

GOVERNANÇA INTEGRADA DE PROJETOS PÚBLICOS: LIÇÕES SOBRE GESTÃO E EFETIVIDADE DE POLÍTICAS INTERSETORIAIS

*INTEGRATED GOVERNANCE OF PUBLIC PROJECTS: LESSONS ON MANAGEMENT
AND EFFECTIVENESS OF INTERSECTORAL POLICIES*

LINDSAY MOL DE SOUZA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

DANIELA CÍNTIA DE CARVALHO LEITE MENEZES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROQUE RABECHINI JUNIOR

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradeço imensamente ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (FAP/UNINOVE) pelo apoio institucional e pela concessão de bolsa integral, possibilitando minha inserção no programa de pós graduação.

GOVERNANÇA INTEGRADA DE PROJETOS PÚBLICOS: LIÇÕES SOBRE GESTÃO E EFETIVIDADE DE POLÍTICAS INTERSETORIAIS

Objetivo do estudo

Mapear e analisar as principais tendências e desenvolvimentos que estruturam a pesquisa em integração de projetos na gestão pública, identificando abordagens, relações e padrões no discurso acadêmico que influenciam avanços teóricos e aplicações práticas.

Relevância/originalidade

O estudo sistematiza a pesquisa em integração de projetos, revelando paradigmas e lacunas teóricas, e propõe métricas sensíveis ao valor público, legitimidade social e complexidade institucional, contribuindo para arranjos de governança mais integrados, adaptáveis e colaborativos.

Metodologia/abordagem

Pesquisa bibliométrica com acoplamento bibliográfico, análise fatorial exploratória e mapeamento de redes, complementada por análise e rotulagem de clusters por meio de estudo do conteúdo, identificando tendências, padrões e lacunas teóricas relevantes.

Principais resultados

Foram identificadas seis tendências centrais: integração organizacional; tecnológica; modelos e estruturas de avaliação; medição de desempenho e inovação; gestão do conhecimento; e integração de equipes. Observou-se evolução das abordagens técnicas para perspectivas mais colaborativas, sensíveis ao contexto e orientadas ao valor público.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo sistematiza o campo da integração de projetos, mapeando paradigmas e lacunas, e aplica análise bibliométrica com acoplamento e AFE para identificar padrões conceituais, oferecendo subsídios para avanços teóricos, métricas atualizadas e abordagens metodológicas integradas.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo oferece subsídios para práticas de governança mais integradas e colaborativas, propondo métricas sensíveis ao valor público e à legitimidade social, fortalecendo capacidades organizacionais e sociais para enfrentar a complexidade e promover resultados mais equitativos e sustentáveis.

Palavras-chave: Gestão de Projetos Integrados, Integração de Projetos, Projetos Intersetoriais, Administração Pública, Governança

INTEGRATED GOVERNANCE OF PUBLIC PROJECTS: LESSONS ON MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS OF INTERSECTORAL POLICIES

Study purpose

To map and analyze the main trends and developments that structure research on project integration in public management, identifying approaches, relationships, and patterns in academic discourse that influence theoretical advancements and practical applications.

Relevance / originality

The study systematizes research on project integration, revealing paradigms and theoretical gaps, and proposes metrics sensitive to public value, social legitimacy, and institutional complexity, contributing to more integrated, adaptable, and collaborative governance arrangements.

Methodology / approach

Bibliometric research with bibliographic coupling, exploratory factor analysis, and network mapping, complemented by cluster analysis and labeling through content analysis, identifying relevant trends, patterns, and theoretical gaps.

Main results

Six central trends were identified: organizational integration; technological integration; integration models and evaluation structures; performance measurement and innovation; knowledge management; and team integration. The field evolved from technical approaches to more collaborative, context-sensitive, and public value-oriented perspectives.

Theoretical / methodological contributions

The study systematizes the field of project integration, mapping paradigms and gaps, and applies bibliometric analysis with coupling and EFA to identify conceptual patterns, providing support for theoretical advancements, innovative metrics, and integrated methodological approaches.

Social / management contributions

The study provides insights for more integrated and collaborative governance practices, proposing metrics sensitive to public value and social legitimacy, strengthening organizational and social capacities to address complexity and promote more equitable and sustainable outcomes.

Keywords: Integrated Project Management, Project Integration, Intersectoral Projects, Public Administration, Governance

GOVERNANÇA INTEGRADA DE PROJETOS PÚBLICOS: LIÇÕES SOBRE GESTÃO E EFETIVIDADE DE POLÍTICAS INTERSETORIAIS

1 Introdução

A governança integrada de projetos públicos tem ganhado relevância crescente diante da necessidade de articular diferentes setores, instituições e atores sociais para responder a problemas complexos. Em um cenário marcado por demandas sociais dinâmicas, restrições orçamentárias e pressões por maior transparência e efetividade, a integração de projetos intersetoriais torna-se essencial para coordenar recursos, alinhar objetivos e potencializar o impacto das políticas públicas (Bichir, 2018; Emerson, 2015; Santos et al., 2025).

A integração e a gestão de projetos organizacionais (GPO) remodelam a coordenação de atividades complexas, o gerenciamento do conhecimento distribuído e a entrega de valor em iniciativas multidisciplinares (Müller et al., 2019; Gvozdenovic et al., 2022). Essa integração articula metodologias de gestão, arranjos colaborativos e mecanismos institucionais para aprimorar o desempenho e a efetividade de iniciativas públicas. Tal transformação afeta estruturas operacionais, orientações estratégicas e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Diante de pressões competitivas, expectativas crescentes de stakeholders e disruptões tecnológicas, torna-se essencial compreender como essas iniciativas se convertem em resultados mensuráveis e vantagens competitivas sustentáveis (Fonseca et al., 2019; Machado & Martens, 2015; Seiler et al., 2012).

A literatura sobre integração de projetos e desempenho organizacional revela um campo em expansão com diversas abordagens teóricas e descobertas empíricas. Pesquisas estabeleceram conceitos e estruturas fundamentais para a compreensão dos mecanismos de coordenação e processos de integração, como a GPO, que visa integrar todas as atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos em toda a hierarquia organizacional (Emerson et al., 2012; Marques, 2013; Sant'Anna et al., 2019), enquanto estudos subsequentes exploraram diversas dimensões que vinculam as capacidades de integração de projetos aos resultados de desempenho por meio de capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e estratégias tecnológicas (Freitas et al., 2025).

Observações recentes apontam fragmentação nas perspectivas teóricas e abordagens empíricas, com descobertas contraditórias que variam entre relações positivas entre integração e desempenho e relatos de desafios de implementação, desalinhamentos culturais e queda no desempenho (Freitas et al., 2025). Essa diversidade inclui conceituações inconsistentes entre contextos, setores e regiões. Persistem lacunas sobre como o campo se organiza em torno das diferentes abordagens conceituais da relação integração-desempenho.

