



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM NEGÓCIOS BASEADOS EM PROJETOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

 Jéssica Vivianne da Cunha Silva de Brito¹  Josué Vitor de Medeiros Júnior²

¹ *Mestra em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.*
brito.jessicacunha@gmail.com

² *Doutor em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.*
josuevitor16@gmail.com

Resumo

Objetivo: Esta revisão da literatura buscou compreender as conexões teórico-empíricas do alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos (NBP).

Metodologia: Para tanto, é realizada uma revisão sistematizada, com buscas em bases de dados científicas (*Web of Science* e *Scopus*) e aplicação da técnica *snowballing* para identificar os trabalhos mais relevantes sobre o tema. Os *strings* adotados nas buscas foram elaborados a partir das palavras-chave: negócios baseados em projetos, organizações baseadas em projetos e estratégia. Foram aplicados filtros referentes à área de pesquisa, ao tipo dos arquivos e ao idioma. Os trabalhos obtidos inicialmente passaram pelas estratégias de seleção: remoção dos duplicados, leitura dos títulos, dos resumos e avaliação da qualidade. Após essas etapas, 20 artigos foram analisados de forma descritiva e exploratória por meio do uso dos *softwares* *VOSviewer*, *Biblioshiny* e MS Excel.

Originalidade: o artigo preencheu uma lacuna referente ao alinhamento estratégico no contexto de negócios baseados em projetos, conceito emergente e pouco debatido na literatura.

Principais resultados: Os resultados demonstram uma influência mútua entre o alinhamento estratégico e a gestão de projetos. Identificou-se que o primeiro ajuda as organizações a concentrarem seus esforços nos projetos oportunos, enquanto o segundo as auxilia a atingirem suas metas estratégicas. Também foram identificados na literatura quatro focos de pesquisas relacionados ao alinhamento estratégico em NBP: gestão de projetos e estratégia organizacional; interação entre atores na formação de estratégias; gestão de programas, portfólio e governança; escritório de gerenciamento de projetos e design organizacional.

Contribuição: A contribuição do trabalho consiste na apresentação um conjunto de proposições que sistematizam os achados dos artigos e elucidam caminhos para a formação de uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Negócio baseado em projetos. Alinhamento estratégico. Gestão de projetos Revisão sistematizada da literatura.

ALIGNMENT STRATEGY IN PROJECT-BASED BUSINESSES: A REVIEW OF THE LITERATURE

Abstract

Objective: This literature review sought to understand the theoretical-empirical connections of strategic alignment in project-based businesses

Methodology: We carried out a systematic review with searches in scientific databases (*Web of Science* and *Scopus*) and application of technical *snowballing* with the intention of finding the most relevant works on the topic. The strings adopted were based on the keywords: project-based businesses and strategy. Filters related to the research area, the document types and the language were applied. The selected articles were analyzed following the steps: removal of duplicates, reading of titles, abstracts and quality assessment. After these steps, 20 papers were analyzed in a descriptive and exploratory way using *VOSviewer*, *Biblioshiny* and MS Excel software.

Originality: The paper filled a gap concerning strategic alignment in the context of project-based business, which is an emerging concept that is little debated in the literature.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Brito, J. V. da C. S., & Medeiros, J. V., Jr. (2021). Alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos: uma revisão da literatura. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-26, e17902. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17902>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

BRITO, Jéssica Vivianne da Cunha Silva de; MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de. Alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos: uma revisão da literatura. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-26. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17902>.

Main results: The results showed a mutual influence between strategy alignment and project management. It was found that the first helps organizations to focus on correct projects, while project management helps achieves their strategic objectives. Four research focuses related to the strategic alignment in the PBB were also published in the literature: project management and organizational strategy; interaction between actors in the formation of strategies; program, portfolio and governance management; project management office and organizational design.

Contributions: The contribution consists of presenting a set of propositions that systematize the findings of the papers and elucidate ways for the formation of a research agenda.

Keyword: Project-based business. Strategic alignment. Project management. Systematized literature review.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA EN NEGOCIOS BASADOS EN PROYECTOS: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Resumen

Objetivo: Esta revisión de la literatura buscó comprender las conexiones teórico-empíricas de la alineación estratégica en negocios basados en proyectos (NBP).

Metodología: Para ello se realiza una revisión sistemática, con búsquedas en bases de datos científicas (*Web of Science* y *Scopus*) y aplicación de la técnica de bola de nieve para identificar los trabajos más relevantes sobre el tema. Las cadenas adoptadas en las búsquedas se elaboraron a partir de las palabras clave: negocios basados en proyectos, organizaciones basadas en proyectos y estrategia. Se aplicaron filtros en cuanto al área de investigación, el tipo de archivos y el idioma. Los trabajos obtenidos pasaron inicialmente por las estrategias de selección: eliminación de duplicados, lectura de títulos, resúmenes y evaluación de la calidad. Tras estos pasos, se analizaron 20 artículos de forma descriptiva y exploratoria utilizando el software *VOSviewer*, *Biblioshiny* y MS Excel.

Originalidad: el artículo llenó un vacío en cuanto a la alineación estratégica en el contexto de negocios basados en proyectos, un concepto emergente y poco discutido en la literatura.

Resultados principales: Los resultados demuestran una influencia mutua entre la alineación estratégica y la gestión de proyectos. Se encontró que el primero ayuda a las organizaciones a enfocar sus esfuerzos en proyectos oportunos, mientras que el segundo les ayuda a alcanzar sus metas estratégicas. También se identificaron en la literatura cuatro enfoques de investigación relacionados con la alineación estratégica en NBP: gestión de proyectos y estrategia organizacional; interacción entre actores en la formación de estrategias; gestión de programas, carteras y gobernanza; oficina de gestión de proyectos y diseño organizacional.

Contribución: La contribución del trabajo consiste en presentar un conjunto de propuestas que sistematizan los hallazgos de los artículos y dilucidan formas para la formación de una agenda de investigación.

Palabras clave: Negocio basado en proyectos. Alineación estratégica. Gestión de proyectos Revisión sistemática de la literatura.

Introdução

É possível constatar nos últimos anos uma transição no papel do gerenciamento de projetos, antes vistos como empreendimentos de entregas de resultados específicos, passando a ser considerados como recursos importantes na realização das estratégias organizacionais (Dietrich & Lehtonen, 2005). Em consequência disso, a literatura em gerenciamento de projetos cada vez mais apresenta estudos que versam sobre o contexto da implementação da estratégia (Kwak & Anbari, 2009).

Dessa maneira, o gerenciamento de projetos torna-se uma abordagem de grande relevância para que mudanças ocorram nos negócios e a vinculação de técnicas desta natureza à estratégia organizacional pode proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais (Srivannaboon & Milosevic, 2006; Morris & Jamieson, 2005).

Apesar dessa evolução, entende-se que ainda são necessárias investigações mais específicas que explorem como projetos de modo geral contribuem para a estratégia (Young & Grant, 2015). A compreensão de como alinhar esses dois temas pode ajudar as organizações a se concentrarem nos projetos adequados e a atingirem as metas estratégicas mais eficazmente (Ansari, Shakeri & Raddadi, 2015).

No contexto dos negócios baseados em projetos (NBP), aspectos relacionados a esse alinhamento são ainda mais nebulosos, dada a complexidade deste modelo organizacional e a escassez em estudos que versem especificamente sobre os NBP. O que a literatura mostra é que a maioria dos NBP enfrenta muitos problemas ao selecionar e executar projetos considerados estratégicos (Ansari *et al.*, 2015).

Em organizações desta natureza, o alinhamento entre projetos e estratégia é essencial, pois, considerando que um NBP é uma estrutura organizacional na qual a estratégia é formulada e executada por meio de projetos (Sousa, 2017), entende-se que o alinhamento busca lidar tanto com os aspectos inerentes à implementação da estratégia, quanto com a execução de projetos.

Neste contexto, desdobrar a estratégia em projetos mostra-se como uma atividade crítica de sucesso para esse alinhamento, pois ela possibilita às organizações obterem resultados mais eficazes no tocante ao alinhamento organizacional, à criação de sinergias, à comunicação, à integração entre a alta gestão e as demais unidades funcionais; à uniformização de indicadores e esforços, ao monitoramento do desempenho e à efetiva implementação da estratégia (Schwarz, Amiden & Pinho, 2005).

Considerando a conjuntura apresentada, a questão que norteou o desenvolvimento desta pesquisa foi: como ocorrem as conexões teórico-empíricas de alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos? Desse modo, buscou-se compreender as conexões teórico-empíricas do alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos. Para tanto, foi executada uma revisão sistematizada da literatura (RSL) com base no processo recomendado por Costa e Zoltowski (2014), sendo também consideradas as orientações de Ferrari, Oliveira, Siqueira e Silva (2017) e adotado o protocolo de avaliação da qualidade de artigos sugerido por Dyba e Dingsoyr (2008).

Esta pesquisa contribui com a literatura sobre gerenciamento de projetos, principalmente no que diz respeito ao entendimento da relação entre estratégia organizacional e projetos no contexto dos negócios baseados em projetos. Esta abordagem é inovadora porque até então não existia nenhum estudo na bibliografia que abordasse especificamente o contexto deste modelo de negócio. Os trabalhos até então presentes na bibliografia versavam sobre organizações baseadas em projetos, conceito que, apesar da aparente semelhança, se distingue essencialmente do NBP, conforme explicitado na seção de fundamentação teórica.

