



# **GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PROJETOS: PROPOSTA DE UM CONCEITO BASEADO EM REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA**

**RAFAEL AUGUSTO TELLO OLIVEIRA**

Fundação Dom Cabral - FDC

[rafael.tello@nhksustentabilidade.com.br](mailto:rafael.tello@nhksustentabilidade.com.br)

**FABIANA BATISTA RIBEIRO**

[fabiana.ribeiro@nhksustentabilidade.com.br](mailto:fabiana.ribeiro@nhksustentabilidade.com.br)

**BRENER FIDÉLIS DE SEIXAS**

Fundação Dom Cabral - FDC

[brener.seixas@fdc.org.br](mailto:brener.seixas@fdc.org.br)

Agradecemos à Fundação Dom Cabral, que por meio do Núcleo de Sustentabilidade apoiou essa pesquisa, e ao conselho orientador da pesquisa.



## GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PROJETOS: PROPOSTA DE UM CONCEITO BASEADO EM REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA

### Resumo

Este trabalho tem como objeto de estudo a identificação e análise transparente, sistemática e replicável de conceitos sobre Gestão Sustentável de Projetos (GSP), seguindo a metodologia da revisão estruturada da literatura. Observou-se que o processo de definição de conceito para GSP é incipiente e não linear, e que a conceituação é foco de menos de 8% dos trabalhos que relacionam a gestão de projetos e da sustentabilidade. Concluiu-se que os conceitos de GSP existentes não incorporam todos os elementos caracterizadores apontados pelos autores, além de não abordarem o engajamento de *stakeholders* e a materialidade como base para o endereçamento da sustentabilidade pelas empresas nos projetos. Essas limitações levaram os autores à proposição de um novo conceito de GSP.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Corporativa; Gestão de Projetos; Gestão Sustentável de Projetos; Revisão Estruturada da Literatura

### Abstract

This article has as its research object the identification and transparent, systematic and replicable analysis of the Sustainable Project Management (SPM) concept. It was observed that the process to define a concept for SPM is incipient and non-linear, and that less than 8% of the documents that relate project to sustainability management focus on conceptualizing it. It was concluded that the existing SPM concepts do not integrate all the characterizing elements highlighted by the authors, and neither approach stakeholder engagement nor materiality as basis for companies to address sustainability in their projects. These limitations led the authors of this article to propose a new concept for SPM.

**Keywords:** Corporate Sustainability; Project Management; Sustainable Project Management; Systematic Literature Review



## 1. Introdução

Para promover a sustentabilidade em seus negócios, as empresas precisam, muitas vezes, de mudanças em suas atividades e de novas formas de atuar, estimulando as iniciativas que melhorem o seu desempenho ambiental, econômico e social. Uma das formas mais eficazes de promover mudanças é a realização de projetos, cujas diretrizes e boas práticas são organizadas em uma vasta literatura. Porém, ainda é escasso na literatura conhecimento sobre como o uso de projetos pode induzir ou contribuir para a sustentabilidade corporativa.

O projeto de pesquisa **Gestão Sustentável de Projetos: aproximando as disciplinas de gestão de projetos e gestão da sustentabilidade corporativa** tem como propósito apoiar no preenchimento dessa lacuna, por meio de Revisão Estruturada da Literatura (REL) disponível (Tranfield; Denyer; Smart, 2003; Holmes, 2010; Briner; Denyer, 2012), condução de *survey* com profissionais e realização de estudos de caso. Seu objetivo geral é correlacionar o conhecimento das disciplinas de gestão de projetos e gestão da sustentabilidade, contribuindo para a indução da sustentabilidade corporativa e para o aprimoramento da gestão de projetos. Para atingi-lo, foram definidos quatro objetivos específicos, que orientam as atividades da equipe de pesquisadores, sendo eles:

- a. Avaliar os conceitos de Gestão Sustentável de Projetos (GSP) disponíveis na literatura acadêmica e profissional;
- b. Identificar e classificar as abordagens de integração da sustentabilidade aos projetos e sua gestão;
- c. Identificar na literatura disponível elementos que suportam o business case da GSP; e
- d. Consultar especialistas e profissionais que atuam na gestão de projetos sobre a maturidade da GSP no Brasil.

Para o alcance dos três primeiros objetivos específicos, foi realizada uma REL, para mapear e organizar, de forma estruturada e sistematizada (Tranfield et al., 2003; Holmes, 2010), o conhecimento disponível sobre a relação entre gestão de projetos e da sustentabilidade. Para o alcance do último objetivo, será realizada uma *survey* junto a gestores de projetos que possuam conhecimento e experiência no uso do instrumental disseminado por organizações de destaque no tema, como o *Project Management Institute* (PMI) e a *International Project Management Association* (IPMA).

Este trabalho apresenta os resultados referentes ao objetivo específico A do projeto de pesquisa supracitado. Será apresentada a REL realizada para buscar estudos com conceitos análogos ao de GSP e as descrições para ele. Posteriormente, por meio de uma análise de conteúdo, os estudos foram avaliados e criticados.

Foram identificadas 29 publicações que definem de forma explícita o conceito de GSP, trazem características que o descrevem ou mencionam conceitos análogos, sem no entanto, defini-los. Concluiu-se que nenhum dos conceitos identificados trazia todos os elementos capazes de suportar uma gestão de projetos que simultaneamente integrasse os elementos mais recentes da sustentabilidade corporativa e que estivesse alinhada com as bases do planejamento estratégico da sustentabilidade corporativa. O que levou a equipe de pesquisa a propor um novo conceito, que superasse essas limitações.

A promoção da sustentabilidade corporativa por meio de projetos se dá de duas formas. A primeira, e mais óbvia, é com o desenvolvimento de projetos especiais focados em melhorar o desempenho socioambiental das empresas. Já a segunda, menos evidente, mas muito relevante, é com a incorporação das diretrizes da sustentabilidade em todos os projetos realizados pela empresa. Em outras palavras, estimular que qualquer projeto da organização



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tenha como resultado uma contribuição para a sustentabilidade corporativa. Nesse sentido, observa-se que um conceito robusto e claro de GSP é importante, pois ele dá os parâmetros para que a concepção, planejamento, gestão e avaliação de projetos de qualquer natureza levem a resultados ambientais, econômicos e sociais positivos e equilibrados para todos os *stakeholders*, conforme os princípios da sustentabilidade corporativa. Ele também dá as bases para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento de gestão de projetos, que viabilize a concretização do conceito proposto.

O trabalho é dividido em 4 capítulos, sendo o primeiro a introdução. No capítulo 2 será apresentada a metodologia utilizada, enfatizando o percurso adotado na coleta da amostragem e clusterização do conteúdo encontrado na REL. No capítulo 3 serão apresentados e analisados os resultados da REL e a definição conceitual de GSP. Por fim, o capítulo 4 consistirá em uma breve conclusão, por meio da qual será explicitada a contribuição desse estudo para o desenvolvimento do conhecimento no tema trabalhado, para a prática dos gestores de projetos, estudiosos do assunto e para o avanço de pesquisas futuras.

