



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MÉTODOS EM ESTRATÉGIA E GESTÃO DE PROJETOS

METHODS IN STRATEGY AND PROJECT MANAGEMENT

CARLA DE ALMEIDA MARTINS BASSO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

CLAUDIA SOFIA FRIAS PINTO

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MÉTODOS EM ESTRATÉGIA E GESTÃO DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos tornou-se uma disciplina estabelecida, com grande número de pesquisadores, associados, praticantes, metodologias e padrões comumente aceitos, como PMBOK® e PRINCE2®. A área de projetos é difusa e multidisciplinar (Pollack & Adler, 2015), com considerável literatura, em grande número de periódicos que tratam a temática em diversos campos da ciência, mas com constante crescimento e diversidade do número de artigos publicados. Esta pesquisa é justificada pelo reduzido número de artigos que abordam estratégia em gestão de projetos (Young, Young, & Connor, 2012; Grundy, 1998; Artto, Dietrich & Martinsuo, 2008) e ainda mais reduzido, os estudos que identifiquem os diferentes métodos de pesquisa utilizados. Diante desse contexto, realizou-se uma revisão sistemática sobre o tema projetos e estratégia, com o objetivo de avaliar os métodos de pesquisa empregados e mapear a produção acadêmica, entre os anos de 1989 a 2019. Os objetivos visam responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os principais métodos utilizados nos estudos de gestão de projetos e estratégia?

Relevância/originalidade

A estratégia corporativa é caracterizada como um processo organizacional, que envolve a estrutura, o comportamento e a cultura do ambiente onde ocorre e deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar estas estratégias, e os projetos são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos e para isto as organizações adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional que podem impor restrições aos mesmos, (Kezner, 2012). Já os projetos não são apenas um conjunto de atividades que precisam ser completadas a tempo, em vez disso, são processos relacionados ao negócio que precisam atender resultados, envolvendo incerteza e complexidade e gerenciados de maneira flexível e adaptativa. Dentro deste contexto, surgem novos critérios para o sucesso em projetos que envolvem pelo menos cinco dimensões ou métricas: a eficiência do projeto: cumprir metas de tempo e orçamento; o impacto no cliente: cumprir os requisitos e alcançar a satisfação do cliente, os benefícios e a lealdade; o impacto na equipe: satisfação, retenção e crescimento pessoal; os resultados comerciais: retorno do investimento, participação do mercado e crescimento; e a preparação para o futuro: novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades (Shenhar & Divr, 2000).

Metodologia/abordagem

Para tal, realizou-se uma revisão sistemática sobre o tema gestão projetos e estratégia, com o objetivo de avaliar os métodos de pesquisa empregados nas pesquisas e mapear a produção acadêmica, entre os anos de 1989 a 2019 do International Journal of Project Management – IJPM. A pesquisa visa responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os principais métodos utilizados nos estudos de gestão de projetos e estratégia. Os dados foram extraídos das bases de dados Web of Science e Scopus. Utilizou-se as etapas da revisão sistemática da literatura – RSL e, técnicas de bibliometria, para análise e interpretação dos dados.

Principais resultados

Dentre os principais resultados da pesquisa, destaca-se o uso do método estudo de caso em abordagens qualitativas, enquanto que nos estudos quantitativos não foi observado predomínio de técnica ou teste estatístico. Além disso observou-se pesquisas qualitativas e quantitativas, não se evidenciando nenhuma tendência dos pesquisadores da área. Portanto, três contribuições se destacam nesta pesquisa: (1) constatou-se que os métodos qualitativos como quantitativos são empregados de forma igualitária em projetos e estratégia, não havendo predomínio de abordagens metodológicas, (2) há um número reduzido de estudos que tratem projetos e estratégia e, (3) o estudo provê informações para guiar a condução de pesquisas futuras no campo de projetos e estratégia.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo evidenciou que os métodos usados no estudo da estratégia em gestão de projetos são bem diversificados, com estudos qualitativos e quantitativos. Nas abordagens qualitativas, a maioria dos estudos são estudo de caso. Além disso o estudo reforça cada vez mais que a área de projetos é multidisciplinar, e considerando-se os temas pesquisados: estratégia e projetos, há poucos trabalhos que os correlacionam os dois construtos.

Contribuições sociais/para a gestão

Os estudos contribuem para os gestores possam promover um melhor alinhamento dos projetos com as estratégias, obtendo-se melhores resultados nos projetos, minimizando-se os problemas e conseqüentemente, melhor desempenho das organizações.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Estratégia, Revisão Sistemática



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



METHODS IN STRATEGY AND PROJECT MANAGEMENT

Study purpose

In recent decades, project management has become an established discipline, with a large number of commonly accepted researchers, associates, practitioners, methodologies and standards such as PMBOK® and PRINCE2®. The project area is diffuse and multidisciplinary (Pollack & Adler, 2015), with considerable literature, in a large number of journals dealing with the subject in various fields of science, but with constant growth and diversity in the number of published articles. This research is justified by the small number of articles that address project management strategy (Young, Young, & Connor, 2012; Grundy, 1998; Arto, Dietrich & Martinsuo, 2008) and even smaller, studies that identify different methods. used for research. In this context, a systematic review was carried out on the theme projects and strategy, with the purpose of evaluating the research methods employed and mapping academic production, from 1989 to 2019. The objectives are to answer the following research question: What are the main methods used in project management and strategy studies?

