

ESTRATÉGIAS EM PROJETOS: UMA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA

STRATEGIES IN PROJECTS: A BIBLIOMETRIC APPROACH

MARTA DULCÉLIA GURGEL ÁVILA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ESTRATÉGIAS EM PROJETOS: UMA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA

Objetivo do estudo

O objetivo desse artigo é apresentar os resultados identificados na bibliometria e na Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada. As análises identificaram três fatores principais: Gerenciamento de Portfólio de Projetos, Gerenciamento e Governança de Projetos e Gestão de Stakeholders - Partes Interessadas.

Relevância/originalidade

O artigo discute as tendências atuais em estratégias em projetos, nos últimos cinco anos (2018-2022), considerando os artigos publicados em três revistas de alta relevância na área de gestão de projetos.

Metodologia/abordagem

Estudo Bibliométrico

Principais resultados

Os resultados apontam novas perspectivas estratégia em projetos, como gestão de portfólios ágeis e interorganizacionais, gerenciamento e governança de megaprojetos e gestão de stakeholders externos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O artigo analisa os temas atuais em estratégia em projetos e revela novas temáticas para o campo.

Contribuições sociais/para a gestão

O artigo aponta um maior interesse dos pesquisadores no relacionamento com as partes interessadas nos projetos. Ou seja, o estudo indica que está sendo dado um foco maior nas relações com as pessoas, desta forma, tornando as empresas mais sustentáveis.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Estratégica em Projetos, Implementação da estratégia

STRATEGIES IN PROJECTS: A BIBLIOMETRIC APPROACH

Study purpose

The objective of this article is to present the results identified in the bibliometrics and in the Exploratory Factor Analysis (EFA) carried out. The analyzes identified three main factors: Project Portfolio Management, Project Management and Governance, and Stakeholder Management.

Relevance / originality

The article discusses current trends in project strategies over the last five years (2018-2022), considering articles published in three highly relevant journals in the field of project management.

Methodology / approach

Bibliometric Study

Main results

The results point to new strategic perspectives on projects, such as agile and interorganizational portfolio management, megaproject management and governance, and external stakeholder management.

Theoretical / methodological contributions

The article analyzes current themes in project strategy and reveals new themes for the field.

Social / management contributions

The article points to a greater interest of researchers in the relationship with stakeholders in the projects. That is, the study indicates that greater focus is being given to relationships with people, thus making companies more sustainable.

Keywords: Project management, Strategic in Projects, Strategy implementation

ESTRATÉGIAS EM PROJETOS: UMA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA

1 Introdução

O artigo discute as percepções de uma pesquisa bibliométrica que busca compreender as tendências atuais em estratégias em projetos, nos últimos cinco anos (2018-2022), considerando os artigos publicados em três revistas de alta relevância na área de gestão de projetos. Decerto, a relação entre a estratégia e a gestão de projetos é essencialmente positiva para o alcance de objetivos e o sucesso nos negócios, realidade essa amplamente atestada pela literatura. Nesse entendimento, pesquisar os recentes pensamentos em gestão estratégica aplicadas à projetos, agrega alto valor às práticas de gerenciamento de projetos e consequentemente ao desempenho organizacional.

O objetivo desse artigo é apresentar as interpretações dos resultados identificados na bibliometria e na Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada. As análises preliminares identificaram três fatores principais (variáveis latentes) discutidos nos artigos: Gerenciamento de Portfólio de Projetos (Fator 1), Gerenciamento e Governança de Projetos (Fator 2) e Gestão de *Stakeholders* - Partes Interessadas (Fator 3). A estrutura identificada pela AFE, aponta a interligação e a correlação entre os artigos pesquisados (variáveis observadas).

Os autores estudados discutem estratégias voltadas aos contextos em que estão inseridos, as ligações interorganizacionais e ao relacionamento com multiparceiros. Nesse movimento, percebe-se que o pensamento estratégico explorado perpassa as fronteiras internas da organização, visando um alinhamento estratégico maior com as partes interessadas (internas e externas) e outros parceiros institucionais. Ademais, os artigos abordam a governança de projetos compartilhados, ambientes ágeis, inovação, tendo como ponto de atenção a constante adaptação e flexibilização estratégica, frente aos cenários complexos e contextos multivariados.

Diante do exposto e com o propósito de esclarecer essas tendências acadêmicas atuais, o artigo está organizado da seguinte forma, no referencial teórico é apresentado os fundamentos teóricos que fundamentaram os artigos, com isso pretende-se compreender a evolução e as conexões do pensamento dos autores. Em seguida, a descrição da metodologia utilizada e, após esta, a análise e discussão dos resultados. Concluindo este artigo, são colocadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras. Assim sendo, espera-se que o artigo contribua ao transmitir e compilar os recentes estudos da área de estratégia em projetos.

2 Referencial Teórico

Os artigos analisados exploram e desenvolvem um ampliado leque de teorias e conceitos empregados para embasar as questões e discussões em suas pesquisas. Dessa forma, os vinte e nove artigos que compõem os três fatores estudados abordam diversificadas teorias que perpassam o núcleo teórico de gestão e gerenciamento de projetos e se conectam com outros conceitos e abordagens.

O conjunto teórico explorado atravessa um vasto espectro de princípios, ideias e construções, pois além de balizarem os estudos na área de gestão estratégica em projetos, também trazem novas perspectivas, mesclando conhecimentos e visões, gerando assim inovações ao campo. Nessa lógica, apresenta-se a seguir a literatura revisada dos respectivos fatores, para um melhor entendimento das discussões, pensamentos e interesses dos estudos atuais em estratégia em projetos. Assim sendo, seguem-se os Fatores 1, 2 e 3, seus artigos e respectivos autores.

2.1 Fator 1 (Gerenciamento de Portfólio de Projetos - GPP)

Kaufmann *et al.* (2020) explora a relação entre as práticas ágeis e o reconhecimento de estratégias emergentes em processos de gestão de portfólio de projetos. A pesquisa busca entender os antecedentes e consequências das práticas ágeis na formulação de estratégias, bem como sua influência no sucesso do portfólio. No referencial teórico do artigo são interligadas as teorias e os conceitos relacionados às práticas ágeis, teoria dos sistemas complexos adaptativos, orientação empreendedora e comportamento de voz.

Maceta e Berssaneti (2020) com o objetivo de comparar as práticas e técnicas GPP nos setores público e privado no Brasil, além de visar preencher uma lacuna na literatura acadêmica, adotam teorias e pensadores relacionados ao tema GPP no setor público e privado. São bases teóricas dos autores estudos de gerenciamento de riscos em portfólio de projetos, alinhamento estratégico em portfólio de projetos, seleção e priorização de projetos e, por fim, a influência da Nova Gestão Pública (NGP) no setor público.

