

Redes de projetos: Uma análise da literatura

NATAN DE SOUZA MARQUES

USP - Universidade de São Paulo

natanmarques@usp.br

Project Networks are considered in the literature as an organizational form that involves more than one company or individual acting in the direction of a collective objective, in temporal actions, and that are functionally independent, but legally autonomous. With a dynamic operating environment, companies have found in project networks a way to achieve specific strategic objectives. In the literature some studies have been developed over the years, however, there is still a study until then that seeks to unify and structure what has been developed so far. To cover this gap, the present study aims to identify the most relevant articles on the subject, as well as those most cited, the journals that publish the most, and organize the main theoretical orientations related to the theme of project networks. To achieve this goal, a systematic review of the literature was carried out through the use of bibliometrics and content analysis techniques. As results, it was possible to identify the most relevant articles, the main journals and the main theoretical orientations. The results of these results are presented throughout the paper.



REDES DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DA LITERATURA

Resumo

Redes de Projetos são consideradas na literatura como uma forma organizacional que envolve mais de uma empresa ou indivíduo que atuam na direção de um objetivo coletivo, em ações temporais, e que são funcionalmente independentes, porém, legalmente autônomas. Com um ambiente de atuação dinâmico, as empresas têm encontrado nas redes de projetos uma maneira de alcançar objetivos estratégicos específicos. Na literatura alguns estudos vieram sendo desenvolvidos ao longo dos anos, porém, ainda existe um estudo até então que busque unificar e estruturar o que já foi até aqui desenvolvido. Para cobrir essa lacuna, o presente estudo tem como objetivo identificar os artigos mais relevantes sobre a temática, assim como aqueles mais citados, os journals que mais publicam, e organizar os principais direcionamentos teóricos relacionados à temática de redes de projetos. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, por meio do uso das técnicas de bibliometria e análise de conteúdo. Como resultados, foi possível identificar os artigos mais relevantes, os principais journals e os principais direcionamentos teóricos. Os desdobramentos desses resultados são apresentados ao longo do artigo.

Palavras-chave: Redes de projetos; Organizações Temporárias; Gestão de projetos.

Abstract

Project Networks are considered in the literature as an organizational form that involves more than one company or individual acting in the direction of a collective objective, in temporal actions, and that are functionally independent, but legally autonomous. With a dynamic operating environment, companies have found in project networks a way to achieve specific strategic objectives. In the literature some studies have been developed over the years, however, there is still a study until then that seeks to unify and structure what has been developed so far. To cover this gap, the present study aims to identify the most relevant articles on the subject, as well as those most cited, the journals that publish the most, and organize the main theoretical orientations related to the theme of project networks. To achieve this goal, a systematic review of the literature was carried out through the use of bibliometrics and content analysis techniques. As results, it was possible to identify the most relevant articles, the main journals and the main theoretical orientations. The results of these results are presented throughout the paper.

Keywords: Project network; Temporary organizations; project management.



1. Introdução

A complexidade das atividades e a dinâmica do mercado colocam as empresas diante da necessidade de se agruparem, de maneira colaborativa, no desempenho de atividades que sejam temporárias e estratégicas. Alianças estratégicas e parcerias de desenvolvimento conjunto pode ser um exemplo. Nesse sentido, agrupar-se em projetos que envolvam mais de uma organização acaba colocando as organizações diante da necessidade de gerenciar suas atividades e projetos em redes. Nesse contexto, as técnicas de gestão de projetos tradicionais e seu uso de maneira eficiente não representam garantia de sucesso, haja vista que os projetos são conduzidos por organizações que são funcionalmente interdependentes, porém, legalmente autônoma (Sydow & Staber, 2016). Assim, aspectos relacionados aos contextos internos e externos à organização recebem tratamentos específicos dados as características das atividades que a elas são exigidas.

Muito embora a importância de redes de projetos esteja evidenciada nas necessidades que as organizações encontram, ainda estão pouco estruturados na literatura os estudos já desenvolvidos até então referentes à temática. Portanto, este artigo objetiva identificar os artigos mais relevantes sobre a temática, assim como aqueles mais citados, os journals que mais publicam, e organizar os principais direcionamentos teóricos relacionados à temática de redes de projetos. Para tanto, esse objetivo é abordado ao longo do texto por meio da revisão sistemática da literatura, tendo como métodos a bibliometria e a análise de conteúdo, que permitiram ao final alcançar o objetivo proposto e apresentar um quadro estruturado quanto aos principais assuntos tratados nessa temática. Com os resultados encontrados, o presente estudo contribui para a literatura organizando os trabalhos desenvolvidos em redes de projetos e apresentando um quadro estruturado, com os principais autores e artigos de maior relevância sobre a temática, selecionados por temas.