Relevance / originality

Corporate strategy is characterized as an organizational process that involves the structure, behavior and culture of the environment in which it occurs and should guide and direct project management, especially when considering which projects exist to support these strategies, and projects are undertaken to achieve strategic business outcomes and organizations adopt formal organizational governance processes and procedures that may impose constraints on them (Kezner, 2012). Projects are not just a set of activities that need to be completed on time; rather, they are business-related processes that need to meet results, involving uncertainty and complexity, and managed flexibly and adaptably. Within this context, new criteria emerge for success in projects that involve at least five dimensions or metrics: project efficiency: meeting time and budget goals; customer impact: meeting requirements and achieving customer satisfaction, benefits and loyalty; the impact on staff: satisfaction, retention and personal growth; business results: return on investment, market share and growth; and preparing for the future: new technologies, new markets and new capabilities (Shenhar & Divr, 2000)

Methodology / approach

To this end, a systematic review on the theme project management and strategy was carried out to evaluate the research methods employed in research and to map academic production from 1989 to 2019 of the International Journal of Project Management - IJPM. . The research aims to answer the following research question: What are the main methods used in project management and strategy studies. Data were extracted from the Web of Science and Scopus databases. The steps of systematic literature review - RSL and bibliometric techniques were used for data analysis and interpretation.

Main results

Among the main results of the research, we highlight the use of the case study method in qualitative approaches, while in quantitative studies there was no predominance of technique or statistical test. In addition, qualitative and quantitative research was observed, showing no tendency of researchers in the area. Therefore, three contributions stand out in this research: (1) it was found that qualitative as quantitative methods are used equally in projects and strategy, with no predominance of methodological approaches, (2) there are a small number of studies dealing with projects. and strategy and (3) the study provides information to guide future research in the field of projects and strategy. Contribuições teóricas.

Theoretical / methodological contributions

The study showed that the methods used in the study of strategy in project management are very diverse, with qualitative and quantitative studies. In qualitative approaches, most studies are case studies. Moreover, the study increasingly reinforces that the project area is multidisciplinary, and considering the researched themes: strategy and projects, there are few works that correlate the two constructs.

Social / management contributions

Os estudos contribuem para os gestores possam promover um melhor alinhamento dos projetos com as estratégias, obtendo-se melhores resultados nos projetos, minimizando-se os problemas e conseqüentemente, melhor desempenho das organizações.

Keywords: Project management, Strategy, Systematic Review



1 Introdução

Nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos tornou-se uma disciplina estabelecida, com grande número de pesquisadores, associados, praticantes, metodologias e padrões comumente aceitos, como PMBOK® e PRINCE2®. A área de projetos é difusa e multidisciplinar (Pollack & Adler, 2015), com considerável literatura, em grande número de periódicos que tratam a temática em diversos campos da ciência, mas com constante crescimento e diversidade do número de artigos publicados.

Esta pesquisa é justificada pelo reduzido número de artigos que abordam estratégia em gestão de projetos (Young, Young, & Connor, 2012; Grundy, 1998; Arto, Dietrich & Martinsuo, 2008) e ainda mais reduzido, os estudos que identifiquem os diferentes métodos de pesquisa utilizados.

Diante desse contexto, realizou-se uma revisão sistemática sobre o tema projetos e estratégia, com o objetivo de avaliar os métodos de pesquisa empregados e mapear a produção acadêmica, entre os anos de 1989 a 2019. Os objetivos visam responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os principais métodos utilizados nos estudos de gestão de projetos e estratégia?

Para responder à questão de pesquisa, o procedimento empírico consistiu na seleção de 42 artigos de periódico internacional, de alto impacto da área, o *International Journal of Project Management - IJPM*, publicados até abril de 2019. A abordagem do estudo é qualitativa, por meio de uma revisão sistemática e após, análise dos métodos de pesquisa descritos nos artigos da amostra do estudo.

A revisão sistemática de literatura - RSL permite que o pesquisador identifique, selecione, avalie e sintetize as evidências relevantes disponíveis, sobre uma questão de pesquisa definida, Galvão e Pereira (2014). Os autores ainda citam que a RSL quando realizada de forma abrangente, não tendenciosa, com os critérios adotados divulgados permitem que outros pesquisadores possam repetir o procedimento, e consideradas o melhor nível de evidência para tomadas de decisão.

Os resultados mostram que pesquisadores que utilizam métodos qualitativos recorrem, essencialmente, ao estudo de caso. Dentre os resultados, observações que as abordagens qualitativas estão centralizadas em estudos de caso, enquanto nas abordagens quantitativas não existe predomínio de técnica ou teste empregado. O estudo contribui para estudos futuros que envolvam estratégia e projetos, como apoio a novos estudos, escolha de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa.

O presente artigo está estruturado em cinco seções: inicialmente, uma breve revisão da literatura sobre a temática estratégia e gestão de projetos. Em seguida, descrevemos a metodologia usada no artigo. Após os resultados e, na sequência, os resultados da RSL, contribuições, limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de projetos é de considerável importância para o crescimento da economia em diferentes setores, indústrias e países (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018) e, conseqüentemente, os projetos tornaram-se um importante forma de estruturar o trabalho na maioria das organizações (Winter, Accndersen, Elvin, & Levene, 2006).

