

# Tendências na gestão de projetos, desafios e impactos no Campo

*Trends in project management, challenges and non-impact Field*

Luany Maria Gondim Campos<sup>1</sup>  
Marcelo Luiz Monteiro Marinho<sup>2</sup>

## Resumo

No mundo moderno, o conceito de gestão de projetos torna-se cada vez mais importante, assim como as mudanças que acontecem na área, as quais chamamos de tendências. Essas tendências se concentram em questões de gestão estratégica, criação de valor para as partes interessadas, questões técnicas, necessidade da multidisciplinaridade e questões quanto a estratégias organizacionais. O presente artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre as tendências na gestão de projetos, com o objetivo de apresentar de forma clara quais as principais tendências, seus impactos no gerenciamento de projetos e os desafios a serem encarados pelos profissionais da área a partir delas.

**Palavras-chave:** Tendências em gestão de projetos. Revisão sistemática. Impacto das tendências.

## Abstract

In the modern world, the concept of project management becomes increasingly important, as well as the changes taking place in the area, which we call trends. These trends focus on strategic management issues, stakeholder value creation, technical issues, the need for multidisciplinary, and organizational strategy issues. This article presents a systematic review of the literature on trends in project management, with the objective of presenting clearly the main trends, their impacts on project management and the challenges to be faced by the professionals of the area.

**Keywords:** Trends in project management. Systematic review. Impact of trends.

<sup>1</sup> UFRPE  
Programa de Pós-Graduação em Administração e  
Desenvolvimento Rural (PADR), do Campus de Recife da  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
luanymgc@hotmail.com

<sup>2</sup> UFRPE  
Departamento de Estatística e Informática (DEINFO),  
do Campus de Recife da Universidade Federal  
Rural de Pernambuco (UFRPE)  
marinho.mlm@gmail.com

## 1 Introdução

Projeto é uma ferramenta fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Eles podem envolver desde uma única pessoa a milhares delas organizadas e ter a duração de alguns dias, meses ou vários anos (Dinsmore & Cavalieri 2003).

Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade Project Management Institute [PMI] (2013).

A gestão de projetos, de um modo geral, é fator crítico de sucesso para organizações. Kerzner (2002) expõe que não basta que as organizações disponham de técnicas e infra-estrutura para alcançar sucesso em seus projetos. Para obtenção de resultados práticos, torna-se necessário que a gestão de projetos promova mudanças bem realizadas e sustentadas no ambiente das organizações, baseada na constante mudança das práticas e teorias. Kerzner (2002) acrescenta que a cerca de 30 anos atrás, a gestão de projetos era tida como um processo inovador, mas estava muito longe de ser vista como essencial para a sobrevivência das empresas, porém por volta da década de 90 a visão das empresas mudou e elas viram-se submetidas às difíceis pressões de competitividade, sendo necessário a criação de produtos e serviços de qualidade, dentro de prazos menores. À medida em que, paralelamente, a importância do desenvolvimento das relações de confiança de longo prazo com os clientes também passou a ser uma das prioridades.

Atualmente, mudanças em diversos aspectos da vida humana estão acontecendo de forma acelerada. Não diferente desses aspectos, a gestão de projetos tem sofrido desenvolvimentos muito importantes durante os últimos anos, se baseando em novas tendências que surgem no campo ao

passar do tempo, tendências essas que envolvem desde a extensão da gestão de projetos em novos campos de atuação, à diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados, mudança de um foco técnico para uma ênfase organizacional mais ampla, e a expansão da gestão de projetos como um campo acadêmico, até a necessidade da multidisciplinaridade dos profissionais que atuam na gestão.

Observa-se que, diariamente, as organizações enfrentam desafios crescentes. Nos dias atuais existe uma concorrência sem precedentes, os consumidores estão mais exigentes e o mundo organizacional muda em alta velocidade baseado nos avanços tecnológicos e nas alterações do cenário econômico. Para enfrentar esse dilema e adaptar-se a essas condições, as empresas têm encontrado saída na implementação de projetos. Uma vez que eles são fonte de novos produtos, novos serviços e novos processos que, em sua maioria, aumentam vendas, reduzem custos, melhoraram qualidade e outros benefícios advindos desses.

O gerenciamento de projetos, se apresenta como uma alternativa inovadora no atendimento dos objetivos das organizações e empresas, possibilitando-lhes maior competitividade e sucesso em seus serviços.

Para tanto é necessário estar em conhecimento com as transformações que o campo da gestão é submetido ao longo dos anos. Para isso, as empresas e os diversos profissionais da área vêm investindo na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos e se adaptando as tendências emergentes como parte do planejamento estratégico para melhorar a efetividade organizacional.

Sendo assim, com o objetivo de conseguir realizar uma avaliação mais rigorosa e confiável das pesquisas realizadas dentro do tema, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a fim de integrar e analisar de forma eficiente uma grande quantidade de informação referentes à

questão de pesquisa, a pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva possuindo caráter qualitativo de análise.

O processo de revisão sistemática teve três fases principais: planejamento, condução e relato da revisão. Feita com estudos entre os anos de 1989 a 2016 a revisão foi guiada pela seguinte questão de pesquisa: **Quais as principais tendências na área de gestão de projetos?**; Dividida em duas subperguntas: RQ1: Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?; RQ2: Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?