Killen *et al.* (2020) investigam o uso de visualizações de dados na tomada de decisão de portfólios de projetos e seu impacto no sucesso do portfólio. Os autores buscam compreender como as visualizações influenciam as decisões de portfólio e examinam o papel do tomador de decisão na interpretação e no uso desses dados visuais. Para tanto, os autores discutem a teoria do ajuste cognitivo, teoria da racionalidade limitada, teoria da informação e processamento. Também são vistas as perspectivas de visualizações e como podem auxiliar à decisão ou encorajar erros cognitivos e vieses.

Beste e Klakegg (2022) abordam os custos em projetos nas obras de construção pública, destacando a perspectiva de uma agência governamental que realiza uma iniciativa estratégica para aumentar a eficiência de custos em seu portfólio de projetos de construção. No estudo além de discutir a teorias de gerenciamento de portfólio, ressaltam a teoria da mudança organizacional, aprendizagem organizacional, iniciativas estratégicas e Organizações Baseadas em Projetos (OBP). Os autores apontam que, embora o custo de projetos de construção pública seja uma questão central no gerenciamento de projetos, a maioria dos estudos concentra-se apenas no nível do projeto individual, negligenciando a gestão de custos em nível de portfólio.

Vedel e Geraldí (2020) exploram o papel de um parceiro externo na formação de um portfólio de projetos. Enquanto muitos estudos assumem que a direção estratégica dos portfólios de projetos é projetada internamente nas organizações, esta pesquisa desafia essa premissa ao adotar uma perspectiva processual e examinar a influência de um parceiro externo ao longo do tempo. No referencial teórico, os autores aprofundam questões de GPP, ao tratarem do processo de adaptação do portfólio de projetos em relação ao contexto, e abordam ainda a influência dos parceiros externos.

Martinsuo e Geraldí (2020) dissertam sobre a gestão de portfólios de projetos e sua relação com os contextos nos quais estão inseridos. Os autores destacam que uma visão estratégica da gestão de portfólios requer uma orientação mais externa, tanto dentro como fora da empresa. O estudo é fundamentado na teoria da contingência, com base em discussões relacionadas a teoria institucional, teoria dos *stakeholders*, teoria da gestão estratégica e teoria da organização.

Geraldí et al., (2022) destacam o papel do gerenciamento de projetos nas Fusões e Aquisições (F&A), mostrando como as empresas usam os portfólios e projetos para implementar as estratégias e criar as mudanças organizacionais. Os autores buscam teorizar sobre a natureza transitória das organizações ao mobilizar os conceitos de projeto, programa e portfólio como modos alternativos de organizar F&A. O artigo explora diferentes visões conceituais e práticas de projetos, programas e portfólios, teoria da mudança organizacional em contextos de fusões e aquisições.

Bjorvatn (2022), aborda a utilização de projetos internos como ferramentas estratégicas para alcançar objetivos organizacionais, explicando como as organizações utilizam projetos internos para implementar estratégias em nível organizacional. Nesse sentido, para desenvolver um modelo conceitual e explicar a relação entre projetos internos e estratégia organizacional, o autor usa como base as perspectivas de gestão de performance organizacional, GPP, estratégia organizacional, teoria de gestão de benefícios e tópicos de inovação.

Haniff e Galloway (2022) abordam o tema "alinhamento estratégico em redes de projetos" e exploram os desafios enfrentados por organizações colaborativas quando buscam alinhar múltiplos objetivos estratégicos através de um único projeto de construção. A pesquisa se concentra em projetos que operam em um ambiente de fronteiras sobrepostas, em que várias organizações simultaneamente buscam garantir que seus objetivos estratégicos sejam alcançados por meio de um projeto estratégico único. A base teórica trata da teoria de alinhamento estratégico e conceitos de governança em projetos e redes de projetos.

Hansen e Svejvig (2022) traçam uma narrativa histórica da disciplina de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) desde o seu início até o ano de 2019. Os autores realizam uma revisão de literatura narrativa para integrar e compreender o desenvolvimento da disciplina ao longo de sete décadas, identificando seus principais marcos e evoluções. Hansen e Svejvig (2022) apontam que o campo de estudos sobre GPP continua evoluindo, além de respondendo a mudanças nas práticas organizacionais e contextos complexos. São bases na revisão teórica dos autores a teoria do portfólio, abordagem estratégica em GPP, governança, modelos conceituais e de maturidade.

Martinsuo e Ahola (2022) investigam a gestão de múltiplos projetos em contextos interorganizacionais, ou seja, quando empresas baseadas em projetos colaboram com outras entidades em uma rede de projetos. Nesse entendimento, os autores propõem uma abordagem temática baseada em teorias dos *stakeholders*, teoria da agência, com base em pesquisas anteriores sobre GPP, Organizações Baseadas em Projetos (OBP) e Projetificação (tendência crescente na qual uma parcela maior do trabalho nas organizações é realizado por meio de projetos, em vez de atividades não-projetizadas).

Ahola *et al.* (2021) tratam das relações de agência em Organizações Baseadas em Projetos (OBP), empresas essas que, ao longo do ciclo de vida dos projetos, dependem de diversos agentes, como subcontratados e consultores, para realizar atividades em seu nome. Embora a literatura já tenha discutido amplamente quando e como as OBP utilizam agentes, pouco se sabe sobre a natureza dessas relações de agência entre elas. No referencial teórico discutido no artigo, duas teorias se sobressaem, a teoria da agência e a teoria da estrutura organizacional em projetos.

Assim, de forma ampliada, entende-se que as teorias tratadas nos artigos do Fator 1 reforçam a condução eficiente de portfólios e necessidade de alinhamento das atividades com a estratégia organizacional. Cabe ainda salientar que algumas discussões trazem à tona a relevância do papel estratégicos dos *stakeholders*, ao ponto em que, emergem preocupações relacionadas às transações interorganizacionais em GPP.

2.2 Fator 2 (Gerenciamento e Governança de Projetos)

Gemünden *et al.* (2018) apresentam Organização Orientada à Projetos (OOP) como uma organização inovadora que impulsiona o sucesso do projeto, o sucesso da inovação e o sucesso dos negócios. Os autores propõem uma nova conceituação de OOP. No modelo proposto, intercalam disciplinas de gestão, relacionadas às estruturas organizacionais, processos, papéis, princípios de governança, estratégias, sistemas de informação, liderança, gestão do

conhecimento, entre outras. Os autores destacam ainda que o uso de projetos como organizações temporárias impulsiona a inovação em produtos, serviços e modelos de negócio.

Clegg *et al.* (2018) ressaltam a importância da pesquisa baseada em práticas no gerenciamento de portfólios de projetos, trazendo à tona aspectos como discursividade, capacidades dinâmicas e liderança no contexto do gerenciamento estratégico de projetos. O referencial teórico destaca a importância da interação entre GPP e estratégia, bem como a relevância de entender a estratégia emergente no contexto do gerenciamento de projetos.