Embora haja pesquisas em áreas como gestão da construção, sistemas de informação e estudos organizacionais (Freitas et al., 2025; Müller et al., 2019; Piwowar-Sulej, 2021), predominam abordagens narrativas ou integrativas de escopo limitado, coexistindo perspectivas tecnológicas e outras centradas em capacidades organizacionais, gestão do conhecimento e restrições institucionais.

Essas abordagens carecem de uma organização que ofereça uma visão geral coesa do campo. Ainda não está claro quais abordagens estruturam a pesquisa em integração de projetos, como se relacionam e quais padrões sustentam sua compreensão acadêmica. Essa lacuna limita o avanço teórico e a orientação prática para estratégias eficazes de integração. Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: **quais são as principais**

tendências e desenvolvimentos que estruturam a pesquisa em integração de projetos na gestão de projetos públicos? O estudo mapeia a estrutura conceitual da pesquisa em integração de projetos, identificando abordagens, relações e padrões no discurso acadêmico. Emprega análise bibliométrica com acoplamento bibliográfico, análise fatorial exploratória e mapeamento de redes em artigos empíricos que investigam a relação entre integração de projetos e desempenho organizacional em diversos contextos. Essa abordagem permite identificar clusters conceitualmente coerentes, mapear interconexões e revelar padrões latentes com objetividade por meio de técnicas quantitativas (Vogel & Güttel, 2013).

Os resultados contribuem para o avanço do conhecimento ao revelar que a aparente diversidade teórica frequentemente mascara consensos estruturantes em torno dos imperativos da integração como necessidades organizacionais, o que pode limitar o exame crítico de sua adequação a diferentes contextos. O artigo analisa os paradigmas da pesquisa que influenciam tanto o avanço teórico quanto a aplicação prática na gestão de iniciativas complexas.

Embora focado na integração de projetos em contextos públicos, o estudo oferece subsídios aplicáveis a debates sobre governança em projetos complexos, problematizando abordagens técnico-gerenciais hegemônicas e estimulando práticas mais sensíveis a dimensões sociais, colaborativas e institucionais. Conforme Bichir (2018), a articulação entre governança, integração e efetividade pode preencher lacunas teóricas ainda existentes. Assim, ao mapear paradigmas dominantes e abordagens emergentes, o trabalho contribui para a construção de arranjos de governança mais coerentes, adaptáveis e sensíveis à complexidade organizacional, valorizando práticas integrativas que incorporem dimensões colaborativas e contextuais (Bichir, 2018; Santos et al., 2025).

2 Referencial Teórico

A integração de projetos é reconhecida como um pilar essencial na gestão de projetos, pois envolve a coordenação dinâmica e o alinhamento estratégico entre atividades, recursos, entregas e partes interessadas, com o objetivo de gerar valor agregado e garantir o sucesso do projeto (Beckers & Vassallo, 2010; Santos et al., 2025). Em sua essência, a integração envolve o gerenciamento sistemático das interdependências entre as atividades, os recursos, as partes interessadas e as entregas do projeto, a fim de garantir a execução coerente do projeto e a entrega bem-sucedida de valor (Kamara, 2012). No entanto, o conceito evoluiu consideravelmente além dessa compreensão fundamental, expandindo-se para abranger múltiplas dimensões, incluindo integração organizacional, integração tecnológica, integração de conhecimento e alinhamento estratégico (Chouki et al., 2024; Schieg, 2009; Ghanbaripour et al., 2025).

A evolução da integração de projetos acompanha o aumento da complexidade organizacional e das interdependências em projetos modernos. Políticas públicas fragmentadas mostram-se insuficientes diante de crises e múltiplos determinantes sociais, gerando lacunas de serviços e piores resultados para populações vulneráveis (Macfarlane et al., 2023). Em contextos dinâmicos, projetos ultrapassam fronteiras organizacionais e exigem articulação entre múltiplos atores e tecnologias.

A integração torna-se competência estratégica para alinhar objetivos e recursos em ambientes de alta incerteza (Schieg, 2009). A governança integrada de projetos públicos intersetoriais emerge como estratégia essencial para estruturar ações eficazes frente a demandas complexas. Tais iniciativas, exigem articulação entre diferentes atores intersecretariais, promovendo práticas de coordenação estratégica nos campos da saúde, assistência social, trabalho, habitação e segurança pública (Macfarlane et al., 2023).

A integração organizacional consiste no alinhamento sistêmico entre projetos e

objetivos estratégicos institucionais, de modo que deixem de operar isoladamente e passem a compor um portfólio coeso orientado à geração de valor (Alvarenga et al., 2020). O planejamento requer alinhamento a fim de garantir uma gestão integrada de recursos, competências e metas, visando fortalecimento da transferência de conhecimento entre setores, estimulando a aprendizagem organizacional (Bartz et al., 2019). Assim, a integração não apenas assegura coerência entre múltiplas iniciativas, mas também contribui para o desempenho organizacional e para o alcance de objetivos de longo prazo (Bartz et al., 2019; Chouki et al., 2020; Kryzhanovskyy & Popov, 2009).

A integração tecnológica articula sistemas, plataformas e ferramentas digitais para execução colaborativa, comunicação fluida e coordenação de atividades distribuídas. Tecnologias como Building Information Modeling BIM, gestão em nuvem e interoperabilidade digital ampliam o compartilhamento de dados, o controle em tempo real e a inovação (Zhang et al., 2017; Chouki et al., 2020). Além de ganhos operacionais, favorecem o alinhamento entre agentes e fortalecem capacidades organizacionais em contextos complexos (Goulding et al., 2014).

A integração do conhecimento em projetos complexos, especialmente em programas de mudança organizacional, envolve práticas que permitem capturar, compartilhar e aplicar saberes (Martinsuo & Kantolahti, 2009), incluindo o conhecimento arquitetônico sobre como módulos de tarefas devem se encaixar para entregar funcionalidades desejadas (Henderson & Clark, 1990; Mishra & Sinha, 2016). Essas práticas atravessam áreas e fronteiras organizacionais (Martinsuo & Hoverfält, 2018), visando coordenar de forma mais eficaz contextos interdependentes (Pocock et al., 1996; Turkulainen et al., 2015), frequentemente analisados sob a perspectiva das teorias de processamento de informações.

A integração de projetos é multidimensional, abrangendo dimensões técnica, organizacional e de conhecimento, o que amplia as possibilidades de gestão, mas também aumenta sua complexidade. Envolve múltiplas interfaces entre indivíduos, equipes, organizações, estágios do ciclo de vida e tecnologias, exigindo arcabouços teóricos e abordagens que considerem fatores organizacionais e tecnológicos (Kamara, 2012).