A importância desse artigo está no fato de reunir as principais transformações na área da gestão de projetos que, conseqüentemente, implicam em novas tendências. Para profissionais da área e pesquisadores é fundamental estar baseado nessas novas tendências para desenvolver trabalhos qualificados e atuais, e alcançar sucesso em seus projetos. Organizar e detalhar essas tendências é um dos objetivos desse trabalho.

Sendo o principal objetivo dessa pesquisa: identificar quais as principais tendências na área de gestão de projetos, detalhando os desafios advindos dessas tendências e descrevendo os principais impactos das mesmas no gerenciamento de projetos, afim de servir como base norteadora para profissionais da área e pesquisadores, o intuito é organizar ideias a fim de se tornar um estudo facilitador para os profissionais da área, contextualizando as mudanças necessárias a serem aplicadas e estudadas.

Além desta Seção introdutória, este trabalho está estruturado da seguinte maneira: Seção 2 apresenta metodologia de pesquisa; Seção 3 os resultados da revisão sistemática; Na Seção 4 é apresentado os resultados encontrados; Na Seção 5 é realizado uma análise dos resultados e, finalmente, na Seção 6 são apresentadas as conclusões.

## 2 Projetos

Nas últimas décadas muitas empresas têm despendido quantidades significativas de recursos no intuito de gerenciar seus projetos. O PMI (2013) apresenta um número de US\$ 12 trilhões, um quinto do valor do PIB mundial, como o valor a ser investido em projetos em cada um dos anos da atual década.

De acordo com Dinsmore e Cavalieri (2003), projetos são orientados para metas definidas pelos objetivos operacionais ou técnicos que se pretende atingir. São tarefas específicas, singulares, complexas e com recursos limitados, que se compõe de inúmeras tarefas relacionadas entre si.

Projetos geralmente envolvem várias áreas de uma organização, uma vez que eles necessitam utilizar conhecimentos e competências de várias especialidades e profissões. A complexidade do projeto geralmente cresce na mesma medida em que cresce a interdependência de tarefas, introduzindo novos e únicos problemas (RANK, UNGER, GEORG 2015).

Significativas alterações aconteceram na sociedade e no mundo do trabalho (Hobsbawm, 2011). Estas mudanças se refletiram na necessidade de aprimoramento da produtividade e da organização empresarial, resultando na consolidação do gerenciamento de projetos e a importância em desenvolver novas técnicas e ferramentas, levando a um crescimento na formação de profissionais especializados em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011).

O atual cenário de competitividade leva as organizações a buscarem novas estratégias, processos e modelos de gestão. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos precisou levar em conta a sustentabilidade, ou seja, não se pode pensar apenas nos aspectos econômicos, mas também ambiental, social e cultural, quando se gerencia um projeto (Carvalho & Rabechini 2011). Isto requer

mudança de comportamento e para isto é preciso desenvolver competências necessárias e parcerias inovadoras entre a sociedade e a academia (Leeuw, Wiek & Buizer, 2012).

Uma variedade de estudos recentes no campo confirma mudanças contínuas no gerenciamento de projetos como profissão e área de pesquisa. A disciplina está sendo aplicada em novas indústrias, países e esferas (Pollack, 2007; Leeuw, Wiek, & Buizer, 2012; Pollack & Adler, 2015; Padalkar & Gopinath 2016). A gestão de projetos tornou-se um processo de negócio de núcleo para muitos, tanto em nível estratégico quanto operacional, de fato, qualquer atividade percebida como significativa e necessária do ponto de vista do cliente pode ser denominada projeto e cada grande projeto pode ser visto como uma série de subprojetos (Perminova, Gustafsson, & Wikstrom, 2008).

Pollack e Adler (2015) afirmam que a gestão de projetos continua a ser alterada, um fenômeno que pode ser atribuído à evolução do corpo de conhecimento, mas também à natureza multidisciplinar do campo e à expansão da gestão de projetos em novos domínios de prática.

### 3 Metodologia

A seguinte pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva, a partir da identificação de estudos relevantes no tema abordado, e tem em sua análise um caráter qualitativo. Aplicou-se um processo de revisão de literatura abrangente, imparcial e reprodutível, afim de localizar, avaliar e sintetizar o conjunto de evidências dos estudos científicos para obter uma visão geral e confiável do assunto estudado.

Utilizou-se como método de procedimento para a sua realização a revisão sistemática da literatura, de acordo com a metodologia de Kitchenham (2007). A Revisão Sistemática da

Literatura (RSL) é um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa específico para que o pesquisador seja capaz de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto (Biolchini *et al.*, 2007). Busca-se alcançar maior qualidade nas buscas e resultados, ou seja, compreender o “estado da arte” do assunto pesquisado.

De acordo com Cook, Mulrow e Haynes (1997), a revisão sistemática é baseada na aplicação de métodos com maior rigor científico, podendo alcançar melhores resultados e reduzir erros. Esse processo permite ao pesquisador compilar dados, refinar hipóteses, estimar tamanho de amostras, definir melhor o método de pesquisa a ser adotado para aquele problema, e por fim definir direções para futuras pesquisas.

Para descrever o plano para a realização da revisão sistemática o primeiro passo foi elaborar um protocolo com os passos da revisão, esse protocolo guiou o decorrer da pesquisa. A subseção a seguir apresentará resumidamente esse protocolo.