### 2. Metodologia

A opção metodológica para desenvolvimento deste trabalho foi a Revisão Estruturada da Literatura (REL). Esse método foi escolhido por permitir o mapeamento do conhecimento existente na literatura acadêmica e profissional, de forma abrangente e com rigor metodológico, capaz de criar as bases para futuras pesquisas e desenvolvimentos relacionando gestão de projetos e gestão da sustentabilidade.

Segundo Tranfield (*et. al.* 2003), a área de gestão é relativamente nova, se comparada às áreas das ciências médicas ou exatas. Por isso, há pouco consenso sobre as melhores agendas de pesquisa, nas quais há muitos fatores exógenos, a empiria pode ou não ser falseável, e modelos fenomenológicos de coleta de dados são muito presentes. Nesse contexto, realizar pesquisas baseadas em evidências mostrou-se uma ferramenta chave para lidar com a diversidade de conhecimento e a falta de rigor metodológico nas produções (Tranfield *et. al.*, 2003), uma vez que permite determinar, baseado nas melhores evidências, o que se sabe e o que ainda não se sabe sobre uma determinada pergunta de pesquisa.

Briner e Denyer (2012) descrevem as seguintes características como as principais da REL:

- i) sistemática e organizada – por ser conduzida de acordo, e especificamente, com o que a pergunta de pesquisa pretende responder;
- ii) transparente e explícita – pois o método utilizado descreve todos os passos da revisão, dentre eles os critérios de seleção e inclusão, o que a torna replicável e atualizável, já que a explicitação dos passos de forma clara possibilita que outros pesquisadores repliquem a pesquisa no futuro, para modificá-la ou atualizá-la;
- iii) sintética e sumária – pois os resultados são colocados juntos de forma estruturada e organizada visando sintetizar as evidências relacionadas à pergunta de pesquisa.

Tendo em vista o rigor metodológico e as vantagens resultantes do mesmo, a REL foi utilizada neste trabalho para verificar o estado da arte de estudos que relacionam gestão da sustentabilidade e gestão de projetos.

A elaboração da REL neste trabalho seguiu o esquema de quatro passos utilizado por Holmes (2010): no primeiro passo identificam-se as bases de dados utilizadas na busca dos artigos, sendo as mais comuns, as bases eletrônicas (EBSCO, Emerald, ProQuest, CAPES, etc). No segundo passo, selecionam-se, por meio da leitura dos resumos, os conteúdos que



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

contribuem para a pergunta de pesquisa proposta. O terceiro passo envolve a avaliação da literatura selecionada seguindo critérios e parâmetros de qualidade previamente estabelecidos, por meio de leitura completa dos artigos. No quarto passo, extraem-se os dados da amostra final e relata-se os achados sobre o tópico de pesquisa (Holmes, 2010). A Figura 1 exemplifica os estágios deste esquema.

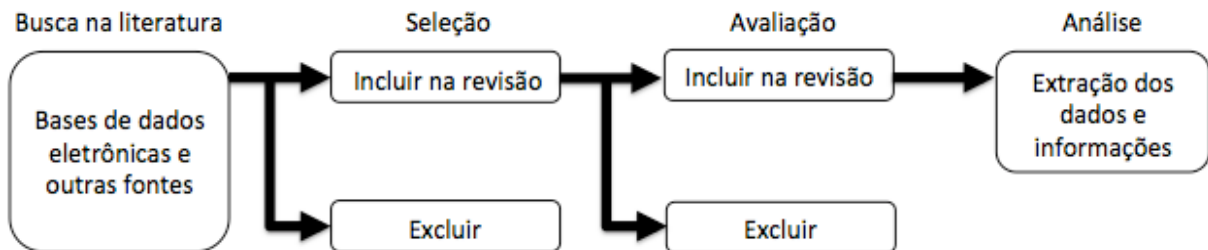


Figura 1: Visão geral da metodologia Revisão Estruturada de Literatura.  
Fonte: Holmes, 2010.

Os resultados da REL serão expostos neste trabalho de forma estruturada, possibilitando que futuras replicações e atualizações sejam realizadas por outros pesquisadores interessados no tema.

### 3. Análise dos Resultados: REL sobre Gestão Sustentável de Projetos

A revisão estruturada apresentada nesse artigo foi desenvolvida com base nos trabalhos de Tranfield *et al.* (2003), Holmes (2010) e Briner e Denyer (2012). Conforme apresentado na Introdução, o presente trabalho é parte do projeto de pesquisa “**Gestão Sustentável de Projetos: aproximando as disciplinas de gestão de projetos e gestão da sustentabilidade corporativa**”. Por isso, a REL utilizada como base para esse artigo segue um duplo processo de revisão sugerido por Holmes (2010), como apresentado na Figura 2. O primeiro processo, consistiu na determinação do conhecimento disponível sobre a relação entre gestão de projetos e gestão da sustentabilidade. Já o segundo, partiu do universo disponível, para buscar referências sobre o conceito de Gestão Sustentável de Projetos (GSP). Os processos, e seus resultados, serão apresentados na sequência.

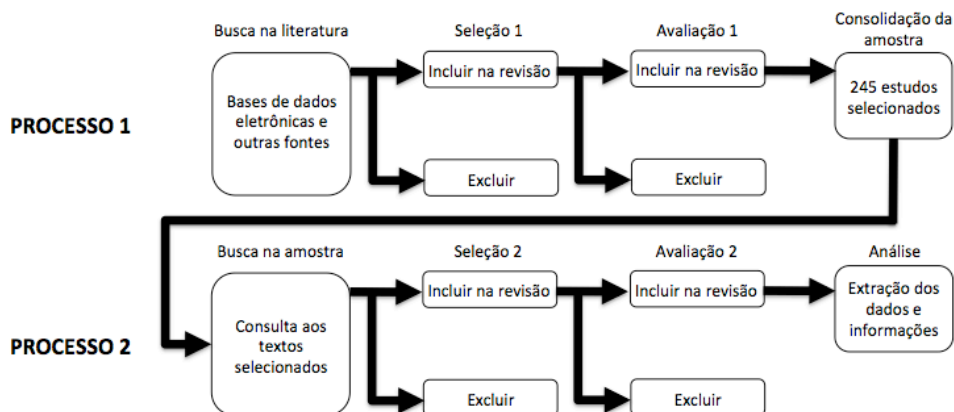


Figura 2: Processos utilizados para a REL desse trabalho.  
Fonte: Elaboração própria





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O primeiro processo da revisão estruturada consiste em definir claramente a pergunta do trabalho e os objetivos do estudo a ser conduzido. Para o primeiro ciclo, a pergunta de investigação foi: “Qual o estado da arte sobre a integração da sustentabilidade à projetos e à sua gestão?” O objetivo inicial consistiu em mapear o estado da arte da literatura sobre a integração da sustentabilidade na gestão de projetos.

