

GESTÃO DE CONTRATOS EM PROJETOS PÚBLICOS: um estudo bibliométrico na base de dados Web of Science (WoS)

CONTRACT MANAGEMENT IN PUBLIC PROJECTS: a bibliometric study using the Web of Science (WoS) database

GESTIÓN DE CONTRATOS EN PROYECTOS PÚBLICOS: un estudio bibliométrico utilizando la base de datos Web of Science (WoS)

Grupo temático 01 - Ensino, pesquisa e extensão no Campo de Públicas

Diana Miquele de Oliveira Silva Neves, Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Luiz Gustavo Camarano Nazareth, Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Paula Karina Salume, Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Saulo Cardoso Maia, Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

RESUMO

A complexidade e o impacto social dos projetos públicos demandam dos gestores públicos o desenvolvimento de práticas e métodos que os auxiliem no enfrentamento dos desafios inerentes à gestão desses empreendimentos. Nesse panorama, a gestão contratual desponta como um dos mecanismos proeminentes para a obtenção de sucesso nos projetos públicos. Evidencia-se que práticas deficientes de governança comprometem o desempenho dos projetos, resultando em disputas e na redução da confiança da população nas instituições governamentais. Dada a relevância da gestão contratual em projetos públicos para o Brasil e também no contexto internacional, procedeu-se ao mapeamento e análise do campo científico global sobre o tema. Nesse sentido, objetivou-se investigar a produção científica relacionada à gestão de contratos em projetos públicos na base de dados *Web of Science (WoS)*, por meio de um estudo bibliométrico. Foram apresentados os seguintes tópicos: “Visão geral dos resultados”, “Países”, “Periódicos”, “Autores”, “Redes de Colaboração e Co ocorrência”, “Artigos”, “Base intelectual”, e “Direções futuras da pesquisa”. O presente artigo contribuiu para compreensão do campo de pesquisa sobre gestão contratual em projetos públicos e para o direcionamento de estudos futuros referentes à temática. Conclui-se que, a gestão de contratos em projetos públicos se desenvolveu nas últimas duas décadas, no entanto, o campo possui potencial para o desenvolvimento de pesquisas na área da administração.

Palavras-chave: gestão de contratos; projetos públicos; bibliometria.

ABSTRACT

The complexity and social impact of public projects demand that public managers develop practices and methods to help them face the challenges inherent in managing these undertakings. In this context, contract management emerges as one of the prominent mechanisms for achieving success in public projects. It is evident that deficient governance practices compromise project performance, resulting in disputes and reduced public trust in government institutions. Given the relevance of contract management in public projects for Brazil and also in the international context, a mapping and analysis of the global scientific field on the subject was carried out. In this sense, the objective was to investigate the scientific production related to contract management in public projects in the Web of Science (WoS) database, through a bibliometric study. The following topics were presented: “Overview of Results”, “Countries”, “Journals”, “Authors”, “Collaboration Networks and Co-occurrence”, “Articles”, “Intellectual Basis”, and “Future Directions of Research”. This article contributed to the understanding of the research field on contract management in public projects and to the direction of future studies related to the topic. It can be concluded that contract management in public projects has developed over the last two decades, however, the field has potential for further research in the area of administration.

Keywords: contract management; public projects; bibliometrics.

