estratégia, está em um nível mais alto do que um plano (Patanakul & Shenhar, 2012). Uma vez que a estratégia foi estabelecida, os planos incluem as decisões táticas sobre as atividades que devem ser realizadas (Patanakul & Shenhar, 2012). Nesse contexto, a gestão estratégica é considerada uma ferramenta importante e que possibilita o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa, estabelecendo a direção a ser seguida e a decisão a ser tomada, bem como possibilitando a preparação da empresa para as possíveis mudanças (Patanakul & Shenhar, 2012).

Por muitos anos, a literatura tem focado no planejamento do projeto, cronograma, gestão de custos e gestão de recursos, técnicas amplamente utilizadas como PERT (Program Evaluation and Review Technique) que engloba gráficos, caminho crítico e gráficos de barras tornaram-se quase sinônimo de Gerenciamento de Projetos. Contudo, as ferramentas não podem substituir o pensamento, reforçando a atenção das ferramentas ao pensamento estratégico, no qual requerem um grande esforço e determinação (Patanakul & Shenhar, 2012).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é compreender as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos. Tendo em vista que, a discussão entre gestão de estratégica e gestão de projetos está nos guiando para alegar que a estratégia do projeto deve ser uma construção rica que poderia ajudar as organizações e gerentes para que se iniciem, planejem, e executem um projeto com a intenção de alcançar resultados de negócios e sustentabilidade de longo prazo.

### 2. Métodos

Esta pesquisa utilizou a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com objetivo de compreender as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos. A RSL não é igual aos métodos convencionais, dado que representa um processo replicável e transparente (Penha, Kniess, Da Silva, & Da Silva, 2020).

Para realização desta RSL, observou-se as seis etapas indicadas por Pollock e Berge (2018). Primeiro, são elucidados os objetivos e métodos da pesquisa. Segundo, localiza-se trabalhos científicos significativos. Terceiro, os dados são coletados. Quarto, aprecia-se a qualidade dos estudos. Quinto, sintetiza-se as evidências. Por fim, sexto, compreende-se e interpreta-se as informações que foram encontradas (Pollock & Berge, 2018). Assim, como etapa inicial, a pesquisa foi orientada com base na questão “Quais são as discussões sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos?”

Para isto, foi utilizada a base Scopus e Web of Science como fonte de pesquisa. Após escolher as bases de pesquisa, foi selecionada a *string* de busca: ("project\*") and ("strateg\*").

Tanto na base Scopus como na Web of Science, foram selecionados todos os campos de pesquisa. Cabe ressaltar, que a pesquisa foi realizada na data de 8 de outubro de 2022.

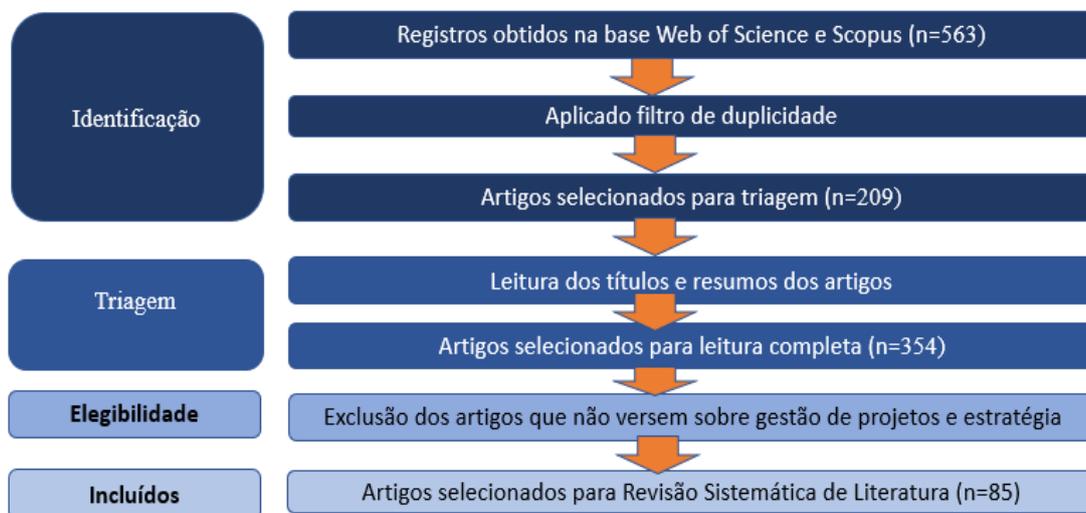
A busca, nas bases mencionadas, limitou-se ao tipo de documento e aos anos de publicação entre 2018 e 2022. Dado que esta pesquisa busca as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégia e Gestão de Projetos, justifica-se a limitação dos artigos publicados nos últimos quatro anos.

Outro filtro foi o idioma utilizado língua inglesa. Somente artigos publicados, limitados a *business* and *management* e onze *journals* de projetos que são eles:

1. International Journal of Project Management;
2. Impact Assessment and Project Appraisal;
3. Project Management Journal;
4. International Journal of Managing Projects in Business;
5. International Journal of Project Organisation and Management;
6. International Journal of Information Systems and Project Management;
7. Project Appraisal;
8. Journal of Modern Project Management;
9. International Journal of Information Technology Project Management;
10. Project Management and Risk Management in Complex Projects: Studies in Organizational Semiotics.
11. International Journal of Agile Systems and Management

Sendo assim, foram encontrados 563 artigos, sendo 293 encontrados na base Web of Science, e 270 na Scopus, sendo as análises desenvolvidas por meio do software online Rayyan (2022). Este possibilitou a leitura dos títulos e resumos de cada trabalho, divisão dos artigos em três grupos (Incluído, Excluído e A definir) e a criação de critérios de exclusão e rótulos.