Sirisomboonsuk *et al.* (2018) investigam como a governança de TI e a governança de projetos impactam o desempenho dos projetos, considerando que o alinhamento estratégico entre essas duas dimensões é considerado essencial para o sucesso dos projetos. No referencial teórico do artigo, são apresentados três principais constructos: governança de TI, governança de projetos e desempenho de projetos. O alinhamento estratégico também é referido pelos autores, considerando a correspondência entre as estratégias de TI e as estratégias de negócios de uma organização.

Hoffmann *et al.* (2020) estudam a pressão para existir alinhamento estratégico e, ao mesmo tempo, ser eficiente e ágil nos projetos de TI. O estudo é fundamentado na teoria da atividade, lente teórica utilizada para investigar as contradições e tensões que surgem no nível do gerenciamento de portfólio de projetos de TI. Também são tratados conceito de Gestão de Portfólio de Projetos de TI, alinhamento e agilidade organizacional, conceitos de inovação digital e disrupção, que são amplamente discutidos pelos autores.

Kock e Gemünden (2019) analisam a importância de gerenciar de forma consciente as sequências de projetos, especialmente em projetos exploratórios que criam opções estratégicas para o portfólio. Eles destacam a relevância de práticas proativas e reativas de gerenciamento de sequências para o sucesso do portfólio. O referencial teórico apresentado no artigo faz uso da teoria da atividade como o principal arcabouço conceitual para analisar os desafios enfrentados na Gestão de Portfólio de Projetos de TI.

Maylor e Turkulainen (2019) refletem sobre a evolução do conceito de “projetificação” nas organizações ao longo do tempo. Os autores discutem como essa transformação organizacional afeta a estrutura e a estratégia das empresas, tornando-as mais orientadas por projetos. O referencial teórico apresentado no artigo aborda o conceito de “projetificação” e explora suas várias dimensões e implicações. O artigo contribui expandindo o entendimento do fenômeno de “projetificação” e acrescenta novos elementos à pesquisa em gestão de projetos.

Midler (2019) explora como o gerenciamento de projetos inovadores evoluiu ao longo das últimas décadas na indústria automobilística. O autor enfatiza a busca por conciliar a criatividade na fase inicial com a natureza mais racionalizada das fases de desenvolvimento de produtos. No referencial teórico, é abordado vários conceitos e teorias relacionados à dinâmica de projetificação e à gestão da inovação, além de desenvolvimento de projetos, OBP, OOP, *design thinking*, ambidestria e inovação fractal.

Volden e Andersen (2018) estudam a governança de projetos em ministérios e agências governamentais na Noruega, destacando como as tarefas de governança são delegadas e a relevância do papel do proprietário do projeto. As principais teorias e conceitos envolvidos no artigo incluem: governança de projetos, hierarquias de governança, teoria do agente-principal, governança corporativa e governamentalidade. O artigo explora como são estabelecidos os esquemas de governança de projetos, como a propriedade de projetos é delegada e o papel das hierarquias de governança na gestão eficiente e eficaz dos projetos.

Derakhshan *et al.* (2019) realizam uma revisão da literatura sobre governança de projetos, destacando a importância de compreender as posições, papéis e relacionamentos dos *stakeholders* internos e externos em organizações governadas por projetos. O referencial teórico apresentado no artigo abrange várias teorias e conceitos relacionados à governança de projetos

e ao papel dos *stakeholders*, como teoria da agência, teoria da dependência de recursos, teoria dos *stakeholders*.

Volden (2019) explora os incentivos e riscos na fase inicial de projetos financiados pelo setor público, destacando possíveis problemas de agência que podem levar a resultados contraproducentes. A teoria da agência é central no referencial teórico.

Pelo exposto, em uma análise geral, percebe-se que as teorias trabalhadas pelos autores, proporcionam uma visão abrangente sobre o gerenciamento de projetos, estruturas de governança e inovação nas organizações, reforçando também a necessidade de alinhamento estratégico, eficiência operacional, bem como uma abordagem centrada nas partes interessadas para o sucesso dos projetos e do portfólio organizacional.

2.3 Fator 3 (Gestão de *Stakeholders*)

ElWakeel e Andersen (2020) abordam o tema da evolução das partes interessadas em projetos, com foco na dinâmica desses atores ao longo do tempo e por meio da matriz poder/interesse. O estudo visa auxiliar os gestores de projetos e de *stakeholders* a preverem o comportamento desses diferentes grupos e a estruturarem em suas abordagens de gerenciamento em conformidade. Para tanto, os autores destacam, além da teoria dos *Stakeholders*, a Análise de saliência de *stakeholders* e a teoria ator-rede.

Di Maddaloni e Davis (2018) estudam a percepção dos gerentes de projeto sobre os *stakeholders* das comunidades locais em megaprojetos no Reino Unido. Os autores destacam a importância da inclusão das comunidades locais nas estratégias de gerenciamento de *stakeholders* para melhorar o desempenho desses megaprojetos. As seguintes teorias são tratadas no artigo: teoria dos *stakeholders*, teoria do valor compartilhado, abordagens éticas e conceitos de comunidade local ("comunidade de lugar" ou "comunidade de interesse").

Lobo e Abid (2020) investigam o papel das mídias sociais nas estratégias de influência de partes interessadas em projetos de infraestrutura no Reino Unido, com foco na fase de consulta. O estudo revela como as mídias sociais podem ser usadas para fortalecer a identidade dos *stakeholders* e como os gerentes de projetos podem empregar princípios de marketing nas mídias sociais para construir relacionamentos contínuos com os *stakeholders*. A revisão de literatura do artigo aborda vários conceitos relacionados à gestão de *stakeholders* em megaprojetos e ao uso de mídias sociais para influenciar decisões em projetos de infraestrutura.

Ninan *et al.* (2019) discutem como o gerenciamento de *stakeholders* é realizado através de diversas estratégias, como persuasão, delegação e flexibilidade, assim como as mudanças nos recursos disponíveis que podem afetar essas estratégias e, por consequência, os resultados dos megaprojetos. Na sustentação teórica do artigo, discutem poder organizacional, circuitos do poder, bases de poder, táticas de influência com ênfase na teoria dos *stakeholders* e em megaprojetos.

Nguyen *et al.* (2019) investigam as estratégias de ação dos *stakeholders* externos em projetos de construção, identificando combinações de ações utilizadas pelas partes interessadas para influenciar os projetos. Os autores têm como base a teoria dos *stakeholders* e as Estratégias de influência das partes interessadas no projeto.

Nguyen *et al.* (2020) aprofundam a análise das estratégias de influência adotadas por partes interessadas externas em projetos de construção, como o objetivo de investigar as estratégias utilizadas pelas partes interessadas para afetar os resultados dos projetos de construção, e em seguida, identifica os requisitos essenciais para a utilização de cada estratégia. Os autores têm como base a teoria dos *stakeholders* e as estratégias de influência dos *stakeholders*, no entanto, discutem duas abordagens diferentes para examinar as estratégias de influência das partes interessadas - a abordagem voltada para os *stakeholders* e a abordagem

voltada para a organização. A primeira enfatizando as ações que as partes interessadas tomam para exercer influência, enquanto a segunda se concentra nas ações que as ajudam a influenciar diretamente a organização.