RESUMEN

La complejidad y el impacto social de los proyectos públicos exigen que los gestores públicos desarrollen prácticas y métodos que les ayuden a afrontar los retos inherentes a la gestión de estos proyectos. En este contexto, la gestión de contratos emerge como uno de los mecanismos más importantes para el éxito de los proyectos públicos. Es evidente que las prácticas de gobernanza deficientes comprometen el rendimiento de los proyectos, generando disputas y reduciendo la confianza pública en las instituciones gubernamentales. Dada la relevancia de la gestión de contratos en proyectos públicos para Brasil y también en el contexto internacional, se realizó un mapeo y análisis del campo científico global sobre el tema. En este sentido, el objetivo fue investigar la producción científica relacionada con la gestión de contratos en proyectos públicos en la base de datos Web of Science (WoS), mediante un estudio bibliométrico. Se presentaron los siguientes temas: "Resumen de resultados", "Países", "Revistas", "Autores", "Redes de colaboración y coocurrencia", "Artículos", "Base intelectual" y "Futuras direcciones de la investigación". Este artículo contribuyó a la comprensión del campo de investigación sobre la gestión de contratos en proyectos públicos y a la orientación de futuros estudios sobre el tema. Se concluye que la gestión de contratos en proyectos públicos se ha desarrollado en las últimas dos décadas, sin embargo, el campo tiene potencial para el desarrollo de la investigación en el ámbito administrativo.

Palabras clave: gestión de contratos; proyectos públicos; bibliometría.

1 Introdução

A complexidade e o impacto dos projetos públicos demandam dos gestores públicos o desenvolvimento de práticas e métodos que os auxiliem com os principais desafios inerentes à gestão de projetos em grande escala, característica essa comum nas iniciativas governamentais. Os problemas típicos em projetos públicos, como os recorrentes atrasos, a extrapolação orçamentária e a baixa qualidade das entregas, são amplamente relatados na produção científica da área (Koskela & Ballard, 2006; Rashvand et al., 2015).

É manifesto o impacto econômico e social dos projetos públicos no contexto atual. Considerando que, em vários países, a execução de obras e serviços públicos são prestados à sociedade, por meio de relações contratuais, torna-se imperativo que estas sejam bem geridas pelo poder público. Assim, estudos propõem alternativas contratuais, aos já conhecidos contratos formais, no intento de superar os desafios na gestão de projetos públicos (Demirel et al., 2019; Ma et al., 2017; Shrivastava & Singla, 2020; Wu et al., 2012).

Os contratos são definidos como acordos vinculados entre as partes, em que podem constar tanto acordos básicos, condições gerais e especificações, quanto requisitos e fluxos de trabalho (Celoza et al., 2023). Falhas nos contratos, podem ocasionar disputas, por não fornecer as cláusulas necessárias ao escopo do trabalho (Koc & Gurgun, 2021). De tal modo que, os contratos são ferramentas decisivas para otimização da gestão e desempenho geral de projetos, públicos e privados.

Identifica-se na literatura que problemas no desempenho de projetos, decorrem da governança desalinhada ou pouco desenvolvida, a qual limita a capacidade da equipe de projetos. Tal limitação procede da incapacidade de atender satisfatoriamente tanto as turbulências inerentes ao projeto e ao seu ambiente organizacional quanto da flexibilidade necessária ao contexto (Too & Weaver, 2014). A abordagem teórica de governança postula que cada modo de governança define um regime legal de contrato distinto (Williamson, 2002). Boas práticas em governança garantem que os projetos sejam concluídos e os resultados almejados sejam alcançados (Ma et al., 2017; Umar et al., 2018). Dessa forma, bons resultados em projetos públicos impactam na confiança do cidadão, pois quando há atrasos e cancelamentos de projetos e os serviços se tornam comuns, a confiança da população nas instituições governamentais é reduzida (Habetemeherit et al., 2025).

A relevância deste trabalho reside no aprimoramento de práticas e no conhecimento científico sobre gestão contratual em projetos públicos. A pesquisa em gestão de contratos em projetos públicos, embora predominantemente fundamentada na Engenharia, permite a abordagem interdisciplinar. Considera-se que a Administração, em particular a Gestão Pública, pode contribuir para avanços neste domínio de estudo. Assim, a análise do campo permite aos pesquisadores proporem novos estudos significativos e realizarem contribuições efetivas ao campo estudado.