Os resultados obtidos mostraram a existência de uma influência mútua entre o alinhamento estratégico e a gestão de projetos. Enquanto o alinhamento permite que as organizações se dediquem aos projetos certos, o gerenciamento de projetos aumenta a chance de os objetivos estratégicos serem alcançados. Sua principal contribuição consiste na apresentação de um conjunto de proposições que sistematizam os achados dos artigos e elucidam caminhos para a formação de uma agenda de pesquisa.

O trabalho que se segue apresenta, além desta introdução: uma seção de fundamentação teórica, na qual se estabelece as definições e conceitos utilizados no decorrer da pesquisa; os procedimentos metodológicos, que explicitam a forma como a investigação foi executada; a análise dos dados da RSL, que consiste na descrição e exploração dos artigos obtidos nas buscas; e, por fim, as considerações finais, onde se dispõe sobre os achados, as limitações e as contribuições do estudo.

Framework teórico

É possível encontrar na literatura uma variedade de termos e conceitos que abordam as temáticas estudadas neste trabalho. Essa variedade, não infrequente, gera algumas dubiedades que dificultam o entendimento sobre os temas, principalmente no que concerne ao significado dos conceitos, em que eles se sobrepõem e no que se diferenciam. Por esses motivos, é importante que se realize uma apresentação das construções teóricas adotadas como forma de mitigar possíveis equívocos interpretativos.

O primeiro conceito adotado é o de estratégia, o qual é o mais recorrente nos trabalhos científicos na área de administração e negócios, segundo a *Web of Science*, tendo aparecido, nos últimos 5 anos, nos títulos de 4.322 trabalhos. A literatura mostra um grande número de definições para esse termo, ao mesmo tempo que explicita um sério problema no tocante à implantação dele na prática. Segundo dados, somente 30% das estratégias são implementadas e apenas cerca de 5% dos funcionários as compreendem integralmente (Kenny, 2006; Raps, 2005).

Considerando esse cenário, um caminho para essa problemática pode ser o desdobramento da estratégia em projetos. Esse processo implica no estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e ações, que desenvolvam a estratégia de uma organização dentro de suas unidades funcionais e que gerem informações sobre como essas unidades contribuem para o alcance da estratégia organizacional (Schwarz, Amiden & Pinho, 2005). Essa abordagem se torna adequada no contexto desta pesquisa, porque é indicada para casos de organizações que possuam diferentes unidades com objetivos e atores

diferentes em cada uma delas, o que condiz com a realidade dos NBP. Além disso, de acordo com Schwarz, Amiden e Pinho (2005), o processo de desdobramento da estratégia é útil para entender as singularidades organizacionais e também para garantir sinergias entre unidades de negócios distintas.

Neste trabalho, considerando a limitada quantidade de estudos que versam diretamente sobre o conceito de desdobramento, principalmente no contexto dos NBP, o alinhamento é adotado como um conceito chave, cuja essência apresenta similaridade com o desdobramento. Entende-se que enquanto este último implica na "tradução" da estratégia em projetos, o primeiro foca nos projetos compatíveis com a estratégia.

Também é importante destacar que, neste estudo, a abordagem teórica adotada em relação à estratégia se aproxima da corrente funcionalista, pois as questões a ela relacionadas e seu alinhamento partem de um ponto de vista objetivo, interpretado de forma realista e determinística (Burrell & Morgan, 1987). Esse paradigma é adotado porque acredita-se que ao se analisar o alinhamento estratégico à luz da gestão de projetos, é necessário ter uma visão que entenda a organização do ponto de vista funcional.

Analisando o alinhamento estratégico sob essa perspectiva, entende-se que ele se trata de um mecanismo que auxilia as organizações a fazerem ajustes entre seus interesses estratégicos e os recursos disponíveis no nível organizacional (Ansari *et al.*, 2015). Em relação ao tema, a bibliografia denota uma crescente atenção por parte dos estudiosos da área de estratégia, porém identifica-se a não existência de uma padronização nos conceitos adotados tampouco uma linha uniforme de abordagens sobre o tema (Ansari *et al.*, 2015; Srivannaboon & Milosevic, 2006).

Investigando os tópicos, identifica-se que há um interesse crescente pela relação entre alinhamento estratégico e gerenciamento de projetos (Morris & Jamieson 2005; Shenhar, Milosevic, Dvir & Thamhain, 2007; Srivannaboon & Milosevic, 2006; Aubry *et al.*, 2007; Englund & Graham, 1999). Observando os achados desses estudos, verifica-se que um dos principais desafios impostos às organizações no processo de alinhamento é encontrar um método eficaz de tradução das estratégias em projetos (Ansari *et al.*, 2015).

Sobre este tema, diversos conceitos emergem para ajudar a estabelecer uma relação entre estratégia e projetos. Exemplos são gerenciamento de portfólio, gerenciamento de programa, estratégia de projeto, entre outros. Analisando-os, é possível compreender que a literatura não apresenta uma padronização das abordagens utilizadas pelos teóricos. Por conta disso, a Tabela 1 mostra as definições desses termos de acordo com o adotado neste estudo.

Tabela 1 - Conceitos e definições verificados nesta pesquisa

Conceitos	Definição	Fonte
Alinhamento estratégico	"Estado colaborativo no qual as atividades do projeto apoiam continuamente a realização dos objetivos estratégicos da empresa".	Shenhar <i>et al.</i> , 2007, p. 7.
Gerenciamento de projetos	"Constitui a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos".	PMI, 2017, p. 5.
Gestão de programas	"É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa a fim de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente".	PMI, 2017, p. 9.
Gestão de portfólio	"O gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos".	PMI, 2017, p. 10.
Estratégia de projeto	As diretrizes, métodos e situações do projeto para o que pretende fazer e como deseja obter o melhor valor e a maior vantagem competitiva.	Shenhar <i>et al.</i> , 2007.
Negócio baseado em projetos (NBP)	"São negócios formulados e executados com base em projetos".	Sousa, 2017, p.1
Organizações baseadas em projetos (OBP)	São organizações cujos negócios são, de fato, estruturados a partir de projetos.	Archibald, 2005.
Organizações orientadas a projetos	Organizações que comercializam seus produtos ou serviços com base em projetos.	
Organizações dependentes de projetos	São organizações que dependem de projetos para a evolução de seu negócio principal, mas que não possuem projetos como base de seus serviços e produtos.	

Fonte: PMI (2017), Sousa (2017), Shenhar (2007), Archibald (2005).

Outro tema foco desta pesquisa são os negócios baseados em projetos (NBP). Este conceito talvez seja o mais complexo de se compreender, pois a falta de uniformização de sua definição gera uma diversidade de abordagens distintas. Além disso, é possível verificar tanto nas publicações internacionais quanto nas nacionais, um limitado número de trabalhos que versam especificamente sobre "negócios baseados em projetos", o que também prejudica o entendimento do conceito em sua completude.

São múltiplas as formas encontradas nos trabalhos para fazer alusão a esse modelo de organização: empresas, firmas, organizações, negócios orientados, baseados ou dependentes de projetos (Anselmo, 2019). Conforme estudo de Archibald (2005), existem diferenças nas definições de alguns desses conceitos, as quais são apresentadas na Tabela 1. Todavia, ao se analisar a literatura verifica-se que em vários casos esses conceitos são aplicados como sinônimos.

Por esse motivo, considerando o foco da presente pesquisa e analisando os termos encontrados na literatura, optou-se pela adoção dos mesmos como sinônimos, por se acreditar que eles mantêm em seu fulcro a mesma essência. Os artigos que apresentam abordagens incomuns, que não se enquadram nas definições conhecidas, são analisados de modo particular.

No caso deste estudo, é importante pontuar que a definição de NBP inicialmente adotada foi a apresentada por Sousa (2017), como negócios formulados e executados com base em projetos, isto é, negócios que funcionam por projetos. A opção por ela se deu em função de sua simplicidade e

abrangência. O autor complementa que no caso dos NBP, "o ciclo de vida do negócio é o próprio ciclo de vida dos projetos" (Sousa, 2007, p.1).

Nos artigos nos quais essa definição não é suficiente para compreender se o conceito abordado neles se trata de um NBP, adota-se os critérios a seguir como caracterizadores desse modelo de negócio (Huemann & Stummer, 2000): (1) a organização adota o gerenciamento por projetos como uma estratégia organizacional?; (2) a organização cria empreendimentos temporários para a realização de processos complexos?; (3) a organização possui um portfólio com diferentes tipos de projetos?; (4) a organização aplica um novo paradigma de gestão, por projetos?; (5) a organização possui uma cultura explícita de gerenciamento de projetos?