#### 3.1 Etapas da Revisão Sistemática

A fase inicial da revisão sistemática da literatura teve como objetivo encontrar o maior número de trabalhos significativos na área da pesquisa que pudessem responder as questões de pesquisa. A questão principal de pesquisa teve como objetivo analisar “Quais as principais tendências na área de gestão de projetos?” para apoiar essa questão principal outras duas mais específicas foram criadas:

- **RQ1:** Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?
- **RQ2:** Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?

Para cada questão de investigação, os elementos PIO (Population, Interventation, e Outcome) população, intervenção e resultado são apresentados a seguir:

Questão 1:

- **População (P):** Gerentes de projetos e organizações
- **Intervenção (I):** Gerenciamento de projetos.
- **Resultado (O):** Impactos no gerenciamento de projetos.

Questão 2:

- **População (P):** Gerentes de projetos e organizações
- **Intervenção (I):** Gerenciamento de projetos.
- **Resultado (O):** Desafios no gerenciamento de projetos.

Assim, uma string de busca foi elaborada de acordo com os termos apresentados a seguir:

- Gerenciamento de projetos – “Project management”, “management of project”, OR “project managing”;
- Tendências – “Trends”, “emergents trends”, “key trends”, “new trends”, “Future trends”, “historical trends”.

A partir das estruturas das questões e da combinação dos termos chave e sinônimos, as strings de busca utilizadas foram as seguintes:

((“Project management” OR “management of project” OR “project managing”) AND (Trends OR “emergents trends” OR “key trends” OR “new trends” OR “Future trends” OR “historical trends”))

Uma vez definida a string de busca, foram definidas as fontes de buscas da Scencedirect e do IJPM. Essas fontes foram selecionadas ao usarmos os seguintes critérios:

- Por aparecerem em muitas e importantes revisões sistemáticas;
- Por permitir a visualização e download do trabalho sem precisar pagar.

### 3.1.1 Critérios de Inclusão e Exclusão dos Estudos

A inclusão ou exclusão de um artigo em uma revisão sistemática é determinada pela relevância dele em relação às questões de investigação, sendo determinados pela análise do título, resumo e conclusão. Os critérios de inclusão e exclusão definidos foram:

Critérios de Inclusão:

- Artigos que respondam a questão de pesquisa;
- Estudos que apresentem tendências e novas formas de abordagens relacionadas ao uso no gerenciamento de projetos.

Critérios de Exclusão:

- Conteúdo não relacionado com a pesquisa;
- Estudos que não apresentem respostas relacionadas a questão problema da pesquisa;
- Artigos que não estejam na língua inglesa
- Artigos de livros; resumos
- Artigos incompletos

### 3.1.2 Processo de Seleção dos Estudos

Para nortear esta pesquisa foram estabelecidas algumas fases que serão descritas a seguir:

**Fase 1:** Os pesquisadores leram todos os títulos e abstracts dos 1112 resultados da busca automática para selecionar quais tinham ligação com a questão de pesquisa, considerando os critérios de inclusão e exclusão, 134 foram selecionados para a segunda fase.

**Fase 2:** Conduzida com os pesquisadores lendo a introdução e conclusão dos artigos a fim de

reduzir as distorções de assuntos relacionados a questão de pesquisa, foram selecionados 22 artigos.

A tabela abaixo mostra os 22 artigos selecionados, seus autores e seus respectivos ID's.

### 3.2 Avaliação da qualidade

Na fase da extração de dados, alguns critérios foram colocados a fim de avaliar a qualidade dos artigos, a avaliação foi feita se o artigo possuía ou não os cinco critérios determinados:

**Tabela 1: Artigos selecionados**

ID	TÍTULO	AUTOR(ES)
A1	Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field	Julien Pollack, Daniel Adler (2015)
A2	Analyzing project management research: Perspectives from top management journals	Young Hoon Kwak, Frank T. Anbari (2009)
A3	Quality projects in the 1990s: a review of past projects and future trends	M M O'Connor, L H Reinsborough (1992)
A4	Project-management education: current issues and future trends	I Wirth (1992)
A5	Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize	Johannes Rank, Barbara Natalie Unger, Hans Georg Gemanden (2015)
A6	Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management	Marija Todorovic, Dejan Petrovic, Marko Mihic, Vladimir Obradovic, Sergey Bushuyev (2015)
A7	Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network	Mark Winter, Charles Smith, Peter Morris, Svetlana Cicmil (2006)
A8	Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines	Pamela Buckle, Janice Thomas (2003)
A9	Management by projects: the management approach for the future	R Gareis (1989)
A10	Building theories of project management: past research, questions for the future	Jonas Soderlund (2011)
A11	Perspectives on project management	Bjorn Johs. Kolltveit, Jan Terje Karlsen, Kjell Gronhaug (2007)
A12	A typology of project management: emergence and evolution of new forms	Roberto Evaristo, Paul van Fenema (1999)
A13	Framing value management for creative projects: An expansive perspective	Thomas Gillier (2015)
A14	An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland	Madeleine Marcella, Sheonagh Rowley (2015)
A15	Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management	Raymond Younga, Michael Younga, Ernest Jordanb, Paul O'Connorc (2012)
A16	Defining uncertainty in projects - a new perspective	Olga Perminovaa, Magnus Gustafssona, Kim Wikström (2008)
A17	Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift	Ali Jaafari (2001)
A18	Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities	Milind Padalkara, Saji Gopinath (2016)
A19	Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years	Lynn Crawford, Julien Pollack, David England (2004)
A20	The project management of organizational change	David Partington (1996)
A21	The changing paradigms of project management	Julien Pollack (2007)
A22	The role of system dynamics in project management	Alexandre Rodrigues (1996)

Fonte: Autores, 2017.