Nas próximas seções, serão apresentadas definições conceituais de redes de projetos (seção 02) que embasou o desenvolvimento da presente pesquisa. Na seção 03 são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, com a descrição das técnicas utilizadas e descrevendo detalhadamente o passo a passo utilizado para as buscas e tratamento dos resultados. A seção 04 apresenta a descrição dos resultados encontrados com a bibliometria e com a análise de conteúdo. E por fim, na seção 05, são apresentadas as conclusões do estudo.

2. Redes de projetos

Os conceitos referentes à Redes de Projetos são apresentados na literatura e tratados, em muitos estudos, como organizações temporárias. Sydow e Staber (2016, p. 215) definem redes de projetos como “uma forma organizacional de produção e troca entre empresas e indivíduos funcionalmente interdependentes, mas legalmente autônomas”. Diferentemente do conceito de projetos no sentido individual, em que são consideradas como um conjunto de tarefas com prazo e tempo finitos, o conceito de redes de projetos também trás consigo aspectos temporalmente limitados, porém, há uma interação entre mais de uma organização atuando no projeto. Assim, quando uma organização está entrelaçada em uma rede maior de longo prazo e apresenta relações de reciprocidade, ela está inserida em uma organização temporária com características de redes de projetos (Sydow & Staber, 2016).

Packendorff (1995), também conceituando organizações temporárias, a exemplo de redes de projetos, aponta que uma organização temporária é “um curso de ações organizadas coletivamente objetivando realizar um processo não rotineiro e/ou concluir um produto não rotineiro; tem um ponto pré-determinado no tempo ou estado condicional relacionado ao tempo quando a organização e/ou missão seja esperada por todos os atores para cessar de



existir; tem algum tipo de critério de avaliação de desempenho; e é tão complexa em termos de papéis e números de papéis que é requerido para organização dos esforços” (Packendorff, 1995, p. 327). Diante disso, a rede de projetos é considerada nesse trabalho de acordo com essas definições, as quais são tomadas como base para a interpretações do conceito ao longo do texto.

3. Metodologia utilizada

Considerando as discussões sobre redes de projetos e tomando-as como organizações temporárias envolvendo mais de uma organização legalmente independente e funcionalmente interdependentes (Sydom & Staber, 2002), busca-se alcançar o objetivo traçado nesse estudo por meio da Revisão Sistemática da Literatura, que pode ser realizada por meio do uso de técnicas complementares como a bibliometria, a análise de conteúdo, análise semântica, dentre outros (Carvalho, Fleury, & Lopes, 2013; Fleury, Stabile, & Carvalho, 2016). Utilizando a análise bibliométrica e análise de conteúdo, alcançou-se o objetivo aqui proposto e entendeu-se em profundidade a literatura sobre a temática. Portanto, nessa seção, estão descritos os critérios e métodos utilizados para a condução da bibliometria e da análise de conteúdo.

3.1. Definição da amostra e bibliometria

A definição da amostra se deu mediante a busca por artigos nas bases de dados *ISI Web of Knowledge (WoK)* e *Scopus* por serem estas as que concentram artigos de journals de alto impacto. Como *strings* de busca, foram utilizados dois: (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) e (“*Project network**”), sendo aplicados às duas bases. O total de artigos resultantes das buscas foram, por base de dados, os seguintes: na *WoK*, considerando o *string* (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) foram identificados 82 artigos e para o *string* (“*Project network**”) 473 artigos. As buscas no *Scopus* apresentaram resultados ainda maiores em números de artigos, sendo que, para o *string* (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) foram identificados 149 artigos e para o *string* (“*Project network**”) 719 artigos.

Dessa primeira busca refinaram-se os resultados encontrados considerando apenas artigos científicos e *reviews*, passando essa amostra para um total de 62 artigos oriundos da *WoK* tendo em vista o *string* (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) e 333 considerando o *string* (“*Project network**”). No *Scopus* os resultados foram de 109 artigos após o refinamento para o *string* (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) e 503 artigos considerando o *string* (“*Project network**”). As análises de duplicidade foram realizadas separadamente para cada *string* de busca. Dessa forma, por exemplo, para o *string* (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) foram considerados os resultados oriundos da *WoK* e *Scopus* em uma primeira análise de duplicidade, o que resultou em 48 trabalhos duplicados, representando 44,04% da amostra utilizada do *Scopus* e 77,42% da amostra resultante da *WoK*, restando após a eliminação das duplicidades 123 artigos referentes ao primeiro *string*. Para o segundo *string*, (“*Project network**”), considerando os resultados oriundos da *WoK* e do *Scopus* foram encontradas 269 duplicidades, o que representa 80,78% da amostra encontrada no *WoK* e 53,59% da amostra resultante do *Scopus*, restando após eliminação das duplicidades 566 artigos.