Por fim, cabe identificar na literatura os aspectos fundamentais acerca da ideia de alinhamento e sua aplicação. Verifica-se que o estudo sobre alinhamento da estratégia e sua relação com a gestão de projetos foi por um tempo negligenciada, até que Srivannaboon e Milosevic (2004; 2006) desenvolveram uma estrutura teórica para a relação e definiram alinhamento como o grau em que as prioridades do gerenciamento de projetos de uma organização são compatíveis com as prioridades de sua estratégia de negócios. Tal relação ajudará as organizações a se concentrarem adequadamente nos projetos e a atingirem seus objetivos estratégicos. A dificuldade de se estabelecer tal alinhamento está no fato de que esses objetivos nem sempre interagem com as atividades da gestão de projetos e seus processos, o que exige um esforço de controle metuculoso (Ansari, Shakeri & Raddadi, 2015).

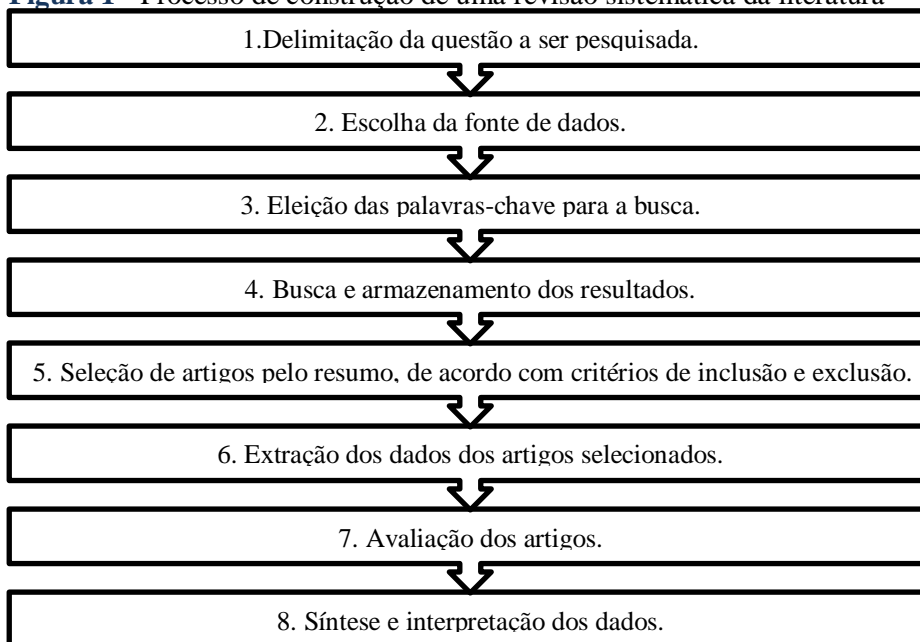
Além disso, conforme observado na literatura, essa relação apresenta uma análise ainda incipiente, fato que estimula o desenvolvimento da análise deste trabalho, cuja metodologia (e sua aplicação) é apresentada a seguir.

Metodologia

Neste trabalho, optou-se pela realização de uma revisão da literatura por se compreender que esse método fornece um “mapa do conhecimento”, que potencializa a compreensão acerca do que já foi produzido cientificamente sobre determinado tema (Fisch & Block, 2018; Frank & Hatak, 2014). Essa abordagem foi adotada em detrimento das demais, pois permite compreender o estado do conhecimento sobre um tema específico, criar agendas de pesquisa e identificar lacunas na literatura (Snyder, 2019).

No caso deste estudo, a revisão da literatura foi executada com base no processo recomendado por Costa e Zoltowski (2014), Figura 1, o qual sugere 8 passos para a realização de uma revisão sistematizada. Também foram seguidas algumas orientações de Ferrari *et al.* (2017) no tocante à identificação dos estudos bem como o protocolo de avaliação da qualidade de artigos sugerido por Dyba e Dingsoyr (2008). Acredita-se que esse conjunto de instruções metodológicas contribuem com a minimização do viés do pesquisador, bem como com o aumento do rigor e da qualidade da revisão.

Figura 1 - Processo de construção de uma revisão sistemática da literatura



Fonte: Elaboração própria com base em Costa e Zoltowski (2014).

Pontua-se que a revisão realizada foi a denominada sistematizada, a qual difere da sistemática à medida que não engloba todos os passos e critérios estabelecidos por esta última. A revisão sistematizada normalmente é realizada por estudantes de pós-graduação que buscam executar uma revisão nos moldes da revisão sistemática, mas que não possuem meios suficientes para execução de forma completa dos seus passos, como por exemplo: a existência de um segundo pesquisador, para validar as buscas, e um espaço de tempo adequado para refazer as buscas (Grant & Booth, 2009).

Aplicação da revisão sistematizada da literatura

Seguindo as orientações do fluxo de Costa e Zoltowski (2014), o primeiro passo foi a decisão quanto à pergunta de pesquisa, a qual foi definida da seguinte forma: como ocorrem as conexões teórico-empíricas do alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos? O estabelecimento dessa questão se deu considerando a necessidade do pesquisador ter clara qual a relação entre os conceitos que pretende investigar, para que se obtenha uma busca precisa e relevante (Ferrari *et al.*, 2017).

Com relação às fontes de dados, optou-se por utilizar a *Web of Science* e a *Scopus* como bases de dados foco da investigação. Tendo em vista que nenhuma fonte de dados individualmente tem a capacidade de retornar todos os trabalhos relevantes a uma revisão bibliográfica (Ferrari *et al.*, 2017), estas bases foram selecionadas a partir da análise dos seguintes critérios: abrangência; atualização do conteúdo; disponibilidade de textos completos; qualidade da busca e dos resultados; facilidade de exportação dos resultados; e usabilidade, conforme orientação de Dieste, Grimán e Juristo (2009).

Na definição dos *strings* de busca foram usados os operadores booleanos AND e ORs. Inicialmente as palavras-chave utilizadas para realizar a investigação foram: "*project-based businesses*", "*project-based organizations*", "*strategy*", "*strategic*". A busca preliminar foi realizada como um teste

piloto a fim de verificar a necessidade de adaptação das palavras-chave, bem como da inserção de novas bases de dados ou do uso de novas técnicas para encontrar estudos relevantes.

Decidiu-se por não delimitar temporalmente a investigação, mas por restringir os resultados às publicações nas áreas de gestão e negócios (*Management e Business*). Além disso, também foram aplicados dois filtros: um relativo aos tipos de publicações, sendo estabelecido que apenas estudos em formato de artigos seriam incluídos, e outro relacionado ao idioma da publicação, no caso somente estudos em inglês foram considerados. Essa busca resultou um total de 76 trabalhos (Tabela 2).

Tabela 2 - Procedimento de busca nas bases de dados

Questão de pesquisa: como ocorrem as conexões teórico-empíricas do alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos?			
Data da consulta: 11 de março de 2020.			
<i>Filtros</i>	<i>Descrição</i>	<i>Resultados</i>	
		<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>
String de busca	"project-based businesses" OR "project-based organizations" AND strategy OR strategic	67	100
Áreas de pesquisa	Negócios e Gestão	33	57
Tipos de documentos	artigos	33	43
Idioma	inglês	33	43

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

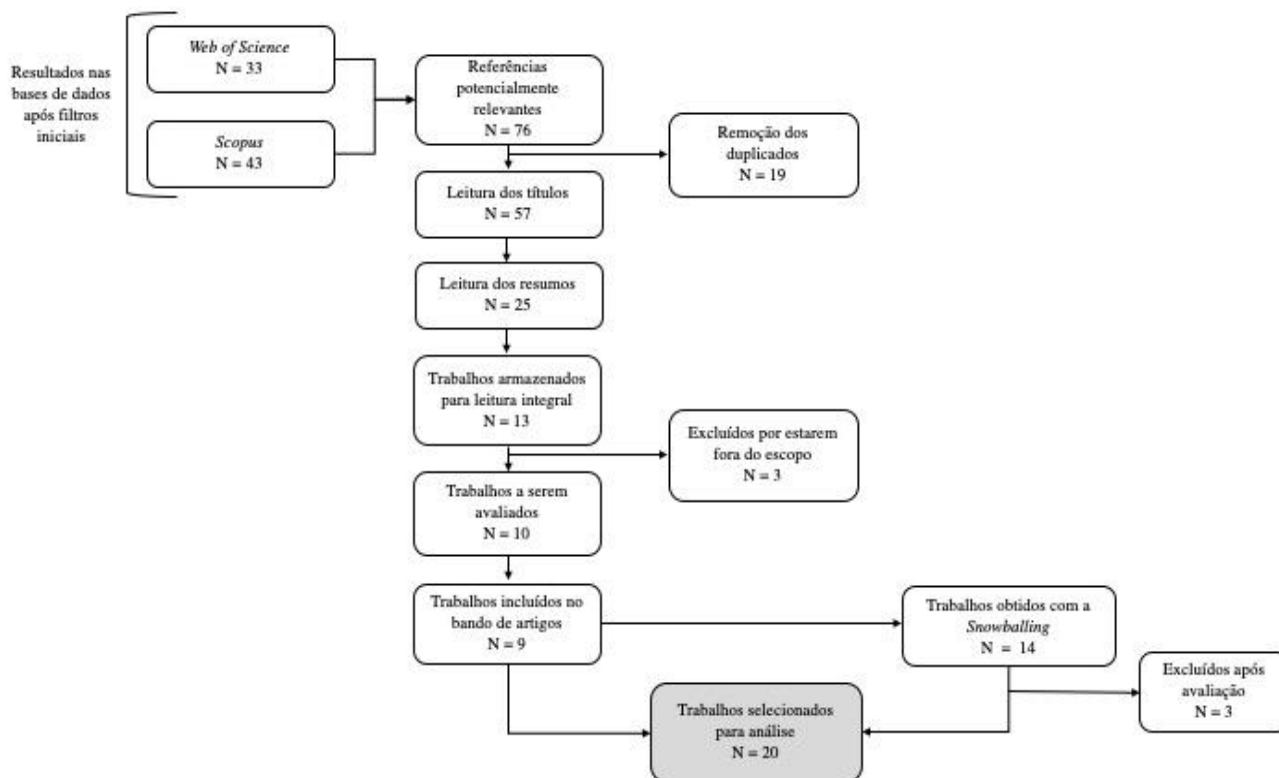
Após realização da busca inicial, os resultados obtidos foram verificados a fim de remover as duplicidades, de maneira que 19 trabalhos foram excluídos. Na sequência foi realizada a leitura dos títulos dos trabalhos com o intuito de identificar aqueles que pareciam ter alinhamento ao problema de pesquisa. Nessa fase foram excluídos 32 artigos cujos títulos não indicavam nenhuma relação evidente com o tema da investigação. Os trabalhos com títulos que não tinham ligação explícita foram arquivados para serem analisados em uma rodada posterior, totalizando 7.