A necessidade crescente de melhores resultados, com recursos cada vez mais escassos, requer que as organizações selecionem e invistam em projetos capazes de gerar vantagem competitiva, e definidos por decisões estratégicas envolvendo identificação de oportunidades, ameaças e inclusão de estimativas ou riscos.



A literatura destaca a formação de estratégia como processo, que decorre de ações encadeadas, é o “como” se faz a elaboração e desenvolvimento de um plano. Ainda que o processo estratégico inicie pela avaliação dos recursos disponíveis, das circunstâncias em que a empresa se encontra, posteriormente a definição dos objetivos a serem alcançados e por fim, a criação da estratégia.

As organizações possuem dois níveis de estratégia, segundo (Botelho Schneider, Lopes Carneiro, Ribeiro Serra, & Portugal Ferreira, 2009), a estratégia da unidade de negócios e a estratégia corporativa, sendo que esta última representa o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. Já para (Shvindina, 2017) a estratégia corporativa envolve um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, gera as principais políticas e os planos para atingir os primeiros, também define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição que ela pretende fazer para seus *stakeholders*.

Nesse contexto a estratégia corporativa fica caracterizada como um processo organizacional, que envolve a estrutura, o comportamento e a cultura do ambiente onde ocorre e deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar estas estratégias, e os projetos são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos e para isto as organizações adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional que podem impor restrições aos mesmos, (Kezner, 2012).

Já os projetos não são apenas um conjunto de atividades que precisam ser completadas a tempo, em vez disso, são processos relacionados ao negócio que precisam atender resultados, envolvendo incerteza e complexidade e gerenciados de maneira flexível e adaptativa.

Dentro deste contexto, surgem novos critérios para o sucesso em projetos que envolvem pelo menos cinco dimensões ou métricas: a eficiência do projeto: cumprir metas de tempo e orçamento; o impacto no cliente: cumprir os requisitos e alcançar a satisfação do cliente, os benefícios e a lealdade; o impacto na equipe: satisfação, retenção e crescimento pessoal; os resultados comerciais: retorno do investimento, participação do mercado e crescimento; e a preparação para o futuro: novas tecnologias, novos mercados e novas capacidades (Shenhar & Divr, 2000).

Complementando, o *PMI - Project Management Institute* cita que projetos são uma maneira chave de criar valor e benefícios nas organizações, e no ambiente de negócios atual, os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente. O ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente (PMI, 2013).

Além disso, gerenciamento de projetos eficaz e eficiente deve ser considerado uma competência estratégica nas organizações. Isso permite que as organizações vinculem os resultados do projeto com os objetivos do negócio, concorram com mais eficácia nos seus mercados, sustentem a organização e respondam ao impacto das mudanças de ambiente de negócios nos projetos, ajustando adequadamente os planos de gerenciamento de projetos (PMI, 2013).

No contexto dos projetos nas organizações surge a gestão do portfólio, responsável por definir quais projetos serão realizados, com a garantia de que apenas os projetos que ajudarão a organização alcançar os seus objetivos estratégicos serão selecionados, a devida sequência de execução, além do respectivo monitoramento e controle dos projetos (Torre & Russo, 2019).



A gestão de portfólio é um processo complexo de tomada de decisão que atualiza constantemente o conjunto de projetos de uma empresa, ou seja, a todo o momento novos projetos estão sendo avaliados, selecionados e priorizados, e os projetos que estão acontecendo podem ser acelerados ou excluídos, e os recursos transferidos para os projetos ativos.

O processo de decisão de portfólio possui muitas informações indefinidas, oportunidades dinâmicas, necessidades de considerações estratégicas, interdependência entre os projetos e múltiplos decisores e partes interessadas, além disso, esse processo desenvolve novas estratégias para a organização (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999).

Nesse viés de incerteza e de definição de estratégias e projetos, estruturou-se este estudo. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A questão de pesquisa deste estudo é: quais os principais métodos empregados nos estudos de estratégia e gestão de projetos? Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa por meio de revisão sistemática de literatura – RSL. Este método permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados, de uma maneira organizada. O resultado não é uma simples relação cronológica ou uma exposição linear e descritiva de uma temática, mas sim um trabalho reflexivo, crítico e compreensivo a respeito do material analisado (Fernández-Ríos & Buela-Casal, 2009).

ARSL minimiza o viés das buscas, uma que vez que resgata todos os estudos não privilegiando nenhum estudo, nem mesmo os que estão de acordo com as hipóteses do estudo (Koller, Clara, & Couto, 2014; Aarseth, Ahola, Aaltonen, Økland, & Andersen, 2017). Além da questão do viés a revisão sistemática de literatura, em comparação com muitas abordagens tradicionais, é geralmente considerada superior em termos de transparência, já que outros pesquisadores podem mais facilmente verificar os achados do estudo, replicando o protocolo da pesquisa (Aarseth et al., 2017). Os pesquisadores utilizam-se de revisões sistemáticas para resumir os dados existentes, refinar hipóteses, estimar tamanhos de amostra e ajudar a definir futuras agendas de pesquisa, para ajudar a gerar novos e otimizados resultados. (Cooper et al, 2005).