Essa complexidade demanda sistemas capazes de refletir a integridade do domínio em diferentes níveis de detalhamento e impõe desafios à formulação de estratégias coerentes e à mensuração eficaz da integração, especialmente diante de fragmentação e descontinuidades (Kamara, 2012). Parte da literatura enfatiza a dimensão técnica e orientada a processos, abordando práticas como planejamento colaborativo, padronização e metodologias de integração entre múltiplos atores (Kamara, 2012; Martinsuo, 2018; Miterev et al., 2020). Outra vertente destaca a perspectiva organizacional, voltada à construção de capacidades integradas para alinhamento estratégico e maturidade em gestão de projetos, considerando a necessidade de integrar programas no contexto mais amplo e gerenciar interfaces para o sucesso (Miterev et al., 2016).

Pesquisas sobre integração de projetos, por serem complexas, são metodologicamente diversas. Estudos qualitativos, exploram processos e mecanismos de integração em contextos específicos, identificando fatores e estratégias que se adaptam a diferentes cenários (Aaltonen & Kujala, 2016). Abordagens quantitativas, como levantamentos e análises de desempenho, medem relações entre práticas de integração e resultados organizacionais, identificando padrões e testando proposições teóricas (Aaltonen & Kujala, 2016).

Métodos mistos, ao combinar técnicas qualitativas e quantitativas, oferecem compreensão mais abrangente, analisando tanto processos quanto impactos mensuráveis e a influência de fatores contextuais, persistindo lacunas na compreensão da integração de projetos, e entre as dimensões técnica, organizacional e de conhecimento, e seu potencial para gerar

melhores resultados, ainda demanda aprofundamento teórico e empírico (Bartz et al., 2019).

Além disso, a influência de fatores contextuais nas estratégias e na eficácia das abordagens de integração carece de análises que considerem variáveis ambientais, institucionais e organizacionais (Aaltonen & Kujala, 2016; Bartz et al., 2019). A baixa integração desses fatores de análise pode reduzir o impacto cumulativo das pesquisas, criando oportunidades para análises sistemáticas que revelem padrões e promovam avanços teóricos e práticos (Sandru et al., 2015).

3 Métodos

Esta pesquisa analisa estudos sobre a participação de diferentes atores e formas de governança em projetos complexos, com foco na governança integrada e na articulação interinstitucional. Para compreender a estrutura do campo da integração de projetos, utilizou-se uma abordagem de acoplamento bibliométrico abrangente, que, segundo Grégoire et al. (2006) e Kunisch et al. (2023), possibilita identificar estruturas intelectuais e padrões de evolução da pesquisa por meio da análise quantitativa de relacionamentos de publicação. Com a técnica de acoplamento combinada à análise fatorial exploratória (AFE), seguindo metodologias consolidadas de mapeamento bibliométrico, foi possível medir a frequência com que dois documentos compartilham referências temáticas similares (Vogel & Güttel, 2013), permitindo mapear linhas de pesquisa e identificar subcampos estruturados.

A AFE, por sua vez, reduz a complexidade da área e agrupa estudos com fundamentos conceituais semelhantes, contribuindo para a identificação de clusters temáticos. Essa etapa foi complementada pela construção de redes e análise de padrões de citação para apontar lacunas e tendências na literatura (Scazzoti et al., 2020).

As buscas foram realizadas em maio de 2025 nas bases Scopus e Web of Science, pela relevância em administração e políticas públicas e pela ampla cobertura de artigos científicos revisados por pares. Os operadores booleanos em termos: “*integrated project management*” OR “*project integration*” OR “*intersectoral projects*” AND “*public administration*” AND “*governance*”. Os resultados foram filtrados para incluir apenas artigos em inglês, classificados nas áreas de Business e Management. Inicialmente, identificaram-se 288 artigos. Após o refinamento dos critérios, priorizando estudos que abordassem estratégias de articulação institucional e mecanismos de coordenação interorganizacional, obteve-se um conjunto de 138 artigos. Na técnica de acoplamento, a seleção final foi de 25 artigos, publicados entre 2012 e 2025, abrangendo integração de projetos, com diversidade geográfica, setorial e metodológica.

Os artigos selecionados foram exportados das bases para o Bibexcel, e transformadas em uma matriz de coocorrência e, posteriormente, em matriz de correlação de Pearson para aplicação da AFE no SPSS (método dos componentes principais, rotação varimax), agrupados em fatores e codificados para extração de temas centrais, que subsidiaram a análise de redes no UCINET. Na precisão analítica para manter apenas as relações conceituais mais relevantes, foi utilizada a técnica de poda de rede, e, com base no compartilhamento de referências entre artigos, os clusters foram rotulados por análise de conteúdo sintetizado (autores, título, ano de publicação, objetivo, teoria, método, resultados, contribuições e agenda futura). A leitura dos artigos consistiu na compreensão de escopo e interpretação precisa dos agrupamentos identificados.

4 Resultados e Discussão

No acoplamento, identificamos relações entre publicações que citam conjuntos de

referências comuns. A AFE revelou seis fatores que compõem a Matriz de Componentes Rotacionados, com base na Análise de Componentes Principais. Consideramos cargas de componentes de 0,50 ou superiores e as listamos em ordem decrescente, conforme mostrado na Tabela 1. Cada fator foi nomeado de acordo com o conjunto de artigos organizados por meio de análise de conteúdo detalhada. Os fatores dizem respeito à integração de projetos e ao desempenho organizacional, com abordagens e áreas de foco distintas que se interconectam para formar uma visão geral da integração de projetos em diversos contextos.

Tabela 1: Cargas fatoriais dos artigos da análise factorial exploratória

Artigo	1	2	3	4	5	6
Sandru_et_al_2015	0,96	0,014	0,038	0,052	0,019	-,024
Sogaxa_2024	0,879	0,264	0,046	0,031	0,001	-,077
AbdulRasid_et_al_2014	0,75	-,038	0,464	0,188	0,105	-,016
Miterev_et_al_2020	0,728	-,076	0,357	-,081	-,049	0,103
OspinaAlvarado_et_al_2016	0,652	0,023	-,022	0,196	-,081	0,23
Ochieng_et_al_2013	0,617	-,007	0,337	0,585	-,078	0,151
Ngo_Hwang_2022	0,571	0,287	0,236	0,328	-,156	-,024
Cerezo_Narvàez_et_al_2021	0,546	0,083	0,312	0,376	-,123	-,089
Rezahoseini_et_al_2019	0,211	0,846	-,106	-,075	-,017	0,026
Jiménez-Roberto_et_al_2017	-,108	0,784	0,289	0,203	-,137	0,067
Goulding_et_al_2014	-,045	0,777	0,051	-,076	-,029	-,105
Kamara_2012	-,017	0,729	-,140	-,066	-,032	-,007
Didehvar_et_al_2018	0,154	0,721	0,01	-,001	0,046	-,119
Ghanbaripour_et_al_2017	0,32	0,024	0,889	0,009	-,033	0,079
Khalid_et_al_2018	0,232	0,087	0,824	0,331	0,153	0,064
Khan_et_al_2020	0,492	-,062	0,697	0,052	0,147	-,009
Langston_2013	0,216	0,024	0,159	0,904	0,072	0,054
Qian_2024	0,108	-,075	-,016	0,86	0,179	0,026
Demirkesen_Ozorhon_2017	-,155	0,011	0,604	0,643	-,048	-,016
Chouki_et_al_2024(1 ^a linha)	-,060	-,032	0,041	0,123	0,929	-,063
Mishra_Sinha_2016	-,032	-,053	0,064	0,033	0,84	0,154
Levitt_et_al_2019	0,069	-,026	0,06	0,009	0,75	0,523
Rauniar_Mishra_2019	0,1	-,091	0,218	0,055	-,062	0,842
Chouki_et_al_2024(2 ^a linha)	0,047	-,075	-,088	-,094	0,434	0,711
Corrêa_et_al_2025	-,121	0,027	-,088	0,154	0,402	0,564

Nota: Método de extração: análise de componentes principais. Somente cargas $\geq 0,50$ são mostradas.