O passo seguinte foi a leitura dos resumos dos artigos. Essa fase foi executada com a finalidade de averiguar a aderência dos trabalhos à questão de pesquisa, aqueles que não apresentaram relação foram excluídos da amostra. Esse processo resultou na permanência de 13 artigos, os quais foram armazenados mediante procedimento de categorização com base nos seguintes elementos: um código identificador, ano de publicação; sobrenomes dos autores e título. É possível encontrar o banco final de artigos no seguinte link: bit.ly/rs11papers.

Nesse momento houve uma inversão das etapas propostas por Costa e Zoltowski (2014): primeiro foi realizada a avaliação dos artigos e na sequência os dados foram extraídos. Desse modo, os 13 artigos que passaram nos filtros iniciais foram lidos integralmente e passaram por uma avaliação de qualidade realizada com base em uma adaptação do formulário de avaliação proposto por Dyba e Dingsoyr (2008). A despeito da recomendação de que os formulários sejam elaborados especificamente

para cada revisão (Felizardo, Souza & Falbo, 2017), optou-se pela utilização de um formulário pré-existente já que alguns dos tópicos propostos pelos autores são aplicáveis aos artigos que compõem o escopo desta investigação. Pontua-se que durante a leitura integral para a realização da avaliação, 3 artigos foram excluídos por estarem fora do escopo da pesquisa, de modo que somente 10 foram permaneceram no banco de artigos.

Figura 2 - Protocolo de seleção dos artigos



Fonte: Elaboração própria (2020).

A avaliação dos artigos se deu a partir da atribuição de notas para cada um dos critérios analisados, sendo 1 para os artigos que não atendiam ao critério, 3 para aqueles que atendiam parcialmente e 5 para os que atendiam adequadamente. Ao término disso, os artigos que apresentaram média igual ou superior a 3 permaneceram na amostra. Nesse momento, 1 artigo foi excluído da amostra. A Tabela 3 apresenta os critérios adotados.

Tabela 3 - Protocolo de avaliação da qualidade dos artigos

Ficha de avaliação da qualidade		
<i>Item</i>	<i>Crítérios</i>	<i>Nota</i>
1.	Esse artigo é resultado de uma pesquisa empírica e/ou teórica?	
2.	Os objetivos da pesquisa são claramente declarados?	
3.	O contexto no qual a pesquisa foi executada é descrito de forma adequada?	
4.	O desenho da pesquisa é apropriado aos seus objetivos?	
5.	A seleção da amostra e/ou a revisão bibliográfica foi adequada aos objetivos da pesquisa?	
6.	A análise dos dados foi suficientemente rigorosa?	
7.	Os achados da pesquisa são claramente evidenciados?	
8.	O estudo tem valor para a prática ou para a literatura?	
	Nota média	

Fonte: Elaboração própria com base em Dyba e Dingsoyr

Após avaliação da qualidade dos artigos, permaneceram na amostra um total de 9 trabalhos, os quais são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Artigos inseridos na base de dados após critérios de qualificação

Identificador	Título do artigo	Nota média
1	Framework for Aligning Project Management with Organizational Strategies	4,25
2	Doing strategy in project-based organizations: actors and patterns of action	4,75
3	Recent developments in project-based organisations	4
4	The organizational design of the project-based organization	4,5
5	Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems	4,25
6	The organization design perspective on the project-based organization: a structured review	4,25
7	An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations	4,5
8	Project-Based Organizing and Strategic Management: A Long-Term Research Agenda on Temporary Organizational Forms	4
9	Institutional Dynamics of Project-Based Creative Organizations: Irving Thalberg and the Hollywood Studio System	4

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No decorrer da revisão, os trabalhos que obtiveram nota suficiente tiveram seus dados extraídos e dispostos em uma planilha. "Esse procedimento auxilia na visualização mais geral dos artigos,

possibilitando organizá-los e compará-los" (Felizardo *et al.*, 2017, p. 65). Para os fins desta pesquisa, os dados extraídos foram dispostos em formulários nos moldes da Tabela 5.

Tabela 5 - Ficha de extração dos dados dos artigos

Artigo: identificação	
Item	Informação
Título	
Autores	
Ano	
Citações	
Periódico ou evento	
Fator de impacto do periódico	
Objetivo	
Abordagem metodológica	
Principais achados	
Limitações	
Indicações para estudos futuros	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No decorrer da leitura integral dos trabalhos, identificou-se que seria necessária a inserção de novos artigos não obtidos na busca inicial. Esse entendimento partiu da observância da recorrência de algumas citações em diferentes artigos. Como forma de sistematizar esse processo, optou-se pela aplicação da técnica *snowballing*, a qual se trata de uma estratégia efetiva para obtenção de estudos relevantes a partir de estudos primários já selecionados (Ferrari *et al.*, 2017; Kitchchan & Brereton, 2013). Entende-se que a combinação dessa técnica com buscas utilizando *strings* possibilita ao pesquisador a obtenção de melhores resultados (Petersen, Feldt, Mujtaba & Mattsson, 2008).

No caso desta pesquisa, a forma de execução denominada "*snowballing* avante" foi a utilizada por se tratar de um modo de obter novos artigos a partir de estudos já considerados relevantes (Wohlin, 2014). Além disso, adotou-se uma abordagem secundária, o que significa que a técnica foi aplicada em trabalhos primários obtidos por meio de *strings* em buscas automáticas (Ferrari *et al.*, 2017).

A literatura mostra que a utilização dessa técnica de forma inadequada pode induzir a viés e que uma alternativa a esse problema é a avaliação criteriosa dos estudos antes deles serem de fato incluídos na revisão (Ferrari *et al.*, 2017; Wohlin, 2014). Por esse motivo, todos os artigos encontrados por meio da *snowballing* também foram analisados conforme os critérios de qualidade da Tabela 3. A metodologia foi a mesma, aqueles que obtiveram notas médias maiores ou iguais a 3 foram incluídos na amostra e tiveram seus dados extraídos conforme Tabela 5. Esse processo resultou na inserção de 11 trabalhos ao banco de artigos, da forma apresentada na Tabela 6, de modo que compuseram a análise sistematizada 20 artigos.

Tabela 6 - Artigos inseridos na base de dados após aplicação da *snowballing* e dos critérios de qualificação

Identificador	Título do artigo	Nota média
10	What is project business?	4,25
11	A new framework for understanding organisational project management through the pmo	3,875
12	Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years	4,5
13	Successful management of strategic intentions through multiple projects - reflections from empirical study.	5
14	The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?	4,75
15	Programme management: a critical review	4,25
16	Moving from corporate strategy to project strategy	3,75
17	A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership	4,25
18	A two-way influence between business strategy and project management	4,25
19	A theoretical framework for aligning project management with business strategy	4,5
20	Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management	4,75

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Caracterização da análise dos dados

O processo de análise dos dados foi realizado em três passos sequenciais. No primeiro momento, após levantamento e tabulação dos trabalhos, realizou-se a síntese dos mesmos. Nessa etapa foram realizadas análises descritivas e exploratórias, conforme as orientações de Kitchenhan e Charters (2007). Para tanto, foram observados os periódicos e seus fatores de impacto; os autores; os números de citações dos trabalhos; a abordagem metodológica; os *abstracts*; as palavras-chave; e os títulos. Nessas tarefas, foram utilizados os *softwares VOSviewer* (v.1.6.14), *Biblioshiny* e MS Excel (v.16.35).

No segundo momento, os 20 artigos resultantes foram lidos integralmente com o intuito de buscar respostas à pergunta de pesquisa. A partir disso, as contribuições dos artigos foram analisadas e aquelas que apresentavam conteúdo diretamente relacionado com os objetivos da pesquisa foram destacadas e concatenadas a fim de construir o entendimento que possibilitasse responder ao propósito deste estudo.