Para este estudo foram utilizadas os procedimentos recomendados por (Koller et al, 2014) que recomenda etapas para construção de uma revisão sistemática: delimitação da questão a ser pesquisada; escolha das fontes de dados; eleição das palavras-chave para a busca; busca e armazenamento dos resultados; seleção de artigos pelo resumo de acordo com critérios de inclusão e exclusão; extração dos dados dos artigos selecionados; avaliação dos artigos e a síntese e interpretação dos dados. Estas etapas foram adaptadas para o presente estudo e são representadas na Figura 1.

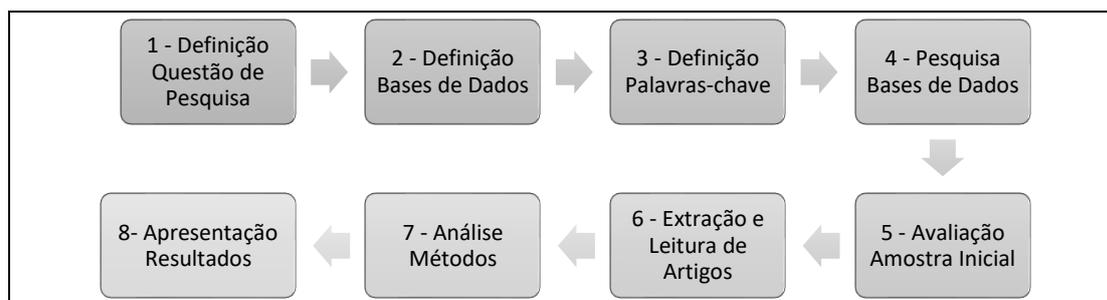


Figura 1. Etapas da Pesquisa.

Fonte: Adaptado de (Koller et al., 2014).



Inicialmente foi definida a questão de pesquisa: Quais os principais métodos utilizados nos estudos de gestão de projetos e estratégia? Com base na questão foram definidas as bases de dados do estudo. Nesta pesquisa foram selecionadas as bases internacionais *Web of Science* e *Scopus*. A *Web of Science*, é uma base de expressiva contribuição científica e que dá origem ao JCR (*Journal Citation Report*), parâmetro para indicação do fator de impacto dos periódicos (Knoff, Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2014). Já a *Scopus*, por ser a maior base de dados de resumos e citações de revistas científicas, livros e anais de congressos, com duas vezes mais títulos e 30% mais editores listados do que outros bancos de resumos e indexação, incluindo mais de 57 milhões de artigos multidisciplinares.

Na sequência foram definidas as palavras chave ou expressões de busca: “*project**” e “*strateg**”. Foram considerados apenas artigo científico, artigo no prelo e em revisão, em todos os anos disponíveis nas bases até abril de 2019, área “*business and management*” e no idioma inglês. A pesquisa foi realizada em maio de 2019, seguindo o protocolo de pesquisa descrito na Tabela 1, para a *Web of Science* e Tabela 2, para a *Scopus*.

Tabela 1. Etapas da busca nas bases Web of Science. (maio/2019).

Etapas	Expressões de busca	Nº Docs
Passo 1	(TS=Strateg*) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE OCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	393.611
Passo 2	(TS=(Project*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE OCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	157.830
Passo 3	#17 AND #16 Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	24.429
Passo 4	(TS=(Project* Management*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	27.752
Passo 5	#19 AND #18 Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	7.187
Passo 6	(TS=(Project* NEAR/1 Strateg*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	584
Passo 7	(TS=(Project* NEAR/2 Strateg*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	1.063
Passo 8	(TS=(Project* NEAR/3 Strateg*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	1.519
Passo 9	(TS=(Project* Management* NEAR/1 Strateg*)) AND IDIOMA :(English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	43
Passo 10	(TS=(Project* Management* NEAR/2 Strateg*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	59
Passo 11	(TS=(Project* Management* NEAR/3 Strateg*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	73
Passo 12	(TS=(Project* NEAR/1 Management*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	4.409
Passo 13	(TS=(Project* NEAR/2 Management*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos	4.933



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Passo 14	(TS=(Project* NEAR/3 Management*)) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) <i>Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos</i>	5.370
Passo 15	WC=Business OR WC=Operations Research & Management Science OR WC=Management) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article OR Early Access OR Review) <i>Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos</i>	461.944
Passo 16	#32 OR #20 <i>Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos</i>	7.187
Passo 17	#33 AND #31 <i>Índices=SSCI Tempo estipulado=Todos os anos</i>	2.557
Total de documentos		2.557

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na base do Web of Science após a consulta e execução dos passos descritos na Tabela 1, resultou em 2.557 artigos que atenderam aos critérios de busca. Na base Scopus, seguindo os passos descritos na Tabela 2, resultou em 3.214 artigos.

Tabela 2. Etapas da busca nas bases Scopus. (maio/2019).

Etapas	Expressões de busca	
Passo 1	TITLE-ABS-KEY(project*) and TITLE-ABS-KEY(strateg*) and TITLE-ABS-KEY(management*) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"ip") OR LIMIT-TO (DOCTYPE,"re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Project Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Strategic Planning") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Risk Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Strategic Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Strategy") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Strategic Approach") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Change Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Organization And Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Performance") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Environmental Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Business Strategy") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Management Practice") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Project Planning") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Project Managers") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Performance Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Project Performance") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Project Success") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Organization") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Organizational Learning") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Risk") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Project Portfolio Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD,"Stakeholders"))	
Total de documentos		3.214

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A pesquisa revelou uma amostra de 5.771 artigos. Depois da exclusão de 516 artigos duplicados a amostra final foi de 5.255 artigos. Para a análise e interpretação dos resultados foram utilizados de técnicas de bibliometria, por meio de gráficos e os softwares *MS Excel*[®] e *RStudio*[®].