Definido o primeiro passo, no segundo, busca-se estudos relevantes nas bases de dados de literatura (Briner; Denyer, 2012). Uma vez definidos a pergunta e o objetivo, é possível definir os termos de busca e, em seguida, iniciar a busca nas bases de dados consideradas relevantes.

As bases de dados acadêmicas utilizadas nesta pesquisa foram o Google Scholar, Wiley Online Library, EBSCO, Emerald, Science Direct, ProQuest, Social Science Research Network, e CAPES. Além dessas bases, consultamos também os *Practitioners*, sites especializados que são referências em gestão de projetos - SustainAbility, Accountability, KPMG, BCG, WBCSD, CEBDS, Delloite, McKinsey, Accenture e *Green Project Management* -, também com termos de busca específicos e critérios de inclusão e exclusão idênticos aos utilizados para as bases de dados acadêmicas. Fizemos ainda consulta a periódicos específicos de gestão de projetos que não estavam disponíveis nas bases de dados citadas acima: *Project Management World Journal*, *The Journal of Modern Project Management*, *Journal of Project, Program and Portfolio Management* e *International Journal of Project Organisation and Management*.

Os termos de busca devem ser combinados de diferentes formas, sendo modificados de acordo com os resultados encontrados em cada tentativa. Inicialmente, a busca foi realizada com termos restritos, buscando revisões sistemáticas ou estruturadas de literatura sobre a gestão sustentável de projetos. Porém essa busca retornou uma quantidade muito pequena de estudos. A partir daí, o termo foi refinado, isto é, outras palavras foram testadas, tornando a busca mais ampla, mas ainda relacionada com o tema de interesse. Todos os passos foram registrados em planilha, permitindo a futura replicação da pesquisa.

| <b>Principais termos de busca utilizados na REL sobre a integração da sustentabilidade a projetos e sua gestão.</b>   |
|---|
| <i>("systematic review" OR "structured review" OR "systematic literature review" OR "structured literature review") AND ("project management") AND (sustainab*)</i>   |
| <i>("systematic review" OR "structured review" OR "systematic literature review" OR "structured literature review") AND (PMBOK OR PMI) AND sustainab*</i>   |
| <i>("systematic review" OR "structured review" OR "systematic literature review" OR "structured literature review") AND ("project management") AND (sustainab*)</i>   |
| <i>("systematic review" OR "structured review" OR "systematic literature review" OR "structured literature review") AND ("project management") AND (sustainab*) AND (corporate* OR firm* OR business* OR enterprise*)</i> |
| <i>"case study" AND (PMBOK OR PMI) AND sustainab*</i>   |
| <i>"project management" AND sustainab*</i>  |
| <i>"sustainable project management" AND report</i>  |
| <i>sustainab* AND ("project management" OR PMBOK)</i>   |

Tabela 1: Termos de busca utilizados na REL.

Fonte: Autoria própria.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O terceiro passo da REL consiste em analisar e avaliar criticamente os estudos. Para que fossem incluídos na amostra de análise, os estudos deveriam abordar um dos critérios de inclusão apresentados no Tabela 2. A seleção consistiu em dois passos: inicialmente os artigos foram previamente selecionados com base no título e palavras-chave, e, em seguida, foram selecionados com base no resumo. Os critérios de inclusão utilizados nos processos de seleção dos dois ciclos foram idênticos, portanto, os artigos selecionados em um primeiro momento foram mantidos para a análise final dos resultados, como observado na tabela 3.

| <b>Crítérios de inclusão dos estudos</b>  | <b>Motivo</b>   |
|---|---|
| Adotar conceitos de sustentabilidade / desenvolvimento sustentável conforme Brundtland (1987) ou <i>Triple Bottom Line</i> (1997)           | Excluir os documentos nos quais sustentabilidade é tratado como sinônimo de perenidade ou sustentação econômica.  |
| Abordar sustentabilidade / desenvolvimento sustentável em gestão de projetos.   | Como esse é um dos focos do estudo, era necessário estar ciente do que tem sido desenvolvido sobre esse assunto e qual a definição dada pelos autores para "tomada de decisão sustentável". |
| Abordar sustentabilidade/ desenvolvimento sustentável junto a um corpo de conhecimento de gestão de projetos, tais como PMBoK, Prince, etc. | Essa conexão é consistente com o foco e o tema da pesquisa que seria desenvolvida.  |
| Abordar sustentabilidade/ desenvolvimento sustentável junto à empiria por meio de um estudo de caso.  | Essa conexão é consistente com o foco o tema da pesquisa que seria desenvolvida.  |

Tabela 2: Critérios de inclusão de estudos na amostragem da REL.

Fonte: Autoria própria.

| <b>Busca nas Bases Acadêmicas</b>   | <b>Resultados Analisados</b>          | <b>Artigos Coletados</b>   |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Pesquisa geral com termos de busca nas bases de dados acadêmicas e análise dos títulos e palavras-chave | 10.915                                | 239                        |
| Análise dos Abstracts   | 239                                   | 175                        |
| Análise do Artigo Completo  | 175 artigos acadêmicos                |                            |
| <b>Busca nos <i>Practitioners</i></b>   | <b>Resultados Analisados</b>          | <b>Materiais Coletados</b> |
| Pesquisa geral com termos de busca entre <i>Practitioners</i> e análise dos títulos e palavras-chave    | 247                                   | 57                         |
| Análise do Artigo Completo  | 57 documentos de <i>Practitioners</i> |                            |

Tabela 3: Resultado final da amostragem coletada.

Fonte: Autoria própria.

O projeto de pesquisa foi supervisionado por um Conselho Orientador, composto por membros de diferentes organizações privadas e do terceiro setor, especialistas em projetos e acadêmicos, que apoiaram a equipe de pesquisa e indicaram outras 18 referências secundárias. Essas referências não constaram na pesquisa geral via termos de busca, no entanto, nos foram indicadas para a melhor consecução do trabalho. Portanto, ao todo, nossa amostragem final foi composta por 250 publicações, entre artigos acadêmicos, dissertações de mestrado, livros técnicos, artigos de profissionais de gestão de projetos e *white papers*.



### 3.1 A busca pelo conceito de Gestão Sustentável de Projetos

Com base nesses critérios, 250 estudos totalizam nossa amostra final. A partir de então, tem início o segundo ciclo da REL, estruturado para tratar do ‘objetivo específico A’ do projeto de pesquisa: *avaliar os conceitos de Gestão Sustentável de Projetos (GSP) disponíveis na literatura acadêmica e profissional.*

O primeiro passo para a identificação de referências sobre o conceito de GSP consistiu em uma nova definição de termos de busca, a ser usada na amostra obtida no processo 1. Foram utilizados como termos de busca expressões encontradas na análise do processo 1, que poderiam indicar conceitos já definidos pelos autores. Os termos de busca definidos foram “*Sustainable Project Management*”, “*Sustainable Development Project Management*”, “*Sustainability Project Management*”, e “*Green Project Management*”.