Fator 1, denominado "**Integração Organizacional e Gestão de Multiprojetos**". composto por 8 artigos, examina temas centrais de integração organizacional e práticas de gestão de multiprojetos. Esses trabalhos investigam como as empresas lidam com desafios complexos de integração em múltiplos projetos e níveis organizacionais, influenciando a maturidade da integração e mecanismos de desenvolvimento de capacidades de integração. enfatizando a relação entre práticas de integração e desempenho organizacional, considerando aspectos estratégicos, liderança, capacidades de inovação e cultura organizacional. Os artigos, publicados entre 2013 e 2024, incluem estudos de caso qualitativos e análises quantitativas que examinam a integração como uma capacidade organizacional.

Fator 2, intitulado "**Integração de Tecnologia e Ferramentas Digitais**", abrange cinco estudos publicados entre 2012 e 2019, que exploram como as tecnologias digitais, particularmente BIM e sistemas de informação virtuais, criam oportunidades para uma melhor integração de projetos; investigam como as ferramentas digitais facilitam a coordenação, a comunicação e o compartilhamento de informações entre as partes interessadas do projeto, e

como essas capacidades tecnológicas afetam o desempenho e a criação de valor do projeto.

Fator 3, intitulado "**Modelos de Integração e Estruturas de Avaliação**", inclui três artigos publicados entre 2017 e 2020. Esses estudos abordam o desenvolvimento e a aplicação de modelos para avaliar a eficácia da integração, incluindo modelos de integração tridimensionais, estruturas de competências para gerentes de projetos e sistemas de gestão da informação em contextos do setor público. Eles enfatizam a interseção entre metodologias de avaliação e práticas de integração.

Fator 4, denominado "**Medição de Desempenho e Inovação em Integração**", compreende 3 estudos publicados entre 2013 e 2024. Esses trabalhos examinam como o desempenho da integração pode ser medido por meio de indicadores-chave de desempenho, como os projetos de inovação enfrentam os desafios da integração e como os sistemas de medição podem dar suporte à eficácia da integração em diferentes contextos de projeto.

Fator 5, intitulado "**Gestão do Conhecimento e Processos de Integração**", inclui três estudos, todos publicados entre 2016 e 2024. Esses artigos oferecem perspectivas sobre as relações entre gestão do conhecimento, processos de integração e capacidades organizacionais. A pesquisa examina como a integração do conhecimento ocorre em ambientes de projetos complexos e como as organizações desenvolvem capacidades para gerenciar o conhecimento distribuído de forma eficaz.

Fator 6, denominado "**Integração de equipes e capacidades colaborativas**", inclui três estudos publicados entre 2019 e 2025. Os artigos investigam como as equipes desenvolvem capacidades de integração, como os processos colaborativos dão suporte aos resultados do projeto e como diferentes contextos organizacionais moldam os processos de integração no nível da equipe.

Tabela 2: Resultados dos testes KMO e Bartlett

Medida de Adequação da Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin	0.682
Teste de Esfericidade de Bartlett - Qui-Quadrado Aproximado	901.967

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) produziu um valor de 0,682, que excede o limite comumente aceito de 0,60, indicando que a amostra é adequada para análise fatorial. O Teste de Esfericidade de Bartlett foi altamente significativo ($\chi^2 = 901,967$, $df = 378$, $p < 0,001$), confirmando que a matriz de correlação é apropriada para análise fatorial e que as variáveis estão suficientemente correlacionadas para justificar a extração de fatores.

Análise de Rede e Relações Fatoriais

Para visualizar interações complexas entre esses fatores, construímos um diagrama de rede de acoplamento bibliográfico usando a matriz de 25 artigos derivada da AFE, conforme mostrado na Figura 1. Essa rede ilustra as principais tendências de pesquisa e destaca as publicações com as interconexões mais fortes dentro e entre os fatores. No diagrama de rede, cada nó representa um artigo científico, representado por formas geométricas codificadas por cores correspondentes à sua associação aos fatores.

As arestas (linhas) entre os nós indicam relações de acoplamento bibliográfico, mostrando que os artigos compartilham padrões de referência comuns.