O próximo passo lógico do método foi a análise da aderência dos artigos ao propósito desta pesquisa por meio da análise dos títulos e resumos. Essa etapa foi realizada também separadamente para cada *string*. No primeiro, (“*Temporary Organization**” and “*Project**”), realizou-se a leitura dos títulos e resumos dos 123 artigos, identificando que 60 deles não lidavam com a temática de redes de projetos, fugindo ao objetivo dessa pesquisa, restando 63



artigos para a próxima etapa da análise na busca da composição da amostra final. No segundo *string*, (“*Project network**”), foram lidos os títulos e resumos dos 566 artigos, o que permitiu identificar que 525 artigos não apresentaram aderência ao objetivo do estudo e a temática analisada, restando 41 artigos para a próxima etapa da análise para compor a amostra final. O número de artigos descartados nessa fase para esse *string* é justificável, uma vez que os resultados encontrados para esse *string* englobou artigos de diferentes e distintas áreas do conhecimento, como medicina, ciência da computação e até mesmo redes de projetos como PERT, no sentido mais específico da ferramenta, não se tratando de redes de projetos no sentido inter-organizacional.

A amostra final, por fim, resultou da etapa seguinte, que foi a análise de duplicidade considerando os resultados finais encontrados para cada *string*. Assim, a unificação dos *strings* permitiu um resultado de 104 artigos, dentre os quais foram identificados uma duplicação, restando uma amostra final de 103 artigos considerado nas análises bibliométricas. Os dados referentes a autores, ano de publicação, número de citações, *journals*, dentre outros foram organizados e analisados por meio do Excel, permitindo encontrar os resultados que serão apresentados na seção 4.

3.2. Método de seleção dos artigos para a Análise do Conteúdo

A partir da amostra final encontrada de 103 artigos foram retirados aqueles de maior relevância com base no Índice de Impacto do Artigo (Carvalho et al., 2013), que é representado pela fórmula: $A_{IF} = A_{TC} * (JCR_{IF} + 1)$, onde A_{IF} é o Índice de Impacto do Artigo, A_{TC} é o número de citações do artigo e o JCR_{IF} é o JCR do Journal. Foi buscado para cada artigo o JCR do Journal no qual ele foi publicado na plataforma do Scimago, tomando-o como elemento para o cálculo do índice. Desse cálculo, foi possível organizar todos os artigos por ordem de relevância, e utilizando o Princípio de Pareto, selecionou-se 20% dos artigos para a análise de conteúdo. Dessa forma, considerando a amostra final de 103 artigos, 20 deles foram selecionados para compor a análise de conteúdo, sendo eles: Asheim (2002), Bakker (2010), Bechky (2006), Blackburn (2002), Boland Jr., Lyytinen, & Yoo (2007), Di Marco, Taylor, & Alin (2010), Engwall (2003), Gareis (2010), Hellgren & Stjernberg (1995), Jensen, Johansson, & Löfström (2006), Lindner & Wald (2011), Lundin & Söderholm (1995), Mele (2011), Munns (1995), Packendorff (1995), Ruuska, Arto, Aaltonen, & Lehtonen (2009), Söderlund (2004), Sydom & Staber (2002), Turner & Müller (2003) e Windeler & Sydow (2001).

Esses artigos, juntos, representam 90,02% do impacto geral de todos os artigos que compõe a amostra, o que concede aos selecionados uma representatividade que justifica a utilização deles na análise de conteúdo. Portanto, nos resultados apresentados adiante, a análise de conteúdo engloba os 20 artigos mencionados anteriormente e busca discuti-los, principalmente, sob a ótica dos objetivos, abordagem metodológica e resultados em que cada um deles encontram, bem como a contribuição geral do estudo para a temática analisada.

4. Resultados

Os resultados encontrados são descritos nessa seção, primeiramente com a apresentação dos resultados bibliométricos e posteriormente com os resultados da análise de conteúdo.