Como segunda etapa, aplicou-se o filtro de duplicidade nos 563 artigos extraídos nas bases. Sendo assim, por meio do software Rayyan, aplicou-se um filtro de duplicidade e foram retirados 209 artigos. Logo, na terceira etapa, selecionou-se 354 artigos para triagem. A triagem foi realizada a partir da leitura do título, palavras-chave e resumo, com o intuito de identificar os trabalhos que tratam das temáticas estratégia e gestão de projetos, sendo excluídos 258 artigos. A partir desta triagem, foram selecionados 96 artigos para leitura completa, no qual 85 artigos foram selecionados para revisão sistemática da literatura que versam com gestão de projetos e estratégia. A figura 1 apresenta detalhadamente a análise e a triagem dos artigos.



**Figura 1:** Etapas da identificação e triagem na base Web of Science e Scopus

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

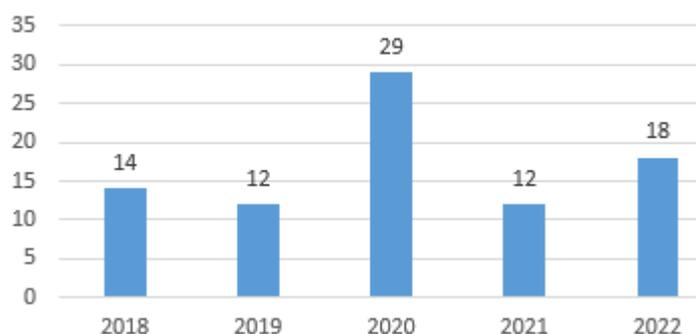
Portanto, na última fase de análise, foi efetuada a leitura diligente de cada um dos trabalhos, categorizando-os e agrupando-os para a realização das comparações das categorias. Nessa última etapa sintetizou-se as evidências e interpretou-se os dados obtidos (Pollock & Berge, 2018).

### 3.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste tópico são apresentados os resultados desta RSL após a execução dos processos de análise. Primeiramente é apresentado o mapeamento dos artigos que constituíram o corpo teórico de análise. Em seguida são apresentadas as categorias esclarecidas após a análise aprofundada dos conteúdos dos artigos.

### 3.2 Mapeamento dos Artigos

Os artigos selecionados nas bases de dados (Web of Science – WoS) e (Scopus) foram separados e o conjunto para análise foi constituído por 85 artigos. Os artigos que passaram por uma análise mais aprofundada permitiram compreender as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos. Os 85 artigos analisados estão situados temporalmente entre os anos de 2018 e 2022 (Gráfico 1).



**Gráfico 1:** Análise Temporal dos Artigos

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Por intermédio do Gráfico 1, pode-se perceber que as publicações de artigos sobre o tema gestão de projetos e estratégia teve um pico de publicações no ano de 2020 (vinte e nove trabalhos). No ano seguinte, 2021 e 2022, houve uma queda e estabilização. Porém, a partir de 2022, mesmo com o ano ainda em andamento durante a pesquisa, verifica-se crescimento nas publicações. Como as buscas de artigos foram realizadas em agosto de 2022, acredita-se que em futuras pesquisas encontrar-se-ão outros trabalhos sobre a temática dentro deste ano.

A publicação de artigos que tratam de gestão estratégica e gestão de projetos, de acordo com a junção das duas bases de dados. Após a análise da distribuição temporal dos artigos também buscou-se entender a frequência de artigos por periódico conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Periódicos e número de artigos publicados

<b>Periódicos</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
International Journal of Project Management	36
International Journal of Managing Projects in Business	17
Impact Assessment and Project Appraisal	11
Project Management Journal	11
Journal of Modern Project Management	3
International Journal of Project Organisation and Management	3
International Journal of Agile Systems and Management	1
International Journal of Information Systems and Project Management	1
International Journal of Information Technology Project Management	2

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com base na pesquisa, é importante ressaltar que os periódicos e artigos que tratam de gestão estratégica e gestão de projetos são periódicos com foco na gestão, esses aparecem em maior número nesta pesquisa. No entanto, alguns periódicos com foco em tecnologia, inovação, aprendizagem e na área da engenharia, principalmente na construção civil, após o mapeamento dos artigos que constituíram o conjunto de análise, os pesquisadores passaram para uma próxima fase, uma análise aprofundada dos conteúdos publicados. A leitura e categorização dos conteúdos levou a classificação dos artigos em categorias conforme apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Categorias**

<b>Categoria</b>	<b>Autores</b>
Categoria 1: Estratégias	(Leiringer e Zhang (2021) ; Tywoniak et al. (2021), Van e Bond (2021); Silva et al. (2021); Ershadi et al (2021); Perkins et al, (2021); Van et al. (2021); Marinelli e Antoniou (2021); Raudberget et al. (2021); Lawstedt et al. (2021), Bredillet et al (2021); Dille et al. (2021); Zerjav et al, (2021); Zerjav et al. (2021) ; Martens et al. (2021) ; Sato et al. (2021); Locatelli et al. (2021).



