



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



A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA EM PROJETOS E O SUCESSO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT STRATEGY AND SUCCESS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

ANGÉLICA FREDERICO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RONALDO CRUZ DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

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



A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA EM PROJETOS E O SUCESSO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Objetivo do estudo

A estratégia em projetos é um conceito emergente na literatura de pesquisa sobre gerenciamento de portfólio de projetos. Muitos autores relacionam a estratégia em projetos com a execução eficaz das atividades na busca pelo sucesso. O objetivo, deste artigo, foi apresentar a relação entre estratégia em projetos e o sucesso.

Relevância/originalidade

Este trabalho auxilia estudantes e pesquisadores com interesses em estratégia em projetos a compreender a pesquisa neste campo, apresentando as referências, além disso, fornecendo informações sobre gerenciamento de portfólio de projetos, estratégias de gerenciamento de projetos e gerenciamento de stakeholders.

Metodologia/abordagem

Para atingir este objetivo, realizamos uma revisão sistemática de 69 artigos, procedentes de um estudo bibliométrico de pareamento, selecionados de revistas acadêmicas internacionais sobre gerenciamento de portfólio de projetos

Principais resultados

Os resultados da pesquisa indicam que os fatores 1, 2 e 3 possuem ligação direta com a estratégia em projetos e o sucesso, o fator 4, embora importante, não impacta diretamente nesse item, e o fator 5, mostrou relevância inferior em relação aos demais fatores.

Contribuições teóricas/metodológicas

Os achados deste estudo podem contribuir para a construção de teorias na investigação sobre a relação de estratégias em projetos altamente complexos e seu sucesso.

Contribuições sociais/para a gestão

Os achados deste estudo podem contribuir para a construção de teorias na investigação sobre a relação de estratégias em projetos altamente complexos e seu sucesso.

Palavras-chave: Estratégia em projetos, Sucesso, Estudos Bibliométricos, Gerenciamento de portfólio de projetos



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT STRATEGY AND SUCCESS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

Project strategy is an emerging concept in the project portfolio management research literature. Many authors relate project strategy to the effective execution of activities in pursuit of success. The purpose of this article was to present the relationship between project strategy and success.

Relevance / originality

This paper assists students and researchers with project strategy interests to understand research in this field by providing references, and providing information on project portfolio management, project management strategies, and stakeholder management.

Methodology / approach

To achieve this goal, we conducted a systematic review of 69 articles from a matching bibliometric study selected from international academic journals on project portfolio management.

Main results

The survey results indicate that factors 1, 2 and 3 are directly linked to project strategy and success, factor 4, although important, does not directly impact on this item, and factor 5, showed lower relevance in relation to the others. factors

Theoretical / methodological contributions

The findings of this study can contribute to the construction of theories on the relationship of strategies in highly complex projects and their success.

Social / management contributions

The findings of this study can contribute to the construction of theories on the relationship of strategies in highly complex projects and their success.

Keywords: Project Strategy, Success, Bibliometric Studies, Project Portfolio Management



1. Introdução

Enquanto companhias estão aumentando o foco no processo de gestão de projetos para melhorar resultados, pesquisas emergentes vêm sendo feitas para entender completamente como a gestão de projetos, apoiada pelo gerenciamento de portfólio de projeto, contribui para a geração de vantagem competitiva no sucesso dos projetos e da organização. O gerenciamento de portfólio voltado para a estratégia, é considerado um dos instrumentos para implementar a estratégia corporativa como um processo essencial. (Morris e Jamieson (2004) apud Aubry; Hobbs, Thuillier, 2007).

O gerenciamento de portfólio é um processo que viabiliza decisões dinâmicas. Durante este processo uma lista de novos negócios e produtos é constantemente atualizada e revisada, a fim de gerar uma nova priorização dos projetos (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1999). Para Kerzner (2009), o gerenciamento de portfólio contribui para valorar o investimento de cada projeto resultando no equilíbrio entre os projetos e a estratégia organizacional. Segundo Mikkola (2001) o gerenciamento de um portfólio deve selecionar projetos alinhados com a estratégia organizacional e aumentar a vantagem competitiva da organização e esse processo deve contribuir para que a empresa tenha uma base de ativos e tecnologias essenciais.

Portanto, pode-se considerar como uma oportunidade de estudo, principalmente quando associado por meio do uso e domínio das perspectivas estratégicas teóricas, tais como: a Visão Baseada em Recursos (RBV), o conceito de Capacidade Dinâmica (DC) e o conceito de Capacidade Absortiva (AC). Essas capacidades estabelecidas são repetidamente associadas a melhores resultados (ver, por exemplo, Alvarez e Busenitz, 2001; Cooper et al., 2001; Jugdev et al., 2007; Killen et al., 2008), levando o gerenciamento de portfólio de projetos e o gerenciamento de projetos a serem vistos como capacidades organizacionais e estratégicas que têm a possibilidade de fornecer vantagem competitiva.

Considerando a literatura de gerenciamento de projetos, os estudos relacionados com a estratégia são emergentes, embora os projetos sejam tradicionalmente associados como operações que transformarão estratégias em ação (Cleland e King, 1983; Pellegrinelli e Bowman, 1994). Morris e Jamieson (2005) concluem que, embora a estratégia em projeto seja um conceito emergente na literatura de pesquisa, ela existe na prática e merece mais reconhecimento, estudo formal e discussão.

Com foco em uma abordagem estratégica para gerenciamento de projetos, define-se um conceito de estratégia de projeto proposto por Shenhar (2004) e Mintzberg (1994), Patanakul e Shenhar (2012), ou seja, os componentes da estratégia do projeto incluem perspectiva, posição e plano (diretrizes). Para (Patanakul e Shenhar, 2012) gerenciar projetos de uma forma estratégica, não significa abandonar a perspectiva operacional e ainda completa ao dizer que a gestão estratégia em projetos, não irá descartar a mentalidade tradicional, apenas irá expandí-la.

Temos a seguir a definição desses três componentes. **Perspectiva:** a estratégia do projeto deve criar uma visão e uma abordagem adequadas ao projeto para ajudar a entender o impacto do projeto sobre seus *stakeholders* (Patanakul e Shenhar, 2012).

Posição: um papel da estratégia do projeto é também definir um tom para o gerenciamento de projetos. Ele deve incentivar uma equipe de projeto a perceber a posição do projeto, incluindo as vantagens competitivas que podem ser obtidas com os resultados do projeto (Patanakul e Shenhar, 2012).

Plano (Diretrizes): a estratégia do projeto não apenas cria perspectiva e posição, mas também define o caminho que a equipe do projeto deve seguir para alcançar os resultados do projeto. Em outras palavras, a estratégia do projeto direciona o comportamento da equipe.



Refletindo a perspectiva e a posição, a definição do projeto definirá primeiro os limites do projeto, a saber, o escopo do trabalho que precisa ser feito e não deve ser feito (Patanakul e Shenhar, 2012).

Além da definição da estratégia em projeto proposta por Shenhar (2004), Arto et al. (2008) concluem que uma definição genérica de estratégia em projeto é "uma direção em um projeto que contribui para o sucesso do projeto em seu ambiente". Ritson, Johansen, & Osborne (2001), diz que o alinhamento é essencial para o sucesso estratégico; de acordo com (Meskendahl, 2010) a estratégia pode ser medida e comparada ao longo de diferentes dimensões estratégicas.

Referente ao sucesso em projetos, é importante ressaltar que só é possível alcançá-lo a partir de uma estrutura preparada para dar suporte nas atividades operacionais a fim de atingir os objetivos estratégicos, atendendo assim a perspectiva dos *stakeholders*, e nesse caso, o patrocinador será fundamental para o sucesso, conforme (Ritson, Johansen, & Osborne, 2001). De acordo com (Beringer, Jonas, & Kock), é esperado que as partes interessadas sejam a principal fonte de influência em relação ao sucesso da carteira de projetos.

Existem várias definições para o sucesso em projetos, porém destacamos sua importância frente à estratégia em projetos. Segundo Arto et al. (2008) "Estratégia de Projetos é a direção no projeto que contribui para o sucesso no seu ambiente".