4.1. Demografia da amostra



Os resultados encontrados derivam da análise de 103 artigos encontrados seguindo os passos e rigor descritos na seção anterior, destinada à metodologia. Eles permitem uma visualização da cronologia de publicações ao longo dos últimos 30 anos de pesquisas sobre redes de projetos e os desdobramentos em termos de artigos mais relevantes, número de citações e Journals que mais publicam sobre o tema. Em termos de cronologia de publicações, o tema redes de projetos teve a sua ascensão nos últimos 12 anos, sendo a partir de 2005 o período de intensificação de estudos sobre a temática. Antes disso, alguns estudos já vinham timidamente levantando a bandeira. O primeiro deles, não tão diretamente ligado com redes de projetos como tratado nesta pesquisa, foi o estudo de Kouskoulas (1988), que buscou desenvolver uma teoria de Matriz para redes de projetos, criando-a e aplicando-a em seu estudo.

Mas é com o estudo de Rosenfeld, Warszawski, e Laufer (1991) que a temática de redes de projetos começa a ser tocada, ainda de maneira tímida. Esse estudo desmistifica o que até então se defendia de que abordagens mais participativas e com o envolvimento de pessoas eram inapropriadas para a os ciclos de qualidade em organizações temporárias, tomando como pano de fundo a indústria de construção. Um contra argumento é apresentado defendendo inclusive que organizações temporárias são mais propícias para criação de oportunidades em ciclos de qualidade (Quality Cycles – QC). Nessa direção, em 1995 há um salto importante nos estudos sobre redes de projetos, sendo que, muitos dos mais relevantes artigos foram publicados nesse ano, a exemplo de: Hellgren e Stjernberg (1995), Lundin e Söderholm (1995), Munns (1995) e Packendorff (1995). De 1995 até o momento, a curva de publicações apresenta tendência crescente, com pico em 2014, sendo que, os artigos mais relevantes estão todos concentrados nesse intervalo. A figura 01 adiante apresenta a curva de publicações por ano, contando desde 1988 até 2016.

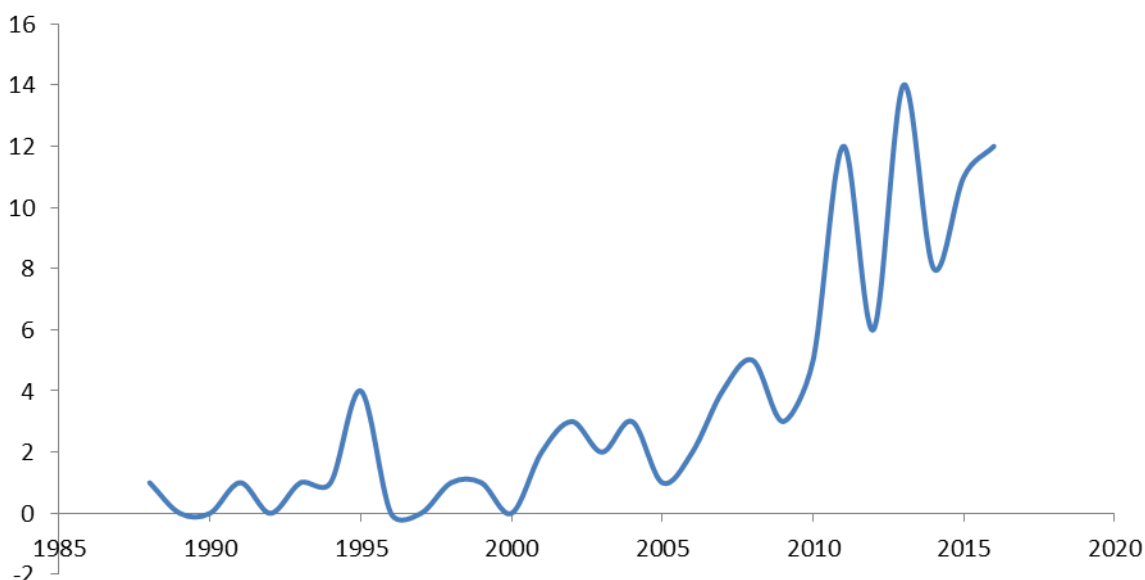


Figura 01. Curva de publicações por ano

Fonte: Elaborado pelos autores

Essa curva de tendência apresentada contempla todos os 103 artigos sobre redes de projetos que compuseram a amostra final. Dentre eles, o mais citado é o estudo de Lundin e Söderholm (1995), com 438 citações. Foram eles os primeiros a sistematizarem uma teoria sobre organizações temporárias, aonde até então somente havia teorias que contemplavam o *mainstream* de organizações permanentes. Pela lógica utilizada pelos autores, organizações



temporárias surgem motivadas por um problema específico, de maneira *ad-hoc*. Portanto, as teorias que até então eram levantadas para explicar organizações com base na tomada de decisões não eram úteis para o entendimento de organizações temporárias, e que, ao invés disso, os autores propõe explicar organizações temporárias com uma ênfase maior na ação. A partir do estudo de Lundin e Söderholm (1995) muitos outros surgiram, tomando essa teoria como base e desenvolvendo estudos mais específicos no contexto de organizações temporárias e redes de projetos.