Ninan *et al.* (2019) abordam as estratégias sutis que as equipes de megaprojetos desenvolvem para gerenciar *stakeholders* externos, utilizando uma abordagem de governamentalidade. O estudo investiga como a megaprojeto ferroviário na Índia emprega várias estratégias de governo através de ações de *branding*, além de como essas estratégias influenciam a percepção da comunidade e a imagem do projeto. No referencial teórico do artigo, várias teorias e conceitos relacionados à governança, governamentalidade, *branding* e Mídia Social são abordados para entender como essas estratégias são utilizadas na gestão de megaprojetos.

Dessa forma, considerando os artigos do Fator 3 em conjunto, percebe-se um enfoque abrangente para entender o papel das partes interessadas nos projetos, especialmente em megaprojetos, além de como essas estratégias de gerenciamento são desenvolvidas e adaptadas em diferentes contextos e fases do projeto. As pesquisas destacam a importância de considerar a dinamicidade dos *stakeholders*, a inclusão das comunidades locais e o uso das mídias sociais como ferramentas para o gerenciamento efetivo das partes interessadas em projetos de grande escala.

Por fim, frente à pluralidade de teorias e conceitos desenvolvidos nos três fatores, observa-se uma concentração de abordagens voltadas a investigar a influência dos *stakeholders* e seu papel-chave no alinhamento estratégico organizacional e intraorganizacional.

3 Metodologia

O método bibliométrico baseia-se na quantidade e no impacto das citações recebidas em produções científicas, gerando indicadores de relevância que podem ser mapeadas, analisadas e investigadas. A bibliometria pode ser utilizada com etapa prévia que guiará a análise da revisão sistemática das principais obras investigadas (Scafuto, Serra, Guerrazzi, Macari, 2020). Neste estudo, utilizamos as técnicas bibliométricas de pareamento bibliográfico, para compreender os temas atuais em estratégia em projetos.

3.1. Procedimentos de coleta de dados

No estudo Bibliométrico os dados foram coletados na base Scopus, na pesquisa foram considerados os três dos principais jornais da área: *International Journal of Project Management* (IJPM), *Project Management Journal* (PMJ), *International Journal of Managing Projects In Business* (IJMPB). A palavra-chave utilizada (ou string) foi “strateg*” foi utilizada para selecionar os artigos. Foram utilizadas no filtro tipo dos artigos “*Articles e conference papers*”, como critérios de inclusão foram utilizados: “*Business, management and accounting*”, com o recorte temporal de 2018 a 2022. Essa consulta específica identificou 170 artigos acadêmicos relacionados a estratégias, especificamente nas três revistas de Gestão de Projetos mencionadas, dentro do campo de gerenciamento de negócios (*business management*). Em seguida, a partir do download do arquivo da base de dados da Scopus, em formato “.RIS”, teve início a análise e tratamento dos dados.

Para a análise bibliográfica, foi utilizado o software Bibexcel, para a realização dos estudos bibliométricos de pareamento foram seguidos os roteiros metodológicos de Serra, Guerrazzi e Scaciotta (2018); Serra e Moutinho (2018). Para realizar o processo foi realizada a padronização das referências no arquivo “.OUT” (gerada pelo Bibexcel), após as padronizações e as correções no arquivo base, foi possível extrair o arquivo “.MA2” do

Bibiexcel. Esse procedimento gerou uma matriz quadrática de 170x170, após estabeleceu-se um corte, excluindo os documentos com baixo número de laços, restando uma matriz de similaridade 49x49 (com 11 laços e 49 nós), base de entrada utilizada no programa SPSS para realizar a análise fatorial exploratória.

Para carregar os dados no SPSS e para a configuração dos parâmetros no programa, foram seguidas as orientações de Serra, Guerrazzi e Scaciotta (2018); Serra e Moutinho (2018). Posteriormente, foi iniciada a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE realizada revelou três fatores principais, identificados como Fator 1, Fator 2 e Fator 3. Observa-se que foram extraídas as cargas fatoriais (menores que) $< 0,4$, restando então 29 artigos, sendo 12 artigos no Fator 1, 10 artigos no Fator 2 e 7 artigos compoendo o Fator 3.

4 Análise dos resultados e Discussões

Partindo de um estudo preliminar, com base nos principais pontos dos artigos, pode-se constatar que o conjunto que compõe o Fator 1 está relacionado com os estudos na área de Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Os artigos contidos no Fator 2 tratam de diversos pontos associados ao Gerenciamento e Governança de Projetos e os artigos que formam o Fator 3 abordam o tema Gestão de *Stakeholders*.

Nesse entendimento, considerando as relações entre os fatores, nota-se que o Fator 1 (Gerenciamento de Portfólio de Projetos) está relacionado ao Fator 2 (Gerenciamento e Governança de Projetos) devido ao conteúdo comum nos estudos dessas duas áreas. Assim, ambos os fatores compartilham temas de gestão estratégica de projetos e podem complementar-se na forma como as organizações abordam governança e gerenciamento de portfólios de projetos. Já o Fator 3 (Gestão de *Stakeholders*), apesar de aparecer um tema distinto, está diretamente relacionado com o Fator 1 e o Fator 2, considerando que a forma como essas partes interessadas são gerenciadas, pode influenciar a formulação e implementação de estratégias em portfólios e projetos e a governança em projetos.

Então, partindo dessas considerações iniciais, entende-se que os artigos científicos estão interrelacionados à área de estratégia em projetos e abordam temas relacionados com a gestão de portfólios, governança de projetos e a gestão de *stakeholders* em projetos. A Figura 1 apresenta a rede de pareamento gerada com o uso do Programa Ucinet 6). Os fatores foram identificados por cores: Fator 1 (em amarelo), Fator 2 (em azul), Fator 3 (em verde).