"Sucesso significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Um arquiteto pode considerar sucesso em termos de aparência estética, um engenheiro em termos de competência técnica, um contador em termos de dólar gasto no orçamento, um gerente de recursos humanos em termos de satisfação dos empregados. Os executivos avaliam seu sucesso em termos de ações de mercado." (Freeman e Beale, 1992)".

Diante do cenário anteriormente exposto e da crescente importância do gerenciamento de projetos no contexto da estratégia, será considerada e inerente ao objetivo uma visão de estratégias deliberadas e emergentes e sua relação direta com o sucesso em projetos. Projetos são frequentemente escolhidos como veículos para implementar as estratégias, sendo o gerenciamento de projetos considerado comumente um importante processo empresarial. (Morris; Jamieson, 2004 apud Srivannaboon; Milosevic, 2006). Assim, não só o gerenciamento propriamente dito vem destacando-se no processo de implementação da estratégia, mas também o gerenciamento de portfólios.

O objetivo principal desse estudo diz respeito a exploração da relação entre estratégia em projetos e sucesso, com intuito de verificar quais elementos estão relacionados a esse assunto principal para identificar de que forma o mesmo pode impactar na estratégia e no sucesso de projetos.

Desta forma, para apoiar esse objetivo, fizemos uma revisão sistemática, utilizando a base da *Web Of Science* para chegar em 69 estudos, relacionados com a temática da estratégia em projetos e sucesso. Após isso, utilizamos o método bibliométrico de pareamento, por meio na análise multivariada. Nesse caso foi possível fazer uma análise profunda da literatura para identificar possíveis indicadores que pudessem apresentar algum tipo de relação ou afetar na estratégia em projetos e no sucesso.

Portanto, apresentaremos o método utilizado na pesquisa, a coleta de dados e amostragem. Na sequência apresentaremos os procedimentos de análise de dados e síntese, e em seguida os resultados da análise fatorial exploratória, onde por meio dessa análise chegamos em 5 fatores relacionados a estratégia em projetos e sucesso, tais como: sucesso em portfólio de projetos, estratégia em organizações baseadas em projetos, posicionamento das partes interessadas em projetos, revisão da teoria do gerenciamento de projetos em projetos e gerenciamento de partes interessadas e suas influências.



Por fim, elaboramos uma análise dos cinco fatores, onde mostrarmos a relação dos indicadores identificados na literatura com cada um deles, analisando até que ponto os mesmos impactam na estratégia em projetos e no sucesso. Em seguida é apresentada a conclusão desse estudo.

2. Metodologia

Neste estudo, a fim de explorarmos a relação de estratégia em projetos com o sucesso, apoiamo-nos sobre a revisão sistemática utilizando o método bibliométrico de pareamento, por meio da análise multivariada. Uma revisão sistemática utiliza um algoritmo analítico, em oposição a uma literatura heurística e superior, além de uma avaliação crítica da literatura. Revisões sistemáticas melhoram a qualidade do processo e resultado da revisão, empregando um procedimento transparente e reprodutível (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Os estudos bibliométricos podem ser empregados na avaliação e progresso de disciplinas, temas e fenômenos, iniciando pelo conhecimento acumulado. Por meio de estudos bibliométricos, os pesquisadores aferem a lógica que suporta o conhecimento, as tendências e linhas de pesquisa (Serra, Ferreira, Guerrazzi & Scaciotta, 2018; Nagaratnam, Ebrahim & Habibillah, 2016). A utilização de estudos bibliométricos, por intermédio de métodos estatísticos e de distintas análises, proporciona a avaliação de quantidades de dados bibliográficos significativos, desviando a subjetividade da distinção dos trabalhos que pode suceder na revisão sistemática (Vogel, & Güttel, 2012; Zupic, & Čater, 2015).

Neste estudo, elaboramos uma análise bibliométrica de pareamento, conforme método proposto por Vogel e Güttel (2013). O pareamento bibliográfico inclina-se a apresentar as fronteiras da pesquisa de um tema estabelecido (Zupic & Čater, 2015). Este método bibliográfico representa a identificação de pares de trabalho que mostram uma ou mais obras (Vogel & Güttel, 2013; Zupic & Čater, 2015). É possível que a coincidência de referências em conjunto, ou seja, uma bibliografia comum (Kessler, 1963; Zupic, & Čater, 2015) retrate as frentes de pesquisa que estão sendo beneficiadas pelos pesquisadores em um campo do conhecimento ou em relação a um fenômeno (Vogel & Güttel, 2013).

Os estudos bibliométricos podem ser assegurados pelo uso de técnicas como análise fatorial e de redes de relacionamento. A utilização destas técnicas em conjunto proporciona maior robustez ao estudo, pois, de certa forma, a análise fatorial exploratória é reavaliada com o auxílio da rede de relacionamentos (Serra, Ferreira, Guerrazzi & Scaciotta, 2018).

O processo de revisão sistemática geralmente abrange três etapas: coleta de dados, análise de dados e síntese. A rigidez científica na condução de cada uma dessas etapas é primordial para uma revisão de qualidade.

a. Coleta de Dados e Amostragem

Os dados foram coletados em janeiro de 2019 na base de dados *Web of Science* (WoS), que disponibiliza periódicos via indexação de citações científicas on-line baseado em assinatura originalmente produzido pelo *Institute for Scientific Information* (ISI), posteriormente mantido pela *Clarivate Analytics* (anteriormente propriedade da *Intellectual Property and Science da Thomson Reuters*), fornecendo uma pesquisa abrangente de citações. A base WoS é constituída pelos principais periódicos internacionais em ciências sociais aplicadas, classificados pelo fator de impacto (Vogel & Güttel, 2013).

Na busca, consideramos todos os artigos avaliados por pares que estavam disponíveis na base até o ano de 2017 na área de Gestão de Projetos. As revistas internacionais consideradas foram: *International Journal of Project Management* (IJPM) e *Project Management Journal* (PMJ). Na palavra-chave utilizada para a pesquisa, consideramos aquela de maior importância e relevância sobre o tema dado que as revistas internacionais previamente selecionadas já



delimitam o contexto sobre o tema: ‘strateg*’. O asterisco foi utilizado para considerar todas as variações possíveis de palavra-chave. A busca foi realizada no campo Tópico da base WoS, que faz a procura no título, resumo e palavras-chave dos artigos da base.

Na pesquisa inicial, encontramos 312 documentos, realizamos uma redução antes de rodar a fatorial, a redução foi para 107 documentos/nós. A partir dessa amostra reduzida, rodamos a fatorial novamente. Após ajustes, a amostra final foi de 69 documentos e 5 fatores, resultantes da seleção de artigos com, pelo menos, 7 pareamentos e um documento. Realizamos esta restrição com o suporte do software Ucinet.

b. Procedimentos de Análise de dados e Síntese

Os softwares Bibexcel, SPSS (versão 20) e Ucinet, foram utilizados para tratamento dos dados e realização do pareamento bibliográfico. A base para a realização das análises estatísticas exploratórias é a matriz de coocorrência (Bazeley, 2013) de pareamento. Na matriz de coocorrência, as linhas e colunas possuem os mesmos códigos, neste caso, os artigos. Na matriz, os dados representam a frequência de coocorrência, que é considerada uma medida de similaridade (Bernard & Ryan, 2010).

A matriz de coocorrência do pareamento é produzida pelo software Bibexcel e a partir dela é gerada a análise multivariada. Porém, a matriz deve conter a quantidade final dos artigos a serem analisados e que representem a amostra, neste caso, os 69 documentos que foram restritos com o uso do software Ucinet. Essa matriz, serve de entrada para a análise fatorial, que é convertida numa matriz de correlação de Pearson. Para realizar a análise fatorial exploratória, utilizamos o SPSS (versão 20). A diagonal da matriz é considerada nula (White, & Griffith, 1981; Charvet, Cooper, & Gardner, 2008). A extração dos fatores foi utilizada usando-se o método de componentes principais, com rotação Varimax (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Lin & Cheng, 2010) e normalização de Kaiser. Conforme especificado por Vogel e Güttel (2013), os artigos com carga fatorial superior ou igual a 0,40 foram considerados. Para localização nos fatores, no caso constar carga fatorial cruzada, foi considerada a maior carga (Vogel & Güttel, 2013).