No terceiro momento, os achados dos artigos foram novamente analisados. Nessa etapa buscou-se elementos que, segundo os autores, contribuem com o alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos. A partir desses achados foram construídas proposições que resumem e sistematizam o conhecimento verificado nos trabalhos, de modo a explicitar, em forma de afirmações, conhecimentos que dizem respeito ao fenômeno (Köche, 2014). Para construção das proposições foram considerados os temas estabelecidos na Tabela 9.

Análise dos dados da revisão sistematizada

A aplicação da revisão sistematizada, conforme observado na metodologia, apresentou como resultado o total de 20 artigos publicados em sete periódicos diferentes, todos tendo como áreas de conhecimento Negócios e Administração, conforme observado na Tabela 7.

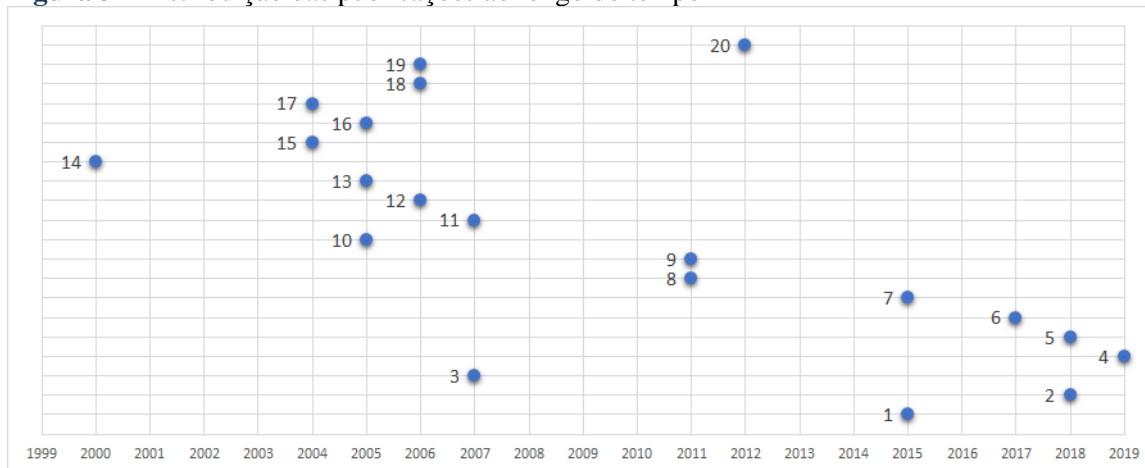
Tabela 7 - Caracterização dos artigos utilizados na RSL, por periódico

Área de conhecimento	Periódico	Fator de impacto (JCR)	Quantidade de artigos
Negócios e Administração	International Journal of Project Management	4,694	10
	Project Management Journal	2,043	4
	Advances in Strategic Management	0,745	2
	Research Policy	5,425	1
	Journal of management in Engineering	3,269	1
	International Journal of Managing Projects in Business	1,6	1
	Benchmarking: An International Journal	1,04	1
Total			20

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os trabalhos que compuseram a base de dados apresentaram como período os anos entre 2000 e 2019. A Figura 3 aponta a distribuição da publicação dos artigos ao longo do tempo. No eixo X apresenta-se o intervalo de tempo e cada item plotado no gráfico constitui a representação de um artigo conforme ID estabelecida nas Tabelas 4 e 6, apresentadas na metodologia.

Figura 3 - Distribuição das publicações ao longo do tempo



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Observando a Figura 3, verifica-se que existem dois períodos de concentração de publicações com foco nos temas abordados: o período entre 2004 e 2007 (dez publicações), e aquele entre 2015 e 2019 (seis publicações). As publicações contidas no primeiro período se referem basicamente ao esforço dos autores em relacionar as estratégias organizacionais ao gerenciamento de projetos.

Já nos trabalhos incluídos no segundo período mais prolífico, percebe-se que o conhecimento gerado na primeira fase se encontra sedimentado, e o empenho passou a ser pela busca do aprimoramento

dessas relações, de modo a tornar a compreensão sobre os temas relacionados mais ampla e diversa, e com aplicações nos diferentes tipos de organizações.

Observando as publicações que compõem o *corpus* deste trabalho, buscou-se identificar as características metodológicas com foco nas abordagens adotadas pelos autores. A Tabela 8 quantifica e sintetiza as informações levantadas. Neste link <https://bit.ly/rs11fichas> são apresentadas as fichas de extração dos dados dos artigos utilizados na revisão sistematizada, nas quais são especificadas as abordagens metodológicas de cada um dos trabalhos.

Tabela 8 - Quantificação das abordagens metodológicas

Abordagem	Quantidade de artigos
Quantitativa	4
Qualitativa	9
Revisão da literatura	7
Total	20

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

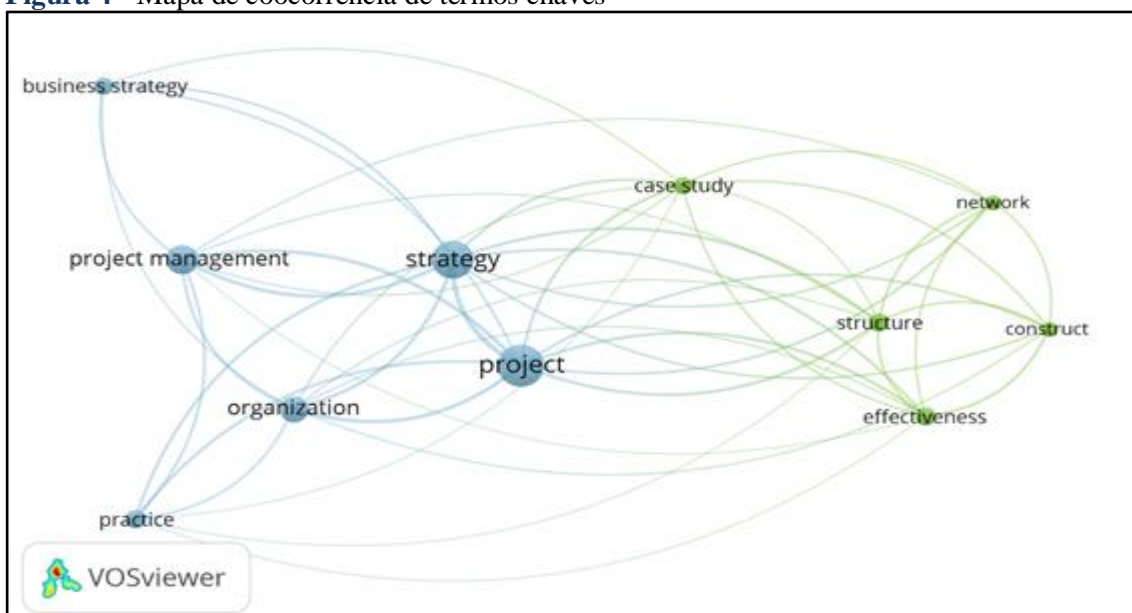
A partir da análise desses artigos, verificou-se uma proeminência das abordagens qualitativa e de revisão de literatura. Tal aspecto encontra fulcro no fato de normalmente os trabalhos apontarem: i. para estudos voltados à compreensão do comportamento de determinadas organizações, observando-as à luz de construtos teóricos e métodos de análise de resultado; ii. para a construção de *frameworks* que explicam as diferentes realidades organizacionais. Os trabalhos de abordagem quantitativa também apresentam características de análise de casos, específicos ou múltiplos, baseados na aplicação de modelos estatísticos com a finalidade de quantificar impactos ou generalizar premissas acerca de determinados fenômenos.

Observando os conteúdos dos artigos, buscou-se compreender os principais temas discutidos nos trabalhos, assim como identificar as correlações entre as publicações.

Um destaque importante é que não é explícito na maior parte dos trabalhos analisados a proeminência ou a identificação expressa de teorias que fundamentam a construção dos argumentos. O que normalmente se observa são construtos teóricos e a aplicação de revisões bibliográficas a fim de justificar os próprios resultados no bojo da discussão observada na literatura.

Dessa forma, a partir da análise do resumo e dos títulos dos trabalhos, identificou-se os termos mais abordados pelos autores e buscou-se ainda observar as coocorrências de termos fundamentais. Fazendo uso do *software VOSviewer*, construiu-se a Figura 4 que apresenta os principais termos destacados, suas relações coocorrências.

Figura 4 - Mapa de coocorrência de termos chaves



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verifica-se a centralidade dos termos “*strategy*” e “*project*” e suas interações com os demais observados. As cores demonstram a existência de dois *clusters* que agrupam as palavras com mais coocorrências entre si. As ligações apresentam as interações entre os conceitos. O que se observa é que, de fato, os destaques correspondem àquilo que se busca evidenciar que são as relações entre estratégia e gerenciamento de projetos.

Além disso, com o auxílio do *software Biblioshiny* construiu-se uma nuvem de palavras considerando os mesmos critérios de elaboração do mapa de coocorrências. A Figura 5 é o *output* que se obteve.

Figura 5 - Nuvem de palavras a partir dos resumos das publicações



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As palavras maiores são aquelas com maior frequência nos estudos analisados. Esta figura difere do Mapa de Coocorrências pelo fato dela apresentar a frequência das palavras enquanto o Mapa demonstra as relações conjuntas entre os termos. Aqui, novamente, as palavras chaves para o estudo se apresentam como aquelas com maior frequência, indicando mais uma vez que a base utilizada pode oferecer aspectos importantes para a análise discutida neste trabalho.