- 4 Possui objetivos e justificativa bem definidos?;
- 5 A temática é exposta com clareza?
- 6 O trabalho é bem referenciado?;
- 7 Explica claramente a metodologia?;
- 8 Relata de forma clara os resultados?

Os artigos foram avaliados utilizando a lógica se possuía ou não os critérios, cada um representando 1 ponto, variando de 0 a 5 a nota da avaliação.

### 3.3 Extração de dados

Na fase de extração de dados os pesquisadores leram os artigos a fim de extrair cotas, ou seja, trechos de cada publicação que respondessem as questões de pesquisa elaboradas inicialmente, foram selecionados 22 artigos.

Dos 22 artigos analisados, foram extraídas 73 cotas. Após encerrada essa fase, os pesquisadores deram início a análise dos resultados obtidos, relacionando as cotas com respostas das questões de pesquisa.

## 4 Resultados da revisão sistemática

A figura 1 mostra os resultados obtidos em cada fase do processo da revisão sistemática.

### 4.1 Pesquisa de dados

Na fase inicial da pesquisa de dados, as pesquisas foram realizadas em nas fontes de busca Scienedirect e IJPM. A pesquisa delimitou publicações entre 1989 e 2016, sendo feita a busca automática inicial, encontrando 1112 artigos.

### 4.2 Seleção de dados

A etapa da seleção de dados foi dividida em duas fases: A fase 1 foi a

análise de título e resumo; a fase 2 as análises da introdução e conclusão. Na fase 1 foram selecionados 1112 artigos, na fase 2 foram selecionados 134 artigos. Como pode-se observar na tabela abaixo:

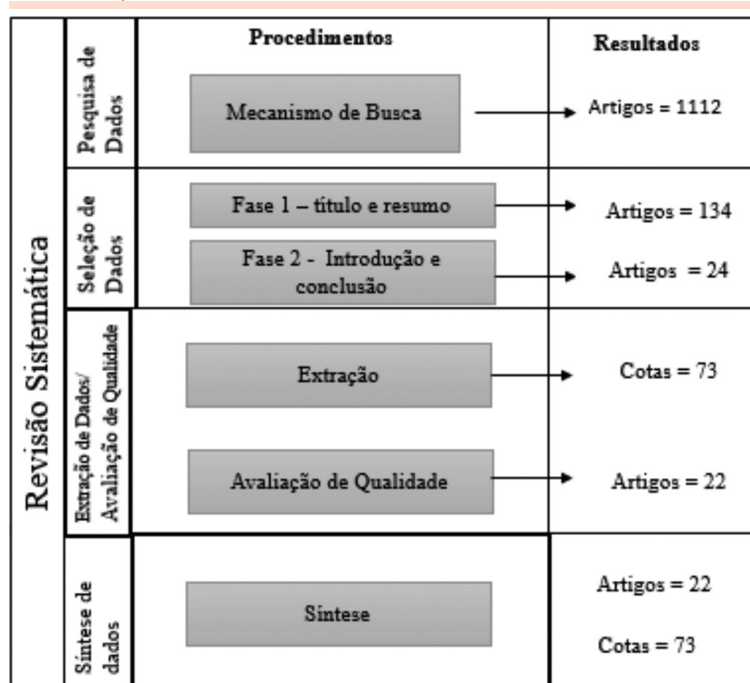
**Tabela 2: Fases da seleção de dados**

Fase	Artigos Selecionados	Fonte de busca
Fase 1	134	Sciencedirect e IJPM
Fase 2	122	Sciencedirect e IJPM

Fonte: Autores, 2017.

### 4.3 Extração de dados e avaliação da qualidade

A fase da extração dos dados e da avaliação da qualidade foram feitas simultaneamente, à medida que os pesquisadores liam os artigos e extraíam as quotas, eles determinavam se os artigos respondiam aos critérios de qualidade determinados no protocolo inicial, cada critério valendo 1 ponto. A figura 2 ilustra as notas atribuídas a



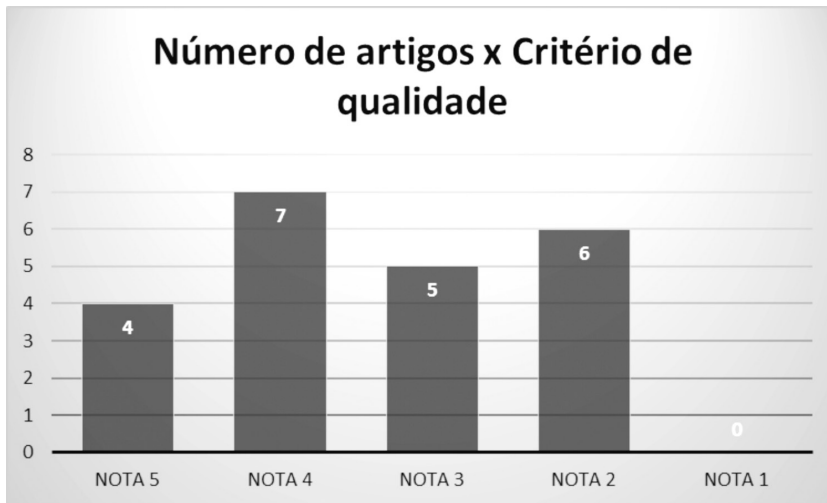
**Figura 1: Processo da Revisão sistemática**

Fonte: Autores, 2017.

cada artigo, tomando como escala (0 a 5) de acordo com os 5 critérios estabelecidos anteriormente citado no ponto 3.1 desse trabalho.

canadá com 2 artigos. E os demais países com 1 artigo publicado.