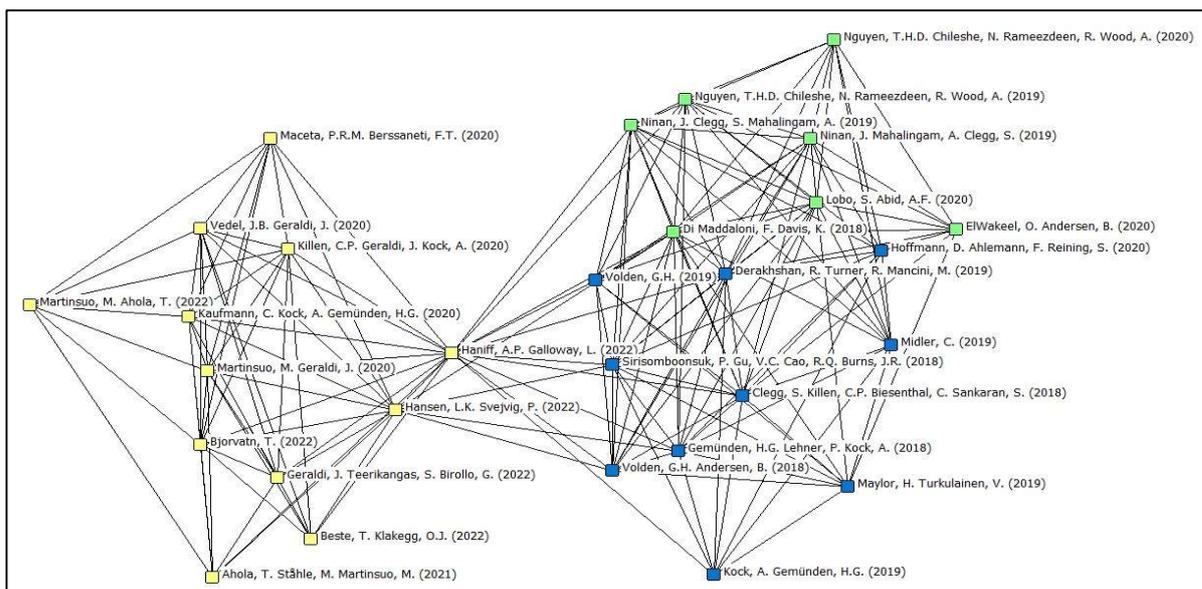


Figura 1. Rede de Pareamento.

4.1 Análise dos Fatores

Visando o melhor entendimento, os resultados serão apresentados considerando as seguintes categorias de análise: Tema central; Pergunta geral; Conclusões; Contribuições teóricas e práticas e Agenda de pesquisas. No item “Tema central”, são dispostos os principais temas que fundamentaram as pesquisas. A “Pergunta central” busca compreender qual a preocupação ou interesse comum entre os artigos, com base na síntese das perguntas-chave de cada artigo. As “Conclusões” partem das análises realizadas das conclusões gerais de cada artigo, aqui a intenção é perceber as semelhanças, entre os argumentações e considerações, dadas pelos autores, para os fenômenos estudados nos Fatores.

Já o item “Contribuições” tem o propósito de apontar as colaborações teóricas e implicações práticas das pesquisas para o campo. Finalizando a análise, a “Agenda de pesquisas” visa apresentar o apanhado das pesquisas indicadas pelos autores e apontar as oportunidades para as próximas pesquisas. Em resumo, o objetivo da análise por categorias é entender os fundamentos dos três fatores, objetivando compreender as descobertas e movimentos dos estudos atuais no campo da estratégia em projetos.

Nos próximos tópicos serão apresentadas as principais contribuições, resultados e considerações dos autores de cada Fator e logo após, um quadro resumo com as análises por categoria.

4.1.1 Fator 1 (Gerenciamento de Portfólio de Projetos)

Kaufmann *et al.* (2020) contribuem para a literatura ao identificar as capacidades ágeis como antecedentes significativos da estratégia emergente em portfólios de projetos. Esse entendimento, proporciona um avanço teórico ao conectar as práticas ágeis com os resultados estratégicos no contexto de gerenciamento de portfólios. A pesquisa dos autores incentiva a aplicação de práticas ágeis em portfólios de projetos para uma maior adaptação às mudanças no ambiente.

Maceta e Berssaneti (2020) avançam ao analisar as diferenças e semelhanças entre as práticas de gerenciamento de portfólios em setores público e privado no Brasil, trazendo informações relevantes para os profissionais e gestores que trabalham em ambos os contextos, ao considerar que há uma lacuna no tema GPP no setor público.

Killen *et al.* (2020) trazem a compreensão da influência das visualizações nas decisões de portfólio e como podem orientar a forma como as informações são apresentadas, com o intuito de melhorar os resultados. Os autores destacam a importância de projetar visualizações adequadas para melhorar a tomada de decisão e o sucesso na gestão de portfólios de projetos.

Beste e Klakegg (2022) sugerem que os gestores de projetos públicos devem focar a cocriação de ações para aumentar a eficiência de custos. Além disso, destacam ainda, a necessidade de alinhamento estratégico e transferência de conhecimento entre os projetos. Os autores contribuem teoricamente ao tratar da gestão estratégica de custos em portfólios de projetos de construção no setor público.

Vedel e Geraldi (2020) exploraram a influência de um parceiro externo na estratégia de portfólio e a dinâmica das linhagens de projetos interorganizacionais, o estudo destaca ainda a complexidade da gestão de portfólios em contextos colaborativos. Os autores observam a necessidade de compreender o papel dos parceiros externos no desenvolvimento de portfólios para melhor compreender as relações e influências dos parceiros externos no contexto de projetos colaborativos.

Martinsuo *et al.* (2020) estudam a relação entre os portfólios de projetos e seus contextos, além de como os portfólios influenciam as estratégias das matrizes e o trabalho

estratégico. Os autores propõem quatro alternativas teóricas que juntas fornecem uma base sólida para o estudo adicional de portfólios de projetos em seus contextos. Desta forma, os autores oferecem uma compreensão mais detalhada sobre as dinâmicas dos portfólios de projetos em relação aos seus contextos.

Bjorvatn (2022) descreve e explica como as organizações usam projetos internos para implementar estratégias em nível organizacional, por meio de um *framework* dinâmico, que integra esses processos organizacionais em uma única estrutura. Bjorvatn (2022) fornece uma visão mais abrangente e aborda a implementação de estratégias por meio de projetos internos, abrindo caminho para uma maior compreensão e avanço no campo do gerenciamento estratégico de projetos.

Haniff e Galloway (2022) exploraram os desafios que ocorrem quando organizações colaboradoras buscam alinhar múltiplos objetivos estratégicos e examinam os fatores que influenciam a estratégia da rede de projetos. Para tanto, os autores propõem uma maior conscientização e valorização dos diversos objetivos estratégicos perseguidos por meio de um único projeto, apoiaram a liderança do projeto. Os autores ressaltam ainda que somente por meio da execução bem-sucedida dos objetivos operacionais é possível alcançar os benefícios pretendidos de todas as organizações envolvidas no projeto.

Hansen e Svejvig (2022) fornecem uma contribuição importante ao traçar a história da pesquisa em gerenciamento de portfólios de projetos desde 1950 até 2019. A análise histórica ajuda a entender a evolução do campo e a identificar perspectivas futuras de pesquisa. O Estudo tem implicações para a comunidade de pesquisadores ao oferecer uma revisão histórica abrangente do campo de gerenciamento de portfólios de projetos (isso explica a sua posição central na rede de pareamento).