Ainda analisando os artigos que compõem a amostra, verifica-se que o de Hobday (2000) possui o maior número de citações: 1699, entende-se que isso se deve ao fato de ser o mais antigo e também por ter sido publicado no periódico maior impacto na amostra (JCR = 5.425). O tema abordado no estudo é transversal e abrange fundamentalmente as características dos OBP, suas aplicações e a análise da eficiência e eficácia das suas funções, sendo a base para um volume significativo de trabalhos no terreno. Além disso, este artigo também é o mais citado dentro da amostra analisada.

Explorando as referências dos artigos da amostra, verifica-se um baixo número de co-citações, o que significa que os trabalhos encontrados são pouco citados por outros que também compõem a amostra. A partir disso, verifica-se que a área de gerenciamento de projetos não possui um embasamento teórico significativo, o que cria uma situação de pouca vinculação entre os autores, de modo que cada um, a seu modo, faz considerações e estabelece algumas peculiaridades sobre os conceitos abordados. Essas inferências confirmam o entendimento de que a literatura de gerenciamento de projetos carece de fundamentos teóricos e modelos empíricos válidos e consistentes (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007).

Em se tratando dos assuntos específicos dos artigos que compõem o *corpus* da análise, a Tabela 9 apresenta uma síntese dessas informações. A construção deste quadro considerou a leitura das introduções e considerações finais dos trabalhos a fim de identificar os objetivos e os achados de cada uma das investigações. Foram identificados quatro temas de pesquisas, devidamente categorizados na referida figura.

Tabela 9 - Temas abordados pelos autores

Temas de pesquisa	Autores
1. Gerenciamento de projetos e estratégia organizacional em NBP	Ansari, Shakeri & Raddadi (2015); Sandhu, Ameri & Wikstrom, (2018); Cattani, Feriani, Frederiksen & Taube (2011); Arto & Wikström (2005); Dietrich & Lehtonen (2005); Hobday (2000); Morris & Jamieson (2005); Srivannaboon & Milosevic (2006); Srivannaboon, Milosevic & Slevin (2004); Young <i>et al.</i> (2012).
2. Interação entre atores na formação de estratégias em organizações baseadas em projetos	Löwstedt, Räisäne & Leiringer (2018); Lampel (2011); Norrie & Walker (2004).
3. Gestão de programas, portfólio e governança	Thiry & Deguire (2007); Petro & Gardiner (2015); Lycett, Rassau & Danson (2004).
4. Escritório de gerenciamento de projetos e design dos NBP	Turner & Miterev (2019); Miterev, Turner & Mancini (2017); Aubry <i>et al</i> (2007); Crawford, Pollack & England (2006).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O tema 1 (Gerenciamento de projetos e estratégia organizacional em NBP) apresenta a maior quantidade de trabalhos da amostra correspondendo a 50% dos estudos observados. A principal característica desse tema é tratar de diversas dinâmicas e análises no que diz respeito aos aspectos de gestão de projetos e suas relações com a perspectiva da estratégia dentro de uma NBP, o que proporciona uma compreensão bastante diversificada sobre o tema.

No que diz respeito ao tema 2, vale salientar nos trabalhos que o compõem esforço em demonstrar o papel do gerenciamento de projetos sob a perspectiva dos atores envolvidos, indicando que estes são importantes não apenas na implementação dos projetos, mas também no ajuste das estratégias de forma que estas possam se transformar em projetos devidamente alinhados.

Analisando os trabalhos do tema 3, dá-se um destaque ao fatos destes apresentarem tópicos acessórios ao objetivo da pesquisa, importantes para o entendimento da dinâmica, mas não tratam de forma direta do foco principal que aqui se investiga. Por fim, os aspectos observados no tema 4 envolvem ferramentas de gestão de projetos e a estrutura de organização (design) aplicadas aos NBP. Esse tema se mostra importante para esta pesquisa pois acredita-se que a utilização adequada dessas ferramentas e estruturas organizacionais dão efetividade ao alinhamento estratégico por meio de projetos.

Assim, considerando todas as questões abordadas no tocante às características dos trabalhos que compõem o *corpus*; as informações qualificadas no que diz respeito aos temas e assuntos trabalhados; e ainda a relação existente entre as publicações e as lacunas observadas, sobretudo no que tange às insuficiências teóricas, passa-se à consolidação do conteúdo abordado a fim de responder à questão de pesquisa quanto ao papel da gestão de projetos no alinhamento da estratégia organizacional.

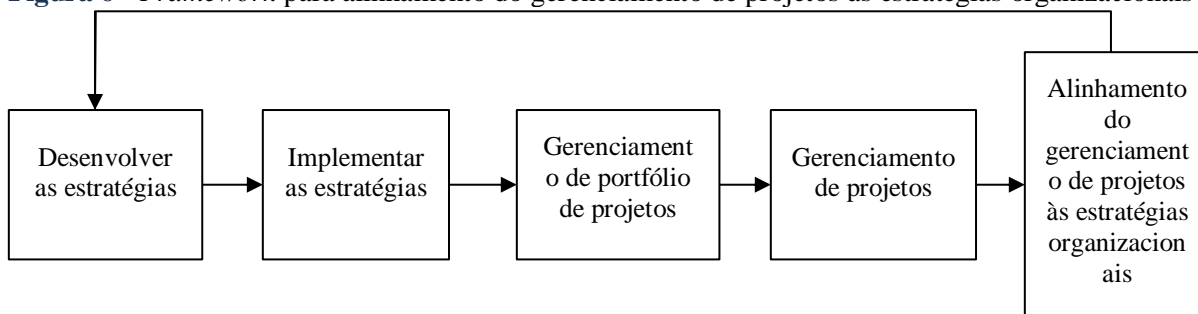
Alinhamento estratégico em um negócio baseado em projetos

No estudo realizado por Crawford, Pollack e England (2006), os autores apontaram o alinhamento estratégico como um dos temas mais notáveis presentes nos periódicos *Journal of Project Management* e do *International Journal of Project Management*. Analisando-se o *corpus* desta pesquisa, observa-se que na maior parte dos trabalhos esse assunto é abordado diretamente ou indiretamente. Entende-se, portanto, que o processo de desdobramento da estratégia organizacional por meio de projetos passa necessariamente pela opção por uma abordagem que alinhe a estratégia aos projetos.

Dentro dessa perspectiva, Srivannaboon e Milosevic (2006) se dedicaram a construir uma estrutura teórica que aborda dois pontos principais: a influência recíproca entre o gerenciamento de projetos e a estratégia organizacional; e o processo utilizado para alinhar esses dois aspectos. Essa estrutura destaca a relevância do alinhamento entre o gerenciamento de projetos e as estratégias organizacionais. Para os autores, estratégias de negócios diferentes requerem diferentes focos e elementos de gerenciamento de projetos. Portanto, é importante que as organizações realizem suas estratégias de negócios e identifiquem configurações apropriadas de gestão de projetos que correspondam às suas estratégias (Srivannaboon & Milosevic, 2006).

Para Ansari *et al.* (2015), o alinhamento entre a estratégia e o gerenciamento de projetos ajuda as organizações a se concentrarem adequadamente nos projetos e a atingirem as metas estratégicas do negócio. Segundo os autores, um dos maiores desafios das organizações é desenvolver um método de conversão de estratégias de negócios em estratégias de projetos. Assim, eles propõem um *framework* (Figura 6) para auxiliar nesse processo:

Figura 6 - Framework para alinhamento do gerenciamento de projetos às estratégias organizacionais



Fonte: Elaboração própria com base em Ansari *et al.* (2015).

Nesse sentido, o estudo desenvolvido por Young *et al.* (2012) ratifica a necessidade de se alinhar os projetos realizados em âmbito organizacional à estratégia. Os achados dessa pesquisa mostram que a ocorrência de falhas no modo como os projetos são selecionados e gerenciados podem fazer com que eles não contribuam de forma significativa com o alcance da estratégia, além disso, há uma sugestão de que a área de gerenciamento de programas, quando não executada de forma adequada, pode ser a responsável por essas falhas.

O gerenciamento de programas pode ser compreendido como uma ligação entre o gerenciamento de projetos e a estratégia organizacional. No trabalho realizado por Lycett, Danson e Rassau (2004), os autores pontuam algumas questões que podem fazer com que essa atividade não seja realizada de forma ideal, tais como: controle excessivo; pouca flexibilidade no contexto de desenvolvimento de uma estratégia; e cooperação ineficaz entre os projetos incluídos no programa. Os resultados desta investigação demonstram que esses problemas podem ser decorrentes de duas suposições equivocadas acerca do gerenciamento de programas: (1) que ele é uma versão ampliada do gerenciamento de projetos; e (2) que a aplicação de uma abordagem padrão é apropriada para todas as organizações.