Os artigos agrupados em um mesmo fator da análise fatorial são considerados portadores de similaridades conceituais (Shafique, 2013; Lin & Cheng, 2010). Indicando que um grupo de autores pesquisa o mesmo tema (White, 2011). Os fatores foram nomeados individualmente, a partir da leitura do conteúdo de todos os artigos (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004).

A condução de uma análise fatorial exploratória (Hair et al., 2005), tem como objetivo desta técnica estudar o relacionamento entre as várias variáveis, de forma a conceder a redução de dados através do seu agrupamento em fatores (Malhorta, 2006).

3. Análise e Resultados

Os resultados da análise fatorial exploratória estão apresentados, respectivamente, na Tabela 1 – Análise Fatorial de Pareamento.



		Componente				
		FATOR1	FATOR2	FATOR3	FATOR4	FATOR5
bc218	Understanding project interdependencies: The role of visual representation, culture and pro	.928	-.103	-.059	.056	.003
bc104	Key attributes of effectiveness in managing project portfolio	.918	-.114	-.070	.000	.006
bc126	Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding	.916	-.033	-.053	.071	.062
bc132	Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating R	.900	-.060	-.051	-.046	.035
bc141	Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value	.893	-.090	-.059	-.004	-.028
bc314	A Project Portfolio Risk-Opportunity Identification Framework	.872	-.097	-.065	.002	-.036
bc214	Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical study on senio	.823	-.053	-.031	-.060	.190
bc267	The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A concep	.816	-.002	-.103	-.062	.056
bc179	Project portfolio management in practice and in context	.785	-.070	-.065	.009	.023
bc149	Risk Management in Project Portfolios Is More Than Managing Project Risks: A Contingency I	.752	-.090	-.049	.122	-.030
bc155	Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios	.751	-.041	-.047	.030	-.036
bc219	Impact of customer integration on project portfolio management and its success-Developing a	.735	-.081	-.053	-.044	-.018
bc181	Impact of relationship value on project portfolio success-Investigating the moderating effects	.734	-.062	-.059	-.038	.002
bc147	Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus	.722	-.123	-.061	.166	.077
bc190	Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigatio	.703	-.119	-.072	.110	-.025
bc235	What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project managem	.701	-.070	-.046	.342	.055
bc236	Successful programs wanted: Exploring the impact of alignment	.694	-.061	-.058	.316	.115
bc199	Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Intern	.693	-.059	-.036	-.104	.341
bc180	Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success	.671	-.081	-.043	-.096	.277
bc133	Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Imp	.632	-.093	-.085	.192	-.144
bc136	The management of project management: A conceptual framework for project governance	.620	-.080	-.062	.459	.125
bc217	Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty	.520	-.116	-.051	.312	-.059
bc260	What risks are common to or amplified in programmes: Evidence from UK public sector infras	.408	-.126	-.077	.331	.154
bc273	Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms	.402	-.092	-.083	.324	-.130
bc88	Research and development project management best practices and absorptive capacity: Empir	-.084	.885	.071	-.109	-.042
bc73	Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the "	-.091	.826	.252	-.105	-.037
bc64	Floating in Space? On the Strangeness of Exploratory Projects	-.080	.807	.178	-.070	-.030
bc42	Coordinating in construction projects and the emergence of synchronized readiness	-.107	.747	.101	.050	.003
bc67	Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context	-.148	.737	.372	-.159	-.072
bc31	Towards a design for the project-based organization	-.058	.732	.076	.133	.039
bc63	Dynamic Capabilities in Complex Projects: The Case of London HeathrowTerminal 5	-.067	.706	.111	-.068	-.025
bc49	Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance	-.119	.690	.480	-.054	-.036
bc74	Explicating the dynamics of project capabilities	-.090	.661	.104	-.092	-.040
bc61	Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions f	-.137	.602	.281	-.149	-.072
bc60	Managing program impacts in new product development: An exploratory case study on overco	-.107	.566	-.157	-.222	-.099
bc90	Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riski	-.067	.526	-.122	-.195	-.083
bc65	A Contingency Approach on the Impact of Front-End Success on Project Portfolio Success	-.099	.517	-.151	-.199	-.089
bc66	Innovation for Multiproject Management: The Case of Component Commonality	-.086	.498	-.186	-.194	-.080
bc2	The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adap	-.105	.489	.263	.114	.024
bc11	Mechanisms of Isomorphism in Project-Based Organizations	.048	.476	.051	.305	.068
bc47	Project Complexity and Risk Management (ProCRiM): Towards modelling project complexity	-.070	.394	.361	-.055	-.034
bc85	Online Stakeholder Interactions in the Early Stage of a Megaproject	-.086	-.020	.905	-.115	-.043
bc29	Knitting the net: From 'design by deception' to an object oriented politics	-.104	.058	.897	-.125	-.021
bc18	Project sustainability strategies: A systematic literature review	.007	.069	.874	-.112	.068
bc84	Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case	-.105	.092	.848	-.109	-.050
bc81	Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository I	-.093	.109	.846	-.120	-.048
bc80	Project Stakeholder Management-Past and Present	-.104	.078	.811	-.143	-.059
bc82	Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory	-.102	.114	.792	-.131	-.055
bc83	Breakthrough R&D Stakeholders: The Challenges of Legitimacy in Highly Uncertain Projects	-.123	.508	.713	-.159	-.063
bc43	Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes	-.155	.170	.684	-.177	-.073
bc20	Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits	-.077	.332	.406	.105	-.025
bc143	Extending project management research: Insights from social theories	-.041	.004	-.091	.782	.031
bc240	Managing the Institutional Context for Projects	.040	-.004	-.069	.777	.180
bc117	Improvisation in project management: A praxeology	-.064	-.118	-.071	.772	-.080
bc283	Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters	.065	-.043	-.055	.740	-.048
bc259	A Project Management Research Framework Integrating Multiple Theoretical Perspectives an	.268	-.023	-.083	.734	-.038
bc135	Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge managem	.084	-.032	-.081	.727	.139
bc224	Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explana	-.024	-.130	-.072	.672	-.058
bc192	Organizational context and collaboration on international projects: The case of a professiona	.011	.190	-.044	.654	.202
bc122	Conceptualising uncertainty in safety-critical projects: A practitioner perspective	.194	-.147	-.054	.552	.093
bc216	Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theori	.438	-.064	-.083	.456	.028
bc128	Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and prog	.096	-.052	-.080	.425	.072
bc188	Supplier capabilities in large shipbuilding projects	.089	-.095	-.111	.418	.137
bc148	Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experienc	.101	-.052	-.047	.074	.919
bc241	Governmental Stakeholder and Project Owner's Views on the Regulatory Framework in Nucle	.071	-.054	-.063	.251	.837
bc121	Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directio	.027	-.079	-.044	-.035	.835
bc156	Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects	.115	-.055	-.043	-.023	.826
bc309	Response strategies to stakeholder pressures in global projects	-.035	-.073	-.024	.196	.782
bc261	Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process	.059	-.088	-.068	.204	.717
	%variância explicada	24,263	12,165	8,542	6,959	5,822
	% variância acumulada	24,263	36,428	44,970	51,929	57,751
	KMO			0,686		
	Bartlett			0,000		

Tabela 1 – Análise Fatorial de Pareamento

Primeiramente verificamos se a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis selecionadas. Portanto, dois métodos de avaliação são indicados, o critério ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Testes de Esfericidade de Bartlett (Dziuban; Shirkey, 1974;



Damásio, 2012). Constatamos $KMO = 0,686$ e Bartlett = 0,000 atestando assim que a análise fatorial é apropriada para a amostra.