A figura 4 acima, traz a distribuição das publicações no decorrer dos anos, podemos observar que o ano em que mais se publicou foi 2015, com 3 artigos, demonstrando um maior interesse de pesquisadores na área da gestão de projetos e suas tendências, embora o número de publicações de 1989 a 2016 tenha sido quase o mesmo, apresentando um leve crescimento.



**Figura 2 - Número de artigos x Critério de Qualidade**  
Fonte: Autores, 2017.

## 5 Análise da Revisão Sistemática

Como observado na figura acima, 4 artigos tiveram a nota máxima 5 para o critério de qualidade, 7 artigos tiveram nota 4, 5 artigos classificados com nota 3, 6 artigos com nota 2, e nenhum dos artigos atendeu menos que 2 critérios de qualidade.

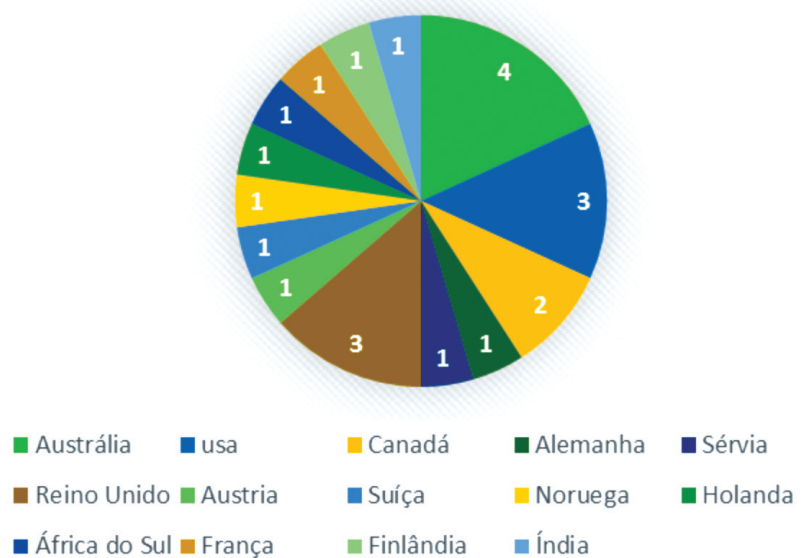
Esse tópico sintetizará os resultados obtidos através das quotas, a fim de encontrar evidências que respondam as questões de pesquisa levantadas inicialmente. O tópico 5.1 apresentará respostas para as questões “quais as

### 4.4 Síntese dos Dados

Na quarta e última fase, a síntese dos dados, foram extraídas 73 quotas no total. Com relação à distribuição geográfica a figura 3 ilustra como os artigos estão divididos quanto a sua origem de publicação.

Podemos observar a partir da figura 3, que o país com maior número de artigos publicados foi a Austrália com 4 artigos. Em segundo lugar está o Reino Unido com 3 artigos. Seguido dos Estados Unidos com 3 artigos. O

## Países de Publicação



**Figura 3: Países de publicação**  
Fonte: Autores, 2017.





**Figura 4: Artigos publicados nos anos analisados**

Fonte: Autores, 2017

principais tendências na área de gestão de projetos?” (Q1) e “como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?” (Q2), as perguntas serão apresentadas no mesmo tópico visto que uma é complemento da outra e o ponto 5.2 abordará evidências quanto a “quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?” (Q3). Todas as evidências são devidamente relacionadas com os 22 estudos selecionados. C

### 5.1 Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?

Essa questão teve como objetivo identificar quais as principais tendências na área de gestão de projetos e seus consequentes impactos, visto que a área está em constante evolução, dando suporte e resposta a questão principal de pesquisa. Dos 22 artigos analisados, 73 cotas encontradas, dessas cotas, está sessão trás as 59 cotas que foram selecionadas para responder a primeira questão de pesquisa (RQ1). A seguir serão apresentadas uma análise para cada uma das cotas encontradas para RQ1, de acordo com as evidências encontradas.

#### 5.1.1 Mudança de foco: técnico interno para ênfase organizacional ampla

Uma forte e muito citada tendência indica uma mudança de ênfase na pesquisa de gerenciamento de projetos de uma orientação técnica de engenharia para uma que engloba uma perspectiva organizacional mais ampla, com o passar do tempo o gerenciamento de projetos deixou de ser

uma questão de engenharia e tomou conta de muitas áreas.

Pode-se evidenciar isso através do que foi exposto por Winter, Smith, Morris, & Cicmil (2006) onde afirmam que a gestão de projetos não é mais apenas uma subdisciplina de engenharia, incluindo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólio, é agora o modelo dominante em muitas organizações para implementação de estratégias, transformação de negócios, melhoria contínua e desenvolvimento de novos produtos [A7Q1].