A busca feita nas 250 publicações da amostra resultante do processo 1 teve como resultados uma subamostra composta por 29 publicações, após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Essa foi a base para avaliação dos conceitos disponíveis na literatura.

A leitura completa dos 29 estudos permitiu a identificação de três grupos distintos de referências: i) publicações que traziam uma definição explícita para GSP (oito no total, considerando-se uma duplicidade); ii) estudos que traziam uma caracterização dispersa de GSP, isto é, embora não apresentassem uma definição explícita para GSP, apresentavam ao longo do texto elementos que a caracterizavam (onze no total); iii) publicações que apenas citavam o termo GSP ou correlatos, sem referência a um conceito e sem caracterizar o que denominavam como Gestão Sustentável de Projetos (total de dez estudos). Para fins do ‘objetivo específico A’ do projeto de pesquisa, foram incluídos na análise os estudos dos grupos i e ii. No entanto, para a análise bibliométrica da subamostra, considerou-se também o grupo iii. A Tabela 4 abaixo apresenta as referências encontradas por tipo de grupo:

| <b>i. Publicações que apresentaram conceito explícito para GSP</b>  | <b>ii. Publicações com caracterização dispersa para GSP</b>  | <b>iii. Publicações que mencionaram GSP sem apresentar definição e/ou caracterização</b>  |
|---|--|---|
| 1. Silvius, A. J. G.; Schipper, R. (2010)<br>2. Goedknecht, D. (2012)<br>3. Silvius, A. J. G.; Schipper, R. (2012)<br>4. Ebbesen, J. B.; Hope, A. J. (2013)<br>5. Mochal, T.; Krasnoff, A. (2013)<br>6. Tiron-Tudor, A.; Dragu, I. M. (2013)<br>7. Tam, G. C. K. (2013)<br>8. Schipper, R.; Nedeski, S. (2013)* | 1. Labuschagne, C.; Brent, A.; Claasen, S. J. (2005)<br>2. Silvius, A. J. G.; van den Brink, J.; Smit, J. (2009)<br>3. Maltzman, R.; Schirley, D. (2010)<br>4. Silvius, A. J. G.; van den Brink, J. (2011)<br>5. Gareis, R.; Huemann, M.; Martinuzzi, A. (2011)<br>6. Derichs, R.; Valk, B. (2013)<br>7. Silvius, A. J. G. (2013)<br>8. Tharp, J. (2013)<br>9. Eid, M. (2013)<br>10. Wang, N.; Kangning, W.; Sun, H. (2013)<br>11. Gareis, R.; Huemann, M.; Martinuzzi, A.; Weninger, C.; Sedlacko, M. (2013). | 1. Eid, M. (2002)<br>2. Gareis, R.; Huemann, M.; Martinuzzi, A. (2010)<br>3. He, Y. (2010)<br>4. Lopez, F. R.; Sanchez, G.F. (2011)<br>5. Silvius, A. J. G.; Schipper, R.; Nedeski, S. (2013)<br>6. Labelle, F.; Leyrie, C. (2013)<br>7. Keeys, L. A.; Huemann, M.; Turner, R. (2013)<br>8. Gareis, R. (2013)<br>9. van den Brink, J. (2013)<br>10. Steele, S. (2013) |

\* Este artigo foi considerado uma duplicidade, uma vez que apresentava a mesma definição para Gestão Sustentável de Projetos que a publicação de Silvius, A. J. G.; Schipper, R. (2012).

Tabela 4: Perfil da subamostra coletada.  
 Fonte: Autoria própria.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Como é possível perceber pela Tabela 4, a comunidade acadêmica envolvida na discussão da integração da sustentabilidade à gestão de projetos e, mais especificamente, na definição de um conceito para este fenômeno, não é muito grande. A recorrência dos autores nas publicações que compuseram a subamostra é significativa, sendo possível identificar quatro principais centros de produção de conhecimento nesta área: um grupo de pesquisa liderado pelo professor A.J. Gilbert Silvius, da Universidade de Ciências Aplicadas de Utrecht, na Holanda; um segundo grupo coordenado pelo professor Roland Gareis, da Universidade de Economia e Negócios de Viena, na Áustria; um terceiro grupo com base na Universidade de Pretória, África do Sul, encabeçado por Carin Labuschagne e Alan Brent e; por fim, mas não menos importante, o precursor da discussão sobre o tema, professor Mohamed Eid, da Universidade Britânica do Egito.

O Gráfico 1 abaixo apresenta os autores da subamostra com maior produção acerca do tema (para fins de cálculo, não foi feita diferenciação entre autor líder e coautor):

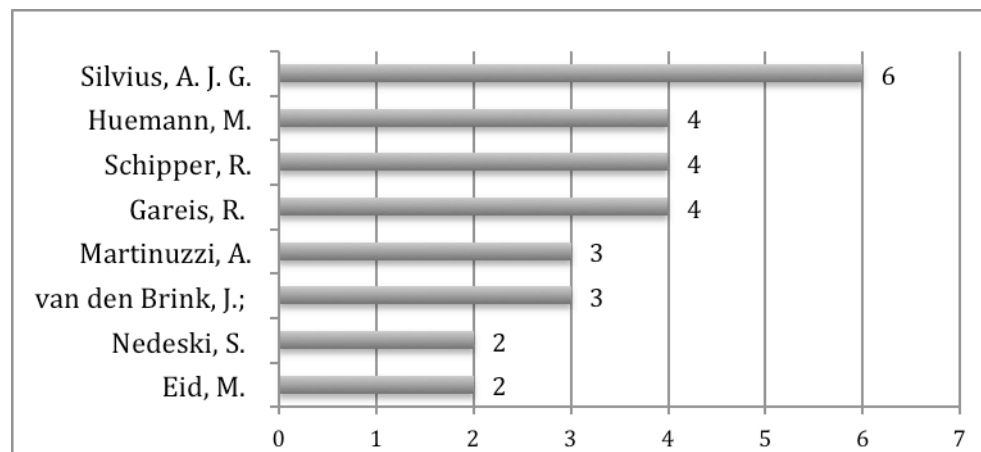


Gráfico 1: Produção acadêmica sobre GSP por autor.

Fonte: Autoria Própria.

A análise das fontes bibliográficas dos estudos que compuseram a subamostra revelou quatro principais categorias de fontes: i) papers de congressos de associações profissionais de gestão de projeto (tais como PMI, IPMA, etc) (10 trabalhos); ii) periódicos científicos (2 trabalhos); iii) periódicos editados por associações profissionais (3 trabalhos); iv) livros técnicos recentemente lançados sobre a incorporação de sustentabilidade à gestão de projetos (sendo o mais antigo de 2011 e o mais recente de 2013) (4 trabalhos). Nota-se um forte envolvimento dos profissionais de gestão de projetos na discussão do tema, em conferências e periódicos especializados de instituições que disseminam conhecimento sobre gestão de projetos.