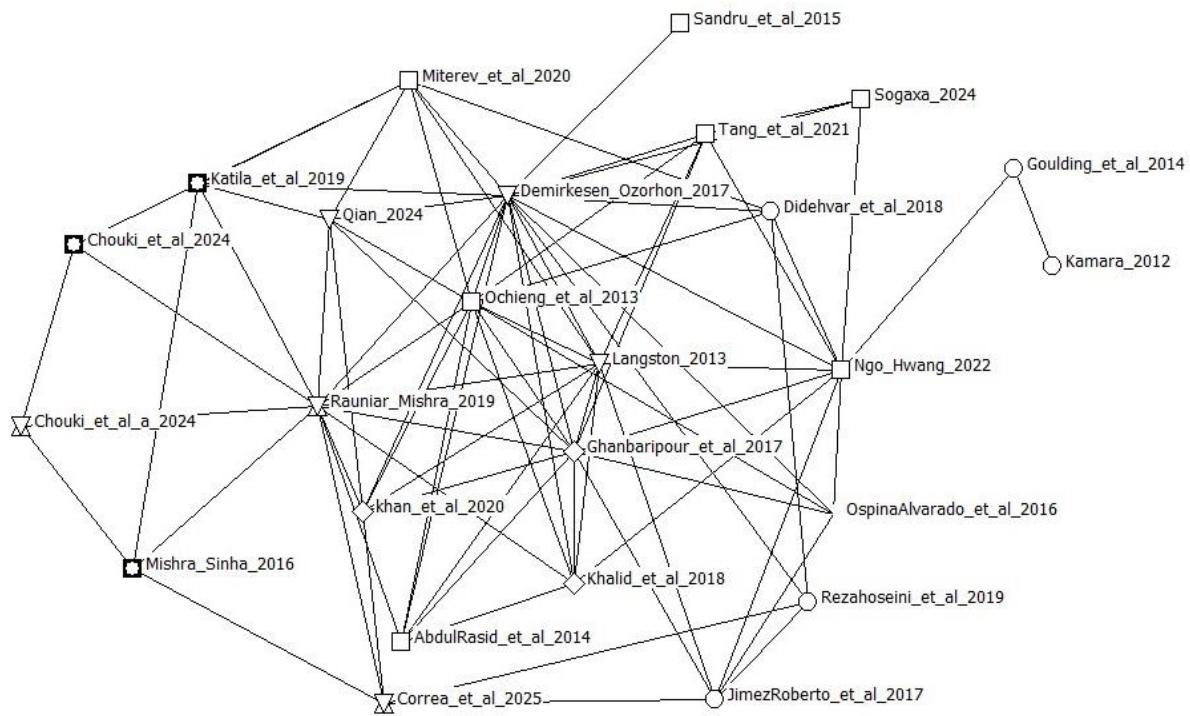


Figura 1: Diagrama de rede de acoplamento bibliográfico para pesquisa de integração de projetos (2012-2025)

A análise de rede revela diversas características estruturais importantes do campo da integração de projetos. **Os artigos do Fator 1** (Integração Organizacional) são altamente interconectados, formando o maior cluster da rede, com forte conectividade interna. Esses trabalhos, representados pelos nós com quadrados, apresentam redes robustas de cocitação e correferência, particularmente em torno de Sandru et al. (2015), Miterev et al. (2020) e Sogaxa (2024). Isso sugere que a pesquisa em integração organizacional representa uma linha de pesquisa coerente e bem estabelecida, com fundamentos teóricos compartilhados.

Artigos do Fator 2 (Integração de Tecnologia), mostrados em forma de círculos, formam um cluster distinto, mas bem conectado, com conexões particularmente fortes entre Rezahoseini et al. (2019), Jimenez-Roberto et al. (2017) e Goulding et al. (2014). O posicionamento desses artigos na rede sugere que a pesquisa em integração tecnológica, embora conceitualmente distinta da integração organizacional, mantém conexões com o campo mais amplo por meio de referências e abordagens metodológicas compartilhadas.

Artigos do Fator 3 (Modelos de Integração), representados em forma de losango, demonstram conectividade moderada dentro do cluster, com Ghanbaripour et al. (2017), Khalid et al. (2018) e Khan et al. (2020) demonstrando fundamentos conceituais compartilhados em torno de estruturas de avaliação e modelos de integração. A posição deste cluster na rede sugere que ele serve como uma ponte entre linhas de pesquisas mais teóricas e mais práticas.

Artigos do Fator 4 (Mensuração de Desempenho), mostrados em forma de triângulo invertido, exibem fortes conexões internas, particularmente entre Langston (2013) e Qian (2024), apesar de sua separação temporal. Isso sugere fundamentos conceituais duradouros em abordagens de mensuração de desempenho para integração. A posição central da rede de Demirkesen & Ozorhon (2017) indica seu papel como uma ponte entre a mensuração de desempenho e outras linhas de pesquisa.

Artigos do Fator 5 (Gestão do Conhecimento), representados em forma de quadrado com círculo no centro, apresentam conectividade moderada, com Chouki et al. (2024) parecendo servir como um nó central conectando abordagens de gestão do conhecimento a outras linhas de pesquisa. O posicionamento da rede sugere que esta representa uma área de pesquisa emergente, mas cada vez mais conectada.

Artigos do Fator 6 (Integração de Equipe), mostrados em forma de dois triângulos, demonstram a conectividade de rede mais fraca, o que é consistente com o fato de ser o fluxo de pesquisa mais recente e potencialmente mais especializado. No entanto, as conexões entre Rauniar & Mishra (2019) e outros artigos sugerem uma integração crescente com áreas de pesquisa estabelecidas. A estrutura geral da rede revela um campo com um cluster central dominante (Fator 1) que se conecta à outras linhas de pesquisa mais especializadas. A alta interconectividade entre os artigos do Fator 1, combinada com suas conexões com artigos de outros fatores, sugere que a pesquisa em integração organizacional fornece bases conceituais que influenciam outras linhas de pesquisa. Conexões entre fatores são particularmente evidentes entre os Fatores 1 e 3, e entre os Fatores 3 e 4, indicando áreas de sobreposição conceitual e potencial síntese teórica.

Distribuição Temporal e Geográfica

A análise temporal evidencia padrões na evolução da pesquisa sobre integração de projetos. O **Fator 1** apresenta desenvolvimento contínuo entre 2013 (Ochieng et al.) e 2024 (Sogaxa), com distribuição equilibrada ao longo do período — 2013-2016 (3 artigos), 2017-2020 (3 artigos) e 2021-2024 (2 artigos) —, indicando estabilidade teórica nesta área central. O **Fator 2** concentra-se entre 2012 e 2019, com estudos fundacionais e tecnologias digitais (Kamara, 2012; Goulding et al., 2014; Jimenez-Roberto et al., 2017; Didehvar et al., 2018; Rezahoseini et al., 2019). Os fatores 3, 4, 5 e 6 emergem mais recentemente: o **Fator 3** abrange 2017-2020 (Ghanbaripour et al., 2017; Khalid et al., 2018; Khan et al., 2020); o **Fator 4** cobre de Langston (2013) a Qian (2024), com Demirkesen e Ozorhon (2017) conectando fases; o **Fator 5** concentra-se entre 2016 e 2024; e o **Fator 6** é o mais recente (2019 a 2025).

Geograficamente, há contribuições globais, mas com concentrações regionais: a pesquisa europeia domina o Fator 1, com destaque para países escandinavos (Mitrev et al., 2020), Reino Unido (Ochieng et al., 2013) e sul da Europa (Ospina-Alvarado et al., 2016); a produção asiática é marcante no Fator 2 (Rezahoseini et al., 2019; Didehvar et al., 2018) e no Fator 3 (Ghanbaripour et al., 2017; Khalid et al., 2018; Khan et al., 2020); já as contribuições norte-americanas se distribuem em múltiplos fatores, enquanto a pesquisa australiana se destaca em mensuração de desempenho (Langston, 2013; Qian, 2024).

Esses padrões indicam que a pesquisa sobre integração de projetos é moldada por diferentes contextos institucionais e culturais, refletindo perspectivas teóricas e evidências empíricas diversas.

Discussão dos Fatores

O Fator 1, paradigma dominante na pesquisa sobre integração de projetos, reúne 8 artigos que explicam 33,68% da variância total, com alta interconectividade (densidade = 0,9758). O cluster consolida a integração organizacional como imperativo estratégico diante da crescente complexidade dos projetos e das demandas competitivas por eficiência (Mitrev et al., 2020; Sandru et al., 2015). Essa visão privilegia capacidades organizacionais para coordenar múltiplos projetos, alinhar objetivos estratégicos e otimizar portfólios, tratando a integração

como requisito inevitável e problema técnico de otimização de recursos e alinhamento estratégico (Sogaxa, 2024; AbdulRasid et al., 2014).