A bibliometria constitui-se um método graúdo e consolidado de análise da literatura e depuração de informações, devido a objetividade e benefícios em pesquisas macro quantitativas e modeladas. É considerado um método significativo na avaliação de pesquisas científicas (Xie et al., 2020). Conforme descrito ao longo deste estudo, não foram encontrados na *Web Of Science* estudos bibliométricos sobre o tema gestão de contratos em

projetos públicos, nem mesmo estudos semelhantes. Portanto, este estudo bibliométrico progride ao analisar um campo científico inexplorado.

Neste sentido, no intento de explorar o campo científico da gestão contratual em projetos públicos, tão relevante ao Brasil, propôs-se verificar como se desenvolveram as pesquisas científicas no contexto global, dada a relevância do tema e a lacuna de conhecimento identificada. Portanto, objetivou-se investigar a produção científica relacionada à gestão de contratos em projetos públicos na *Web of Science (WoS)*.

Este estudo bibliométrico segue o seguinte roteiro, além desta introdução, tem-se o referencial teórico, a metodologia, os resultados preliminares e as considerações finais. A metodologia adotada foi adaptada do estudo bibliométrico de Maia et al. (2019) e foi subdividida em cinco etapas detalhadamente descritas. Os resultados preliminares foram divididos nas subseções “Visão geral dos resultados”, “Países”, “Periódicos”, “Autores”, “Redes de Colaboração e Co ocorrência”, “Artigos”, “Base intelectual” e “Direções futuras de pesquisa”. Por fim, na seção considerações finais foram apresentados os principais resultados e suas implicações, as lacunas na área de conhecimento, as limitações desta análise bibliométrica e foram realizadas indicações para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1. Teoria Institucional de Governança

O referencial teórico deste trabalho se iniciará com a apresentação da Teoria de Governança e dos principais estudos da abordagem da Nova Economia Institucional (NEI). Este percurso justifica-se pelas contribuições significativas que esses arcabouços teóricos oferecem à temática gestão contratual. Primeiramente, é consenso que a teoria organizacional sobre governança, enquadra-se na abordagem econômica do Institucionalismo (Carvalho et al., 2005).

Assim, ao sintetizar a evolução dos estudos sobre governança inicia-se a análise dos trabalhos teóricos basilares da teoria. De tal modo, optou-se pelos estudos de Ronald H. Coase (Coase, 1937), Michael C. Jensen e Willian H. Meckling (Jensen & Meckling, 1976), além dos trabalhos de Oliver E. Williamson (Williamson, 1981, 2002) para exame neste estudo. Com relação às perspectivas de análise, os trabalhos de Coase, Jensen e Meckling analisam internamente a firma, sendo que os últimos aprofundam as proposições do primeiro. Já os trabalhos de Williamson, que também partem das proposições de Coase, posicionam a firma como uma estrutura de governança, por meio do desenvolvimento da Economia de Custos de Transação (ECT).

Difundindo o Institucionalismo, em “A Natureza da Firma”, Ronald H. Coase rompeu o paradigma da teoria neoclássica, que não considerava a existência de custos de transação. As ideias de Coase (1937) postulam que as empresas existem tal como “ilhas de poder conscientes” em um ambiente de mercado conduzido por “cooperação inconsciente”. Nesse contexto econômico, a existência da firma justifica-se pela redução dos Custos de Transação (CT) inerentes ao uso do mercado, tais como a negociação de inúmeros contratos e a descoberta de preços. Na vanguarda do pensamento, expôs que na hipótese de os custos de organização internos se igualarem aos custos de contratação no mercado, a opção deve ser pela contratação no mercado, delimitando assim o tamanho das empresas (Coase, 1937).

Coase (1937) estabeleceu as bases conceituais para os trabalhos de Michael Jensen e Willian Meckling, que cerca de 39 anos depois, desenvolveram a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976). Em “Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade”, os autores aprofundam na Teoria da Agência analisando a complexidade da relação entre proprietários e administradores. Em que pesem as múltiplas contribuições dos autores à teoria organizacional, o presente estudo buscou ater-se às proposições que melhor se adequam ao seu objetivo. Dessa forma, é crucial aprofundar as contribuições referentes aos Custos de Agência e à compreensão das dinâmicas de poder e incentivos financeiros. Para Jensen e Meckling os custos de agência emergem do desalinhamento de interesses entre proprietários e administradores. Como resultado de suas investigações, os autores detalharam a manifestação desses custos e indicaram mecanismos de governança para sua mitigação (Jensen & Meckling, 1976).