A análise da evolução das publicações que compuseram a subamostra no tempo demonstra o caráter recente da discussão acerca de uma definição conceitual para GSP. Embora já em 2002 o termo “Sustainable Project Management” fosse utilizado, a discussão sobre sua definição ganhou volume nos últimos 4 anos. O Gráfico 2 abaixo ilustra a evolução dos estudos no decorrer dos anos:



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

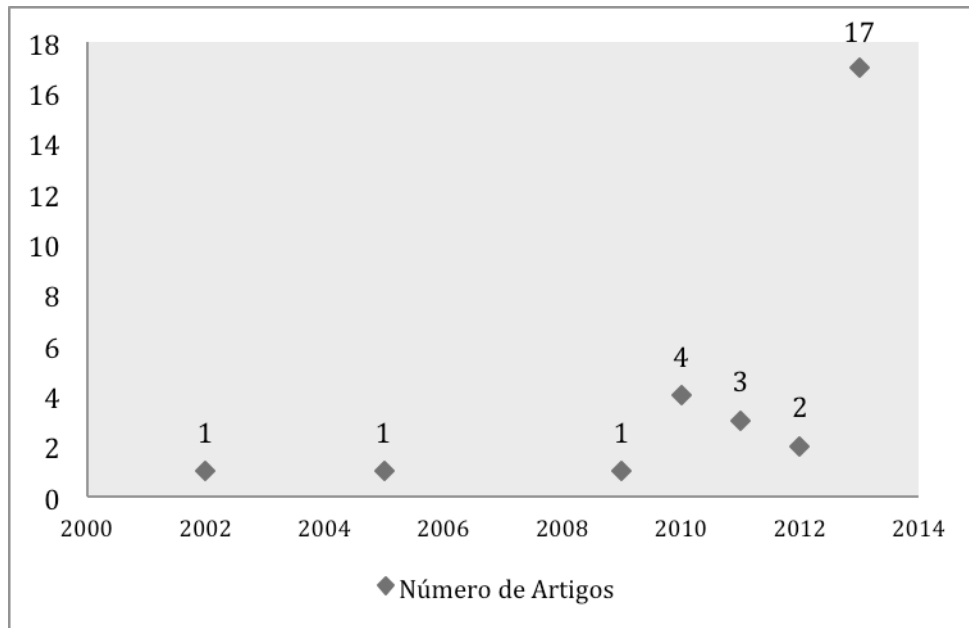


Gráfico 2: A evolução das publicações sobre Gestão Sustentável de Projetos.  
Fonte: Autoria Própria.

Embora possa ser considerado restrito o número de autores e trabalhos que buscaram atribuir uma definição e/ou caracterização para a gestão sustentável de projetos, percebe-se que não existe consenso sobre a denominação a ser adotada. A análise da subamostra revelou a existência de 9 denominações diferentes para o termo, sendo a mais frequente “Sustainable Project Management” - com ocorrência em 56% das publicações. Essa é a razão porque esta equipe de pesquisa optou por adotar neste artigo o termo Gestão Sustentável de Projetos, como uma tradução livre da expressão mais adotada. O Gráfico 3 abaixo apresenta os termos encontrados e sua frequência de ocorrência:

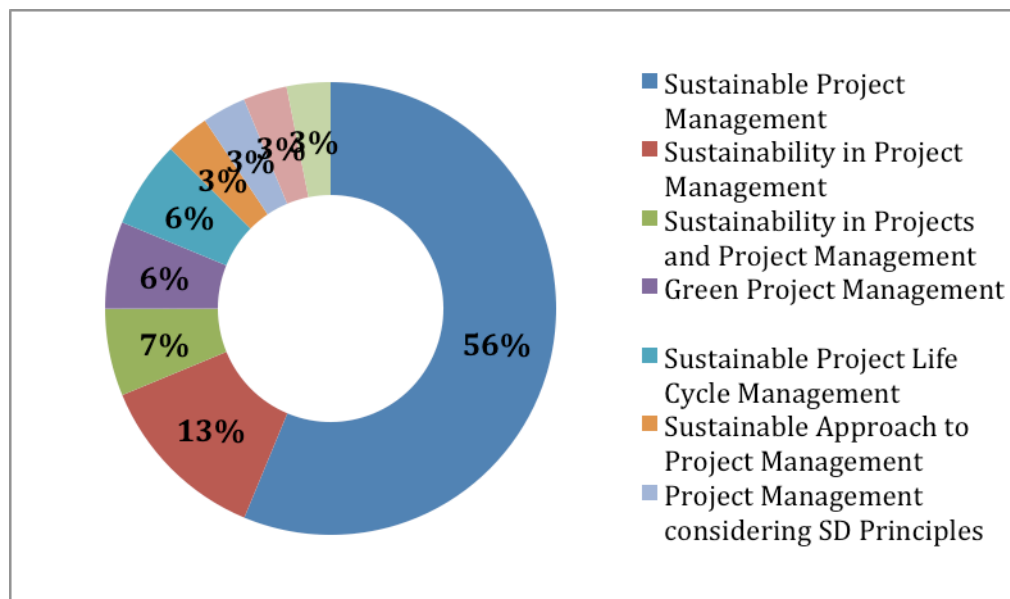


Gráfico 3: Denominações utilizadas para conceituar GSP.  
Fonte: Autoria Própria.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Por fim, o quarto passo corresponde ao que se propõe esse artigo, qual seja, sintetizar os dados que são apresentados a seguir. Os resultados serão expostos na seção de análise de dados.

#### 4. Análise e principais achados:

Na análise dos conceitos levantados na subamostra, levou-se em consideração tanto as publicações que apresentavam um conceito explícito de Gestão Sustentável de Projetos (grupo i), quanto os trabalhos que buscaram caracterizá-la, mesmo que de forma dispersa (grupo ii); isto é, um total de 19 artigos (eliminando-se as duplicidades).

Percebeu-se que a definição ou a caracterização do que vem a ser a GSP é composta principalmente por duas dimensões, cuja discussão esteve presente na maioria dos trabalhos avaliados: 1) os aspectos de sustentabilidade que devem ser considerados no contexto da gestão de projetos; e 2) qual a abrangência do escopo de gestão de projetos a ser considerada. Uma terceira dimensão aparece com menos frequência e refere-se à característica intrínseca da gestão de projetos, que é a promoção de mudanças nas organizações, seja em suas diretrizes, processos, recursos, produtos ou ativos; mas vai além da abordagem tradicional, por reconhecer possibilidade de transformações em stakeholders externos à organização, como fornecedores, comunidades por exemplo.