Outro estudo muito citado dentre os analisados é o de Engwall (2003) com 370 citações. Nesse estudo o autor busca sair da lógica de projetos a partir de uma perspectiva singular e entender projetos como sendo influenciado pela história e contexto externo em que está inserto. Bechky (2006), com 292 citações, analisa organizações temporárias do ponto de vista das suas características principalmente no tocante à realização e coordenação dos trabalhos, conduzindo discussões sobre os papéis em organizações temporárias. Também sob uma perspectiva estrutural de redes de projetos, Turner e Müller (2003), o quarto mais citado com 275 citações, defendem que os conceitos clássicos de gestão de projetos são incompletos quando considerado organizações temporárias, e por assim ser, entende a organização temporária como uma unidade em que o *chef Executive office* passa a ser o gestor de projetos, interferindo assim na lógica hierárquica existente com relação à unidade principal. O quinto mais citado dentre os artigos analisados é o de Packendorff (1995), com 267 citações. O autor levanta discussões também no sentido de apresentar caminhos alternativos para a literatura de projetos, considerando-os não apenas como ferramentas, mas como organizações temporárias, indicando que como tal, as teorias de gestão de projetos tradicionais devem ser vistas como teorias de “faixa intermediária” que são classificadas de acordo com os diferentes critérios; os objetivos de pesquisas em projetos devem ser descritivos construídos em cima de narrativas empíricas e estudos de casos comparativos; e assume como metáfora de pesquisa para projetos a organização temporária como um aglomerado de indivíduos empenhados temporariamente em uma causa comum.

Além desses estudos, alguns outros completam a lista dos dez mais citados, sendo eles, respectivamente, Bakker (2010), Boland Jr. et al. (2007), Lindner & Wald (2011), Söderlund (2004) e Sydow & Staber (2016). Apesar de serem os mais citados, a ordem de relevância desses artigos não é a mesma, haja vista a combinação das citações com o fator de impacto do artigo que aonde foram publicados. Assim, na tabela abaixo são apresentados os artigos em ordem de relevância, calculados a partir do Índice de Impacto do Artigo (Carvalho et al., 2013), bem como o número de citações de cada um deles.



Artigo	Índice de Impacto do Artigo	Número de Citações
Bechky (2006)	2346,804	292
Engwall (2003)	1678,32	370
Boland Jr., Lyytinen & Yoo (2007)	1607,4	200
Turner & Müller (2003)	686,675	275
Lundin & Söderholm (1995)	658,752	438
Söderlund (2004)	491,909	197
Windeler & Sydow (2001)	439,089	87
Packendorff (1995)	401,568	267
Sydow & Staber (2002)	389,538	171
Bakker (2010)	322,338	93
Lindner & Wald (2011)	244,706	98
Hellgren & Stjernberg (1995)	114,304	76
Blackburn (2002)	112,365	45
Di Marco, Taylor & Alin (2010)	109,18	53
Gareis (2010)	89,892	36
Munns (1995)	89,892	36
Jensen, Johansson & Löfström (2006)	87,395	35
Asheim (2002)	80,017	49
Ruuska, Artto, Aaltonen & Lehtonen (2009)	74,91	30
Mele (2011)	67,564	28

Tabela 01. Ranking de relevância dos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando os *Journals* em que os artigos estão publicados, identifica-se que os que mais publicam sobre a temática são, respectivamente, *International Journal of Project Management (IJPM)* com 20 publicações, *International Journal of Managing Projects in Business* com 12 publicações, *Project Management Journal* e *Scandinavian Journal of Management*, ambos com 10 publicações, e *Organization Studies* com sete publicações. Os demais journals apresentaram abaixo de 4 publicações, sendo que a maioria apresentaram uma publicação apenas. Isso demonstra direcionamentos desses cinco artigos para as publicações de artigos que tratam de organizações temporárias / Redes de projetos. Dentre os artigos mais relevantes apresentados na tabela 01, oito estão publicado no *International Journal of Project Management*, estando os demais distribuídos, boa parte deles, entre aqueles journals que mais publicam.