A ênfase em modelos de maturidade e mecanismos sofisticados de integração, favorece determinadas formas organizacionais e desconsidera relações de poder, restrições institucionais e alternativas que priorizem autonomia de projetos (Ospina-Alvarado et al., 2016; Ochieng et al., 2013). Narrativas de implementação estratégica enquadram a integração como processo racional baseado em gestão de portfólio, otimização de recursos e mensuração de desempenho (Ngo & Hwang, 2022; Cerezo-Narváez et al., 2021), reforçando determinismo tecnológico e obscurecendo dimensões políticas.

Os vínculos entre desempenho e integração pressupõem benefícios universais de “sistemas bem projetados”, ignorando falhas, consequências não intencionais e impactos diferenciados. A liderança é celebrada via “campeões da integração” e gerentes de portfólio, enquanto resistências organizacionais são vistas como obstáculos, não como formas legítimas de contestar o excesso de coordenação. Embora reconheça contradições e desafios setoriais, o cluster permanece preso a uma racionalidade instrumental, excluindo abordagens teóricas que questionem os próprios imperativos da integração.

O Fator 2 reúne 5 artigos altamente convergentes (densidade = 0,9810), responsáveis por 12,60% da variância explicada, concentrados entre 2012 e 2019, período marcado pela ascensão do BIM e de tecnologias digitais. O cluster constrói a integração de projetos como dependente da adoção tecnológica, sustentando uma narrativa determinista que vincula eficiência à implementação de ferramentas digitais (Goulding et al., 2014; Rezahoseini et al., 2019). Essa visão naturaliza a “integração digital abrangente” como universalmente benéfica, negligenciando contextos em que a transformação tecnológica possa ser inadequada ou conflituosa com práticas locais.

As prescrições priorizam plataformas digitais, integração de dados e coordenação automatizada, tratando a adaptação cultural à “colaboração digital” como inquestionavelmente positiva, enquanto ignoram potenciais conflitos com valores do projeto ou interesses das partes interessadas. Tecnologias como BIM, realidade virtual e IoT são posicionadas como “catalisadores” de integração (Kamara, 2012; Didehvar et al., 2018), sem considerar como processos sociais moldam sua apropriação e resistência. Narrativas de sucesso exibem viés de sobrevivência, omitindo casos de falha ou adoção de alternativas.

O “ecossistema digital” assume conectividade tecnológica como benéfica, obscurecendo assimetrias de poder e dependências nas redes digitais (Jimenez-Roberto et al., 2017). Desafios como custos, complexidade técnica e requisitos de qualificação são tratados como problemas de implementação, não como sinais de inadequação ou imposição tecnológica. O viés normativo posiciona práticas tradicionais como “ineficientes” e a adoção digital como inevitável, revelando a permanência de imperativos tecnológicos no aparato analítico do cluster. O Fator 3 reúne 3 artigos com convergência conceitual moderada (densidade = 0,8924), responsáveis por 11,48% da variância explicada, focando metodologias de avaliação e mensuração da integração. O cluster adota uma visão técnico-racional, tratando a eficácia da integração como mensurável por meio de estruturas sistemáticas, métricas padronizadas e indicadores quantitativos (Ghanbaripour et al., 2017; Khalid et al., 2018). Essa abordagem positivista privilegia perspectivas gerenciais que reduzem processos complexos a valores numéricos, negligenciando dimensões qualitativas como confiança, relações interpessoais e coordenação informal.

As estruturas de avaliação são apresentadas como ferramentas neutras para medir eficácia e identificar melhorias (Khan et al., 2020), ignorando questões sobre a quem servem essas métricas ou quais realidades deixam de captar. O uso de critérios padronizados pressupõe

definições universais de eficácia, desconsiderando variações contextuais, e celebra organizações com “pontuações mais altas” sem questionar se os indicadores realmente refletem integração significativa. A associação entre avaliação sistemática e melhoria de resultados reforça um viés de mensuração que ignora sucessos não capturados por métricas formais e não problematiza efeitos adversos, como burocratização e deslocamento de objetivos. Assim, o paradigma mantém uma orientação instrumentalista, marginalizando métodos qualitativos ou participativos que poderiam oferecer visões mais amplas do fenômeno.

O Fator 4 reúne 3 artigos com alta convergência conceitual sobre mensuração de desempenho na integração, cobrindo o período de 2013 a 2024. O cluster constrói o desempenho como mensurável por indicadores quantitativos e posiciona a inovação como mecanismo central para aprimorar a eficácia (Langston, 2013; Qian, 2024). Essa lógica gerencial privilegia métricas como redução de custos, economia de tempo e ganhos de eficiência, negligenciando aspectos qualitativos como aprendizado, relações e capacitação.

A inovação tecnológica e de processos é tratada como essencial para melhorar a integração (Demirkesen & Ozorhon, 2017), sem considerar que sua disruptão pode comprometer mecanismos estabelecidos ou relações com stakeholders. A mensuração é apresentada como objetiva, sustentando pressupostos positivistas que ocultam como sistemas de avaliação incorporam valores e prioridades específicas. Organizações com métricas superiores são celebradas sem questionar se tais indicadores refletem resultados de integração realmente significativos ou apenas favorecem dimensões facilmente quantificáveis.

O Fator 5 reúne 3 artigos recentes (2016-2024) com perfeita conectividade interna em torno de abordagens de gestão do conhecimento para integração. O cluster constrói a integração do conhecimento como um processo técnico que exige mecanismos sistemáticos para capturar, compartilhar e aplicar conhecimento entre fronteiras de projetos, tratando-o como recurso organizacional controlável (Chouki et al., 2024; Mishra & Sinha, 2016). Essa lógica baseada em recursos privilegia sistemas formais e ignora processos informais, dimensões tácitas e relações de poder que moldam o acesso e o uso do conhecimento.

A resistência ao compartilhamento é vista como problema técnico solucionável por incentivos ou design de sistemas, mantendo uma perspectiva instrumentalista que reduz a aprendizagem a funções gerenciáveis. Os sistemas de gestão do conhecimento são tratados como neutros, mas incorporam pressupostos sobre conhecimento válido, marginalizando formas alternativas como aprendizagem experiencial, conhecimento artesanal ou adaptações locais (Levitt et al., 2019). A ênfase na captura e transferência sistemáticas reforça a visão do conhecimento como mercadoria, desconsiderando suas dimensões relacionais e contextuais.