Na análise fatorial, relacionamos os cinco fatores com a variância explicada para o FATOR1=24,26%, FATOR2 =12,16%, FATOR3=8,54%, FATOR4=6,95% e FATOR5=5,82% e variância acumulada igual 57,75%. Contudo, para os artigos que possuíam cargas fatoriais acima do valor mínimo especificado em mais de um fator (cargas cruzadas), foi considerado o fator com maior carga fatorial (Vogel & Güttel, 2013), a despeito desses artigos contribuírem conceitualmente para outro fator (Ferreira, Pinto, & Serra, 2013).

Por meio da leitura sistemática e realização de um fichamento de informações dos artigos (nome do artigo, objetivo, base teórica, método, resultados encontrados e estudos futuros), classificamos e nomeamos os cinco fatores que representam a frente de pesquisa sobre a relação de estratégia em projetos com sucesso. O FATOR1 corresponde “Sucesso em portfólio de projetos”, composto por 24 artigos e indicativo de frente de pesquisa predominante pois sabemos que muitos assuntos abordados nos artigos mostram um certo grau de impacto na gestão de carteiras, inclusive no aspecto estratégia, que foi um dos itens mais predominantes nesse conjunto de artigos. O FATOR2 corresponde “Estratégia em Organizações Baseadas em Projetos”, composto por 17 artigos e indicativo de frente de pesquisa emergente devido ao fato de observarmos que está relacionado aos elementos que impactam a estratégia, considerando capacidades dinâmicas, projetos incertos e risco, contextualizando assim a inovação. O FATOR3 corresponde “Posicionamento dos *stakeholders* em projetos”, composto por 10 artigos e se mantém relativamente estável sob a ótica de ir além do gerenciamento de projetos, por meio da temática do gerenciamento de *stakeholders*. O FATOR4 corresponde “Revisão da teoria do gerenciamento de projetos”, composto por 12 artigos com predominância a respeito do renovo das bases teóricas e práticas do gerenciamento de projetos com ganhos de desempenho para os projetos. O FATOR5 corresponde “Gerenciamento de *stakeholders* e suas influências”, composto por 6 artigos e considera menor ênfase na compreensão a respeito das influências no gerenciamento de *stakeholders* em abordagens estratégicas aos projetos.

Constatamos que todos os fatores dos artigos analisados, estão baseados na temática da estratégia em projetos com o sucesso e propõe utilizar aspectos quantitativos por meio de regressões para avaliar essa relação. Neste trabalho não utilizaremos a rede de pareamento, o que permitirá a sobreposição dos resultados da análise fatorial na rede de pareamento, possibilitando uma interpretação confirmatória das relações entre artigos e fatores.

O FATOR 1 - “Sucesso em portfólio de projetos” - os artigos relacionados a esse fator, têm como característica principal o sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos, suportados pela base teórica, onde contém assuntos associados ao fator 1, tais como: “Risco” conforme (Sanchez, Robert, & Pellerin, 2008), (Teller, Kock, & Gemünden, 2014), (Teller, 2013) e (Aritua, Smith, & Bower, 2011), “impacto” abordado por (Voss, 2012), (Voss & Kock, 2013) e (Beringer, Jonas, & Kock, 2013), “estratégia” de acordo com (Kaiser, Arbi, & Ahlemann, 2014), (Martinsuo & Killen, 2014), (Unger, Kock, Gemünden, & Jonas, 2012), (Meskendahl, 2010), (Rijke, et al., 2014), e (Patanakul & Shenhar, 2012), “ambiente dinâmico” estudo por (Petit & Hobbs, 2010) e (Petit, 2012), “Inovação” segundo (Unger, Rank, & Gemünden, 2014) e (Sicotte, Drouin, & Delerue, 2014) e “*Stakeholders*” pesquisado por (Beringer, Jonas, & Gemündem, 2012) e (Beringer, Jonas, & Kock, 2013).

Nesse caso, vimos que as dimensões apresentadas podem comprometer, positivamente ou negativamente, a gestão e/ou desempenho da carteira, impactando em seu sucesso, porém, outros elementos, segundo (Unger, Rank, & Gemünden, 2014), também devem compor esse rol, como por exemplo: a cultura e a complexidade do projeto. O que deixa claro a existência de outros tópicos importantes ligados ao sucesso, para (Kaiser, Arbi, & Ahlemann, 2014), o



alinhamento estrutural serve de antecedente de sucesso para a implementação do gerenciamento de portfólio de projetos.

No quesito risco, pode-se dizer que para uma gestão eficiente da carteira, esse elemento está totalmente associado ao sucesso da mesma, pois, há inexistência de uma política ou plano de risco capaz de influenciar o desempenho do portfólio. E para alguns autores, esse ainda é um tópico carente na literatura, segundo (Sanchez, Robert, & Pellerin, 2008), completa sua fala ao dizer que a gestão tem que gerenciar e comunicar risco considerando toda a organização. Teller, Kock, e Gemünden (2014) afirmam que a integração de risco na gestão de portfólio de projetos faz com que o gerente da carteira faça adaptação, avaliação e seleção de projetos.

Quanto ao impacto no portfólio de projetos, percebemos que o relacionamento com cliente é importante para preservar a carteira, e conforme (Voss, 2012), deve impactar positivamente no sucesso. Voss e Kock (2013) chamam a atenção quanto ao prazo de execução de um projeto, dizendo que quanto esse é estreito e curto pode impactar negativamente na qualidade de impressão, comprometendo o relacionamento com o cliente.

Outro item bastante abordado e que requer maior atenção no que diz respeito a estratégia, onde ficou evidente a quantidade de autores abordando esse assunto no contexto de portfólio de projetos. Kaiser, Arbi, & Ahlemann (2014) dizem que aumentou o interesse desse aspecto na literatura, fazendo uma conexão entre portfólio de projetos e estratégias de negócio. Meskendahl (2010) sugere que o efeito da orientação estratégica sobre o sucesso do portfólio deve ser moderado entre a estruturação do portfólio e sucesso do portfólio de projetos.

Também identificamos a presença de outros elementos associados ao sucesso do portfólio de projetos, porém com menor intensidade, a saber: ambiente dinâmico, inovação e *stakeholders*. E segundo (Petit, 2012) há pouca menção potencial de perturbação em ambiente dinâmico. Sicotte, Drouin, & Delerue (2014), diz haver um interesse em entender a inovação contínua em ambiente de mudança e ainda complementam ao dizer que a inovação da gestão de portfólio tem forte alinhamento com a capacidade de aprendizagem que se acumula com os projetos, o que pode estabelecer uma conexão com a eficiência da carteira. No que diz respeito as partes interessadas, (Beringer, Jonas, & Kock, 2013), relevam certa relevância das partes interessadas no sucesso e no gerenciamento de portfólio de projetos, e ainda dizem que não só o *stakeholders* individual afeta o sucesso da carteira, mas também os *stakeholders* da carteira como um todo.

Deste modo, no que diz respeito aos resultados do fator 1, podemos perceber o interesse em buscar respostas sobre os temas citados anteriormente, pois os mesmos estabelecem uma certa conexão com o sucesso da carteira de portfólio. Também observamos a presença marcante da dimensão estratégia, o que deixa claro a sua importância para o sucesso do gerenciamento de portfólio de projeto, e nesse caso, deve haver um alinhamento das estratégias de negócio com a gestão da carteira. Em relação a metodologia, é possível afirmar que a maioria da literatura desse fator possui uma abordagem qualitativa, sendo 62,5%.

O FATOR 2 - “Estratégia em Organizações Baseadas em Projetos” - a característica principal desse fator, diz respeito aos elementos associados à estratégia em organizações baseadas em projetos, cujo apoio se dá a partir da base teórica, contendo assuntos relacionados ao fator 2, porém de maneira bastante variada, mas é possível identificar a presença de alguns itens com maior intensidade, a saber: “Capacidade Dinâmica e Recursos Dinâmicos” conforme pesquisa de (Incha & Leirner, 2015), (Davies & Brady, 2015) e (Davies, Dodgson, & Gann, 2016), “Complexidade” abordado por (Davies, Dodgson, & Gann, 2016), (Florice, Michela, & Piperca, 2016), (Shenhar, & Holzmann, 2017) e (Qazi, Quigley, Dickson, & Kirytopoulos, 2016), “Inovação” de acordo com (Mahmoud-Jouini, Midler, & Silberzahn, 2016) e (Korhonen, Laine, Yrjänäinen, & Suomala, 2016) e “Incerteza” com base em (Lenfle, 2016), (Florice, Michela, & Piperca, 2016), (Laine, Korhonen, & Martinsuo, 2016).