Já na década de 1980, Oliver Williamson, a exemplo de Jensen e Meckling, retomou os conceitos apresentados no ensaio seminal de Coase (1937). Essa base conceitual foi primordial para o desenvolvimento da Nova Economia Institucional (NEI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). Coase (1937) defendeu ser indispensável a avaliação econômica dos limites da firma, cuja definição se constitui em uma variável de decisão

(Williamson, 1981). Essas ideias, conjuntamente, constituíram os alicerces teóricos da Economia de Custos de Transação (ECT), posteriormente idealizada por Williamson.

Para Williamson (1981), em seu trabalho intitulado “A Economia da Organização: a Abordagem dos Custos de Transação”, as abordagens econômicas desenvolvidas até então, eram comumente direcionadas para a eficiência. Nessa perspectiva, o autor propõe a transação como referência para a análise e avaliação de estruturas de governança de empresas e mercados. A alta performance econômica, portanto, decorre da capacidade organizacional em se adaptar com eficiência às incertezas. (Williamson, 1981).

Williamson (1981) estabeleceu os critérios para a definição das “fronteiras eficientes” da firma e para a coordenação dos ativos humanos. Para tanto, inferiu que tanto a definição de limites eficientes entre empresas e mercados quanto a organização das transações internas, requerem a implementação de uma estrutura de governança “discriminatória”. Fundamentada nas premissas comportamentais humanas de racionalidade limitada e oportunismo, essa abordagem define a incerteza e a especificidade do ativo como atributos da transação que, categoricamente, determinam a eficácia das atividades econômicas. Destaca-se, pois, a relevância e a interdisciplinaridade teórica da ECT, visto que o próprio autor encerra o artigo afirmando sua intenção em obter progressos na área de governança, direcionado ao interesse comum das ciências do Direito, da Economia e da Sociologia (Williamson, 1981).

E para finalizar a literatura referencial clássica em governança, optou-se pelo ensaio de Oliver E. Williamson, “A Teoria da Firma como Estrutura de Governança: da Escolha ao Contrato”, a partir da percepção de que esse trabalho reúne perspectivas importantes dos estudos anteriores (Williamson, 2002).

Nesse ensaio, Williamson critica a prevalência da ciência da escolha na economia, que advém a pretexto da dificuldade de comprovar como e por quê “as instituições importam”. E a partir dessa lacuna, examina a organização econômica por meio da perspectiva da ciência do contrato, com enfoque na teoria da firma. Insta salientar, que embora outros pesquisadores vinculem a ciência do contrato a finanças públicas, o artigo volta-se sobretudo para governança, consignada à teoria da firma (Williamson, 2002).

Williamson (2002) pauta as cinco contribuições da Teoria Organizacional para Economia de Contratos, sendo estas: a descrição realista dos atores humanos; a atenção às regularidades comportamentais; as tipologias de governança; a ação atrelada à microanálise; e a relevância da cooperação adaptativa. Williamson expõe, reiteradamente, que a Teoria Neoclássica estaria ultrapassada, pois trata as organizações de forma análoga à “caixas pretas”. Propõe que as organizações seriam constituídas de arranjos complexos que minimizem os custos de transação, perante a mútua dependência e a incerteza. Em suas proposições, para que se atinja a eficácia organizacional, as estruturas devem adaptar-se aos atributos de transações (especificidade dos ativos, frequência e a incerteza), assim como aos modos de governança (mercados, híbridos ou hierarquias), considerando-se os controles administrativos, regimes legais de contrato e intensidade de incentivos (Williamson, 2002).