Um impacto forte observado através dessa tendência se apresenta na variedade de pesquisas que foram conduzidas nos últimos anos no gerenciamento de projetos, Pollack e Adler (2015) enfatizam que as mudanças nos contextos de gerenciamento de projetos são uma consideração importante para a pesquisa, proporcionando benefícios para aqueles que buscam entender como o campo como um todo está se desenvolvendo [A1Q2].

#### 5.1.2 De uma área técnica a um campo acadêmico

Uma variedade de estudos recentes no campo confirma mudanças contínuas na gestão de proje-

tos tanto como profissão quanto área de pesquisa, a disciplina está sendo aplicada em novas indústrias, países e campos, inclusive o acadêmico. Kwak e Anbari (2009) confirmam essa tendência quando explanam que é importante notar que o gerenciamento de projetos não é mais apenas uma prática para planejar, agendar e executar projetos de forma eficaz, mas é um campo acadêmico e uma das principais disciplinas de gestão que consistem em pesquisa prática/empírica e pesquisa teórica baseada em sólidas teorias acadêmicas e fundações [A2Q7].

Além do aumento na variedade de pesquisas que essa tendência trás como impacto, um outro que pode ser observado é a multidisciplinaridade da gestão de projetos. Kolltveit, Karlsen e Gronhaug (2007) afirma que uma das principais razões para a pluralidade e ambigüidade é que a gestão de projetos envolve muitas teorias, implicando que uma característica do trabalho de projeto é a necessidade de dominar várias combinações de disciplinas [A11Q1].

### 5.1.3 Tendências nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos de gerenciamento de projetos

Algumas tendências são observadas nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos do gerenciamento de projetos. I Wirth (1992) traz essas tendências em seu estudo “a primeira é a tendência para um mercado global. Projeto de organizações não podem mais depender exclusivamente de seus mercados locais para a geração de receitas. A segunda é que as organizações baseadas em projetos devem ser equipadas com capacidades de gerenciamento multiprojeto para sobreviver, prosperar e ter sucesso. A terceira tendência é a da proliferação de sistemas de informação, ferramentas de gerenciamento, técnicas e sistemas de suporte à decisão estão se espalhando rapidamente para

atender a uma crescente variedade de necessidades em gerenciamento de projetos” [A4Q1].

Essa tendência trás um impacto quanto à importância da multidisciplinaridade na gestão, assim como afirma Kolltveit *et al* (2007) que a gestão de projetos tem de lidar com uma vasta gama de questões: tecnologia, organização, estratégia, finanças, contratos, cultura, planejamento, controle, comunicação, ambiente, trabalho em equipa [A11Q4].

Algumas ideias se concentram em questões de gestão estratégica, criação de valor para as partes interessadas e questões técnicas. Kwak e Anbari (2009) concluíram que a gestão de projetos está se tornando mais focada na implementação da estratégia organizacional [A2Q2]. (5.1.2)

### 5.1.4 Baseando-se em projetos anteriores

É crescente a necessidade de um modelo que permita o sucesso na gestão de desempenho de um projeto, a partir daí surge à importância da tendência de ter como base projetos passados. Todorovic, Petrović, Mihić, Obradović e Bushuyev (2015) destaca a necessidade de coletar informações sobre o sucesso de projetos e os desempenhos dos projetos, a fim de estabelecer uma base de conhecimento que melhoraria o processo de gerenciamento de projetos futuros [A6Q1].

### 5.1.5 Diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados

Uma tendência identificada e que pode ser vista também como um próprio impacto da ampliação do gerenciamento de projetos para um campo acadêmico é a diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados. Jonas Soderlund (2011) enfatiza a importância nos últimos anos de uma diversidade de perspectivas teóricas e de estudos aprofundados para construir teorias de

“médio alcance” sobre diferentes tipos de projetos [A10Q1].

Essa tendência provoca um impacto tanto na multidisciplinaridade da gestão, quanto na variedade de pesquisa no gerenciamento de projetos, corroborando com esse impacto Pollack e Adler (2015) colocam que “A pesquisa em gestão de projetos continua a ser alterada, um fenômeno que pode ser atribuído à evolução do corpo de conhecimento, mas também à natureza multidisciplinar do campo e à expansão da gestão de projetos em novos domínios de prática [A1Q1].

### 5.1.6 Organizações virtuais

As organizações virtuais dispõem como uma tendência citada por poucos autores, esses projetos virtuais representam novos desafios para os profissionais de gerenciamento de projetos e pesquisadores. De acordo com Evaristo e Fenema (1999) Tecnologias como o groupware e a videoconferência estão se tornando cada vez mais viáveis para as organizações usarem em projetos internacionais [A12Q1]. Podendo ser considerada uma estratégia inovadora, os autores apontam ainda que a concepção dessas tendências deu origem a novas formas de organizações que, envolvendo pessoas que cooperam de sites distribuídos internacionalmente e até mesmo organizações diferentes. Profissionais que trabalham geograficamente distribuídos, participam em projetos multiculturais e inter-funcionais com um foco global [A12Q6].

### 5.1.7 A dinâmica do sistema é aplicada a um sistema de gestão

A dinâmica de Sistemas pode ser compreendida como uma abordagem para entender o comportamento de sistemas complexos no tempo. Rodrigues (1996) apresenta que a dinâmica do sistema tem sido aplicada em uma série de projetos em diversas indústrias, proporcionando uma

base para uma comparação com as abordagens tradicionais [A22Q1]. Concordamos quando ele diz que a dinâmica do sistema assume uma visão holística da organização focalizando as tendências comportamentais dos projetos e sua relação com as estratégias gerenciais [A22Q2]. Essa tendência provoca um contraste com os métodos tradicionais, e proporciona a produção de ferramentas mais sofisticadas a fim de um maior entendimento.