O Fator 6 reúne 3 artigos recentes (2019-2025) com menor conectividade de rede, indicando uma área emergente, porém especializada. O cluster constrói a integração de equipes como um processo social dependente de capacidades colaborativas e mecanismos de coordenação interpessoal, reconhecendo as dimensões sociais, mas preservando uma orientação gerencial voltada à otimização do desempenho (Rauniar & Mishra, 2019; Corrêa et al., 2025). A ênfase em “capacidades colaborativas de equipe” parte de uma lógica de relações humanas que considera a integração administrável por meio de intervenções de design e liderança. Conflitos e resistências são tratados como problemas de gestão solucionáveis por melhor liderança ou configuração da equipe. Embora reconheça a “coordenação social” como essencial (Chouki et al., 2024), a abordagem reduz processos sociais complexos a funções gerenciáveis, ignorando relações de poder, diferenças culturais e restrições institucionais que moldam a dinâmica e as possibilidades de integração.

6 Considerações Finais

O estudo buscou responder à questão: *quais são as principais tendências e desenvolvimentos que estruturam a pesquisa em integração de projetos na gestão de projetos públicos?* A partir de acoplamento bibliográfico e análise fatorial exploratória de 25 artigos (2012–2025), identificaram-se seis tendências centrais: (1) **integração organizacional e governança de multiprojetos**, núcleo estruturante que articula coordenação, alinhamento estratégico e maturidade de portfólio; (2) **integração de tecnologia e ferramentas digitais**, inicialmente (2012–2019) focada em eficiência, interoperabilidade e coordenação em tempo real, evoluindo para abordagens sociotécnicas mais sensíveis ao contexto público; (3) **modelos de integração e estruturas de avaliação**, que fornecem bases conceituais e métricas comparáveis; (4) **medição de desempenho e inovação**, ligando avaliação a decisões de melhoria e aprendizado, com tendência a incorporar métricas de valor público, legitimidade e equidade; (5) **gestão do conhecimento**, vista como capacidade estratégica para articular saberes e práticas entre órgãos e setores; e (6) **integração de equipes e capacidades colaborativas**, linha emergente que enfatiza liderança, desenho de equipes e coordenação interpessoal em contextos complexos.

Os resultados mostram que a integração organizacional permanece central, conectando-se a modelos de avaliação e métricas de desempenho. A literatura evoluiu da digitalização e uso de ferramentas tecnológicas para dimensões avaliativas e de mensuração, e mais recentemente para capacidades sociais e colaborativas. Isso reforça a necessidade de arranjos de governança pública que combinem mecanismos organizacionais, infraestrutura informacional confiável e capacidades sociais para lidar com a complexidade de políticas intersetoriais.

Destaca-se a importância de equilibrar eficiência técnica com legitimidade social e adaptabilidade institucional, indo além do “triângulo de ferro”, custo, prazo e escopo (Atkinson, 1999) para métricas que incorporem valor público e resultados sociais (Benington & Moore, 2011). Teoricamente, o estudo oferece uma visão sistematizada do campo, evidenciando interações entre paradigmas organizacionais, tecnológicos, avaliativos e colaborativos.

As limitações incluem a restrição a artigos em inglês nas bases Scopus e Web of Science, exclusão de estudos teóricos e normativos, e escolhas metodológicas (ponto de corte das cargas fatoriais e parâmetros de poda da rede). A agenda futura propõe estudos comparativos multinível e intersetoriais, pesquisas longitudinais e de métodos mistos, desenvolvimento de métricas participativas e de valor público, análises sobre interoperabilidade de dados e governança digital, além de investigações sobre microfundamentos colaborativos. Recomenda-se também ampliar o corpus para bases regionais, literatura cíntzeta e outros idiomas, bem como aplicar técnicas bibliométricas complementares, como cocitação e modelagem de tópicos.

Em síntese, a pesquisa sobre integração de projetos na gestão pública organiza-se em torno de um núcleo organizacional robusto, sustentado por infraestrutura tecnológica e de avaliação, e avança para integrar capacidades de conhecimento e colaboração, sinalizando um movimento em direção a arranjos de governança mais integrados, sociotécnicos e orientados para a geração de valor público.

7 Referências Bibliográficas

- Aaltonen, Kirsi & Kujala, Jaakko. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*. 34. 1537–1552.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
- AbdulRasid, S. Z., Wan Ismail, W. K., Mohammad, N. H., & Sang Long, C. (2014). *Assessing Adoption of Project Management Knowledge Areas and Maturity Level*:

- Case Study of a Public Agency in Malaysia.* [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.000020](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.000020)
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & Silva, W. da S. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277–292. [10.1108/IJMPB-12-2018-0274](https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274)
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon—It's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bartz, C. R. F., Turcato, J. C., & Baggio, D. K. (2019). Governança colaborativa: Um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. *DRd – Desenvolvimento Regional em debate*, 9, 800–817. <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2394>
- Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. In *J. Benington & M. H. Moore (Eds.), Public value: Theory and practice* (pp. 1–30). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230305683_1
- Bichir, R. M. (2018). Governança multinível: conceitos, experiências e desafios para a gestão pública no Brasil. *Boletim de Análise Político-Institucional*, (17), 35–46. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico_institucional/bapi_17_cap04.pdf
- Cerezo-Narváez, A., Pastor-Fernández, A., Otero-Mateo, M., & Ballesteros-Pérez, P. (2021). The relationship between building agents in the context of integrated project management: A prospective analysis. *Buildings*, 11(5), 184. <https://doi.org/10.3390/buildings11050184>
- Chouki, M., Fernandes, V., & Ruel, S. (2024). Knowledge management as a key dimension of digital project integration: exploring constructs. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 25(1), 46–61. <https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2079957>
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1639–1654. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.008>
- Didehvar, N., Teymourifard, M., Mojtabaei, M., & Sepasgozar, S. M. E. (2018). An Investigation on Virtual Information Modeling Acceptance Based on Project Management Knowledge Areas. *Buildings*, 8(6), Article 80. <https://doi.org/10.3390/buildings8060080>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). Uma Estrutura Integrativa para Governança Colaborativa. *Revista de Pesquisa e Teoria em Administração Pública*, 22, 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Souza, I. G. L., & Hollanda, P. P. T. M. (2019). Escolas de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança. *Revista do Serviço Público*, 70(especial), 34–70. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5445>
- Freitas, A. N., Serra, F. R., Guerrazzi, L., Scazzoti, V., & Scafuto, I. C. (2025). Evolução da pesquisa sobre escassez de recursos e direções futuras. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00540-6>
- Ghanbaripour, A. N., Tumpa, R. J., Skitmore, M., & Hon, C. (2025). Project delivery success and sustainability: comparative strategies in the post-pandemic era. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0445>
- Goulding, J. S., Pour Rahimian, F., & Wang, X. (2014). Virtual reality-based cloud BIM