Categoria 2: Portifólio	Haniff e Galloway (2022); Beste e Klakegg (2022); Geraldi et al (2022) ; Alade et al (2022); Bjorvatn (2022); Maceta e Berssaneti (2020); Killen et al (2020); Micale et al (2019); Killen et al (2020); Micale et al (2019); Clegg (2018); Kharat e Naik (2018); Gemanden et al (2018) ; Bredillet et al (2018) ; Saeed et al (2021) ; Chenge (2021) ; Di Muro et al (2021) ; Vedel e Geraldi (2020); Martinsuo and Geraldi (2020)
Categoria 3: Gestão de riscos	Maes et al (2022); Fakilede Mail (2022); Chi et al (2022), Ferreira et al (2021), Rodraguez et al (2020), Abd Razak (2020), Ahmadi-Javid (2020), Dandage (2019), Wang e Pitsis (2020), Wang et al (2020).
Categoria 4: Stakeholders	Ali et al (2022); Iftikhar et al (2021) ; Ershadi et al (2021) ; Nguyen et al (2019) ;, ElWakeel (2020) ; Muaoz e Chion (2020) ; Ninan et al (2019); Vuorinen e Martinsuo (2019) ; Ninan et al (2019)
Categoria 5: Sustentabilidade	Cumming e Tavares (2020); Fischer (2022); Gonzalez (2022); Suprayoga et al (2020); Gulakov et al (2020) ;Geiayler et al (2019) ; Noble et al (2019) ;Fischer et al (2019) ; Stoeglehner (2020) ; Fischer (2020).
Categoria 6: Governança	Kalogeropoulos et al (2020); Musawir et al (2020); Sankaran et al (2020); Birollo e Teerikangas (2019) ; Einhorn et al (2019); Delphine (2019) ; Ram (2018)
Categoria 7: Gestão do conhecimento	Nisula et al (2022); Perkins et al (2018); Martinez e Ortiz (2020); Adam et al (2020); Wang e Meng (2018)
Categoria 8: Gerenciamento Ágil	Manurung e Kurniawan (2021) ; Koch e Schermuly (2021); Kaufmann et al (2020); Hoffmann et al (2020)

Categoria 9: Gestão de conflitos	Van e Den Ende (2022); Khosravi et al (2020)
----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

O mapeamento dos artigos que integraram a análise, é essencial para análise aprofundada dos conteúdos publicados. A partir desta leitura, categorizou-se os trabalhos em 9 grupos, conforme evidenciado na Tabela 2.

### 3.3 Análise e Discussão das Categorias Encontradas

Nesta subseção são apresentadas as categorias comprovadas após o processo de análise e discussão. As categorias aqui descritas não representam somente uma forma de explicação e organização dos conteúdos estudados, mas também oportunidades para a criação de futuras pesquisas.

#### 3.3.1 Estratégias

Nessa categoria os autores convergem dissertando na gestão de projetos a estratégia estão relacionadas ao desempenho, sucesso e inovação do projeto e que as empresas desenvolvem a sua atividade num contexto fortemente competitivo devido às constantes mudanças resultantes da evolução tecnológica dos produtos e processos, globalização, incerteza e volatilidade dos mercados, facilitando a acessibilidade de bens e informação por parte dos clientes, tornando-os cada vez mais exigentes (Silva, C.S. et al,2021). A adoção de estratégias competitivas é um fator chave em uma organização sustentável. Diferenciação, inovação, desempenho e produtividade são fatores competitivos (Silva et al,2021).

Shenhar et al. (2001) argumentam que os projetos são estratégicos e o sucesso do projeto deve ser avaliado de uma perspectiva de curto e longo prazo, propondo uma estrutura de sucesso do projeto que inclui eficiência, impacto no cliente, sucesso do negócio e preparação futura. Na mesma linha, outros autores defendem a inclusão do sucesso do projeto/produto e do GP estratégico, considerando os benefícios do sucesso do projeto e do sucesso corporativo do projeto. Outros autores reconhecem esses benefícios como sucesso (Martens et al, 2018).

Na literatura de gerenciamento de projetos, os projetos geralmente são conceituados como meramente locais de implementação da estratégia organizacional (a entidade) em vez de locais onde a atividade de estratégia real pode ser realizada (Shenhar et al. 2001). Esta visão pode ser em comparação com a perspectiva dominante da estratégia 'como plano' (Mintzberg et al. 2005), em que um plano estratégico organizacional é formulado no nível superior e, em seguida, governa o que deve ser feito em níveis operacionais (Porter 1996).

Existe uma ausência de atores humanos e suas ações de tal perspectiva de estratégia (Jarzabkowski e Spee 2009). Concentrando-se em atores fazendo estratégia e um número crescente de os estudiosos da estratégia como prática (SAP) mostraram que a estratégia não é um processo estável e homogêneo entidade em contextos e tempos, sendo uma atividade dinâmica que se pratica e se adapta a diferentes contingências contextuais por diferentes atores em diferentes níveis de uma organização (Whittington, 2004).

### 3.3.2 Gestão de conflitos

Em projetos, o conflito pode resultar de interdependências e comunicação e cooperação inadequadas entre as equipes do projeto (Wu et al., 2017). As características dos projetos também contribuem para o conflito de projetos (Jiang et al., 2011)

De fato, os conflitos têm impactos significativos no desempenho do projeto devido aos efeitos combinados de atributos individuais, comunicação, estrutura e interesses dos participantes. Liu et al. (2011) argumentaram que os interesses dos *stakeholders* são conflitantes e diversos, o que pode facilmente levar a confrontos e disputas. Os conflitos são inevitáveis em projetos de grande escala por vários motivos, incluindo valores diversos, opiniões divergentes, diversidade de especialidades e requisitos conflitantes entre os participantes do projeto. Gerenciar conflitos é, portanto, essencial para resultados positivos.

Assim, Rezvani et al. (2018) afirmam que, por prejudicarem a produtividade da equipe e o desempenho do projeto, os conflitos devem ser tratados e gerenciados por meio das *soft skills* e competências dos indivíduos. As práticas estratégicas moldam a mudança, que é aqui entendida como um processo multinível de construção de significado, negociação e organização (Van den Ende et al., 2020), influenciado por agendas cognitivas, emocionais e territoriais entrelaçadas de gerentes e trabalhadores de chão de fábrica (Grundy, 2000)

Lowstedt et al. (2018), descobriram que as mentalidades forneciam e conjuntos aos de atores habilidades do projeto do projeto legitimidade para agir como estrategistas em todos os níveis organizacionais. Ao mesmo tempo, é importante reconhecer que a relação entre esses diferentes níveis de análise, pois contextos, campos e processos também moldam práticas e atores. Entendemos a mudança estratégica como contínua, incerta e ocorrendo durante as interações e atividades do dia a dia (Hornstein, 2015). Isso produz mudanças cotidianas no nível micro, que servem simultaneamente para reformar processos organizacionais, campos e contextos institucionais (Kornberger et al., 2021).