Com relação à dimensão 1, encontrou-se uma grande variabilidade no que se refere aos aspectos de sustentabilidade que devem ser considerados quando de sua incorporação à gestão de projetos. Atribui-se essa variabilidade ao fato do próprio conceito de sustentabilidade não apresentar uma única definição consolidada e amplamente empregada na literatura acadêmica. Além desse fator, alguns grupos de pesquisa trabalharam com uma abordagem mais corporativa e pragmática do conceito de sustentabilidade, usando como principal referência o termo cunhado por John Elkington (1997), “*Triple Bottom Line*” ou Resultado Final Tríplice, e outros grupos pautaram sua análise numa discussão de princípios e aspectos do conceito de Desenvolvimento Sustentável, conceito mais amplo e abstrato, cunhado pela Comissão Brundtland [CMMAD], no documento *Nosso Futuro Comum* (1991).

A Tabela 5 abaixo apresenta os aspectos de sustentabilidade abordados nos conceitos e caracterizações de GSP e sua recorrência na literatura analisada:

| Princípios/ Aspectos de Sustentabilidade                      | Frequência |
|---|------------|
| Extended Life Cycle Approach                                  | 8,00%      |
| Local and Global Orientation                                  | 8,00%      |
| Short-Term and Long-Term Orientation                          | 8,00%      |
| Consuming Income, not Capital                                 | 6,66%      |
| Harmonizing of Social, Environmental and Economical Interests | 6,66%      |
| Transparency and Accountability                               | 6,66%      |
| Economical, Environmental and Social Aspects                  | 5,33%      |
| Personal Values and Ethics                                    | 5,33%      |
| Triple Bottom Line  | 5,33%      |
| Stakeholders Consideration                                    | 4,00%      |
| Economic, Ecologic, and Social Orientations                   | 2,66%      |
| Local, Regional, and Global Oriented                          | 2,66%      |
| Short-, Mid-, and Long-Term Oriented                          | 2,66%      |
| Supply Chain Consideration                                    | 2,66%      |
| Triple-P Concept  | 2,66%      |



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| Values-based                          | 2,66% |
| Complexity                            | 1,33% |
| Economic Efficiency                   | 1,33% |
| Economic Objectives                   | 1,33% |
| Environmental Considerations          | 1,33% |
| Environmental Performance             | 1,33% |
| Greenthinking                         | 1,33% |
| Holistic Approach                     | 1,33% |
| Large-Spatial and Institutional Scale | 1,33% |
| Long-Term Oriented                    | 1,33% |
| Participation and Capacity Building   | 1,33% |
| Risk Reducing                         | 1,33% |
| Social Equity                         | 1,33% |
| Sustainable Development Concepts      | 1,33% |
| Three Pillar Approach                 | 1,33% |
| Values and Ethical Consideration      | 1,33% |

Tabela 5: Princípios e aspectos de sustentabilidade e sua ocorrência na literatura analisada.  
Fonte: Autoria Própria.

Com relação à dimensão 2, a análise revelou que há diferentes entendimentos entre os autores quanto ao escopo de integração de sustentabilidade à gestão de projetos que se refletem nas diferentes definições e caracterizações de Gestão Sustentável de Projetos: alguns autores defendem a incorporação dos aspectos de sustentabilidade aos processos de gestão de projetos (Eid, 2002, 2009; Gareis, 2010, 2011, 2013; Silvius, 2013). Outro grupo de autores entende que aspectos de sustentabilidade devem ser integrados ao planejamento e à gestão do ciclo de vida do projeto como um todo, isto é, deve considerar não apenas o ciclo de vida do projeto, mas também de sua entrega (“deliverables”/ “project’s results”) e nos efeitos que essa entrega pode gerar para a organização permanente e até além dela, para a sociedade. (Labuschagne, Brent, e Van Erck, 2005; Goedknecht, 2012; Silvius e Brink, 2011; Ebbesen e Hope, 2013). Silvius *et al.* (2012) apoiando-se nessas diferentes visões sobre o escopo de gestão de projetos quando se refere à integração de sustentabilidade; elaborou um modelo teórico-conceitual, considerando cinco diferentes possibilidades de integração: a) nos processos de gestão de projetos (“*Sustainability in project management processes*”); b) nos processos de entrega do projeto (“*Sustainability in project delivery*”); c) na gestão do projeto (“*Sustainability in project management*”); d) no projeto em si (“*Sustainability in the project*”); e e) no ciclo de vida do projeto, seus resultados e seus efeitos (“*Sustainability in the project life cycle*”).

A Tabela 6 abaixo ilustra a evolução da discussão sobre o conceito de Gestão Sustentável de Projetos. Nota-se que, em relação a dimensão 2, houve uma gradativa ampliação do que se considerava escopo de integração de sustentabilidade à gestão de projetos. A dimensão 1, por sua vez, experimentou um movimento contrário, isto é, um esforço para restringir e especificar mais precisamente os aspectos de sustentabilidade a serem considerados. Percebe-se que nenhum dos conceitos até o momento cunhados abordam todos os aspectos centrais que orientam a atual gestão da sustentabilidade corporativa, indicando que há espaço para a construção de um conceito mais completo, que possa servir como base para a condução de projetos com melhor desempenho ambiental, econômico e social para organizações e sociedade.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

| ELEMENTOS DO CONCEITO              |  | SILVIUS;<br>SCHIPPER (2010) | TAM, G. C. K.<br>(2010) | GOEDKNEGT<br>2012 | SILVIUS;<br>SCHIPPER (2012) | EBESEN;<br>HOPE (2013) | TIRON-TUDOR;<br>DRAGU (2013) | SCHIPPER;<br>NEDESKI (2013) |
|------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| CARACTERIZAÇÃO<br>SUSTENTABILIDADE | Economical, environmental and social aspects | ✓                           |                         |                   |                             |                        | ✓                            |                             |
|                                    | Economic, environmental and social impacts   |                             | ✓                       | ✓                 |                             |                        |                              |                             |
|                                    | Organizational environmental policies        |                             |                         |                   |                             |                        |                              |                             |
|                                    | Green thinking                               |                             |                         |                   |                             |                        |                              |                             |
|                                    | Sustainable Development goals                |                             |                         |                   |                             | ✓                      | ✓                            |                             |
|                                    | Six sustainability principles                |                             |                         |                   | ✓                           | ✓                      |                              | ✓                           |
| ESCOPO DE GESTÃO DE<br>PROJETOS    | Project Management                           | ✓                           |                         |                   | ✓                           |                        | ✓                            | ✓                           |
|                                    | Project Delivery                             | ✓                           |                         |                   | ✓                           |                        |                              | ✓                           |
|                                    | Project Development                          |                             |                         |                   | ✓                           |                        |                              | ✓                           |
|                                    | Extended Project Life Cycle                  |                             |                         | ✓                 | ✓                           | ✓                      |                              | ✓                           |
|                                    | Project Management Processes                 |                             | ✓                       |                   |                             |                        |                              |                             |
|                                    | Project Initiation Processes                 |                             |                         |                   |                             |                        |                              |                             |

Tabela 6: Elementos do conceito adotado por autores do grupo i da subamostra.