Outro tema relacionado ao gerenciamento de programas e abordado na literatura como competente para fazer o alinhamento é o gerenciamento de portfólio. Morris e Jamieson (2005) apontaram essa atividade como uma das etapas críticas no que diz respeito ao alinhamento. Para os pesquisadores, essa atividade pode ser uma das responsáveis por mover a estratégia do nível corporativo para o nível de execução de projetos. Os resultados da investigação realizada pelos autores demonstram que o gerenciamento de portfólio é realizado por muitas organizações, porém, em boa parte dessas, ele

é visto apenas como uma forma de gerenciar projetos com temas análogos e não como um meio de manter um portfólio equilibrado de projetos ou de selecionar os projetos certos.

Mais um elemento relevante dentro do contexto estudado é o papel dos gerentes de projetos. Söderlund e Maylor (2012) argumentam que uma forma de integrar a estratégia e sua execução ao gerenciamento de projetos é se envolver com os responsáveis pela estratégia e com os gerentes de projetos, a fim de se conhecer os limites e as diferenças nas perspectivas antes da realização da estratégia. Todavia, em pesquisa recente desenvolvida por Löwstedt *et al.* (2018) há uma contradição a esse paradigma, as descobertas dos autores apontam para uma sobreposição de práticas e papéis, isto é, os gerentes de projetos atuando tanto em sua função principal quanto como legítimos estrategistas organizacionais.

Nessa perspectiva, o trabalho executado por Thiry e Deguire (2007) defende que esse relacionamento colaborativo entre a alta gestão e os setores de execução dos projetos merece atenção, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de uma linguagem comum entre essas áreas da organização. Além disso, os achados dos autores também enfatizam a necessidade de se reconhecer que o gerenciamento de projetos influencia e é influenciado pelas práticas organizacionais.

Um ponto interessante desse estudo é o reconhecimento de que, no caso dos NBP, é necessário ampliar a perspectiva das estratégias e adotar modelos organizacionais apropriados a essas estruturas. A análise desenvolvida no trabalho dos pesquisadores mostra que as organizações que adotam esse modelo funcional possuem algumas dificuldades quando implantadas dentro de estruturas tradicionais, tais como: de coordenar o aprendizado e o desenvolvimento organizacional; de vincular os projetos aos processos organizacionais; de agrupar os interesses de diferentes partes interessadas; de aceitação pelas demais áreas funcionais tradicionais.

No âmbito dos NBP, retoma-se o trabalho de Löwstedt *et al.* (2018) para aprofundar o entendimento sobre o processo de alinhamento da estratégia organizacional por meio do gerenciamento de projetos. A pesquisa desenvolvida pelos autores mostrou a necessidade de se extrapolar a concepção de que os projetos são meros locais de implementação da estratégia. No entendimento deles, os projetos moldam as práticas organizacionais, influenciando inclusive a direção estratégica tomada pelo gestores.

Assim, de acordo com a literatura, é possível identificar dois aspectos gerais quanto ao alinhamento entre estratégia e projetos. Uma parte dos autores defende práticas e orientações sobre como este alinhamento deve ocorrer, estabelecendo um método ou ressaltando a necessidade de colaboração e interdependência entre o contexto da alta gestão e da definição/execução dos projetos.

Outro conjunto de autores ressalta os papéis exercidos pelo gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerentes de projetos enquanto atores relevantes para que o alinhamento e consequentemente desdobramento ocorra. Neste sentido, vale ressaltar a ausência de um aprofundamento em outros papéis, como o PMO ou mesmo a técnica em gestão de projetos adotada. Estes elementos organizacionais são reconhecidos como importantes na governança de projetos (Too &

Weaver, 2014) e devem ser mais explorados quanto à sua contribuição para o alinhamento entre estratégia e projetos.

Por fim, em se tratando de organizações baseadas em projetos, é fundamental a compreensão de que esse modelo organizacional requer, em primeiro lugar, o entendimento que, nessas conjunturas, os projetos têm um papel mais relevante, não sendo somente influenciados pelas estratégias, mas também às influenciando, o que requer estruturas cada vez mais flexíveis, colaborativas e ajustadas (Löwstedt *et al.*, 2018; Thiry & Deguire, 2007).

Assim, a partir da leitura dos artigos, infere-se que boa parte dos problemas existentes no tocante ao alinhamento da estratégia organizacional envolvem o uso inadequado ou inconsistente de práticas de gerenciamento de projetos. Desse modo, a principal orientação para os NBP no que concerne ao alinhamento da estratégia é a adequação das práticas às estruturas organizacionais, no sentido que elas devem ser utilizadas para responder às demandas da organização, não devendo ser adotadas de forma inflexível, mas sim conforme os objetivos e recursos disponíveis em cada organização.

Além disso, ao longo dos últimos anos, estudos apontam que NBP maduros devem priorizar a adoção de abordagens integrativas que possibilitem estruturas consistentes, entrega de estratégia e uniformização de conhecimento (Thiry & Deguire, 2007). Nesse sentido, identifica-se que a adoção de elementos organizacionais relevantes ao gerenciamento de projetos, tais como: escritórios de gerenciamento de projetos, rotinas de gestão de programas ou de portfólio, ou modelos de governança de projetos, podem potencializar a efetivação do alinhamento da estratégia em organizações desta natureza.

Proposições sobre alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos

A partir da leitura e entendimento dos artigos que compuseram o *corpus* desta pesquisa, verificou-se uma série de elementos que, segundo a literatura, exercem influência no processo de alinhamento estratégico em NBP, e que em determinados cenários podem fortalecer o alinhamento estratégico por meio de projetos.

Com base nisto, como forma de sintetizar esses achados, buscou-se sistematizar os resultados das pesquisas a partir da elaboração de proposições que emergiram das análises. O intuito foi contextualizar e agrupar os achados por meio de afirmações que podem vir a serem observadas em outros estudos, de modo que se possa verificar se esses elementos têm influência no alinhamento estratégico não só de forma isolada, mas também em conjunto com outros elementos.

A ideia foi elucidar caminhos para a formação de uma agenda de pesquisa com tópicos que podem guiar investigações relacionadas ao alinhamento estratégico em NBP. As proposições foram elaboradas com o intuito de proverem uma perspectiva inicial sobre o tema, de modo que os processos de delimitação do problema e de desenho das pesquisas sejam facilitados. Além disso, elas foram construídas e agrupadas com base nos temas estabelecidos na Tabela 10, de modo que pesquisadores

com interesse nos assuntos abordados podem consultar os trabalhos referenciados em cada um deles como fonte inicial para as suas pesquisas.

Tabela 10 - Conjunto de proposições sobre alinhamento estratégico em NBP

Temas de pesquisa	Proposições
1. Gerenciamento de projetos e estratégia organizacional em NBP	1. Metodologias de gerenciamento de projetos simples e flexíveis o servem como instrumentos na implementação de estratégias organizacionais por meio de projetos.
	2. É clara a contribuição de cada projeto individual para a estratégia.
	3. Os projetos desenvolvidos pela organização são os principais responsáveis pelo alcance dos objetivos estratégicos.
2. Interação entre atores na formação de estratégias em organizações baseadas em projetos	4. Os gerentes de projetos atuam também como estrategistas organizacionais, tendo consciência da contribuição dos projetos para o alcance dos objetivos estratégicos.
	5. Há o entendimento por parte da alta gestão que o gerenciamento pode influenciar as estratégias organizacionais
	6. Os gerentes de projetos criam uma interação positiva entre os processos estratégicos.
3. Gestão de programas, portfólio e governança	7. Há um entendimento organizacional das diferenças conceituais entre gerenciamento de programas, de portfólio e de projetos.
	8. A organização adota um protocolo próprio de seleção e priorização dos projetos com foco no alcance dos objetivos estratégicos.
	9. Há metodologias específicas e distintas para gerenciamento de programas, de portfólio e de projetos.
4. Escritório de gerenciamento de projetos e design dos NBP	10. O escritório de gerenciamento de projetos apoia a realização da estratégia.
	11. O escritório de gerenciamento de projetos promove o desenvolvimento do melhor ecossistema de realização da estratégia.
	12. O escritório de gerenciamento de projetos vincula a estratégia aos projetos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Essas proposições constituem base teórica a ser investigada no tocante ao alinhamento estratégico. Por meio dela será possível verificar se os achados dos artigos, observados na revisão da literatura, se configuram na prática. Estimula-se a realização de estudos que aprofundem o conhecimento sobre esses tópicos com o intuito de que o campo de pesquisa sobre gerenciamento de projetos seja fortalecido e que haja uma validação dos pressupostos alcançados nos estudos, dado que a literatura científica sobre o tema ainda carece de fundamentação e validação (Aubry *et al.*, 2007).

Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo responder ao seguinte questionamento: como ocorrem as conexões teórico-empíricas do alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos? Para tanto, foi realizada uma revisão sistematizada da literatura por se tratar desse método uma abordagem adequada à resolução de questionamentos científicos a partir de estudos já realizados.

Os resultados mostraram a existência de uma influência mútua entre o alinhamento da estratégia e a gestão de projetos. Identificou-se que o alinhamento ajuda as organizações a concentrarem seus esforços nos projetos oportunos, enquanto o gerenciamento de projetos as auxilia a atingirem suas metas estratégicas. As falhas nessa relação são atribuídas a dois pontos: a adoção de práticas ou elementos de GP não adequados às estruturas organizacionais ou o uso destes de forma equivocada. Como potencializadores da eficácia desse ciclo foram observados os seguintes elementos de GP: gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerentes de projetos. No âmbito dos NBP, toda essa conjuntura é acentuada, o que requer um nível de adequação e entendimento das práticas e elementos de GP ainda mais elevados.