Considerando a literatura apresentada observamos uma ligação entre as dimensões identificadas e o tópico principal do fator 2, que é estratégia em Organizações Baseadas em Projetos. Segundo (Miterev, Mancini, & Turner, 2016), Organização Baseada em Projetos, é aquela que toma como estratégia a adoção do portfólio de projetos, programas e gestão de projetos em seu processo de negócio para gerir seu trabalho. De acordo com (Miterev, Engwall, & Jerbrant, 2017), a Organização Baseada em Projetos tem capacidade de responder de maneira flexível às demandas dos clientes, assim como as mudanças organizacionais para atender as estratégias de inovação.

Tomando por base essa abordagem, percebemos que algumas dimensões tem relação direta com esse contexto, como é o caso das capacidades dinâmicas e recursos dinâmicos, e conforme (Winch & Leiringer, 2015) em empresa baseada em projetos, ampliar seus recursos é uma questão de necessidade, conforme sua dinâmica, se estruturando para atender suas demandas. Ainda nesse ponto de vista, as empresas necessitam de capacidades dinâmicas para sobreviver em um contexto tecnológico, conforme (Davies, Dodgson, & Gann, 2016), que concluem falando que capacidades dinâmicas dizem respeito à estratégia de inovação, usadas para desenvolver competências respondendo rapidamente as mudanças do mercado, principalmente em organizações que atuam com projetos complexos.

Levando em conta esse direcionamento, a complexidade dos projetos também foi abordada nas literaturas analisadas, principalmente em Organizações Baseadas em Projetos, que possuem, por exemplo, clientes de segmentos variados como as empresas de construção civil. Diante disso, pode dizer que em projetos complexos pode envolver vários participantes e organizações independentes (Davies, Dodgson, & Gann, 2016). Nesse caso a empresa deve ficar atenta no quesito complexidade, pois é uma fonte de incerteza e risco em projetos, (Florichel, Michela, & Piperca, 2016), o que de certo modo afeta as estratégias das Organizações Baseadas em Projetos.

Outra abordagem, diz respeito à inovação, que por sua vez, é um elemento essencial para as Organizações Baseadas em Projetos, devido à necessidade de novas tecnologias para melhor operacionalização do negócio, principalmente para gerenciar múltiplos projetos. Para (Korhonen, Laine, Yrjänäinen, & Suomala, 2016), a inovação vem como benefício estratégico desejado para o gerenciamento de multiprojetos. Mahmoud-Jouini, Midler & Silberzahn (2016), falam que para gerenciar projetos em um contexto de inovação é preciso a adoção de uma gestão específica, principalmente das partes interessadas, carecendo de maior atenção por parte das Organizações Baseadas em Projetos.

Também percebemos outro item que tem que possui ligação com o tema do fator 2, que é a incerteza, sobretudo em relação as estratégias, e nesse caso, incerteza e complexidade requer uma capacidade de improvisação com base em experiências vividas (Laine, Korhonen, & Martinsuo, 2016). Para (Florichel, Michela, & Piperca, 2016), fatores institucionais quando ligado a um ambiente de projetos, pode gerar incerteza e oferecer riscos, impulsionando novos direcionamento e ações estratégicas para uma melhor aplicação em Organizações Baseadas em Projetos.

Diante do exposto, os resultados relacionados ao fator 2, mostraram uma ligação entre estratégia e Organizações Baseadas em Projetos, cujo elementos foram elencados acima, principalmente no quesito incerteza e complexidade, pois são dimensões representativas para as Organizações Baseadas em Projetos, impactando inclusive em seus resultados. Nesse caso é possível dizer que além desses itens, outros com menor intensidade, também possuem certa relevância para com o tema em questão, tais como: criação de valor, futuro do gerenciamento de portfólio, capacidade absorptiva, entre outros. No que diz respeito às questões metodológicas, é possível afirmar que a maioria da literatura constituída nesse fator, possui uma abordagem qualitativa, sendo 76,5%.



O FATOR 3 - “Posicionamento dos *stakeholders* em projetos” apresenta um declive no interesse pela pesquisa, porém todos os artigos que representam esse fator se baseiam no gerenciamento de *stakeholders*. Porém verificamos que a pesquisa sobre gerenciamento de *stakeholders* diferencia entre a gestão de *stakeholders* e a gestão para abordagens de *stakeholders* (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007). A primeira perspectiva adota uma abordagem quase econômica para visualizar os *stakeholders* como fontes diretas ou indiretas de recursos (Eskerod & Huemann, 2013). A segunda perspectiva adota uma abordagem relacional para reconhecer as necessidades, direitos e legitimidade dos *stakeholders* (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Os artigos em sua maioria consideram as características dos *stakeholders*, e uma forma de avaliar por meio da estrutura de saliências. A estrutura de saliências explica o processo de tomada de decisão gerencial com relação aos *stakeholders*, e fornece uma base sólida para identificá-los e categorizá-los e entender como gerenciá-los (Aaltonen, Kujala, & Oijala, 2008).

Averiguamos, que os métodos clássicos de análise dos *stakeholders* do projeto, consistem tipicamente de um número de etapas, envolvendo a identificação e várias avaliações dos *stakeholders*, por exemplo, determinação de contribuições necessários a partir de cada participante, bem como requisitos de cada participante (ver, por exemplo, Eskerod & Huemann, 2014A; Karlsen de 2002, Littau, Jujagiri, & Adlbrecht, 2010; Yang Shen, Bourne, Ho, e Xue, 2011). Com base nessas avaliações, as estratégias são escolhidas sobre como interagir com cada stakeholder.

Enxergamos que a análise de *stakeholders* demonstra que satisfazer as necessidades dos *stakeholders* ajuda no sucesso do projeto, podendo combinar abordagens diferenciadas. Jepsen e Eskerod (2009) verificam que esse estado "as atuais orientações para a gestão dos *stakeholders* do projeto deve ser considerada como uma estrutura conceitual em vez de instruções sobre como fazer análise dos *stakeholders* do mundo real". Eskerod e Huemann (2013) analisaram os padrões e corpos de conhecimento internacionais, por exemplo, A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), o *Competence Baseline Internacional* (ICB) e PRINCE2, e argumentam que as formas de gestão dos *stakeholders* têm vários limites.

Entendermos que, a literatura sobre gerenciamento de projetos reconhece que os *stakeholders* no projeto são importantes para o sucesso do projeto por pelo menos quatro razões. Primeiro, o projeto precisa de contribuições (recursos financeiros e não financeiros) dos *stakeholders*; em segundo lugar, os *stakeholders* estabelecem frequentemente os critérios para avaliar o sucesso do projeto; terceiro, a resistência (potencial) dos *stakeholders* pode causar vários riscos e afetar negativamente o sucesso do projeto; e quarta, o projeto pode afetar os *stakeholders* em ambos os sentidos negativos e positivos (ver, por exemplo, Aarseth, Rolstadas, e Andersen, 2011; Bakker, Boonstra, & Wortmann, 2011; McLeod, Doolin, & MacDonel, 2012; Morris & Hough 1987; Sallinen, Ahola e Ruuska, 2011; Turner e Zollin, 2012; Vrhovec, Hovelja, Vavpotic e Krisper, 2015).