Fonte: Autoria própria.

A primeira ocorrência na literatura de uma expressão correlata para Gestão Sustentável de Projetos é de 2002, apresentada por Mohamed Eid, em um artigo para a *PMI Research Conference*, organizada pela mesma instituição, na cidade de Seattle. Embora Eid tenha cunhado a expressão "*Sustainable Project Management*" – relacionando, portanto, as disciplinas de gestão da sustentabilidade e gestão de projetos, o foco de seu estudo não era a definição de um conceito, mas sim, demonstrar, por meio de estudo empírico junto a comunidade de profissionais versados no corpo de conhecimento de gestão de projetos disseminado pelo PMI, que os processos de gestão de projetos, tais como definidos pelo PMBoK, encerram em si significativos potenciais para incorporação de sustentabilidade.

Outra publicação que deu importante contribuição para o conceito de GSP é a de Labuschagne *et al.* (2005) ao trazer a abordagem do ciclo de vida estendido do projeto (*extended project life cycle approach*), em um trabalho de pesquisa junto à indústria de transformação. Segundo essa abordagem, a consideração de aspectos ambientais, sociais e econômicos deve ter o mesmo peso e importância e devem ser levados em conta não somente no ciclo de vida do projeto (*project life cycle*), mas também no ciclo de vida do resultado (entrega) gerado pela implementação do projeto. Na indústria de transformação, esse resultado é muitas vezes um ativo (*asset life cycle*), que por sua vez irá gerar um bem (produto ou serviço), cujo ciclo de vida também precisa ser considerado (*product life cycle*).

Um estudo de Gareis *et al.* (2010) se propõe a relacionar desenvolvimento sustentável e gestão de projetos. Embora também não voltado para a busca de um conceito, a contribuição deste estudo para a constituição de uma definição para GSP é que ele se voltou a identificar quais, dentre os vários princípios de sustentabilidade, seriam aplicáveis à gestão de projetos.

Neste mesmo Silvius e Schipper (2010) apresentaram um modelo de maturidade para mensurar o nível de consideração (ou de incorporação) da sustentabilidade nos processos de gestão de projetos das organizações. Apesar de ter como foco de estudo o modelo de





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

maturidade, os autores apresentaram um primeiro esforço de definição de GSP, que utilizou como base o conceito do resultado final tríplice (*triple bottom line*) - o mais disseminado para caracterizar a sustentabilidade nas corporações: “*Sustainability in projects and project management is about integrating economical, environmental and social aspects in the management and delivery of projects*” (Silvius; Schipper, 2010). Nesta publicação, eles recorrem ao estudo de Labuschagne *et al.* (2005) e argumentam que incorporar sustentabilidade no ciclo de vida estendido dos projetos, amplia os limites de projetos e da gestão de projetos, tal qual são concebidos.

Tam (2010) traz uma definição de sustentabilidade em gestão de projetos que se baseia no APM *Body of Knowledge* - corpo de conhecimento sobre gestão de projetos disseminado pela Association for Project Management – APM. Sua contribuição para o conceito reside no seu entendimento de que considerar sustentabilidade (“*the promoting of positive and minimizing of negative sustainability impacts*”), ao longo do ciclo de vida do projeto (“*the process by which projects are defined, planned, monitored, controlled and delivered*”), contribui não somente para o alcance dos benefícios acordados - entre as partes diretamente envolvidas; (“*the agreed benefits are realized*”), mas viabiliza seu desdobramento para além dos limites do projeto e de seus *stakeholders*, contribuindo também para uma sociedade sustentável (“*contributing to a sustainable society*”) (Tam, 2010 *apud* Tam, 2013).

Com a publicação do livro *Sustainability in Project Management*, Silvius *et al.* (2012) propõem um conceito para gestão sustentável de projetos, incorporando em sua definição a noção dos princípios de sustentabilidade trabalhada por Gareis *et al.* (2010), somada à abordagem do ciclo de vida estendido do projeto proposta por Labuschagne *et al.* (2005):

“*Sustainability in projects and project management is the development, delivery and management of project-organized change in policies, processes, resources, assets or organizations, with consideration of the six principles of sustainability, in the project, its results and its effects.*” (SILVIUS, *et al.*, 2012)

Nesta definição, os autores reforçam a noção de projetos como ferramentas organizacionais capazes de promover mudanças. Os seis princípios de sustentabilidade considerados são baseados no trabalho de pesquisa de Gareis *et al.* (2010). São eles: 1) harmonização de interesses econômicos, sociais e ambientais; 2) curto, médio e longo prazo; 3) local, regional e global; 4) a ideia de consumir o rendimento e não o capital (*consuming income, not capital*); 5) transparência e prestação de contas (*accountability*); 6) valores pessoais e ética.

As demais conceituações para gestão de projetos que ocorreram na literatura no restante de 2012 e ao longo de 2013 são pequenas variações deste conceito desenvolvido por Silvius *et al.* (2012). Percebeu-se uma grande produção, por parte da Universidade de Ciências Aplicadas de Utrecht, de publicações relacionando gestão de projetos e sustentabilidade, o que contribuiu para reforçar o conceito desenvolvido por Silvius e sua equipe. Dessas variações, vale a pena destacar a noção de responsabilidade intrageracional e intergeracional, componente do conceito de Desenvolvimento Sustentável cunhado no Relatório Brundtland (1991); que foi trazida no conceito de gestão sustentável de projetos proposto por Goedknegt, D. (2012). Outro destaque é o entendimento de que a responsabilidade pela integração de sustentabilidade à gestão de projeto recai a todos seus *stakeholders*, em especial ao gestor de projeto e sua equipe, apontada por Ebbesen e Hope (2013).

### 5. Conclusões



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A revisão da literatura sobre o conceito de Gestão Sustentável de Projetos destacou o caráter nascente do debate acadêmico, com a predominância dos trabalhos sendo publicados em 2013. Por essa razão, uma REL faz sentido nesse momento, por permitir que o conhecimento até então existente possa ser consolidado, dando maior coerência ao debate e permitindo que futuras contribuições considerem o máximo da literatura existente (Briner; Denyer, 2012).

Além do estágio inicial da discussão, dois fatores também ajudam a explicar porque ainda não se cunhou um conceito de GSP amplamente aceito. O primeiro é que somente cerca de 7,6% dos artigos que tratam da relação entre gestão de projetos e da sustentabilidade – encontrados em nossa amostra – fazem algum esforço para definir ou caracterizar o conceito de GSP, o que mostra que o esforço está fora do foco dos autores dessa linha de pesquisa. O segundo fator é o desconhecimento das várias definições e caracterizações do conceito de GSP por alguns autores, pois diversas propostas novas não criticam ou se baseiam nas já desenvolvidas. Apesar de Silvius et al. (2012) fazerem um trabalho relevante, ao resgatarem contribuições prévias (Labuschagne *et al.*, 2005; Gareis et al., 2010) para construir seu conceito de GSP, servindo de base trabalhos de outros autores (Tironj; Tudor; Dragu, 2013; Ebbesen; Hope, 2013; Goedknecht, 2013), ainda não havia uma análise estruturada de toda a discussão já desenvolvida, lacuna que o presente trabalho pretende eliminar.