Geraldi *et al.* (2022) propõem uma teoria do projeto baseada na empresa, relacionando os modos de organização de projetos, programas e portfólios com as fusões e aquisições (F&A). Geraldi *et al.* (2022) enfatizam os diferentes modos de organizar projetos, programas e portfólios em empresas que crescem por meio de fusões e aquisições. As contribuições dos autores têm fortes implicações para as empresas que estão envolvidas em Fusões e Aquisições (F&A).

Martinsuo e Ahola (2022) propõem uma estrutura temática para entender os requisitos de gerenciamento de portfólios em ambientes de projetos colaborativos. Os autores destacam a complexidade do gerenciamento de múltiplos projetos em contextos colaborativos. Nesse entendimento, Martinsuo e Ahola (2022), orientam que gestores de Organizações Baseadas em Projetos (OBP) devem considerar os requisitos específicos de gestão em ambientes interorganizacionais, como estratégia, recursos, governança e aprendizado.

Ahola *et al.* (2021) contribuem ao identificarem e descreverem os diferentes tipos de relacionamentos de agência em OBP. Os autores colocam que compreender as características dos relacionamentos de agência em diferentes estágios do ciclo de vida do projeto, pode ajudar os gestores a adotarem abordagens adequadas para governar o comportamento dos agentes.

A seguir no Quadro 1 são apresentadas as categorias de análise do Fator 1.

Tema Central	Juntos os artigos oferecem uma visão abrangente do tema de gerenciamento de portfólio de projetos, com foco em diferentes aspectos e abordagens, dentre eles práticas ágeis, alinhamento estratégico, mudança organizacional, visualização de dados e decisões, contextos interorganizacionais e relacionamentos de agência em organizações baseadas em projetos.
Pergunta Geral	Quais são os principais fatores, desafios e estratégias envolvidas no gerenciamento de portfólio de projetos e como eles influenciam a tomada

	de decisão, o sucesso e o alinhamento dos objetivos organizacionais em múltiplas organizações e setores?
Conclusões	A complexidade e dinâmica do gerenciamento de projetos e portfólios são enfatizadas, ressaltando a importância de uma abordagem adaptativa e estratégica para alcançar o sucesso em diversos contextos organizacionais e interorganizacionais.
Contribuições:	Houve um avanço teórico e prático na compreensão de estratégias, práticas ágeis, alinhamento organizacional, influência de <i>stakeholders</i> e dinâmicas interorganizacionais, com ênfase na adaptação estratégica para alcançar o sucesso em diferentes contextos.
Agenda de Pesquisas	As indicações gerais para futuras pesquisas na área de gestão de portfólio de projetos são amplas e abrangentes, com foco em modelos adaptativos, relacionais e intraorganizacionais.

Quadro 1. Categorias de análise do Fator 1.

4.1.2 Fator 2 (Gerenciamento e Governança de Projetos)

Gemünden *et al.* (2018) apresentam uma nova conceituação da organização orientada por projetos. A organização orientada por projetos é vista como uma organização empreendedora, orientada para o futuro e para os *stakeholders*, que utiliza projetos como organizações temporárias e focadas em tarefas para definir, desenvolver e implementar suas estratégias, transformar sua estrutura, cultura e comportamento, bem como desenvolver novos produtos, serviços e modelos de negócios.

Clegg *et al.* (2018) destacam a importância das práticas baseadas em projetos no gerenciamento de portfólios, focando a necessidade de pesquisas mais direcionadas a abordagens baseadas em práticas. Para isso, os autores sugerem uma agenda para futuras pesquisas, visando acelerar o crescimento da pesquisa baseada em práticas em gerenciamento de portfólios e fornecer uma direção clara para o avanço do campo.

Sirisomboonsuk *et al.* (2018) sugerem que as governanças de projetos e governança de Tecnologia da Informação (TI) têm impacto positivo no desempenho do projeto. Os autores ressaltam a importância de implementar governança de TI e governança de projetos como parte da estratégia operacional para facilitar o sucesso dos projetos e destacam a importância do alinhamento entre essas duas governanças.

Hoffmann *et al.* (2020) analisam as tensões relacionadas aos objetivos de alinhamento, eficiência e agilidade no gerenciamento de portfólio de projetos de TI e identificam as práticas de gerenciamento e as estruturas organizacionais que permitem conciliar esses objetivos. Os autores abordam como as organizações podem equilibrar a exploração de inovações no início do processo de desenvolvimento com a natureza mais racionalizada das fases posteriores. Os autores destacam ainda a importância de uma governança rigorosa e transparente em relação às tomadas de decisão para evitar feedbacks negativos e permitir operações fluidas.

Kock e Gemünden, (2019) em seu estudo, analisam a gestão da sequência de projetos, ou *project lineage*, em organizações e sua relação com o sucesso do portfólio de projetos. O artigo diferencia entre gestão proativa da sequência de projetos (planejamento de um *roadmap* futuro) e gestão reativa (uso de aprendizados de projetos passados) e conclui que ambas as práticas têm um impacto positivo e independente no sucesso do portfólio de projetos.

Maylor e Turkulainen (2019) refletem sobre os últimos 25 anos de pesquisa sobre “projetificação”, com foco nas questões organizacionais relacionadas a esse conceito. O estudo identifica contextos nos quais a “projetificação” ocorre e discute o fenômeno da *advanced*

organizational projectification, abordando novas perspectivas sobre o papel dos projetos na organização e suas implicações para a governança e gestão de projetos.

Midler (2019) explora como a fase de desenvolvimento de produtos pode apoiar a exploração inovadora para superar o desafio de alcançar grandes inovações com custo reduzido. Midler (2019) identifica sete características de projetos inovadores de desenvolvimento de produtos que contribuem para a criação de valor, fornecendo contribuições teóricas e práticas para o gerenciamento de projetos inovadores.

Volden e Andersen (2018) analisam a estrutura hierárquica das estruturas de governança de projetos públicos em ministérios e agências na Noruega. As descobertas mostram que todos as agências têm suas próprias estruturas de governança de projetos, além das tarefas de governança serem amplamente delegadas às agências subordinadas. Os autores destacam a importância de considerar as interações entre as partes interessadas internas e externas nos níveis organizacional e de projeto.

Derakhshan *et al.* (2019) revisam a literatura sobre governança de projetos e destacam a necessidade de um framework inclusivo que defina os papéis, relacionamentos e posições dos *stakeholders* internos e externos dentro e fora da estrutura de governança da organização. Os autores propõem um modelo conceitual que ilustra as interações dos *stakeholders* em diferentes níveis organizacionais e de projetos, fornecendo direções para futuras pesquisas e uma abordagem mais ampla na análise das relações com os *stakeholders*.

Volden (2019) explora os incentivos adversos no início de projetos financiados pelo governo, destacando o risco de incentivos perversos que levam a resultados contraproducentes. O estudo baseia-se na teoria da agência e evidencia problemas de agência em alguns projetos financiados pelo governo norueguês. O artigo conclui com uma discussão sobre medidas relevantes para prevenir a emergência de incentivos perversos.