Atingimos o ponto à respeito da questão da estratégia em projetos, que é observada em todos os artigos, sob algumas das perspectivas, a saber: Aaltonen & Kujala (2010) escreveram sobre uma perspectiva do ciclo de vida do projeto nas estratégias de influência dos *stakeholders* no projeto global; Eskerod, & Vaagaasar (2014) comentam sobre estratégias e práticas de gestão de *stakeholders* durante um curso de projeto; Achterkamp & (2008) deliberam sobre a investigação do uso de estratégias de influência do *stakeholders* em projetos globais; Freeman (1984) discute o gerenciamento da estratégia sobre a abordagem de *stakeholders*. Inclusive essa citação de Freeman aparece na maioria dos artigos.

Chegamos aos resultados que em sua maioria mostram que a gestão de *stakeholders* bem planejada e aplicada durante o ciclo de vida do projeto, utilizando diversas abordagens



estratégicas, pode contribuir para o sucesso em projetos. O posicionamento dos *Stakeholders* no projeto, por meio de seu gerenciamento influencia projetos de P&D, projetos complexos e inovadores e projetos relacionados à desenvolvimento sustentável (DS). Teorias emergentes surgem para solidificar a prática, tais como: Saliência de *stakeholders*, Teoria geral do *stakeholders*. A metodologia de pesquisa utilizada na maior parte foi o estudo de caso e suas variações e um menor número as revisões sistemáticas da literatura.

O FATOR 4 - “Revisão da teoria do gerenciamento de projetos” tem sua predominância baseado no fato do renovo sobre o gerenciamento de projetos. Iniciando nossa análise dos resultados, verificando que os artigos analisados enfatizam teorias novas sobre gerenciamento de projetos, ou dinâmicas auxiliares ou mesmo a relação diferenciada entre teoria e prática por exemplo em contratos de parceria público-privada (PPP), para revelar esse renovo. O fato de que o projeto são organizações temporárias (Lundin & Söderholm, 1995), influencia a teorização de muitas questões.

Na sequência apresentamos as teorias contidas nos artigos avaliados. A teoria dos programas e portfólios (Turner e Muller, 2003), a coordenação Mecanismos (Bengtsson et al., 2007), dentro e projetos de governação fora (Ahola et al., no prelo), escritórios de gerenciamento de projetos (Aubry et al., 2011), e Organizações temporárias interorganizacionais (Kenis et al., 2009). Essas contribuições colocaram as relações sociais e os aspectos humanos no centro das reflexões sobre os projetos. Mas a maioria das concepções de projetos como Organizações temporárias defendem uma perspectiva social de sistemas influenciado pela decisão racionalidade (Boudon, 2009; Coleman, 1990) e do funcionalismo (Luhmann, 1995; Thompson, 1967). No fluxo de decisão racional, as organizações do projeto formam-se como atores autônomos que entram em uma rede de relações estratégicas ou contratos para atingir metas pré-determinadas (Turner e Müller, 2004). As raízes dessas conceituações são teorias econômicas: como a teoria dos jogos, a teoria do agente principal e teoria dos custos de transação (Floricel e Lampel, 1998; Henisz et al, 2012; Roehrich e Lewis, 2010).

Continuando nossa análise, dada a ênfase sobre a chamada terceira categoria emergente no desenvolvimento do pensamento de gerenciamento de projetos, seguindo Parsons (1951, 1960), o nível institucional. Parsons dividiu o gerenciamento de projetos em três níveis: Nível 1: Técnico - isto é, operacional e orientado para a entrega; Nível 2: Gerenciando projetos estratégicos como entidades holísticas organizacionais, expandindo o domínio para incluir seu desenvolvimento e definição de front-end e com uma preocupação com valor e eficácia; Nível 3: gestão institucional do contexto institucional, criando o contexto e o apoio para que os projetos prosperem e que sua gestão prospere.

Não menos importante, levantamos que a praxeologia em gerenciamento de projetos, pode ser aplica e ter uma avaliação prática ou orientadas para a eficácia sobre a eficácia e a eficiência de ação" (Kotarbinski, 2002). Uma praxeologia do gerenciamento de projetos resilientes tem implicações em dois fluxos; a educação em gerenciamento de projetos e o corpo de conhecimento.

Outras teorias em gerenciamento de projetos e portfólio são destacadas, por meio do uso e domínio da gestão da estratégia, dentro das perspectivas estratégicas teóricas, tais como: a Visão Baseada em Recursos (RBV), o conceito de Capacidade Dinâmica (DC) e o conceito de Capacidade Absortiva (AC). Partindo do trabalho clássico (Penrose, 1959), a RBV examina como os recursos de uma organização geram vantagem competitiva. A RBV pressupõe que os recursos e capacidades não são uniformes nas organizações concorrentes e usa essa heterogeneidade para explicar as diferenças nas taxas de sucesso das organizações.

Teece et al. (1997) inicialmente definiram a DC como "a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em



rápida mudança". À medida que o conceito evoluiu, outros autores usaram termos como "elementos padronizados" (Winter, 2003), "atividades rotinizadas" (Zollo e Winter, 2002), "microestratégias centrais", ou conjuntos relativamente estáveis de rotinas que estão envolvidos com a formulação da estratégia (Salvato, 2003). Algumas definições enfocam a relação entre CDs e recursos de ordem inferior, como rotinas operacionais (Winter, 2003).

A crescente importância dos recursos de conhecimento externos influenciaram a ascensão do AC para se tornar um dos conceitos mais significativo na aprendizagem e vantagem estratégica (Camisoón & Forés, 2010). Cohen e Levinthal (1989, 1990) identificam AC como um tipo de capacidade que permite às organizações a inovar e, assim, ser dinâmico (Todorova e Durisin, 2007). A necessidade de apreciar e adquirir conhecimento a partir do centro ambiente externo é o conceito AC, reforçada muitas vezes, pelos processos de aprendizagem a partir de experiências passadas e ações atuais (Easterby-Smith et al., 2008).

Os resultados que observamos e enfatizamos, atestam que o aspecto da estratégia em projetos e sua aplicação é verificado conforme as abordagens anteriormente citadas, destacando os desafios e incertezas. Um dos objetivos da utilização do gerenciamento de projetos e portfólio junto às organizações é torná-las mais bem-sucedidas do que outras, ou seja, terem sucesso. E entender os mecanismos que ajudam algumas organizações a alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (Grant, 2010, Rumelt et al., 1994). Vantagem competitiva é a capacidade de uma organização para criar mais valor do que seus rivais e, portanto, alcançar maior retorno sobre o investimento (Barney e Hesterley, 2006). A metodologia de pesquisa utilizada na maior foi o estudo de caso e suas variações e um menor número as revisões sistemáticas da literatura.

O FATOR 5 - "Gerenciamento de *stakeholders* e suas influências" têm sua relevância inferior aos demais dentro dessa pesquisa, conforme constatamos. Os artigos que estudamos em sua totalidade colocam o gerenciamento de *stakeholders* frente aos desafios das corporações (parceria público privada (PPP), governamentais, com projetos altamente complexos, incertos e inovadores, além de internacionais) para verificar as influências trazidas aos projetos.

Visualizamos que os principais aspectos destacados nos artigos desse fator, consideram a legitimidade dos *stakeholders*, sua ligação e influência dentro das corporações, saliências e atributos dos *stakeholders*, análise e estratégia de respostas aos *stakeholders*. Iniciamos pelo conceito de legitimidade, segundo Phillips (2003), que define a legitimidade baseada na existência de relações contratuais ou relacionamentos construídos sobre as percepções do público em geral (normas, valores ou crenças). A partir desta perspectiva, três tipos de *stakeholders* distinguem-se: (1) normativo, (2) e derivado (3) não-*stakeholders* (Phillips, 2003). A importância ou influência dos *stakeholders* nas corporações podem ser observada ou simplesmente não apresentarem uma presença significativa, conforme observamos nos artigos estudados. Segundo Donaldson e Preston (1995) reconhecem ao argumentar que o problema é a clara distinção que se tem feito entre influenciadores e *stakeholders*. Eles demonstram que alguns *stakeholders* não têm nenhuma influência, e alguns formadores de opinião não têm participações.