4.2. Análise de Conteúdo

A partir da análise dos 20 artigos definidos para a análise de conteúdo com base nos procedimentos descritos na metodologia foi possível realizar a análise de conteúdo que é apresentada nessa seção. As discussões de redes de projetos, ou organizações temporárias como também são tratadas nessa pesquisa, são abordadas na literatura a partir de diferentes perspectivas. Alguns deles discutem aspectos teóricos relacionados à redes de projetos, a exemplo de Bakker (2010), Lundin e Söderholm (1995), Packendorff (1995) e Söderlund (2004). Esses estudos começam partindo da necessidade de entender redes de projetos como um campo do conhecimento. Até então, as teorias mais utilizadas para explicar gestão de projetos fundamentavam-se, basicamente, em teorias desenvolvidas tomando como base



organizações permanentes (Lundin & Söderholm, 1995), o que claramente impunha uma limitação conceitual ao entendimento de organizações temporárias.

Foi esse questionamento que levou Lundin e Söderholm (1995) a propor uma teoria para análise de redes de projetos. Segundo os autores, as teorias que representavam o *mainstream* do que era pesquisado até então se fundamentava em aspectos de tomada de decisões, que é visto na teoria como algo diferente da ação, e que redes de projetos assumidas como organizações temporárias são criadas tendo como motivação a solução de problemas momentâneos, temporários, e que visto por essa perspectiva, a teoria que versa sobre organizações temporárias precisa ser construída com base na ação, contrapondo com a decisão. Complementarmente a essa discussão, Packendorff (1995), analisando a gestão de projetos, identificou três principais deficiências provenientes da teoria até então levantada sobre gestão de projetos, indicando que (1) a gestão de projetos é vista como uma teoria geral e um campo em si, (2) pesquisas em gestão de projetos não são suficientemente empíricas e que (3) Projetos são vistos como ferramentas. A existência de organizações temporárias/redes de projetos evidenciam essas deficiências apontadas pelo autor e contribuem para explicá-las, uma vez que redes de projetos exigem um olhar mais amplo não apenas para as questões intrínsecas a projetos, mas aspectos de estrutura e governança, aspectos culturais, institucionais, dentre outros.

Söderlund (2004) também traz contribuições conceituais à temática, mudando o foco das discussões que até então eram voltadas para identificação de fatores de sucesso e fracasso na gestão de projetos, para discussões mais amplas com relação a cinco questionamentos: Por que organizações de projetos existem? Por que organizações de projetos diferem entre si? Como organizações de projetos se comportam? Qual a função e o valor adicionado pelas unidades de gestão de projetos? E o que determina o sucesso ou fracasso de organizações de projetos? Com as contribuições teóricas do seu estudo, Söderlund (2004) consegue, de maneira complementar à Lundin & Söderholm (1995) e Packendorff (1995), levantar questões conceituais mais amplas com relação à Redes de Projetos. Adicionalmente, Bakker (2010), revisando a literatura consegue apontar conceitos estruturados em quatro temas que identificou como centrais em Redes de Projetos, sendo eles: Tempo, Equipe, Tarefas e Contexto.

Além dos aspectos e discussões conceituais existentes na literatura, que permitem a identificação de definições dentro dos aspectos que tangem Redes de Projetos, são encontrados também aspectos que foram analisados a partir da ideia de aspectos internos e externos à Rede de Projetos. Do ponto de vista interno, foram identificados estudos que versam sobre temáticas como aspectos estruturais/governança (Bechky, 2006; Blackburn, 2002; Hellgren & Stjernberg, 1995; Jensen et al., 2006; Mele, 2011; Munns, 1995; Ruuska et al., 2009; J.R. Turner & Müller, 2003) e gestão do conhecimento e inovação em Redes de Projetos (Asheim, 2002; F. Lindner & Wald, 2011). As discussões sobre aspectos estruturais e governança permeiam diferentes assuntos, tais como coordenação e delegação de papéis (Bechky, 2006; Blackburn, 2002; J.R. Turner & Müller, 2003). Nesse contexto, o papel do gestor de projetos é abordado, traçando principalmente diferenças entre estruturas referentes às organizações permanentes e organizações temporárias, sendo que em organizações temporárias o gestor de projetos age como um *Chief Executive* e como um agente da organização principal, o que interfere na relação de hierarquia existente (J.R. Turner & Müller, 2003), além disso, é discutido ainda o que os gestores de projetos fazem e como eles entendem e falam o que fazem (Blackburn, 2002). Além disso, questões como confiança (Munns, 1995), relações com stakeholders e atores da rede (Hellgren & Stjernberg, 1995; Jensen et al., 2006; Ruuska et al., 2009) e conflitos (Mele, 2011) são abordadas.

A gestão de conhecimento e Inovação também é tratada na literatura. Lindner e Wald (2011) identificam fatores de sucesso na gestão do conhecimento em Redes de Projetos e



concluem que, além de suportes de TI e elementos formais da organização, os fatores culturais são os que fortemente influenciam uma gestão do conhecimento bem sucedida, uma vez que ela compensa a carência de rotinas e memórias organizacionais. Asheim (2002), nessa mesma linha, identificam como entrelaçamentos espaciais de aprendizagem e criação de conhecimento em formas organizacionais alternativas, como redes de projetos.