A seguir no Quadro 2 são apresentadas as categorias de análise do Fator 2.

Tema Central	Os artigos abrangem diversos aspectos do campo de gerenciamento de projetos e governança organizacional, com enfoques em diferentes aspectos como estratégia, desempenho, inovação, gestão de <i>stakeholders</i> e estrutura organizacional. Os autores abordam teorias de gerenciamento estratégico de projetos, eficiência organizacional, alinhamento com as partes interessadas, inovação e adaptação ágil, tendo como eixo o papel da governança na gestão de projetos, em contextos multisetoriais.
Pergunta Central	Como o gerenciamento de projetos e a governança de projetos impactam a inovação, o desempenho organizacional, a eficiência e o alinhamento estratégico em diferentes tipos de organizações e setores?
Conclusões	Os autores enfatizam a necessidade de práticas eficazes de gerenciamento e governança, alinhamento estratégico, atenção aos <i>stakeholders</i> e o equilíbrio entre inovação e eficiência em projetos inovadores, sugerindo a pesquisa contínua para aprimoramento e avanço da área.
Contribuições	As pesquisas reforçaram a importância do gerenciamento eficaz de projetos, governança transparente, alinhamento estratégico, relacionamento com <i>stakeholders</i> e equilíbrio entre inovação e eficiência para o sucesso organizacional. Ressalta-se o foco em inovação e Tecnologia da Informação.
Agenda de Pesquisas	As sugestões focam aspectos de inovação, agilidade, eficiência, alinhamento estratégico e envolvimento de <i>stakeholders</i> , a partir de abordagens mais integradas, contextualizadas e socialmente orientadas

	para envolver os interessados e gerenciar as relações ao longo do ciclo de vida do projeto.
--	---

Quado2. Categorias de análise do Fator 2.

4.1.3 Fator 3 (Gestão de *Stakeholders*)

EIWakeel e Andersen (2020) em seu artigo, exploram a dinâmica das partes interessadas em projetos e como eles demonstram sua natureza dinâmica na matriz de poder/interesse. Dessa forma, os autores contribuem na gestão de *stakeholders* ao indicar como prever o comportamento de diferentes grupos em seus projetos e a desenvolver abordagens adequadas de gerenciamento para as partes interessadas. As descobertas de EIWakeel e Andersen (2020) fornecem informações sobre como os *stakeholders* mudam sua posição ao longo do tempo em projetos e a importância de considerar as atribuições de poder e interesse interconectadas para uma gestão eficaz das partes interessadas.

Di Maddaloni e Davis (2018) destacam a necessidade de uma abordagem mais inclusiva de gestão de *stakeholders*, especialmente das comunidades locais, para melhorar o desempenho desses megaprojetos. Para tal propósito, o artigo sugere a adoção de uma perspectiva mais normativa ou ética na gestão dessas partes interessadas, garantindo que as necessidades e requisitos de todos as partes envolvidas no projeto sejam considerados, para assim, evitar atrasos e problemas para a organização.

Lobo e Abid (2020) exploram o papel das mídias sociais nas estratégias de influência de *stakeholders* públicos e intragrupos para influenciar a tomada de decisões em megaprojetos de infraestrutura no Reino Unido. Os achados indicam que as mídias sociais desempenham um papel importante na comunicação e no apoio emocional aos grupos intragrupos, fornecendo uma plataforma para a construção de identidades coletivas e mobilização. Os autores concluem destacando a necessidade de os gestores de projeto utilizarem princípios de marketing em mídias sociais para construir e manter relacionamentos com os *stakeholders*.

Ninan *et al.* (2019) analisam como megaprojetos lidam com *stakeholders* externos e suas estratégias de gerenciamento, como persuasão, delegação, negociação, entre outras, influenciadas por fatores de poder organizacional. Os autores concluem destacando a importância das estratégias emergirem de agrupamentos táticos e da disponibilidade de recursos que afetam as dinâmicas de poder e o sucesso do megaprojeto. Ressaltam ainda que a compreensão das estratégias e recursos de gerenciamento de *stakeholders* em megaprojetos pode ajudar as organizações a melhorarem a tomada de decisões e ações estratégicas para alcançar os resultados.

Nguyen *et al.* (2019) exploram as ações estratégicas de *stakeholders* externos em projetos de construção no Vietnã, identificando três combinações de estratégias de influência. Os achados indicam que diferentes combinações de estratégias são utilizadas por *stakeholders* externos, dependendo dos grupos e características específicas dos projetos. Os autores destacam a importância de entender as combinações de estratégias e os fatores que afetam sua utilização para a gestão eficaz desses parceiros externos nos projetos.

Nguyen *et al.* (2020) investigam as estratégias de influência que os *stakeholders* externos podem empregar para afetar os resultados de projetos de construção no Vietnã. Os autores identificaram sete estratégias específicas, como retenção ou compromisso de insumos, comunicação, ação direta, construção de coalizões, escalada de conflitos e construção de credibilidade. A conclusão destaca a importância de os gerentes de projeto considerarem os insumos do projeto e os requisitos de utilização das estratégias para prever a influência dos *stakeholders*.

Ninan *et al.* (2019) pesquisam as estratégias sutis que equipes de megaprojetos desenvolvem para gerenciar *stakeholders* externos ao time do projeto. Os autores usam a

abordagem da governamentalidade para explicar essas estratégias e suas consequências, especialmente em projetos de metrô na Índia. O artigo aponta o como da implicação prática, o uso eficaz das estratégias de *branding* e a governamentalidade para criar uma imagem positiva do projeto na comunidade, construindo apoio e melhorando o relacionamento entre a equipe do projeto e os *stakeholders* externos, incluindo a comunidade afetada pelo projeto.

A seguir no Quadro 3 são apresentadas as categorias de análise do Fator 3.

Tema central	Os artigos que compõem o Fator 3 abrangem a dinamicidade dos <i>stakeholders</i> em projetos, especialmente em megaprojetos e como as estratégias de gerenciamento dessas partes interessadas são desenvolvidas e adaptadas em diferentes contextos, nas mídias sociais e nas fases do projeto. As teorias abordadas apresentam uma visão ampla e detalhada sobre a gestão de <i>stakeholders</i> em projetos, com destaque para a adaptação de estratégias em diferentes contextos e a importância de considerar a dinamicidade dos parceiros externos e o papel das mídias sociais na gestão dessa área.
Pergunta Central	Como as estratégias de gerenciamento de <i>stakeholders</i> , a influência dos parceiros externos e o uso de mídias sociais atuam no processo decisório e impactam o desempenho e sucesso de projetos e megaprojetos?
Conclusões	Em geral tem-se uma compreensão da dinâmica dos <i>stakeholders</i> (estratégias e influências) que permite a antecipação de comportamentos e reações, a prevenção de conflitos e o aprimoramento da sustentabilidade e eficiência de megaprojetos e projetos em longo prazo. Ressalta-se a tendência no uso das redes sociais e mídias para o engajamento das partes interessadas e parceiros externos.
Contribuições	Os autores contribuem tratando da importância de considerar diferentes estratégias de influência, o uso das mídias sociais a gestão de comunidades locais e abordagens para lidar com <i>stakeholders</i> externos, para que os gestores prevejam comportamentos e melhorem o desempenho em projetos.
Agenda de Pesquisas	As indicações estão voltadas à ligação entre a estratégia de influência das partes interessadas externas e os contextos de projetos (e megaprojetos), investigação acerca de diferentes estratégias de influência das partes interessadas e seu impacto nos resultados do projeto em contextos diversos, especialmente por meio das mídias sociais.