Em relação às saliências e atributos dos *stakeholders*, verificamos que estão ligados aos comportamentos e estratégias de tomada de decisão, e validam as correlações entre os fatores e as estratégias de tomada de decisão, mas não mostraram uma relação direta para o sucesso do projeto. A questão da saliência, já foi discutida anteriormente neste artigo, mas é possível verificar sua presença dentro desse fator relacionada com o poder, urgência e proximidade dos *stakeholders*. Saliência é o grau em que os gerentes dão prioridade a reivindicações de *stakeholders* concorrentes (Mitchell et al., 1997). Atributos de quatro *stakeholders* (ou seja,



poder, legitimidade, urgência e proximidade) são considerados como contribuintes para sua importância (Nguyen et al., 2009).

Conforme a avaliamos, faremos menção ao processo análise e estratégia de resposta aos *stakeholders* ao projeto. No campo da teoria institucional, Oliver (1991) identificou diferentes estratégias que as organizações adotaram como resposta às pressões vindas de seu ambiente institucional. Embora a estrutura de Oliver (1991) se concentre mais amplamente em diferentes tipos de pressões institucionais, o foco é especificamente sobre as pressões relacionadas aos *Stakeholders*. O trabalho de Oliver (1991) sobre os comportamentos, pelos quais as organizações respondem às pressões institucionais, fornece uma categorização de cinco tipos diferentes de estratégias de resposta. As estratégias identificadas são: consentir, comprometer, evitar, desafiar e manipular. Em essência pode assumir formas alternativas, incluindo o hábito, imitação e conformidade. Por sua vez, a estratégia de compromisso inclui equilibrar, pacificar e barganhar com os constituintes externos. Finalmente, a estratégia de manipulação ativa refere-se à tentativa intencional e oportunista de cooptar, influenciar ou controlar pressões e avaliações institucionais.

Em relação ao tema estratégia em projetos, vinculamos o assunto à estratégia de resposta aos *stakeholders*, conforme estudos: Aaltonen & Sivonen (2009), inclusive verificado na metade dos artigos; Freeman & McVea (2001) observam a relação de abordagem dos *stakeholders* com a gestão estratégica; Frooman (1999) a respeito da influência dos *stakeholders*, ponto central da discussão desse fator;

Apuramos que os resultados não mostram relação direta com o sucesso em projetos, validando inclusive a fraqueza do fator dentro dessa pesquisa. A relação da influência dos *stakeholders* com a estratégia em projetos, está diretamente ligada à tomada de decisão estratégica e sua influência reguladora nas corporações e indefere das estratégias de respostas aos *stakeholders*. A metodologia de pesquisa utilizada em sua totalidade, com exceção de uma revisão sistemática da literatura, foi o estudo de caso e suas variações.

4. Conclusões e Considerações finais

Esta revisão sistemática teve como base um estudo bibliométrico de pareamento e avaliou as frentes de produção acadêmica considerando a relação entre estratégia em projetos e o sucesso. Este trabalho ajudou a mostrar o estado atual das pesquisas, de modo que podemos considerar que o fator 1, sucesso em portfólio de projeto, foi o item de maior relevância, suportado pela literatura, pois atendeu de maneira mais abrangente o tópico principal do estudo, tendo forte ligação entre estratégia e sucesso, no contexto de projetos.

Já o fator 2, permitiu uma abordagem sobre, estratégia em organizações baseadas em projetos, e nesse sentido percebemos a influência de algumas dimensões diretamente nesse fator, mais especificamente no quesito estratégia, como por exemplo: capacidades dinâmicas, incerteza, projetos complexos, inovação, etc., o que faz com que haja uma adaptação das estratégias em relação ao ambiente de negócio, principalmente em Organizações Baseadas em Projetos, que, de certo modo, também estão ligados ao assunto principal que incentivou a pesquisa, estratégia e sucesso em projetos.

No que diz respeito ao fator 3, posicionamento das partes interessadas em projetos, o que ficou claro foi posicionamento dos *stakeholders* em projetos, o que permitiu que chagássemos a conclusão de que as partes interessadas, podem direcionar as estratégias e o sucesso em projetos, considerando o seu nível de envolvimento. Também ficou evidente a presença de alguns elementos na literatura, em destaque para gerenciamento de influência, teoria geral do *stakeholders*, saliência de *stakeholders*, e várias outras. Sendo assim, é possível afirmar que o fator 3, possui relação direta com as estratégia e sucesso em projetos.



O fator 4, revisão da teoria do gerenciamento de projetos em projetos, enfatiza as novas temáticas abordadas no âmbito de projetos, como por exemplo, capacidade absorptiva, visão baseada em recursos, ambidestria, etc. trazendo um incremento para com a teoria de gestão de projetos, com propósito de adotar novos conceito, renovando assim, o arcabouço teórico sobre gerenciamento de projetos. Nesse caso, por mais que esse fator tenha um grau de importância para a área de Projetos, não representa impacto direto, com estratégia e sucesso em projetos.

Por fim, o fator 5, gerenciamento das partes interessadas e suas influências, dá ênfase no gerenciamento dos *stakeholders* frente a desafios das corporações, porém notamos que esse item possui relevância inferior aos demais já apresentados, mostrando pouca relação com a proposta de pesquisa, que é estratégias em projetos e sucesso.

Deste modo, é possível concluir que três dos cinco fatores apresentados possuem relação direta com estratégia em projetos e sucesso, tema principal dessa pesquisa, sendo fatores 1, 2 e 3. O fator 4, por mais que o assunto se mostrou importante, o mesmo não impacta diretamente as estratégias e o sucesso em projetos. E o fator 5, mostrou relevância inferior em relação aos demais, ou seja, não está diretamente ligado a estratégia e sucesso em projetos.

Nesse sentido, como sugestão para novas pesquisas, seria interessante fazer uma análise mais profunda relacionando os fatores apresentados com os elementos identificados por meio da literatura, considerando aqueles com maior presença e relevância. Seria interessante fazer um estudo quantitativo, usando o PLS ou outra ferramenta adequada para estabelecer um modelo, considerando as variáveis encontradas nesta pesquisa, principalmente aquelas que estão ligadas com estratégia e sucesso em projetos, para confirmar essa conexão.

5. Referências

- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.
- Arto, K. A.; Dietrich, P. H. (2004). *Strategic Business Management Through Multiple Projects*. In: MORRIS, P. W. G; PINTO, J. *The Wiley Guide to Managing Projects*. New York, Wiley.
- Arto, K.; Kujala, J.; Dietrich, P.; and Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4-12.
- Aaltonen, K., Kujala, J., & Oijala, T. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26 (5), 509 – 516.
- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131–141
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (4), 381 – 397.
- Aarseth, W., Rolstadas, A., & Andersen, B. (2011). Key factors for management of global projects: A case study. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 1(4), 326–345
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2008). Investigating the use of stakeholder influence strategies in global projects. *International Journal of Project Management*
- Ahola, T., Ruuska, I., Arto, K., Kujala, J., (2014). What is project governance and what are its origins? *Int. J. Proj. Manag.*
- Alvarez, S.A., Busenitz, L.W., (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27, 755–775.
- Aritua, B., Smith, N. J., & Bower, D. (2011). What risks are common to or amplified in programmes: Evidence from UK public sector infrastructure schemes. *International Journal of Project Management*, 29, 303-312



- Aubry, M.; Hobbs, B.; Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International journal of project management*. v. 25, p. 328-336.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., Blomquist, T., (2011). *Identifying the Forces Driving the Frequent Changes in PMOs*. Project Management Institute, Newtown Square (PA)
- Barney, J.B., Hesterley, W., (2006). Organizational economics: understanding the relations between organizations and economics analysis. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. Sage, London, pp. 111–148.
- Bazeley, P. (2013). *Comparative analyses as a means of furthering analysis. Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. London: Sage.
- Bengtsson, M., Müllern, T., Söderholm, A., Wahlin, N., (2007). *A Grammar of Organising*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal *stakeholders* in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management* 31, 830–846
- Beringer, C., Jonas, D., & Gemündem, H. G. (2012). Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal *Stakeholders'* Interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16–32
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal *stakeholders* in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management* 31, 830–846
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Conceptual Models. Analyzing Qualitative Data: Systemic Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Boudon, R., (2009). Rational choice theory. In: Turner, B.S. (Ed.), *The New Blackwell Companion to Social Theory*. Wiley-Blackwell, Oxford, UK, pp. 179–195
- Camisón, C., Forés, B., (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research* 63, 707–715.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal* 99, 569–596.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, 128–152.
- Cleland, D.I., King, W.R., (1983). *A Conceptual Framework for Systems Analysis. Systems Analysis and Project Management*. McGraw-Hill, New York, p. 127.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, pp. 333-391.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J., (2001). *Portfolio Management for New Products, Second Edition*. Perseus, Cambridge (MA).
- Dziuban, C.D. Shirkey, E, S. (1974) When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.
- Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., Ferdinand, J., (2008). Absorptive capacity: a process perspective. *Management Learning* 39, 483–501.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project stakeholder management*. Aldershot, England: Gower.
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, 45 (5), 71 – 85
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2014). Advancing project stakeholder analysis by standing on the shoulders of giants. Paper for the PMI® Research and Education Conference, Portland, Oregon, USA.