### 3.3.3 Gestão do conhecimento

O conhecimento é visto como um dos recursos mais competitivos em qualquer organização (Ofek & Sarvary, 2001). Martinez Sanz & Ortiz-Marcos (2020), a gestão do conhecimento ocorre em todos os níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, o foco pode estar na melhoria de políticas e práticas; no nível tático, o foco poderia ser o monitoramento da aplicação de padrões e metodologias; e, no nível operacional, a ênfase pode estar no uso do conhecimento existente para resolver problemas técnicos e na aquisição de novos conhecimentos para refinar procedimentos e expandir o know-how organizacional.

O processo de criação de conhecimento em projetos de inovação requer a conexão e o engajamento das pessoas relevantes de uma maneira específica para a situação. A organização pode ser entendida como as ações realizadas pelos atores do projeto (individuais ou coletivos) à medida que ajustam e adaptam sua interação e comunicação para atender às demandas emergentes e específicas da situação (Fortwengel et al., 2017), por exemplo, abordar o constante movimento entre complexidades e sínteses na criação do conhecimento (Faraj & Xiao, 2006).

Lam, 2000, o conhecimento requer interação humana, comunicação e circunstâncias suficientes (Nonaka & Takeuchi, 1995) por meio das quais o conhecimento é empregado. A criação de conhecimento é um processo coletivo quando os atores têm oportunidades iguais de contribuir para o processo, lidam construtivamente com as diferenças e permanecem abertos a soluções emergentes, e quando as responsabilidades e a tomada de decisão são compartilhadas enquanto definem a direção futura da tarefa em mãos (Harvey, 2014).

A gestão do conhecimento é um dos principais fatores para o sucesso de projetos futuros, pois auxilia na aprendizagem organizacional (Desouza e Evaristo, 2004). Há pouca pesquisa acadêmica sobre governança de organizações multi-PMO. A utilização do conhecimento crítico gerado quando os processos de gerenciamento de projetos são aplicados e a capacidade de utilizá-lo em etapas ou projetos posteriores é um desafio para todas as organizações (Martinez Sanz & Ortiz-Marcos 2020).

Teece et al. (1997, p. 516) definiram capacidades dinâmicas como a capacidade de uma empresa “para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. O conceito de capacidades dinâmicas difere da tradição RBV na medida em que procura explicar como as organizações obtêm vantagem competitiva em ambientes dinâmicos sem afirmar que tal vantagem pode ser sustentada indefinidamente Adam et al.,2020).

### 3.3.4 Gestão de riscos

De acordo com o Project Management Book of Knowledge (PMBok), todos os projetos envolvem riscos associados, cujo lado positivo facilita o alcance de certos benefícios (PMI, 2017). A gestão de riscos (GR) é um processo muito relevante que pode estar relacionado com a sobrevivência de muitas empresas. O plano estratégico das empresas é frequentemente implementado através da abordagem de projetos, pelo que a gestão de riscos de projetos (PRM) surgiu como uma abordagem muito importante (Turner et al., 2010).

O processo gestão de riscos deve ser contínuo ao longo do ciclo de vida do projeto para aumentar as chances de sucesso do projeto (Raz e Michael, 2001). Dentro destes processos, a comunicação adquire grande importância dentro da gestão de riscos e é um elemento chave para o seu sucesso, mas apenas Portman (2009) a analisa especificamente. A comunicação é a base que permite que toda a equipe do projeto (incluindo as principais partes interessadas) entenda o contexto do projeto para desenvolver a gestão de riscos (Ferreira et al., 2021).

É ainda necessário definir a estrutura de suporte para fazer face aos riscos que se materializam e monitorizá-los comunicando periodicamente o estado dos indicadores definidos. Também é importante considerar o risco como sistêmico, pois permite a investigação das interações entre os riscos e incentiva o gerenciamento da causalidade das relações entre eles, forçando assim uma apreciação mais holística dos riscos do projeto (Ackermann et al., 2007).

Os principais tipos de risco do projeto são (Dey, 2012): (1) Riscos técnico-operacionais: seleção de tecnologia, riscos relacionados a materiais e equipamentos, riscos relacionados a solicitações de mudança e sua implementação, riscos de design. A gestão de riscos ajuda a atingir os objetivos do projeto de maneira muito mais eficiente, pois facilita o gerenciamento proativo de problemas e a maximização dos benefícios se as oportunidades se materializarem (Elkington e Smallman, 2002). As equipas trabalham com maior confiança e menor nível de stress, o que aumenta a sua eficácia (APM, 2004).

### 3.3.5 Governança

Bourdieu (2015) argumentou que o *habitus* e o capital de uma pessoa são responsáveis por sua órbita na vida, suas perspectivas de sucesso ou fracasso.

Portanto, ao reconstituir a unidade por trás do práticas de gerentes de projetos bem-sucedidos em termos de *habitus*-capital-campo, praticantes lançará luz sobre certos eixos orientadores que podem ajudá-los a serem mais produtivos e além disso, os estudiosos definirão

um novo caminho para criar praticantes mais bem-sucedidos, ensinando-lhes as maneiras de melhorar a si mesmos em um contexto social (Bourdieu, 2015).

Há uma tendência na literatura de confundir governança de projetos com gerenciamento de projetos (Too & Weaver, 2014). O gerenciamento de projetos envolve a execução e o controle das operações diárias do projeto no nível do projeto (Biesenthal & Wilden, 2014).