Afinal, ainda que ocorram inquéritos sistemáticos e mesmo diante das críticas, que são válidas no meio científico, é inquestionável que a teoria institucional, ainda hoje, é útil e oferece alternativas para compreensão dos fenômenos sociais em vários contextos (Carvalho et al., 2005). Na análise de Hall e Taylor (2003), em crítica à NEI, corrente teórica que eles incluem na escola da escolha racional, indicam a abordagem como demasiadamente “funcionalista”, em relação à criação das instituições. Não obstante ocorra intenção na criação das instituições, a NEI adota fundamentos 'heroicos' ao tratar as providências de controle de eventos como ações de atores históricos, imputando intenções simplórias para motivações que se demonstram mais complexas. De forma contraditória, as análises da abordagem caracterizam-se também como “voluntaristas”, visto que tendem a posicionar a criação das instituições como um processo contratual, em que agentes independentes e relativamente semelhantes produzem um acordo voluntário. Como solução os autores sugerem flexibilizar os postulados extremos teóricos de cada vertente teórica institucional, permitindo a convergência e complementação teórica entre os enfoques (Hall & Taylor, 2003).

No campo prático, a governança corporativa engloba a esfera institucional da organização, direcionada essencialmente às necessidades ambientais, deste modo a tomada de decisão ocorre no nível estratégico (Rossoni & Machado-da-Silva, 2010). Por conseguinte, os problemas de agência decorrem do conflito de interesse entre as partes atuantes no processo decisório das organizações (Jensen & Meckling, 1976). Em decorrência do aumento dos custos de transação, a ECT propõe estruturas de governança com a finalidade de gerir contratos eficientemente, sobretudo em condições de incerteza e para ativos específicos (Williamson, 1981, 2002).

Desta forma, as práticas de governança demonstram-se adequadas e obtiveram êxito no setor privado, foram subsequentemente aplicadas em outros setores. Esse movimento resultou no incentivo à discussão do tema, também no setor público (Oliveira & Pisa, 2015).

2.2. Gestão de Contratos em Projetos Públicos

É amplamente reconhecido no meio científico a complexidade inerente e os desafios recorrentes de projetos de construção, que em sua maioria são públicos e em larga escala. A gestão de projetos, por meio da administração eficaz dos contratos, agrega valor e demonstra-se determinante para o alcance dos objetivos e, consequentemente, para o sucesso nos projetos (Celoza et al., 2023; Faraji et al., 2021; Gunduz & Elsherbeny, 2021; Habetemeherit et al., 2025; Kim et al., 2025; Krogh & Thygesen, 2022; Mamatova et al., 2021; Peric & Vukomanovic, 2022; Tahanian et al., 2021; Tripathi et al., 2023; Vento, 2023; Yu & Deng, 2025).

Embora haja consenso quanto à importância da gestão contratual, os pesquisadores do campo sugerem diferentes abordagens metodológicas para o seu aprimoramento. Dentre as propostas estão o desenvolvimento de *frameworks* de agilidade e sustentabilidade (Tahanian et al., 2021), a avaliação de sistemas governamentais e a integração das tecnologias (Tripathi et al., 2023).

Estudos apontam a tecnologia como uma oportunidade para modernizar e melhorar a eficiência na gestão de contratos em projetos públicos. Pesquisadores abordam a relação contratual associada a gestão de informação, especificando como os contratos impactam nos fluxos de trabalho e softwares, além dos desafios de *compliance* (Celoza et al., 2023). Em contraste com o espectro otimista, que recomenda contratos inteligentes com foco nos benefícios potenciais da automação e na redução de disputas, Yu e Deng (2025) indicam que a substituição total dos contratos tradicionais por contratos inteligentes é inviável, técnica e economicamente, para atender certas flexibilidades contratuais. O estudo em epígrafe recomenda uma abordagem contratual híbrida (Yu & Deng, 2025).