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa objetivou descrever os principais métodos aplicados em estudos que tratam, simultaneamente, gestão de projetos e estratégia e, com seus resultados, contribuir para a robustez das pesquisas nesta crescente área de pesquisa e consolidação científica.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Nesta seção são apresentados os resultados da revisão sistemática realizada em maio de 2019, nas bases *Web of Science* e *Scopus*, com período de tempo aberto, resultando amostra inicial sem duplicados de 5.255 artigos, entre 1989 a abril de 2019.

Inicialmente foram analisados o número de publicações por periódico, e constatou-se que o *International Journal of Project Management - IJPM* e o *Project Management Journal – PMJ*, foram os dois periódicos com maior número de publicações no período, resultando em 573 artigos, sendo 85% (487) do IJPM e 15% (86) do PMJ, Figura 2.

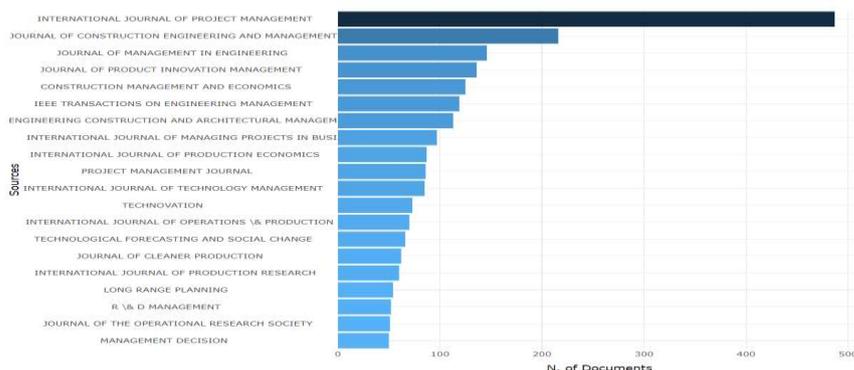


Figura 2. Número de artigos por periódico.

Fonte: elaborado pelo autor no - RStudio®. (2019)

Na sequência, foram analisadas o número de publicações e sua evolução nos periódicos, Figura 3. Nesta análise observou-se que o IJPM apresenta um crescimento exponencialmente maior que os demais. Dessa forma, a partir desta fase optou-se por selecionar o IJPM como periódico objeto do estudo. Dos 487 artigos do IJPM, realizou-se uma nova seleção buscando-se pelos termos “*Project**” e “*Strateg**”, simultaneamente, no título, resumo e nas palavras chaves, resultando em 42 artigos, caracterizada como a amostra final deste estudo.

A justificativa para a escolha do IJPM é devido a seu alto fator de impacto, 4.328 segundo a (*Clarivate Analytics, 2019*), o periódico mais antigo e com maior concentração das publicações na área de projetos.

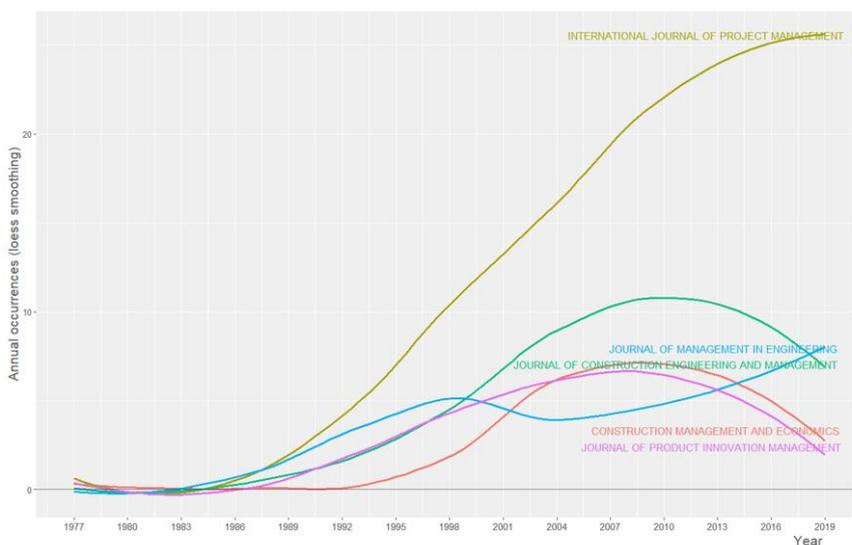


Figura 3. Evolução do número de publicações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).



Considerando-se apenas o IJPM e estratificando-se as publicações por ano, observou-se produção científica cresceu substancialmente nas últimas décadas, sendo que a partir de 1997 o número de publicações é expressivo. Além do crescimento, observou-se um pico elevado de publicação em 2016 (Figura 4).

O primeiro artigo encontrado, que abordou o tema gestão de projetos e estratégia, foi publicado em 1984, intitulado “*Project cash forecasting in the client organization*” de Geln Peters, com três citações.