Em contraste, a governança do projeto opera em um nível superior e envolve a criação e implementação de um sistema de freios e contrapesos projetado para alinhar a tomada de decisão do projeto com os objetivos da organização financiadora (Biesenthal & Wilden, 2014). A governança do projeto também é distinta do controle do projeto, pois este último se preocupa apenas com a validação e verificação das atividades concluídas e opera dentro do escopo interno (Biesenthal & Wilden, 2014).

Musawir et al, 2020, a literatura profissional, segregam a governança nos níveis de portfólio, programa e projeto, sendo que o primeiro também inclui um nível de gerenciamento de projetos organizacionais (OPM). Além disso, o conceito de governança de gerenciamento de projetos (GoPM), que é baseado nas diretrizes de governança corporativa do Reino Unido e dos EUA, e descreve princípios e diretrizes voltados para diretores e outros com funções de governança corporativa para a governança efetiva de atividades de gerenciamento de programas e projetos dentro de uma organização (Musawir et al, 2020).

Existem grandes variações em como a governança de projetos é definida na literatura, principalmente no que diz respeito ao escopo e temporalidade da governança de projetos (Ahola et al., 2014), entre outros fatores (Joslin & Müller, 2015). Por exemplo, alguns pesquisadores e profissionais de projetos veem a governança de projetos como um termo abrangente que abrange todos os aspectos do gerenciamento de projetos, enquanto outros a veem de forma mais restrita como controle contratual (Bekker & Steyn, 2009). Isso indica que há uma falta de compreensão e acordo sobre o que constitui a governança do projeto (Ahola et al., 2014).

Portanto, a governança do projeto não seja vista como 'residente' em um determinado nível da organização, mas sim como um sistema que envolve todos e quaisquer elementos pertencentes à governança de um determinado projeto (Musawir et al, 2020)

No geral, a definição proposta por McGrath e Whitty (2015) é amplamente aplicável à governança de projetos em vários contextos e, portanto, é um ponto de partida útil para definir a governança de projetos na prática, que pode ser expandida levando em consideração as especificidades do setor e fatores contextuais específicos da organização e até mesmo específicos do projeto.

### **3.3.6 Portifólio**

Um portfólio é um conjunto de subportfólios, programas e projetos, que são gerenciados como um grupo para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, O desempenho de um portfólio de projetos demonstra o sucesso de sua gestão (Patanakul, 2015).

Identificar a importância de alinhar a gestão do portfólio de projetos com a estratégia, assim, o gerenciamento de portfólio de projetos é uma ponte que conecta a alta administração das organizações e gerenciamento de projetos (Young et al., 2012), com projetos que promovem mudanças organizacionais e implementação de estratégias de crescimento (Rwelamila e Purushottam, 2012).

Sicotte et al. (2014) afirmam que o gerenciamento de portfólio de projetos indica a capacidade dinâmica de uma organização e sua capacidade de gerar competitividade vantagem e Biscola et al. (2017) afirma que é fundamental para o sucesso do portfólio de projetos na presença de um planejamento estratégico eficaz. Uma organização com maior maturidade em

gerenciamento de projetos atende com mais eficiência as necessidades de seus clientes (Berssaneti et al., 2012).

Pilkaitis e Chmieliauskas (2015) mostram que o gerenciamento de portfólio de projetos se concentra em alcançar objetivos estratégicos para a organização e, portanto, muitas vezes são vistos como um processo contínuo processo estratégico direcionado a atividades estratégicas; no entanto, há pouco reconhecimento do papel empreendedor dos gerentes de portfólio de projetos no ajuste estratégico (Young et al., 2012).

### **3.3.7 Gerenciamento ágil**

De um modo geral, as principais características das práticas ágeis para gerenciamento de projetos únicos promovem uma estrutura de trabalho iterativa com equipes altamente autônomas (Leffingwell, 2010; Pentland & Feldman, 2007).

O gerenciamento ágil de projetos capacita equipes multifuncionais a trabalhar de forma mais independente com hierarquia estrutural reduzida e despesas gerais de comunicação para obter decisões oportunas sobre as principais estratégias e ações organizacionais (Dubey e Gunasekaran, 2015). O gerenciamento ágil de projetos aplica uma hierarquia mais plana para acelerar a tomada de decisão, reduzindo as camadas de comunicação (Conforto et al., 2014). A abordagem ágil pode promover o trabalho em equipe e a construção de equipes, enfatizando a comunicação, a confiança e o aprendizado coletivo (Stoddard et al., 2019).

A estratégia é geralmente entendida como uma mentalidade dos principais tomadores de decisão de uma organização que imprimem sua organização com uma cultura de tomada de decisão. Assim, é a influência contextual para o gerenciamento de projetos ágeis de projetos que vem da equipe de gerenciamento de topo (Kaufmann et al., 2020).

Conectividade e compartilhamento de informações são fundamentais e são considerados importantes capacidades e antecedentes da agilidade (Dubey et al., 2018).

Bock et al. (2012) argumentam que a simplificação estrutural por meio da delegação facilita a conscientização de novas oportunidades que resultam em flexibilidade. Argumenta-se que o poder distribuído, a equipe e a estrutura horizontal baseada em grupos de trabalho permitem mais flexibilidade na implementação de ações estratégicas.

### **3.3.8 Stakeholders**

Uma definição típica para uma parte interessada do projeto é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo projeto” (Aaltonen et al., 2008). Como a definição implica, as partes interessadas e a gestão das partes interessadas podem ser estudadas a partir de duas perspectivas: a perspectiva da empresa focal/do projeto ou a perspectiva das partes interessadas.