- Florice, S., Lampel, J., (1998). Innovative contractual structures for interorganizational systems. *Int. J. Technol. Manag.* 16, 193–206.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman
- Freeman, M. and Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 1, 8– 17.
- Freeman, R.E., McVea, J., (2001). A stakeholder approach to strategic management. In: Hitt, M., Freeman, E., Harrison, J. (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp. 189–207.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press
- Frooman, J., (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review* 24 (2), 191–205.
- Grant, R.M., (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 7th ed. Wiley, Chichester, West Sussex, UK.
- Hair, J. F. et al. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*.
- Henisz, W.J., Levitt, R.E., Scott, W.R., (2012). Toward a unified theory of project governance: economic, sociological and psychological supports for relational contracting. *Eng. Proj. Org. J.* 2, 37–55.
- Jugdev, K., (2007). Closing the circle: the knowledge management spiral of project management. *International Journal of Knowledge Management Studies* 1, 423–441.
- Kaiser, M. G., Arbi, F. E., & Ahlemann, F. (2014). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19–24.
- Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., Cambré, P. (Eds.), (2009). *Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Kerzner, H. (2009). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento programação e controle*. São Paulo: Editora Blucher.
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), 10–25.
- Killen, C.P., Hunt, R.A., Kleinschmidt, E.J., (2008). Learning investments and organizational capabilities: case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business* 1, 334–351.
- Lin Lu, Fan Zhou, Kwok Leung, (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors, *International Journal of Conflict Management*, 22 (2): 131-150.
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984– 2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29.
- Lundin, R.A., Söderholm, A. (1999). A theory of the temporary organization. *Scand. J. Manag.* 11, 437–45
- Luhmann, N., (1995). *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford, Ca.5
- Malhorta, N. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Martinsuo, M., & Killen, C. P. (2014). Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. *Project Management Journal*, 45 (5), 56–70



- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management* 28, 807–817
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonel, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68–86.
- Mintzberg, H., (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans Planners*. The Free Press, New York.
- Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management - Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, Howitzvej 60, DK-2000 Frederiksberg, Denmark- set, p. 423-435.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–887.
- Morris, P. W. G., & Hough, G. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*. Chichester, England: Wiley.
- Morris, P.W.G., Jamieson, A., (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal* 36 (4), 5–18
- Nagaratnam, S., Ebrahim, N., & Habibullahm M. (2016). A bibliometric analysis on “fertility rate” research trends. *International Journal of Professional Business Review*, 1(1), 1-14.
- Nguyen, N. H., Skitmore, M., & Wong, J. K. W. (2009). Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: A study of perception of project managers in state owned engineering firms in Vietnam. *Construction Management and Economics*, 27(11), 1129–1140.
- Oliver C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Acad Manage Rev*;16(1):145–79.
- Patanakul, P., & Shenhar, Aaron J. (2012). What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20
- Petit Y., & Hobbs, B. (2010). Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms. *Project Management Journal*, 41(4), 46–58
- Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management* 30, 539–553
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pellegrinelli, S., Bowman, C., (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning* 27 (4), 125
- Penrose, E.T., (1959). The theory of the growth of the firm, In: Foss, N. (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, 1st ed. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, pp. 27–39.
- Phillips, R., (2003). Stakeholder legitimacy. *Bus. Ethics Q.* 13, 25–41.
- Ramos-Rodriguez, A., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10): 981–1004.
- Rijke, J., Herk, S. V., Zevenbergen, C., Ashley, R., Hertogh, M., & Heuvelhof, E. T. (2014). Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus. *International Journal of Project Management*.
- Ritson, G., E. Johansen, and A. Osborne. (2011). “Successful Programs Wanted: Exploring the Impact of Alignment.” *Project Management Journal* 43: 21–36.



- Roehrich, J.K., Lewis, M.A., (2010). Towards a model of governance in complex (product-service) inter-organizational systems. *Constr. Manag. Econ.* 28, 1155–1164.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J., (1994). Fundamental issues in strategy. In: Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 9–47.
- Sallinen, L., Ahola, T., & Ruuska, I. (2011). Governmental stakeholder and project owner's views on the regulative framework in nuclear projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33–47.
- Salvato, C., (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies* 40, 83–108.
- Sanchez, H., Robert, B., & Pellerin R, (2008). A project portfolio risk-opportunity identification framework. *Project Management Journal*, 39(3), 97-109.
- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, 34(1): 62–93.
- Serra, F. R., Ferreira, M. A. P., Guerrazzi, L., & Scaciotta, V. (2018). Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Iberoamerican Journal Of Strategic Management*, 17(3): 01-16.
- Shenhar, A.J., (2004). Strategic Project Leadership1: toward a strategic approach to project management. *R&D Management* 34 (5), 569–578.
- Sicotte, H., Drouin, N., & Delerue, H. (2014). Innovation Portfolio Management as a Subset of Dynamic Capabilities: Measurement and Impact on Innovative Performance. *Project Management Journal*, Vol. 45, No. 6, 58–72
- Srivannaboon, S.; Milosevic, D. Z. (2006) A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management.* v. 24, p. 493–505,20.
- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003). '*Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*'. *British Journal of Management*, 14, 207–22
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18, 509–533.
- Teller, J. Kock, A., & Gemünden, H. G. (2014). Risk Management in Project Portfolios Is More Than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management. *Project Management Journal*, 45(4), 67-80.
- Teller, J. (2013) Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process, and Culture. *Project Management Journal*, 44(2), 36-51.
- Thompson, J.D., (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Todorova, G., Durisin, B., (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review* 32, 774–786.
- Turner, R.J., Müller, R., (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *Int. J. Proj. Manag.* 21, 1–8.
- Turner, R.J., Müller, R., (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *Eur. Manag. J.* 22, 327–336.
- Turner, R., & Zollin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, n/a–n/a. doi:10.1111/ijmr.12000



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



- Vrhovec, S. L. R., Hovelja, T., Vavpotić, D., & Krisper, M. (2015). Diagnosing organizational risks in software projects: Stakeholder resistance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1262–1273.
- Voss, M. (2012). Impact of customer integration on project portfolio management and its success—Developing a conceptual framework. *International Journal of Project Management* 30, 567–581
- Voss, M., & Kock, A. (2013). Impact of relationship value on project portfolio success - Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. *International Journal of Project Management* 31, 847–861
- Unger, B. N., Kock, A. Gemünden, H. G., & Jonas, D. (2012). Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: Na empirical study on senior management involvement. *International Journal of Project Management* 30, 675–685
- Unger, B., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2014). Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. *Project Management Journal*, 45(6), 38-57
- Winter, S.G., (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24, 991–995.
- Yang, J., Shen, P. Q., Bourne, L., Ho, C., & Xue, X. (2011). A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement: Findings from Hong Kong and Australia. *Construction Management and Economics*, 29(2), 145–162.
- Zollo, M., Winter, S.G., (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13, 339–351.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3): 429–472.