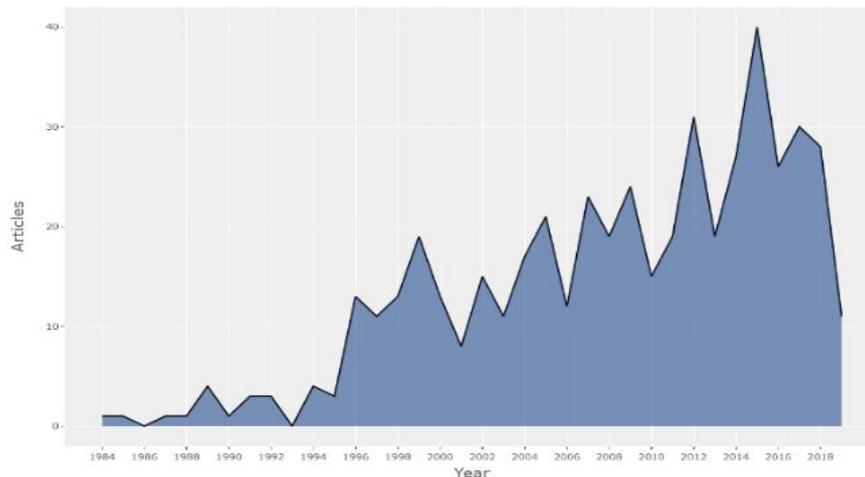


Figura 4. Evolução do número de publicações no IJPM(1984 a 2019).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Seguindo-se com as etapas do procedimento de análise (Figura 1), os artigos potencialmente relevantes selecionados na busca devem ser classificados a partir de critérios de inclusão e exclusão (Koller et al., n.d.). Esta categorização inicial colabora para a avaliação crítica dos estudos, uma vez que, com a decomposição dos artigos em categorias, conseguimos visualizar possíveis limitações metodológicas significativas.

A próxima etapa do processo foi a leitura dos 42 artigos, focando-se no resumo, introdução e método, com o propósito de confirmar seu alinhamento com os tópicos estudados.

Para os artigos que se enquadraram dentro dos termos estratégia e projetos, os artigos foram lidos na íntegra, evidenciando-se a abordagem metodológica, métodos e técnicas empregados em cada estudo. Esta etapa foi realizada com apoio de planilha e procedendo-se assim a inclusão ou exclusão dos artigos para o estudo.

Da totalidade dos artigos avaliados, observou-se que o número de estudos que envolvem os temas estratégia em projetos é pequeno, variando de dois a três artigos por ano, com uma discreta tendência positiva no período. No ano de 2017 observou-se o maior número de artigos no período, com sete artigos publicados. Deste, quatro usaram uma abordagem quantitativa, dois a abordagem qualitativa, e apenas um artigo é teórico (Figura 5). Destaca-se que os dois artigos que usaram uma abordagem qualitativa, um utilizou a técnica de estudo de caso e outro pesquisa-ação.

Avaliando-se a amostra dos artigos, o mais antigo que trata do tema estratégia em projetos é de 1996, intitulado “*Implementing strategic change through projects*”. Neste artigo o autor analisou o caminho da mudança estratégia e como a implementação de projetos, programas e processos de gestão associados, podem garantir um maior nível de sucesso.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE

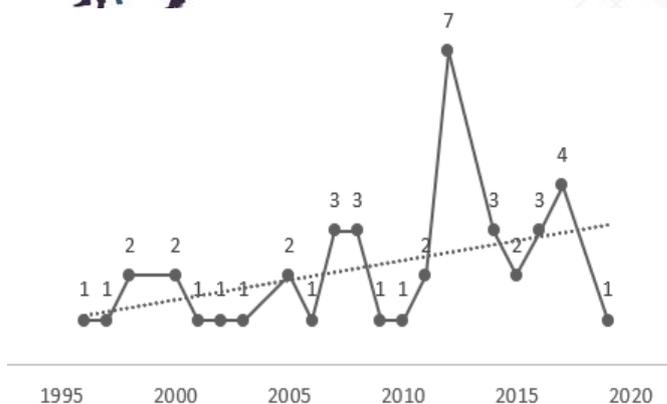


Figura 5. Número de publicações.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Avaliando-se apenas a abordagem metodológica, foram encontrados 16 (38%) artigos qualitativos, 17(41%) quantitativos, 8 (19%) artigos de revisão de literatura, revisão sistemática ou bibliométricos e, apenas 1 (2%) envolvendo abordagem qualitativa e quantitativa no mesmo estudo (Figura 6).