Como impacto dela podemos observar uma mudança no foco estratégico da gestão de projetos, visto que a dinâmica do sistema fornece uma visão mais sistêmica. Sobre esse impacto Todorovic *et al* (2015) expõe que a mistura de conhecimentos influencia positivamente o sucesso de longo prazo de uma organização, gerando conhecimento sobre os valores que os resultados do projeto devem gerar, conhecimento de mudança organizacional, ou seja, conhecimento sobre “soluções” usadas, sobre tecnologia e possíveis mudanças que possam influenciar o projeto ou sejam necessárias para implementar resultados de projeto [A6Q2].

## 5.2 Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos

Essa questão tem como objetivo identificar quais os principais desafios em lidar com as tendências identificadas na área do gerenciamento de projetos, como resposta para a segunda questão de pesquisa (RQ2). Das 73 cotas encontradas no total, foram selecionadas 14 citações que abordam e elucidam RQ2. Os principais desafios identificados pelas cotas foram a Gestão de riscos, a Análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos, e os desafios dos novos campos de atuação da gestão de projetos. A seguir serão apresentadas uma análise para cada uma das 14 cotas encontradas para RQ2.

### 5.2.1 Gestão de riscos

Percebe-se que o surgimento das novas tendências, modificam as decisões tomadas durante a vida de um projeto, visto que os responsáveis pelo seu gerenciamento devem estar sempre ligados nas mudanças que ocorrem.

Desse modo o gerenciamento de risco, deve ser visto como uma operação contínua em tempo real integrada com outras operações de gerenciamento de projetos. De acordo com Younga, Jordan, e O'Connor (2012) reconhecer a incerteza como uma questão complexa facilitará a desenvolvimento de ferramentas para gerenciamento de projetos e o sucesso da sua execução [A15Q4].

### 5.2.2 Análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos

Um desafio identificado a partir das tendências é a importância da análise de disciplinas aliadas a fim de buscar um maior conhecimento na área de gerenciamento de projetos e consequentemente um norte para projetos futuros. Kwak e Anbari (2009) tratam desse desafio expondo que considerando as tendências de pesquisa nas disciplinas aliadas, os pesquisadores interessados em gestão de projetos podem ser capazes de concentrar seus esforços na pesquisa produtiva em áreas de alto impacto e relevância para melhorar o conhecimento no campo da gestão [A2Q4].

### 5.2.3 Novos campos de atuação da gestão de projetos

Um desafio identificado foram os novos campos de atuação da gestão de projetos e suas fraquezas devido a variedade de influências desses novos ramos.

Crawford, Pollack e England (2004) explica que” uma grande variedade de tópicos pode ser vista como tendo influenciado o campo, al-

guns dos quais deixaram uma impressão duradoura, enquanto outros se levantaram e dissiparam como áreas momentâneas de investigação” [A19Q2].

## 5.3 Síntese do resultado

Como visto anteriormente o gerenciamento de projetos, se converte em uma possibilidade inovadora para as organizações alcançarem maior competitividade e sucesso em seus produtos e serviços.

Para tanto é necessário às organizações e aos profissionais da área estarem sempre conectados com as transformações que o campo da gestão é submetido ao longo dos anos, ou seja, suas tendências.

A tabela 3 trás as principais tendências encontradas a partir da revisão sistemática, sendo fundamentais para o sucesso e desenvolvimento de projetos das organizações que buscam se diferenciar no mercado competitivo ao qual estão inseridas.

**Tabela 3: Tendências**

”Quais as principais tendências na área de gestão de projetos?”

RQ1: Como as tendências de práticas gerenciais, que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?	RQ2: Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?
Mudança de foco: técnico interno para ênfase organizacional De uma área técnica a um campo acadêmico Tendências nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos de gerenciamento de projetos Baseando-se em projetos anteriores Diversidades de perspectivas teóricas e estudos aprofundados Organizações Virtuais A dinâmica do sistema é aplicada a um sistema de gestão.	Gestão de riscos Análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos. Novos campos de atuação da gestão de projetos.

Fonte: Autores, 2017.

Como proposto pelo trabalho a identificação das principais tendências na área de gerenciamento de projetos, o nosso objetivo foi alcançado.

Embora com resultados bastante claros e ricos quanto ao conteúdo, o presente trabalho possui limitações quando analisada a velocidade das mudanças da área, sendo possível o campo da gestão de projetos sofrer alterações diferentes das estimadas pelo estudo, visto que o mercado do gerenciamento de projetos se transforma e aprimora com o passar dos anos, requerendo respostas cada vez mais velozes das empresas, apresentando tendências diversas.

Ainda assim a pesquisa traz uma gama de estudos e questões pertinentes ao ramo, se convertendo em um instrumento enriquecedor que serve como base para um melhor conhecimento da área e suas possíveis tendências, funcionando como norte para especialistas e estudiosos em suas futuras pesquisas.