Além disso, o debate conceitual se concentra em grupos de acadêmicos e profissionais originários da disciplina de gestão de projetos. Atribui-se a essa razão, o fato de que elementos mais atuais da literatura sobre gestão da sustentabilidade corporativa foram deixados de lado na construção dos conceitos propostos. Destaca-se a ausência de referências à materialidade, isto é, à forma de priorização de temas ambientais, econômicos e sociais a serem abordados, gerenciados e reportados por organizações, que consiste no cruzamento de interesses da organização e de seus *stakeholders*, visando preservar a capacidade de geração de valor de longo prazo pela empresa e sociedade (International Integrated Reporting Council [IIRC] 2013; Global Reporting Initiative [GRI] 2014). A ausência da noção de materialidade é um ponto de fragilidade dos conceitos existentes, porque com o crescente número de organizações que adotam as diretrizes do GRI e do IIRC, ambas baseadas na materialidade, a ausência desse termo no conceito de GSP pode dificultar o alinhamento entre a sustentabilidade no projeto e a definida para a organização permanente como um todo.

Após a análise das diferentes definições, concluiu-se que é possível cunhar um conceito de GSP mais amplo, que incorpore a materialidade, e que o alinhe com as recomendações mais recentes da literatura de gestão da sustentabilidade. A proposta desenvolvida por nossa equipe de pesquisa é:

**“Gestão sustentável de projetos é filosofia que incorpora aos ciclos de vida do projeto os temas materiais (relevantes) de sustentabilidade, definidos por meio da participação efetiva de seus *stakeholders*, e que tem por objetivo promover mudanças que gerem resultados ambientais, econômicos e sociais positivos e equilibrados, contribuindo para organizações e sociedades sustentáveis, agora e no futuro.”**

Essa proposta de conceito mantém a abordagem de ciclo de vida estendido do projeto, proposta por Labuschagne *et al.* (2005) e corroborada por Silvius *et al.* (2010, 2012). Compreende também a proposta de Tam (2010 *apud* Tam, 2013), que entende que sustentabilidade na gestão de projetos tem potencial para contribuir não somente com o cumprimento dos objetivos e metas acordados entre as partes envolvidas, mas também é capaz de gerar benefícios para a sociedade em geral. Incorpora, ainda, a ideia defendida por Goedknecht (2012), de que integrar sustentabilidade em gestão de projetos também pressupõe e contribui para a responsabilidade com as gerações atuais e futuras. Por sua vez, introduz o



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conceito da materialidade, que é a forma mais disseminada de definição da agenda de sustentabilidade das corporações (GRI, 2014). A consideração aos *stakeholders* é subjacente ao conceito de materialidade, uma vez que esta é definida pela empresa juntamente aos seus públicos de relacionamento (IIRC, 2013; GRI, 2014). No entanto, nesta proposta de conceito de GSP reforça-se a importância dos *stakeholders*, atribuindo aos mesmos um caráter mais protagonista, ao enfatizar que os mesmos devem participar de forma efetiva de projetos para torná-los mais sustentáveis.

Entende-se a relevância de se ter um conceito para GSP como base para reflexão, por parte dos gestores de projetos, especialistas em gestão da sustentabilidade e acadêmicos de ambas disciplinas, sobre como conduzir projetos levando em consideração a sustentabilidade. Adicionalmente, o conceito serve como ponto de partida para direcionar estudos e pesquisas visando a identificação de mudanças e melhorias nas boas práticas, ferramentas e técnicas correntes de gestão de projetos, para a efetiva incorporação da sustentabilidade nestes materiais referenciais.

Uma vez que projetos são instrumentos para promoção de mudança nas organizações, é importante que o racional utilizado para sua gestão esteja alinhado com aquele utilizado para construção das estratégias corporativas, como recomendado na literatura sobre gestão de projetos. Dessa forma, o uso da análise de materialidade no conceito de Gestão Sustentável de Projetos se mostra relevante, pois este é o racional, que de forma crescente, vem suportando o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade das organizações. A gestão sustentável de projetos pode, portanto, contribuir tanto para o desdobramento da estratégia corporativa de sustentabilidade (*projects as implementors of strategy*), quanto para apoiar o seu desenvolvimento e consolidação na organização (*projects as shapers of strategies*). (Keeys *et al*, 2013).

### 6. Referências

Briner, R. & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. In: Rousseau, D. (Eds.), *Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford University Press.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991) . *Nosso futuro comum*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Ebessen, J. B., Hope, A. J. (2013). Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints. *PM World Journal*, 3(2), pp. 1 – 13.

Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), pp. 314-327.

Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A. (2010). Relating Sustainable Development and Project Management- A Conceptual Model. In *PMI Research and Education Conference*, 2010

Goedknecht, D. (2012). Sustainability in Project Management: A Case Study at University of Applied Sciences Utrecht. Debby Goedknecht. *PM World Journal*. 4(1).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Holmes, S. (2010) *Firm innovations from voluntary dyadic engagement with nonprofit organisations: an exploratory UK study*. DBA Thesis, School of Management, Cranfield University, Bedford, United Kingdom.

International Integrated Reporting Council. (2013). *A estrutura internacional para relato integrado*. Recuperado em: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>

Keys, A. L., Huemann, M., Turner, R. (2013). Integrating Project Strategy for Sustainable Development: A Conceptual Framework. In Silvius, A. J. G (Org). *Integrating Project Strategy for Sustainable Development: A Conceptual Framework*. (pp. 20-38). Hershey: IGI Global.

Labuschagne, C., Brent, A.C., Van Erck, R.P.G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13, pp. 373-385.

Network Business for Sustainability. (2011) *Guide to NBS Systematic Reviews*. Recuperado em: <https://www.yumpu.com/en/document/view/18021499/guide-to-nbs-systematic-reviews-network-for-business->

Silvius, A. J. G, Brink, J. (2011). Taking Responsibility: The integration of Sustainability and Project Management. *Proceedings from the first CARPE conference*.

Silvius, A. J. G., Schipper, R., Planko, J. Brink, J., Köhler, A. (2012). *Sustainability in Project Management*. Londres: Gower Publishing Advances in Project Management.

Sustainability Guidelines Report. (2014). *Global Reporting Initiative*. Recuperado em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Tam, G. (2010). The program management process with sustainability considerations. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(1).

Tam, G. (2013). Sustainability Assessment for Project Managers. In Silvius, A. J. G (Org). *Integrating Project Strategy for Sustainable Development: A Conceptual Framework*. (pp. 288-302). Hershey: IGI Global.

Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003) Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, pp. 207-222.