A fim de perseguir seus interesses e afetar o projeto, as partes interessadas estabelecem reivindicações para o projeto e para a empresa focal e utilizam diferentes táticas e estratégias para alcançá-las (Frooman, 1999). Na literatura existente, diferentes rótulos, como modelagem de saliência (Aaltonen et al., 2008) e estratégias de influência (Aaltonen et al., 2008), foram aplicados para descrever essas táticas e estratégias.

Em seu artigo original, Frooman (1999) baseou-se nas relações de recursos entre a empresa focal e as partes interessadas para conceituar quatro tipos de estratégias de influência: estratégias de retenção direta e indireta e estratégias de uso direto e indireto. Em relação às estratégias de influência em projetos de entrega centrados na construção, Aaltonen et al. (2008), identificou várias estratégias de influência adicionais que as partes interessadas usam em

contextos de projeto. Estes incluíram construção de recursos, construção de coalizão, escalada de conflitos, construção de comunicação e credibilidade e estratégias de ação direta.

A literatura, no entanto, tem uma série de limitações: não fornece uma descrição muito detalhada do conteúdo das estratégias de gestão dos stakeholders, nem aborda os desafios e possibilidades relacionados à mudança de estratégias durante um período de tempo de forma detalhada (Parmaret al., 2010). Além disso, não relaciona especificamente as estratégias a organizações temporárias como projetos (Littau et al., 2010).

Uma vez que as partes interessadas do projeto desempenham um papel importante na realização das tarefas e objetivos do projeto, e porque o processo de gerenciamento das partes interessadas até agora provou ser dependente das habilidades, relacionamentos e experiências do gerente do projeto, foi sugerido que um e é necessário um processo sistemático de gestão das partes interessadas (Karlsen, 2002).

### 3.3.9 Sustentabilidade

Fischer (2022), as estratégias utilizadas para sustentabilidade nos projetos diferem de um projeto para o outro, uma vez que, cada projeto e ramo de atividade tem suas particularidades e pode ser mais ou menos sustentável.

A sustentabilidade não se limita apenas ao produto final, pode e deve ser utilizada em todo o processo. Quando bem empregada as estratégias de sustentabilidade nos projetos da empresa, avancam como diferencial além do marketing atrativo e social (González 2022).

Com definição de um escopo, uma organização bem estruturada consegue reduzir de custos, além de amenizar futuros problemas, reduzir o tempo e aumentar a qualidade do projeto, por isso, precisam estar alinhados com a estratégia corporativa desde o início da sua execução (Gesa,2019).

Para que a gestão sustentável seja eficaz, ela deve refletir os atributos e definidores de uma avaliação estratégica, considerar a conectividade ecológica com especificidade incremental nesses níveis pode levar à identificação de estratégias concretas de mitigação e conservação que respondam aos apelos globais para manter ou melhorar a conectividade ecológica como uma estratégia chave para a conservação e preservação da biodiversidade (Noble et al, 2017).

## 4. Considerações Finais

A gestão de projetos e estratégia é um tema essencial para que os projetos sejam desenvolvidos com qualidade e sucesso. Portanto, os projetos precisam desenvolver ambientes que proporcionem o desenvolvimento da estratégia. Observa-se que há lacunas nos trabalhos que tratam da estratégia em projetos sendo utilizado na gestão de conhecimento, gerenciamento ágil e gestão de conflitos. Temáticas como gerenciamento de projetos e estratégias sendo utilizados para melhora do desempenho, inovação e sucesso.

Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo compreender as discussões dos estudos sobre Gestão Estratégia e Gestão de Projetos. Por intermédio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) procurou-se compreender os artigos que tratavam da temática nas bases Web of Science e Scopus. A RSL é diferente dos métodos convencionais, uma vez que representa um processo replicável e transparente. Logo, para a realização de uma RSL, não basta apenas fazer uma revisão da literatura. Para a criação de uma RSL, é de fundamental importância a utilização de um protocolo. Sendo assim, nesta pesquisa utilizou-se o protocolo criado por Pollock e Berge (2018).

Os artigos foram selecionados na base Scopus e triados de acordo com a *string* de busca

que limitava a procura apenas nas bases supracitadas. O corpus da pesquisa foi composto por 85 artigos publicados entre 2018 e 2022. Percebe-se com esta pesquisa a necessidade de desenvolvimento de mais trabalhos científicos que abordem a temática gestão estratégica e gestão de projetos. Alicerçados nos resultados obtidos, propõem-se a execução de uma agenda de pesquisas sobre a assunto educação em gestão de projetos. Esta agenda pode ser formada de temas como: (a) gestão de conhecimento; (b) gerenciamento ágil; (c) gestão de conflitos; (d) governança; (e) liderança.

Espera-se que este artigo contribua para o exame e para o debate sobre a temática estratégia e gestão de projetos. Além disso, deseja-se que esta favoreça o domínio das principais pesquisas publicadas nas principais revistas internacionais de projetos e que as lacunas e categorização dos temas sejam uma ferramenta abreviativa para os pesquisadores que pretendem estudar as temáticas.

## REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K., Kujala, J., Oijala, T., 2008. Stakeholder salience in the global projects market. *Int. J. Project Manage* 26, 509-516.
- Ackermann, F., Eden, C., Williams, T., and Howick, S. (2007), "Systemic risk assessment: a study of case", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 58 No. 1, pp. 39-51.
- Ahola, T., Ruuska, I., Arto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32, 1321–1332.
- Ainhoa González (2022) Environmental assessment monitoring strategy: the enduring forgotten brother, *Impact Assessment and Project Assessment*, 40:2, 168-176, DOI: 10.1080/14615517.2022.2031552
- Anderson, D. K., & Merna, T. (2003). Project management strategy—project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. *International Journal of Project Management*, 21, 387–393
- Arto, K., & Kujala, J. (2008). Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1, 469–497.
- Arto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is strategic design? *International Journal of Project Management*, 26 (1), 4–12.
- Bekker, MC and Steyn, H. (2009a). Definition of 'project governance' for large capital projects. *South African Journal of Industrial Engineering*, 20(2), 81–92
- Berssaneti, FT, Carvalho, MM de and Muscat, ARN (2016), "The impact of critical success factors and project management maturity on performance: a survey of Brazilian companies", *Produção*, vol. 26 n° 4, pp. 707–723.
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Governance of multilevel projects: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291–1308.
- Biscola, PHN, Bungenstab, DJ, Alves, GL, Paula, NQ and Freire, JRS (2017), "Evaluation of Project Portfolio Management in Public Research Institutions: a case applied to agricultural research in Brazil", *Revista Iberoamericana de Project Administration*, Vol. 8 no. 2, pp. 49-74.
- Bock, AJ, Opsahl, T., George, G. e Gann, DM (2012), "Os efeitos da cultura e da estrutura na flexibilidade estratégica durante a inovação do modelo de negócios", *Journal of Management Studies*, vol. 49 No. 2, pp. 279-305.
- Bourdieu, P. (2015). *Los tres estados del capital cultural*. *Sociológica México*, (5).
- Camilleri, E. (2011), *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, 1st ed., Gower Publishing, Farnhan.
- Conforto, EC, Salum, F., Amaral, DC, Silva, SLD and Almeida, LFMD (2014), "Agile project

- management can be adopted by industries other than software development?”, *Project Management Journal*, vol. 45 No. 3, pp. 21-34
- construction from the perspective of customers. *Journal Engineering Management*, 25(2), 177–181.
- Desouza, KC and Evaristo, JR (2004), “Knowledge management in distributed projects”, *ACM Communications*, Vol. 47 No. 4, pp. 87-91.
- Dey, PK (2012), “Project risk management using multi-criteria decision-making technique and Decision Tree Analysis: A Case Study of an Indian Oil Refinery” production, Vol. 23 No. 12, pp. 903-921.
- Dubey, R. and Gunasekaran, A. (2015), “Agile manufacturing: framework and its empirical validation”, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 76 Nos 9-12, pp. 2147-2157.
- Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T. e Childe, SJ (2018), “Agilidade, adaptabilidade e alinhamento da cadeia de suprimentos”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 129-148.
- Elkington, P. e Smallman, C. (2002), “Gerenciando os riscos do projeto: um estudo de caso do setor de serviços públicos”, *International Journal of Project Management*, vol. 20 No. 1, pp. 49-57
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management science*, 52(8), 1155-1169.
- Ferreira de Araújo Lima, P., Marcelino-Sadaba, S., & Verbano, C. (2021). Successful implementation of project risk management in small and medium enterprises: a cross-case analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023-1045.
- Florice, S., & Miller, R. (2001). Strategizing for anticipated risks and turbulence in largescale engineering projects. *International Journal of Project Management*, 19, 445–455.
- Fry, L. W., & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *Academy of Management Review*, 12, 117–132.
- Fortwengel, J., Schüßler, E., & Sydow, J. (2017). Studying organizational creativity as process: Fluidity or duality?. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 5-16.
- Frooman, J., 1999. Stakeholder Influence Strategies. *academic Manage Rev.* 24, 191–205
- Gesa Geißler, Anke Rehhausen, Thomas B. Fischer & Marie Hanusch (2019) Eficácia da avaliação ambiental estratégica na Alemanha? – meta-revisão da pesquisa SEA à luz das dimensões de eficácia, *Avaliação de Impacto e Avaliação de Projetos*, 37:3-4, 219-232, DOI: 10.1080/14615517.2019.1587944
- Grundy, T. (2000). Strategic Project Management and Strategic Behavior. *International Journal of Project Management*, 18(2), 93-103.
- Harvey, S. (2014). Creative Synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity, *academy of Management Review*, 39(3), 324–343
- Hornstein, HA (2015). The integration of project management and organization change management is now a necessity. *International Journal of Management Projects*, 33(2), 291–298
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
- Jiang, WP, Zhang, Q., & Le, Y. (2011). Occurrence and influence of trust in
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relações entre uma metodologia de gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto em diferentes contextos de governança de projetos.
- Jugdev, K. and Thomas, J. (2002), “Blueprint for value creation”, *PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications* (ed.) *Blueprint for Value Creation Developing and Sustaining a Project Management Competitive Advantage*

- through the ResourceBased View, Project Management Institute, Seattle, available at: <https://www.pmi.org/learning/library/rbv-developing-sustaining-competitive-advantage-1940> (accessed 25 July 2019).
- Karlsen, JT (2002), “Project stakeholder management”, *Engineering Management Journal*, vol. 14 N° 4, pp. 19-24.
- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429-440.
- Kelly, J , Morledge, R & Wikinson, S. (2022). *Best value in construction*. Oxford Blackwell Publishing.
- Kornberger, M., Meyer, RE, & Hollerer, “ MA (2021). Explorando o efeito de longo prazo do trabalho estratégico: O caso de Sydney Sustentável 2030. *Urban Studies*, 58(16), 3316–3334.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Leffingwell, D. (2007). *Scaling software agility: best practices for large enterprises*. Pearson Education.
- Littau, P., Jujagiri, NJ and Adlbrecht, G. (2010), “25 years of stakeholder theory in the project management literature (1984-2009)”, *Project Management Journal*, vol. 41 n° 4, pp. 17-29, doi: 10.1002/pmj.20195.
- Liu, JYC, Chen, HG, Chen, CC, and Sheu, TS (2011). Relationships between interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance *International Journal of Project Management*, 29(5), 547–556.
- Lowstedt, “ M., R “ aisanen, C., & Leiringer, R. (2018). Making strategy in based organizations in projects: actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889–898
- Löwstedt, M., Räisänen, C., & Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International journal of project management*, 36(6), 889-898.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266.
- Martinez Sanz, M. M., & Ortiz-Marcos, I. (2020). Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1423-1441.
- McGrath, SK and Whitty, SJ (2015). Redefining governance: From confusion to certainty and clarity. *International Journal of Management Projects in Business*, 8(4), 755–787
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceived papers for planning, plans, planners*. New York, NY: Free Press.
- Mintzberg, H. (2005). The magic number seven—plus or minus a couple of managers. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 244-247.
- Mullaly, M. and Thomas, J.L. (2009), “Exploring the dynamics of value and fit: insights from project management”, *Project Management Journal*, SAGE Publications, Vol. 40 No. 1, pp. 124-135, doi: 10.1002/pmj.20104.
- Musawir, A. U., Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38, 1–16
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35, 1658–1672