Do ponto de vista externo, alguns aspectos são tratados na literatura, a exemplo da relação entre processos internos do projeto e o contexto/ambiente em que ele está inserto, indicando que eles precisam ser analisados com base na história e contexto organizacional (Engwall, 2003). O contexto institucional também é um aspecto levantado quando analisando a teoria sobre rede de projetos, indicando que o contexto institucional em que a organização está inserida pode moldar a forma como as redes de projetos são estruturadas (Sydow & Staber, 2016; Windeler & Sydow, 2001). Essas pesquisas referentes ao contexto institucional foram resultantes de uma pesquisa com diferentes atores de dois casos provenientes da indústria de produção cinematográfica de duas regiões da Alemanha, Berlin e Bologne. Por fim, os aspectos culturais são tratados por Di Marco et al. (2010), os quais, a partir de um estudo cross-cultural envolvendo gestores de projetos de diferentes países, induzem um modelo teórico proposicional de fronteira abrangendo redes globais de projetos de engenharia.

Diante dessas questões internas e externas referentes às Redes de Projetos, Gareis (2010) aborda uma temática fundamental para a adaptação do ambiente interno às mudanças provenientes do externo, que é a gestão de mudanças. Assim, estudando a gestão de mudanças em Redes de Projetos, o autor mostra que diferentes abordagens de gestão de mudanças são requeridas para diferentes tipos de mudanças. Diante disso, a análise da literatura permitiu organizar os assuntos dentro do quadro apresentado na figura 02.

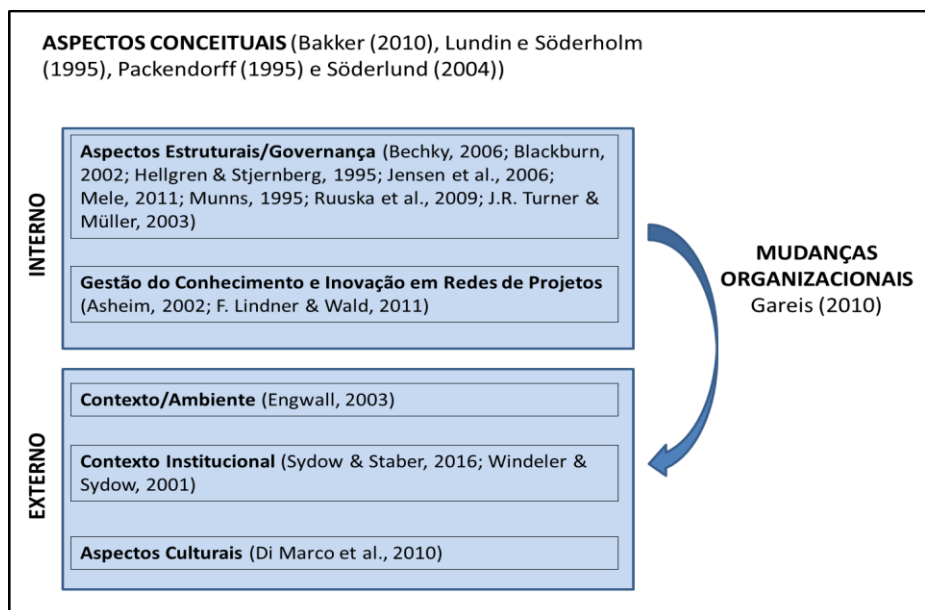


Figura 02. Resumo dos assuntos tratados na literatura de Redes de Projetos

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Conclusões

Os resultados encontrados, tanto na bibliometria quanto na análise de conteúdo permitiu alcançar o objetivo proposto para esta pesquisa, o qual buscou identificar os artigos mais relevantes sobre a temática, assim como aqueles mais citados, os journals que mais publicam, e organizar os principais direcionamentos teóricos relacionados à temática de redes



de projetos. No tocante aos artigos mais relevantes, identificaram-se 20 artigos com base no cálculo do impacto do artigo, que considerou o impacto do artigo e o JCR do journal. Os 20 artigos mais relevantes sobre a temática são: Asheim (2002), Bakker (2010), Bechky (2006), Blackburn (2002), Boland Jr., Lyytinen, & Yoo (2007), Di Marco, Taylor, & Alin (2010), Engwall (2003), Gareis (2010), Hellgren & Stjernberg (1995), Jensen, Johansson, & Löfström (2006), Lindner & Wald (2011), Lundin & Söderholm (1995), Mele (2011), Munns (1995), Packendorff (1995), Ruuska, Artto, Aaltonen, & Lehtonen (2009), Söderlund (2004), Sydom & Staber (2002), Turner & Müller (2003) e Windeler & Sydow (2001). Dentre esses, os mais citados são Bechky (2006), Engwall (2003), Lundin & Söderholm (1995), Packendorff (1995) e Turner e Müller (2003). Os journals que mais publicam sobre a temática são *International Journal of Project Management*, *International Journal of Managing Projects in Business*, *Project Management Journal*, *Scandinavian Journal of Management* e *Organization Studies*.