Quadro 3. Categorias de análise do Fator 3.

5 Considerações finais

O artigo analisa os temas atuais em estratégia em projetos com o suporte de técnicas bibliométricas de pareamento. O estudo indica a existência de três fatores. Apesar dos fatores tratarem de áreas específicas da área de projetos, percebe-se nos três fatores um foco na gestão de portfólios, rede de projetos, projetos compartilhados, megaprojetos e gestão de *stakeholders*. Ou seja, há uma preocupação maior com a interdependência entre contextos, atuação intraorganizacional e a influência das partes interessadas, não se limitando à execução bem-sucedida de projetos individuais.

O alinhamento estratégico e a adaptação organizacional são temas de interesse entre os três fatores, sugerindo que a estratégia em projetos não deve ser estática, mas sim flexível às mudanças e complexidades do ambiente de negócios. Nesse interim, observa-se o surgimento

de questões interessantes como portfólios ágeis, visualização de dados, prototipação, projetos inovadores, governança em TI, problemas de agência, governamentalidade e a participação de do setor público em megaprojetos.

Outro ponto que merece destaque e que perpassa os três fatores é um interesse no poder e na influência das partes interessadas, tanto internas quanto externas. O *stakeholder* é tratado pelos autores como peça-chave para garantir o sucesso dos projetos e a realização dos objetivos estratégicos da organização.

Assim, diante do exposto e das análises realizadas em artigos relevantes da área, nos últimos cinco anos, pode-se inferir que estratégia em projetos novas perspectivas como gestão de portfólios ágeis e interorganizacionais, gerenciamento e governança de megaprojetos e gestão de *stakeholders* externos.

O artigo possui limitações considerando que a pesquisa utilizou somente a base Scopus e se limitou à busca em apenas três periódicos. Pesquisa futuras poderiam estender esta pesquisa para outras bases e incluir outros *Journals*, e se concentrar nas pesquisas empíricas sobre a estratégia em projetos. Em especial, um outro trabalho poderia buscar clarificar o impacto dos projetos para a estratégia das empresas para além do GPP, considerando outros desafios, como a influência de *stakeholders* externos ou analisando as complexidades dos contextos interorganizacionais.

6 Referências

- Ahola, T., Ståhle, M., & Martinsuo, M. (2021). Agency relationships of project-based firms. *International Journal of Project Management*, 39(7), 713-725.
- BenMahmoud-Jouini, S., & Charue-Duboc, F. (2022). Integration of an exploration program with its parent organization: A lifecycle perspective. *International Journal of Project Management*, 40(5), 587-597.
- Beste, T., & Klakegg, O. J. (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*, 40(4), 372-384.
- Bjorvatn, T. (2022). Internal projects as strategic tools: an organisation-level perspective and a research agenda. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 216-240.
- Clegg, S., Killen, C. P., Biesenthal, C., & Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36(5), 762-772.
- da Silva, R. C., & Scafuto, I. C. (2022). Discussões sobre aprendizagem em projetos: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(1), 130-170.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and *stakeholders*: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International journal of project management*, 36(3), 542-565.

- ElWakeel, O., & Andersen, B. (2020). Stakeholder evolution: A study of stakeholder dynamics in 12 Norwegian projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 172-196.
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160.
- Geraldi, J., Teerikangas, S., & Birollo, G. (2022). Project, program and portfolio management as modes of organizing: Theorising at the intersection between mergers and acquisitions and project studies. *International Journal of Project Management*, 40(4), 439-453.
- Hansen, L. K., & Svejvig, P. (2022). Seven decades of project portfolio management research (1950–2019) and perspectives for the future. *Project Management Journal*, 53(3), 277-294.
- Hoffmann, D., Ahlemann, F., & Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 38(2), 124-136.
- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429-440.
- Killen, C. P., Geraldi, J., & Kock, A. (2020). The role of decision makers' use of visualizations in project portfolio decision making. *International Journal of Project Management*, 38(5), 267-277.
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2019). Project lineage management and project portfolio success. *Project Management Journal*, 50(5), 587-601.
- Lobo, S., & Abid, A. F. (2020). The role of social media in intrastakeholder strategies to influence decision making in a UK infrastructure megaproject: Crossrail 2. *Project Management Journal*, 51(1), 96-119.
- Maceta, P. R. M., & Berssaneti, F. T. (2020). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1405-1422.
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2022). Multi-project management in inter-organizational contexts. *International Journal of Project Management*, 40(7), 813-826.
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management*, 38(7), 441-453.
- Maylor, H., & Turkulainen, V. (2019). The concept of organisational projectification: past, present and beyond? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 565-577.
- Midler, C. (2019). Crossing the valley of death: managing the when, what, and how of innovative development projects. *Project Management Journal*, 50(4), 447-459.

- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 176-191.
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2020). Stakeholder influence strategies in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 47-65.
- Ninan, J., Clegg, S., & Mahalingam, A. (2019). Branding and governmentality for infrastructure megaprojects: The role of social media. *International Journal of Project Management*, 37(1), 59-72.
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2019). External stakeholder management strategies and resources in megaprojects: An organizational power perspective. *Project Management Journal*, 50(6), 625-640.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Guerrazzi, L. A. D. C., & Scaciotta, V. V. (2018). Doing bibliometric reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 17(03), 01-16.
- Serra, F., Ribeiro, Moutinho, José. Dicas sobre estudos bibliométricos dúvidas frequentes relacionadas ao comentário editorial doing bibliometric reviews for the iberoamerican journal of strategic management – RIAE. *Iberoamerican Journal of Strategic Management* 17 (3), pp. 1-16 (2018).
- Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information Technology governance and their impact on project performance. *International journal of project management*, 36(2), 287-300.
- Vedel, J. B., & Geraldi, J. (2020). A ‘stranger’ in the making of strategy: A process perspective of project portfolio management in a pharmaceutical firm. *International Journal of Project Management*, 38(7), 454-463.
- Volden, G. H. (2019). Public funding, perverse incentives, and counterproductive outcomes. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 466-486.
- Volden, G. H., & Andersen, B. (2018). The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 174-197.