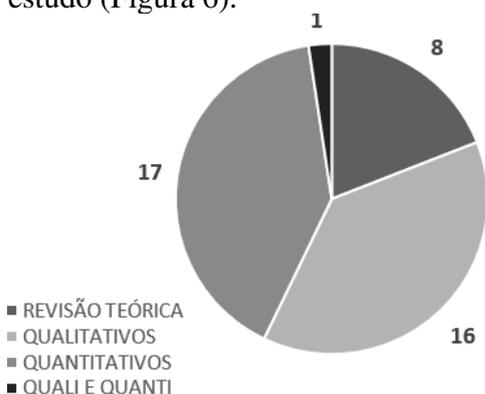


Figura 6. Abordagens metodológicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Com relação as técnicas qualitativas evidenciadas nos documentos, observa-se que a maioria dos estudos (70%) utilizaram estudo de caso (ver figura 7). Os demais métodos qualitativos encontrados, como observação, pesquisa-ação e entrevista, representam apenas 30% da amostra.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE

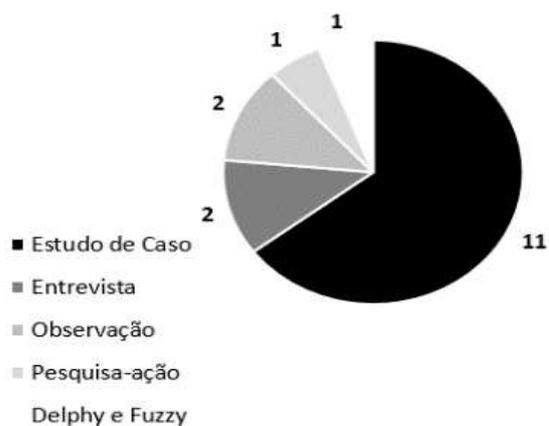


Figura 7. Métodos empregados no artigos qualitativos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esses resultados indicam que qualitativamente a técnica mais utilizada até então é o estudo de caso, o que corrobora o estudo de Lukosevicius & Guimarães (2018). O quadro 3 apresenta informações detalhadas dos estudos qualitativos da amostra, evidenciando o título do artigo, autor(s), temática geral, bem como o método utilizado nos estudos qualitativos encontrados na pesquisa.



Tabela 3. Artigos qualitativos do estudo.

	Título	Autor(es)	Ano	Temática geral	Abordagem / Método
1	Strategic project management and strategic behaviour	Tony Grundy	2000	Problemas comportamentais em projetos estratégicos.	Qualitativo /Observação
2	Project management in strategy implementation - experiences in Slovenia	Li-Ren Yang	2000	Estratégia baseada em projetos e aumento da eficiência da atividade de gerenciamento - Eslovênia.	Qualitativo /Estudo de caso
3	Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects	Serghei Floricel, Roger Miller	2001	60 casos de projetos de engenharia, utilizando o método Grounded Theory e propõe estrutura conceitual para projeto com base na distinção de riscos antecipados.	Qualitativo /Estudo de caso
4	Project Management Strategy—project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy	David K. Anderson*, Tony Merna	2003	Propõe modelo e implementação para colocar a gestão de projetos e a estratégia de gerenciamento de projetos no contexto do desenvolvimento de negócios, adição de valor ao negócio e papel dos gerentes de projeto em uma empresa de energia global.	Qualitativo /Entrevista
5	Evaluating project teaming strategies for construction of Taipei 101 using resource-based theory	Ren-Jye Dzung, Kuo-Sheng Wen	2005	Capacidades dos contratantes e identificar as ligações de recursos. o papel também compara o resultado analítico com as decisões reais do proprietário e explica suas diferenças.	Qualitativo / Delphi e Fuzzy
6	A two-way influence between business strategy and project management	Sabin Srivannaboon, Deana Z. Mileeva	2006	Influência da estratégia empresarial através dos atributos competitivos	Qualitativo /Estudo de caso
7	Strategic management tools in projects case construction project	Marja Naaranoja, Paivi Haapalainen, Heikki Lonka	2007	Estudo de caso com uso de ferramentas de gestão estratégica em um projeto de construção, organização do usuário final e priorização de diferentes escolhas.	Qualitativo /Estudo de caso
8	Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects	Tuomas Ahola, Eino Laitinen, Jaakko Kujala, Kim Wikstro	2008	Projetos turnkey. Projeto de processo de marketing de vendas, estratégia de compras e a criação de valor.	Qualitativo /Estudo de caso
9	Knowing communities in project driven organizations: analysing the strategic impact of socially constructed hrm practices	Emilio Bellini, Paolo Canonico	2008	O papel das práticas human resource management (HRM) e como podem condicionar os processos de criação do conhecimento.	Qualitativo /Estudo de caso
10	Response strategies to stakeholder pressures in global projects	Kirsi Aaltonen, Risto Sivonen	2009	Tipos de estratégias de resposta, variando de abordagens passivas a ativas e discute os diferentes fatores que são explicados o uso e a emergência das estratégias de resposta.	Qualitativo /Estudo de caso
11	The strategy of parallel approaches in projects with unforeseeable uncertainty: The Manhattan case in retrospect	Sylvain Lenfle	2011	Projeto Manhattan, poder da abordagem paralela, demonstra que os gerentes não devem necessariamente escolher entre as soluções, mas também podem combinar ou adicionar novos durante o projeto	Qualitativo /Estudo de caso
12	Implementing the replication strategy in uncertain and complex investment projects	Inkeri Ruuska, Tim B	2011	Uso de replicação em objetos complexos, usando um estudo de caso simples de petróleo e no mercado emergente para o biodiesel.	Qualitativo /Estudo de caso
13	Work-life strategies in the Australian construction industry: Implementation issues in a dynamic project-based work environment	Helen Lingard, Valerie Francis, Michelle Turner	2012	Satisfação global, equilíbrio de trabalho e a capacidade de completar tarefas do trabalho e em casa.	Qualitativo /Pesquisa-ação
14	Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management	Raymond Young, Michael Young a, Ernest Jorda, Paul O'Connor	2012	Sugere que as deficiências são selecionadas e gerenciadas atualmente limitam a capacidade de realizar objetivos estratégicos.	Qualitativo /Estudo de caso
15	Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW	Raymond Young a, Jamie Grant	2015	Replicação tem implicações para os setores público e privado.	Qualitativo /Estudo de caso
16	Organizing to avoid project overload: The use and risks of narrowing strategies in multi-project practice	Tina Karrbom Gustavsson	2016	Como gerentes e membros trabalham em projetos paralelos lidam com a sobrecarga do projeto alterando suas rotinas de trabalho.	Qualitativo / Entrevista
17	External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study	Tan Hai Dang Nguyena,*, Nicholas Chilesheh	2019	Seleção das ações de recepção e das características das estratégias individuais e dos motivos, atributos e percepções dos stakeholders.	Qualitativo /Estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O estudo evidenciou que os métodos usados no estudo da estratégia em gestão de projetos são bem diversificados, com estudos qualitativos e quantitativos. Quando se trata de abordagens qualitativas, a maioria dos estudos são estudo de caso. A área de projetos é multidisciplinar, empregada em diferentes áreas e contextos, e considerando-se os temas pesquisados: estratégia e projetos, há poucos trabalhos que os correlacionam.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou um periódico de destaque em gestão de projetos, o *International Journal of Project Management - IJPM*, com maior número de publicações no período, 1989 a 2019. Observou-se número ainda pouco expressivo de artigos que envolvam simultaneamente os temas projetos e estratégia.