- platform for integrated AEC projects. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 19, 308–325. <http://www.itcon.org/2014/18>
- Grégoire, D., & Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30. <http://www.jstor.org/stable/2393549>
- Kamara, J. M. (2012). Integration in the project development process of a Private Finance Initiative (PFI) project. *Architectural Engineering and Design Management*, 8(4), 228–245. <https://doi.org/10.1080/17452007.2012.666729>
- Khalid, H., Noor, A., Iqbal, J., Farid, S., & Chang, V. (2018). Development of public sector information management systems: challenges and promising practices. *Information Discovery and Delivery*, 46(3), 184–195. <https://doi.org/10.1108/IDD-03-2018-0008>
- Khan, R. Y., Huang, J. J., Abas, M., & Iqbal, Z. (2020). Role of Project Manager's Competencies towards Project Success: An Empirical Evidence from Public Art and Construction Industry of Pakistan. *Pacific Business Review International*, 12(11), 51–60. <https://www.pbr.co.in>
- Kunisch, S., Zu Knyphausen-Aufsess, D., Bapuji, H., Aguinis, H., Bansal, T., Tsui, A. S., et al. (2023). Using review articles to address societal grand challenges. *Int J Manag Rev*, 25, 240–250. <https://doi.org/10.1111/ijmr.1233>
- Langston, C. (2013). Development of generic key performance indicators for PMBOK® using a 3D project integration model. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(4), 78–91. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v13i4.3658>
- Levitt, R. E., Katila, R., & Sheffer, D. A. (2017). Systemic innovation of complex one-off products: The case of green buildings. *Organization Design* (pp. 299–328). Emerald Publishing Limited. <https://10.1108/S0742-332220180000040011>
- Macfarlane, S., Haigh, F., Woodland, L., Goodger, B., Larkin, M., Miller, E., Parcsi, L., Read, P., & Wood, L. (2023). Critical success factors for intersectoral collaboration: A case study of the Intersectoral Homelessness Health Strategy in Inner Sydney. *International Journal of Integrated Care*, 23(2), 5. <https://doi.org/10.5334/ijic.7653>
- Machado, F. J., & Martens, C. D. P. (2015). Project management success: A bibliometric analysis. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 6(3), 38–60. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i3.369>
- Marques, E. C. L. (2013). *Government, political actors and governance in urban policies in Brazil and São Paulo: Concepts for a future research agenda*. Brazilian Political Science Review, 7(3), 8–35. <https://doi.org/10.1590/S1981-3821201300030001>
- Martinsuo, M., & Kantolahti, T. (2009). Knowledge integration between the change program and the parent organization. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 3(3–4), 241–258. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2009.028839>
- Mishra, A., & Sinha, K. K. (2016). Work Design and Integration Glitches in Globally Distributed Technology Projects. *Production and Operations Management*, 25(2), 347–369. <https://doi.org/10.1111/poms.12425>.
- Miterev, M., Engwall, M., & Jerbrant, A. (2016). Exploring program management competences for various program types. *International Journal of Project Management*, 34(4), 545–557. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.006>
- Miterev, M., Jerbrant, A., & Feldmann, A. (2020). Exploring the alignment between organization designs and value processes over the program lifecycle. *International*

- Journal of Project Management*, 38, 112–123.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modelagem de Gestão de Projetos Organizacionais. *Project Management Journal*, 50(4), 499–513.
<https://doi.org/10.1177/8756972819847876>
- Ngo, J., Hwang, B.-G., & Teo, J. Z. K. (2022). Challenges and strategies for the adoption of smart technologies in the construction industry: The case of Singapore. *ASCE Journal of Management in Engineering*, 38(1), 05021014.
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000986](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000986)
- Ochieng, E. G., Price, A. D. F., Ruan, X., Melaine, Y., & Egbu, C. (2013). The Impact of Cross-Cultural Factors on Heavy Engineering Projects Case Kenya and UK.
<https://10.4018/jitpm.2013070101>
- Ospina-Alvarado, A., Castro-Lacouture, D., & Roberts, J. S. (2016). *Unified Framework for Construction Project Integration*. Journal of Construction Engineering and Management. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001131](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001131)
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Funções essenciais da gestão sustentável de recursos humanos. Um híbrido revisão de literatura com uso da metodologia H-classics. *Desenvolvimento Sustentável*, sd.2166, <http://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Pocock, J., Hyun, C., Liu, L., & Kim, M. (1996). Relationship between project interaction and performance indicators. *Journal of Construction Engineering and Management*, 122(2), 165–176. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1996\)122:2\(1](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1996)122:2(1)
- Qian, Q. (2024). How Did the Imperfection of an Innovation Project Come About? The Tension Between Legitimacy and Flexibility. *Project Management Journal*, 55(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/87569728231218995>
- Rauniar, R., Rawski, G., Morgan, S., & Mishra, S. (2019). Knowledge integration in IPPD project: role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. *International Journal of Project Management*, 37(2), 239–258.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.002>
- Rezahoseini, A., Noori, S., Ghannadpour, S. F., & Bodaghi, M. (2019). Investigating the effects of building information modeling capabilities on knowledge management areas in the construction industry. *Journal of Project Management*, 4, 1–18.
<https://doi.org/10.5267/j.jpm.2018.8.002>
- Sandru, M., Pirnea, I. C., Purcarea, A., Surugiu, I., & Schmid, J. (2015). Study On The Multi-Project Management Practices for Complex Investments. *Amfiteatrul Economic Journal*, 17(Special No. 9), 1314–1330. <https://hdl.handle.net/10419/168980>
- Santos, E. O., Pinho, L. B., Kantorski, L. P., Godoy, M. G. C., Olschowsky, A., Silva, A. B., & Eslabão, A. D. (2025). Avaliação das estratégias de promoção da saúde e prevenção ao uso de drogas na rede psicossocial. *Escola Anna Nery*, 27, e20220110.
<https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2022-0110>
- Sant'Anna, L. T., Alcântara, V. C., Pereira, J. R., Cappelle, M. C. A., & Tonelli, D. F. (2019). *Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo*. Revista de Administração Pública, 53(5), 821–837.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220170400>
- Sogaxa, A. (2024). SME contractors' management practices to achieve sustainable business performance in the Eastern Cape province, South Africa. *Acta Structilia*, 31(2), 81–122. <https://doi.org/10.38140/as.31i2.8196>
- Scazzoti, V. V., Andreassi, T., Serra, F. A. R., & Guerrazzi, L. (2020). Expanding knowledge frontiers in entrepreneurship: Examining bricolage and effectuation. *International*

- Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(5), 1043–1065.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2019-0638>
- Schieg, M. (2009). Model for integrated project management. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 149–160. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2009.10.149-160>
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of leadership for applying project management and change management in public sector organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 922–933. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.02.008>
- Turkulainen, V., Ruuska, I., Brady, T., & Artto, K. (2015). Managing project-to-project and project-to-organization interfaces in programs: Organizational integration in a global operations expansion program. *International Journal of Project Management*, 33(4), 816–827. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.008>
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Zhang, W., Zhao, Y., Wang, D., Wang, H., & Li, J. (2019). Busca ambidesta e inovação de produtos: moderação efeitos dos recursos e atributos estruturais. *Journal of Technology Transfer*, 44, 1007–1028. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9641-5>