A literatura de redes de projetos, com base na análise do conteúdo dos artigos analisados, está estruturada de acordo com diferentes temas. Nesse estudo, esses temas foram estruturados tendo como ponto de análise aspectos internos e externos às redes de projetos. Quando considerados os aspectos internos à rede de projetos, os artigos tratam de aspectos estruturais/ governança e gestão do conhecimento e inovação em Redes de Projetos. No tocante ao contexto externo, os artigos abordam as questões como contexto/ambiente, contexto institucional e aspectos culturais. A adaptação dos aspectos internos às exigências dos fatores externos também são apresentadas por meio dos artigos que tratam das mudanças organizacionais. Tudo isso, envolto às discussões teóricas mais basilares ao estudo.

Tendo em vista essa estrutura, o presente artigo contribui com a sistematização dos artigos elaborados sobre a temática, apontando os direcionamentos teóricos, assim como os artigos que são mais relevantes e os journal que mais publicam sobre a temática. Porém, ainda assim, apresenta algumas limitações que são inerentes ao próprio método. Como a busca foi realizada nas bases de dados do ISI web of knowledge e Scopus considerando apenas 02 strings, sendo eles (“*Temporary Organization**” and “*Project**”) e (“*Project network**”), eventualmente artigos sobre a temática que não se enquadraram nesses dois strings podem ter ficado de fora das análises. Além disso, a análise de títulos e resumos foi realizada de maneira simples, com a análise de apenas um autor, o que aumenta a possibilidade de algum deles que se encaixam na temática terem sido descartados por falhas de interpretações.

Referências

- Asheim, B. T. (2002). Temporary organisations and spatial embeddedness of learning and knowledge creation. *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, 84(2), 111–124.
- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3–21.
- Blackburn, S. (2002). The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management*, 20(3), 199–204.



- Boland Jr., R. J., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2007). Wakes of innovation in project networks: The case of digital 3-D representations in architecture, engineering, and construction. *Organization Science*, 18(4), 631–647.
- Carvalho, M. M., Fleury, A. L., & Lopes, A. P. (2013). An overview of the literature on Technology Roadmapping (TRM): Contributions and Trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 1418–1437.
- Di Marco, M. K., Taylor, J. E., & Alin, P. (2010). Emergence and role of cultural boundary spanners in global engineering Project networks. *Journal of Management in Engineering*, 26(3), 123–132.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808.
- Fleury, A. L., Stabile, H., & Carvalho, M. M. (2016). An overview of the literature on design thinking: trends and contributions. *International Journal of Engineering Education*, 1704–1718.
- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314–327.
- Hellgren, B., & Stjernberg, T. (1995). Design and implementation in major investments - A project network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 377–394.
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2006). Project relationships - A model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management*, 24(1), 4–12.
- Kouskoulas, V. (1988). Matrix analysis of project networks. *Journal of Engineering Sciences*, 14(2), 311–327.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888.
<http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003>
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377–1385.
- Munns, A. K. (1995). Potential influence of trust on the successful completion of a project. *International Journal of Project Management*, 13(1), 19–24.



- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
- Rosenfeld, Y., Warszawski, A., & Laufer, A. (1991). Quality circles in temporary organizations: lessons from construction projects. *International Journal of Project Management*, 9(1), 21–27.
- Ruuska, I., Artto, K., Aaltonen, K., & Lehtonen, P. (2009). Dimensions of distance in a project network: Exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project. *International Journal of Project Management*, 27(2), 142–153.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191.
- Sydom, J., & Staber, U. (2002). The institutional embeddedness of project networks: The case of content production in German television. *Regional Studies*, 36(3), 215–227.
- Sydow, J., & Staber, U. (2016). The institutional embeddedness of project network: The case of content production in German Television. *Regional Studies*, 36(3), 215–227.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
- Windeler, A., & Sydow, J. (2001). Project networks and changing industry practices - Collaborative content production in the German television industry. *Organization Studies*, 22(6), 1035–1060.