## 6 Conclusão

Esse trabalho apresentou uma revisão sistemática sobre as tendências na área de gerenciamento de projetos, apresentou de forma sistemática quais as principais tendências, seus impactos no gerenciamento de projetos e os desafios a serem encarados pelos profissionais da área a partir delas, sejam eles do ramo organizacional, acadêmico ou áreas afins.

O foco e a preocupação com as tendências emergentes pode ser um fator determinante para o sucesso do gerenciamento de projetos, visto que engloba mudanças necessárias a serem aplicadas e estudadas, trazendo impactos á realidade vivenciada e desafios a serem alcançados a curto e longo prazo dentro da gestão.

Os resultados desse artigo permitiram observar que os estudos relacionados à questão da ges-

tão de projetos e as mudanças que ela pode sofrer vem sendo mais significativos ao longo dos anos. Foram identificadas em torno de oito tendências dentro dos estudos pesquisados, tendências essas que focam desde a extensão da gestão de projetos em novos campos de atuação, à diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados, mudança de um foco técnico para uma ênfase organizacional mais ampla, e a expansão da gestão de projetos como um campo acadêmico, até a necessidade da multidisciplinaridade dos profissionais que atuam na gestão, além dos impactos e desafios que elas trazem.

Por fim, ficou claro através da literatura abordada e do estudo realizado dentro da área de gerenciamento e suas constantes mudanças, a incontestável importância da gestão de projetos nos tempos atuais, e que uma visão integrada da pesquisa de gerenciamento em termos de sua evolução temática e tendências é necessário para a compreensão das orientações futuras.

## Referências

- Biolchini, J., et al. (2007). *Scientific research ontology to support systematic review in software engineering*. *Advanced Engineering Informatics*, 21(2), 133-151.
- Buckle, P., Thomas, J. (2003). *Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines*. *International Journal of Project Management*, 21, 433-441.
- Carvalho, M. M., Rabechini Jr, R. (2011) *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cook, D.J., Mulrow, C.D.; Haynes, R. (1997). *Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions*. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380.
- Crawford L, Pollack J, England D. (2004). *Uncovering the trends in project management: journal emphasis over the last 10 years*. *International Journal of Project Management*, 24, 175-84.



- Dinsmore, C., & Cavalieri, A. (2003). *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de "Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional"*, Rio de Janeiro: QualityMark.
- Evaristo, R., & van Fenema, P. (1999). *A typology of project management: emergence and evolution of new forms*. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275–281.
- Gareis, R. (1989). *Management by projects: the management approach for the future*. *International Journal of Project Management*, 7(4), 243 – 249.
- Gillier, T., Hooge, S., Piat, G., 2015. *Framing value management for creative projects: An expansive perspective*. *International Journal of Project Management*, 33(4), 947 – 960.
- Hobsbawm, E. (2011). *Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo*. São Paulo: Forense Universitária.
- Jaafari, A., 2001. *Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift*. *International Journal of Project Management*, 19(2), 89–101.
- Kerzner, H., 2002. *Gestão de projetos: as melhores práticas*, Porto Alegre. Bookman.
- Kitchenham, B. (2007, July). *Procedures for performing systematic reviews*. Joint Technical Report, Keele University TR/SE-0401 and NICTA 0400011T.1.
- Kolltveit, B., Karlsen, J., Gronhaug, K., 2007. *Perspectives on project management*. *Int. J. Proj. Manag.* 25, 3–9.
- Kwak, Y.H., Anbari, F.T. (2009). *Analyzing project management research: perspectives from top management journals*. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435–446.
- Leeuw, S., Wiek, A., Harlow, J., & Buizer, J. (2012). *How much time do we have? Urgency and rhetoric in sustainability science*. *Sustainability Science*, 7115-120. doi:https://doi.org/10.1007/s11625-011-0153-1
- Marcella, M., Rowley S., 2015. *An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland*. *Int. J. Proj. Manag.* 33(4), 735–746.
- O'Connor, M.M., Reinborough, L. (1992). *Quality Projects in the 1990's: A Review of Past Projects and Future Trends*. *International Journal of Project Management*, 10(2), 107-114.
- Padalkar, M., & Gopinath S. (2016). *Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities*. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321.
- Partington, D. (1996). *The project management of organizational change*. *International Journal of Project Management*, 14(1), 13-21.
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). *Defining uncertainty in projects—a new perspective*. *International Journal of Project Management*, 26, 73–79.
- PMI, (2013). *PMBOK, The Body of Knowledge of Project Management*.
- Pollack, J. (2007). *The changing paradigms of project management*. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266–274.
- 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.
- Rank, J., Unger, B. Georg, H. (2015). *Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize*. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1730–1743.
- Rodrigues, A., Bowers, J. (1996). *The role of system dynamics in project management*. *International Journal of Project Management*, 14(4), 213-220.
- Söderlund, J. (2011). *Building theories of project management: past research, questions for the future*. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191.
- Todorović, M.L., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D. (2015). *Project success analysis framework: a knowledge-based approach in project management*. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S. (2006). *Directions for future research in project management*. The main findings of a UK governmentfunded research project. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.
- Wirth, I., (1992). *Project-management education: current issues and future trends*. *International Journal of Project Management*, 10(1), 49–54.
- 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, 887–900.

Recebido em 29 jun. 2017 / aprovado em 18 set. 2017

**Para referenciar este texto**

Campos, L. M. G., & Marinho, M. L. M. Tendências na gestão de projetos, desafios e impactos no Campo. *Exacta*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 43-56, 2018.