- Noble BF, Liu G, Hackett P. 2017. The contribution of environmental assessment
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Vol. 105). OUP USA.
- of the project to assess and manage the cumulative effects: individually and collectively insignificant? *Manage Environment*. 59(4):531–545
- Ofek, E., & Sarvary, M. (2001). Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. *Management science*, 47(11), 1441-1456.
- Otra-Aho, V.J., Arndt, C., Bergman, J.-P., Hallikas, J. and Kaaja, J. (2018), “Impact of the PMOs’ roles on project performance”, *International Journal of Information Technology Project Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 41-53.
- Parmar, S., Gangwal, A., & Sheth, N. (2010). *Solanum xanthocarpum* (yellow berried night shade): a review. *Der Pharm Lett*, 2(4), 373-383.
- Patanakul, P. & Shenhar, A.J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20.
- Patanakul, P. (2015), “Key Attributes of Effectiveness in Project Portfolio Management”, *International Journal of Project Management*, vol. 33 No. 5, pp. 1084–1097.
- Penha, R., Kniess, C. T., Da Silva, L. F., & Da Silva, V. F. (2020). The relevance of legal aspects in project management: A literature mapping | A relevância dos aspectos jurídico-legais em gestão de projetos: Um mapeamento da literatura. *Revista Juridica*, 4(61), 368–395.
- Pilkaitė, A. and Chmieliauskas, A. (2015), “Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices - A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark”, *Public Policy and Administration*, vol. 14 n° 2, pp. 291–306.
- PMI (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBoK Guide*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Portman, H. (2009), *PRINCE2™ in Practice*, Van Haren Publishing, s-Hertogenbosch, NL.
- Raz, T. and Michael, E. (2001), “Use and Benefits of Project Risk Management Tools”, *International Journal of Project Management*, vol. 19 No. 1, pp. 9-17.
- Rezvani, A., & Khosravi, P. (2018). A comprehensive assessment of project success across multiple major projects. *The Journal of Modern Project Management*, 6(1).
- Rwelamila, PD and Purushottam, N. (2012), “Challenges of the Project Management Trilogy in Africa-From Where to Here?”, *Project Management Journal*, vol. 43 n° 4, pp. 5-13.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Guth, W., Lethler, T., Milosevic, D., Patakanakul, P., Poli, M., Stefanovic, J., Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thamhain, H. (2007). *Project strategy: The missing link. Linking project management to business strategy* (pp. 57–75). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. and Maltz, A.C. (2001), “Project success: a multidimensional strategic concept”, *Long Range Planning*, Pergamon, Vol. 34 No. 6, pp. 699-725, doi: 10.1016/S0024- 6301(01)00097-8
- Sicotte, H., Drouin, N. and Delerue, H. (2014), “Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Impact on Performance Innovations”, *Project Management Journal*, vol. 45 No. 6, pp. 58–72.
- Silva, C. S., Pereira, C., & Magano, J. (2021). The value of project management to competitiveness: Key factors from a holistic and practical perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Stoddard, MM, Gillis, B. e Cohn, P. (2019), “Gerenciamento ágil de projetos em bibliotecas:

- criando organizações colaborativas, resilientes e responsivas”, *Journal of Library Administration*, Routledge, vol. 59 No. 5, pp. 492-511.
- Teece, DJ, Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capability and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Thomas B Fischer (2022) Sustainable investment taxonomies and existing decision support approaches from EIA, SEA and CBA – a silver bullet for sustainable development.
- Too, E., Le, T., & Yap, WY (2017). Front-end planning: the role of project governance and its impact on scope change management. *International Journal of Technology*, 8(6), 1124 - 1133.
- Turner, R., Ledwith, A. and Kelly, J. (2010), “Project management in small and medium-sized companies: processes matching the nature of the company”, *International Journal of Project Management*, vol. 28 No. 8, pp. 744-755
- ul Musawir, A., Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38(1), 1-16.
- Van den Ende, L., van Steden, R., & Boersma, K. (2020). Fuel for the fire? the sensemaking of volunteer firefighters and public managers in the context of public reform. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 229–252.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, 1(1), 62-68.
- Williams, T. (2005). Evaluating and moving from dominant project management discourse in light of project overflows. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 52(4), 497–508.
- Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992). *Strategic management text and cases*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482.
- Yang, L. R. (2012). Implementation of project strategy to improve new product development performance. *International Journal of Project Management*, 30, 760–770.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., and O'Connor, P. (2012), “Is strategy being implemented through projects? Contrary Evidence from a Leader in New Public Management”, *International Journal of Project Management*, vol. 30 n° 8, pp.887–900
- Zwikael, O. and Globerson, S. (2006), “From critical success factors to critical success processes”, *International Journal of Production Research*, Taylor & Francis Group, Vol. 44 No. 17, pp. 3433-3449, doi: 10.1080/00207540500536921.