Este artigo utilizou um protocolo de pesquisa já validado que pode ser utilizado em estudos futuros, outras revisões que tratem estratégia e projetos.

Dentre os principais resultados da pesquisa, destaca-se o uso do método estudo de caso em abordagens qualitativas, enquanto que nos estudos quantitativos não foi observado predomínio de técnica ou teste estatístico. Além disto observou-se pesquisas qualitativas e quantitativas, não se evidenciando nenhuma tendência dos pesquisadores da área.

Portanto, três contribuições se destacam nesta pesquisa: (1) constatou-se que os métodos qualitativos como quantitativos são empregados de forma igualitária em projetos e estratégia, não havendo predomínio de abordagens metodológicas, (2) há um número reduzido de estudos que tratem projetos e estratégia e, (3) o estudo provê informações para guiar a condução de pesquisas futuras no campo de projetos e estratégia.

As principais limitações deste trabalho dizem respeito às percepções do pesquisador no estudo, pois apesar de seguir a metodologia preconizada para uma RSL, validada em estudos anteriores, há etapas do processo em que a subjetividade do pesquisador determinam os documentos que farão parte da análise, a característica do caráter interpretativo da pesquisa.

Como pretensões futuras sugere-se ampliação do estudo para os demais periódicos da área, embora com um número de publicações expressivamente menor, ampliação do estudo com análise dos métodos quantitativos empregados, bem como análise bibliométrica uma meta-análise dos temas estratégia e gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083.
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12.
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal Of Project Management*, 36(1), 12–26.
- Botelho Schneider, A., Lopes Carneiro, M., Ribeiro Serra, F. A., & Portugal Ferreira, M. (2009). Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 Anos Depois. *Strategy: porter 30 years after*, (2), 298–326.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376–380.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance. International Publication of the Product Development & Management Association, 16(4)(99), 333–351.
- Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 23, 183–184.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Kezner, H. Estratégia vista como projeto. *HSM Management*. São Paulo, ano 16, v. 1, n. 90, p. 18-20, Jan-Fev 2012.

Knoff, L. C., Lacerda, R. T. de O., Ensslin, L., & Ensslin, S. (2014). Mapeamento de publicações científicas sobre estratégia de manufatura: uma abordagem baseada em processos. *Revista Produção Online*, 14(2), 403.

Koller, S. H., Clara, M., & Couto, P. D. P. Manual de produção científica [recurso eletrônico] / Organiza do res, Sílvia H. Koller, Maria Clara P. de Paula Couto, Jean Von Hohendorff. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Penso, 2014.

Lukosevicius, A. P., & Guimarães, J. C. (2018). Uso do Método Estudo de Caso em Pesquisas de Gerenciamento de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 09(02), 20–35.

Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração *Revista de Ciências Da Administração*, 13(31), 190–209.

PMI, A. (2013). guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). In *Project Management Institute*(Vol. 5).

Pollack, J., & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*, 33(1), 236–248.

Shenhar, J. Aaron; Dvir, Dov, Reinventando o Gerenciamento de Projetos, Ed. M Books do Basil, 2010.

Shvindina, H. O. (2017). Innovations of strategic management development: from competition to coopetition. *Marketing And Management Of InnovationS*, (1), 180–192.

Torre, A. C., & Russo, R. de F. M. (2019). Seleção E Priorização De Projetos: Como As Organizações Definem Critérios. *Information Systems and Technology Management* 2, 234–248.

Winter, M., Andersen, E. S., Elvin, R., & Levene, R. (2006). Focusing on business projects as an area for future research: An exploratory discussion of four different perspectives. *International Journal of Project Management*, 24(8), 699–709.

Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal Of Project Management*, 30(8), 887–900.