Além da identificação das contribuições da literatura, o estudo avança no debate sobre o tema, sistematizando os achados e construindo um conjunto de proposições, que resume as principais ideias que emergiram dos artigos. Entende-se que esse conjunto de proposições delimita os caminhos para a formação de uma agenda de pesquisa capaz de nortear e facilitar o desenvolvimento de novos trabalhos.

Ademais, a revisão da literatura também evidenciou a necessidade da elaboração de trabalhos com maior aprofundamento teórico, que sirvam de balizadores para o desenvolvimento da área de pesquisa, pois, conforme visto no tópico 2, não há uma padronização dos conceitos nem dos construtos teóricos utilizados pelos autores, o que dificulta o entendimento e pode gerar interpretações equivocadas. Além disso, as conexões teórico-empíricas feitas sobre o alinhamento estratégico no contexto dos NBP constituem uma contribuição significativa para os pesquisadores que se dedicam ao estudo dos NBP, dado que até então não existiam estudos científicos que abordassem especificamente esse modelo de negócio.

Como limitações, esta pesquisa teve duas prioritárias: a limitada quantidade de pesquisadores para validar os resultados obtidos nas bases de dados e a não padronização dos conceitos, o que dificultou a busca automatizada.

Para pesquisas futuras sugere-se investigações que aprofundem os pontos abordados no tópico 4.3, como por exemplo: trabalhos sobre o papel do gerenciamento de programas, ou do gerenciamento de portfólio, no processo de implementação das estratégias organizacionais; sobre funções desempenhadas pelos gerentes de projetos no que diz respeito à estratégia; sobre mudanças de paradigmas quanto ao papel dos projetos em organizações baseadas em projetos. De modo geral, observando-se o *corpus* da pesquisa, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas e quantitativas sobre os temas abordados neste estudo.

São muitas as implicações gerenciais obtidas, desde o entendimento que os gerentes de projetos devem extrapolar suas funções básicas e passarem a atuar em consonância com a alta gestão, atuando em alguns casos inclusive como estrategistas organizacionais, até a compreensão da necessidade de ajuste da organização aos projetos, de modo que seja possível a existência não uma influência mútua entre os projetos e as estratégias.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao passo que faz uma síntese dos principais estudos que abordam o tema, identifica lacunas científicas a serem exploradas em estudos futuros e realiza um panorama atual da bibliografia sobre a relação da gestão de projetos com o alinhamento da estratégia organizacional no âmbito das organizações baseadas em projetos.

Entende-se por fim que o esforço empreendido em prol da resolução da questão de pesquisa foi bem-sucedido, que o objetivo proposto foi alcançado e que esta investigação tem relevância tanto de cunho prático, considerando que gerou diversas inferências que podem ser utilizadas por gestores, quanto de cunho científico, tendo em vista sua contribuição para o crescimento da pesquisa nacional sobre gerenciamento de projetos e o rigor com que ela foi executada.

Referências

- Ansari, R., Shakeri, E., & Raddadi, A. (2015). Framework for aligning project management with organizational strategies. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 04014050, 1-8. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000249](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000249).
- Anselmo, J. L. (2009). *Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Archibald, R. D. (2005, October 19). *State of the Art of Project Management: 2005-2010*. Keynote presentation to the PMI Milwaukee/Southeast Wisconsin Chapter, Professional Development Day. Recuperado em 15, março, 2020, de <http://russarchibald.com/recent-papers-presentations/state-of-the-art/state-art-pm-in-2010-milwaukee/>.
- Artto, K. A., & Wikström, K. (2005). What is project business?. *International Journal of Project Management*, 23(5), 343-353. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.005>.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>.
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2011). Project-based organizing and strategic management: A long-term research agenda on temporary organizational forms. *Advances in Strategic Management*, 28, 3-26. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2011\)0000028004](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2011)0000028004).
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heineman: London.
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2011). Project-based organizing and strategic management: A long-term research agenda on temporary organizational forms. *Advances in Strategic Management*, 28, 3-26. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2011\)0000028004](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2011)0000028004).
- Costa, A. B., & Zoltowski, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In Koller, S. H., Couto, M. C. P. de., & Hohendorff, J. Von. (2014). *Manual de produção científica*. Porto Alegre: Penso.
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International journal of project management*, 24(2), 175-184. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.10.005>.

- Dieste, O., Grimán, A., & Juristo, N. (2009). Developing search strategies for detecting relevant experiments. *Empirical Software Engineering*, 14(5), 513-539.
<https://doi.org/10.1109/ESEM.2007.19>.
- Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects—Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, 23(5), 386-391. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.002>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>.
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: Linking projects to strategy.” *Journal Product Innovation Management* 16(1), 52-64.
- Felizardo, K. R., Souza, E. F., & Falbo, R. A. (2017). Seleção e avaliação de estudos. In K. R. Felizardo, E. Y. Nakagawa, S. C. P. F. Fabbri, & F. C. Ferrarri (Eds.), *Revisão sistemática da literatura em engenharia de software*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferrari, F. C., Oliveira, L. R. de, Siqueira, B. R., & Silva, C. R. Q. (2017). In K. R. Felizardo, E. Y. Nakagawa, S. C. P. F. Fabbri, & F. C. Ferrarri (Eds.), *Revisão sistemática da literatura em engenharia de software*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Management Review Quarterly*, 68(2), 103-106.
<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>.
- Frank H, & Hatak. I. (2014). Doing a research literature review. In: Fayolle A, Wright M (eds) *How to get published in the best entrepreneurship journals*. Edward Elgar, Cheltenham, 94-117.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
<https://doi.org/110.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7-8), 871-893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4).
- Huemann, M., & Stummer, M. (2000, May). Benchmarking the pm-competence of project-oriented organisations. *IPMA World Conference*, Londres, UK.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353-368. <https://doi.org/10.1108/09696470610667733>.
- Kitchenham, B., & Brereton, P. (2013). A systematic review of systematic review process research in software engineering. *Information and software technology*, 55(12), 2049-2075.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2013.07.010>.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature reviews in Software Engineering Version 2.3. *Engineering*, 45(4ve), 1051.
- Köche, J. C. (2014). *Fundamentos de metodologia científica* (34a ed). Petrópolis: Editora Vozes.
- Köche, J. C. (2014). *Fundamentos de metodologia científica* (34a ed). Petrópolis: Editora Vozes.
- Kwak, Y.H., Anbari, F.T., 2009. Analyzing project management research: perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27, 435-446.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.004>.

- Lampel, J. (2011). Institutional dynamics of project-based creative organizations: Irving Thalberg and the Hollywood studio system. *Advances in strategic management*, 28, 445-466. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2011\)0000028020](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2011)0000028020).
- Löwstedt, M., Räisänen, C., & Leiringer, R. (2018). Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889-898. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.002>.
- Lycett, M., Rassau, A., & Danson, J. (2004). Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management*, 22(4), 289-299. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.06.001>.
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-110. <https://doi.org/10.1177/875697280603700310>.
- Miterev, M., Turner, J. R., & Mancini, M. (2017). The organization design perspective on the project-based organization: a structured review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 527-549. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0048>.
- Morris, P. W., & Jamieson, A. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5-18. <https://doi.org/10.1177/875697280503600402>
- Norrie, J., & Walker, D. H. (2004). A balanced scorecard approach to project management leadership. *Project management journal*, 35(4), 47-56. <https://doi.org/10.1177/875697280403500406>.
- Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1717-1729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.004>.
- Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S., & Mattsson, M. (2008). Systematic mapping studies in software engineering. In *12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)*, Swindon, United Kingdom, 12.
- Project Management Institute (PMI). (2017). A guide to the project management body of knowledge - PMBok (6. ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Raps, A. (2005). Strategy implementation: An insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 141-146. <https://doi.org/10.1108/08944310510557152>.
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T. Z., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 452-469. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0058>.
- Schwarz, F., Amiden, M. A. M., & Pinho, L. C. (2005). Alinhamento e desdobramento da estratégia. In Coutinho, A. R., Kallas, D. (Eds.), *Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus.
- Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thamhain, H. (2007). *Linking project management to business strategy*, Philadelphia: PMI.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

- Söderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686-696. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007>.
- Sousa, M. V., Neto (2017). Negócio baseado em projetos. Rio de Janeiro: Brasport.
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International journal of project management*, 24(6), 493-505. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.006>.
- Srivannaboon, S., Milosevic, D. Z., & Slevin, D. P. (2004). The process of translating business strategy in project actions. *Innovations: Project management research*, 175-192.
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International journal of project management*, 25(7), 649-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.02.001>.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>.
- Turner, R., & Miterev, M. (2019). The organizational design of the project-based organization. *Project Management Journal*, 50(4), 487-498. <https://doi.org/10.1177/8756972819859746>.
- Wohlin, C. (2014, May) Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE 2014)*, Karlskrona, Sweden, 18. <http://dx.doi.org/10.1145/2601248.2601268>.
- Young, R., & Grant, J. (2015). Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.010>.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887-900. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>.