Destaca-se no campo científico as causas e os impactos de falhas e rescisões nos projetos, que possuem ocorrência multifatorial, provocando atrasos, aumento de custos e problemas de qualidade (Habetemeherit et al., 2025a; Perić; Vukomanović, 2022). No estudo desenvolvido na Etiópia, Habetemeherit et al. (2025) apresentam fatores interdependentes com impactam nos projetos, que foram categorizados em clientes, contratado e fatores externos. Na categoria cliente, constam os fatores, o financiamento inadequado e atrasos no pagamento. Na categoria contratado, são fatores a capacidade fraca e a baixa margem de lucro. E por fim, na categoria fatores externos, estão relacionados os fatores instabilidade econômica e financeira. O artigo sugere a gestão de contratos eficaz, a gestão de riscos e a colaboração entre as partes como estratégia para mitigar as falhas e rescisões contratuais (Habetemeherit et al., 2025). O estudo croata, por outro lado, destaca problemas regulatórios, sobreposição de papéis e o pouco envolvimento do gestor de projetos como causas de falha (Perić & Vukomanović, 2022).

As disputas em projetos públicos e as estratégias para gerenciá-las são tratadas em diversos estudos (Celoza; Oliveira; Leite, 2023; Faraji et al., 2021; Habetemeherit et al., 2025; Krogh; Thygesen, 2022; Mamatova et al., 2021; Perić; Vukomanović, 2022; Tripathi; Jain; Jha, 2023). Os estudos na área contribuem para a visão abrangente dos desafios em disputas, problema recorrentemente relatado na literatura sobre gestão de projetos públicos, a qual também aborda estratégias para a gestão eficaz desses.

Disputas são inerentes e inexoráveis em projetos de construção e a gestão das disputas representa um problema significativo na gestão dos contratos desses projetos. Em projetos públicos de construção, principalmente megaprojetos, que apresentam um grande número de partes interessadas, amplia-se a complexidade para gerir e o nível dos conflitos potenciais (Ma et al., 2017). Ademais, a incapacidade de resolver os conflitos é uma das principais causas de fracasso em projetos, impedindo o alcance dos objetivos (Faraji et al., 2021).

Habetemeherit et al. (2025) evidencia que o fracasso dos projetos públicos, ocasiona a diminuição da confiança entre o público e as instituições governamentais. Tal redução apresenta-se como consequência de atrasos e rescisões contratuais frequentes. Os autores indicam a implementação de mecanismos de resolução de conflitos, que incentivem o diálogo, a transparência e a resolução amigável, como a mediação, que auxiliaria no relacionamento profissional e na confiança entre as partes (Habetemeherit et al., 2025).

No Brasil, os projetos públicos em sua grande maioria são executados por meio de contratações, em que empresas competem em processos licitatórios com base em critérios rígidos, estabelecidos legalmente na Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei 14.133/2021 (Brasil, 2021) e no arcabouço normativo nacional. Apesar desse contexto altamente regulamentado emergem alternativas, estudos em outros países também emergentes, sugerem que o enfoque nas abordagens científicas de governança contratual, gestão de conflitos e monitoramento do desempenho, podem colaborar para entrega de melhores resultados à sociedade (Faraji et al., 2021; Krogh; Triantafyllou, 2024; Ma et al., 2017; Perić; Vukomanović, 2022; Too; Weaver, 2014; Tripathi; Jain; Jha, 2023; Umar; Zawawi; Abdul-Aziz, 2018).

3 Metodologia

A metodologia de análise bibliométrica, amplamente difundida no meio acadêmico, é validada em diversas áreas de conhecimento e aplicada em estudos multifacetados (Costa et al., 2017; Dong & Li, 2023; Maia et al., 2019; Xie et al., 2020). A relevância e a robustez dos estudos bibliométricos são evidenciadas ainda por trabalhos desenvolvidos no campo das ciências sociais (Costa et al., 2017; Maia et al., 2019).

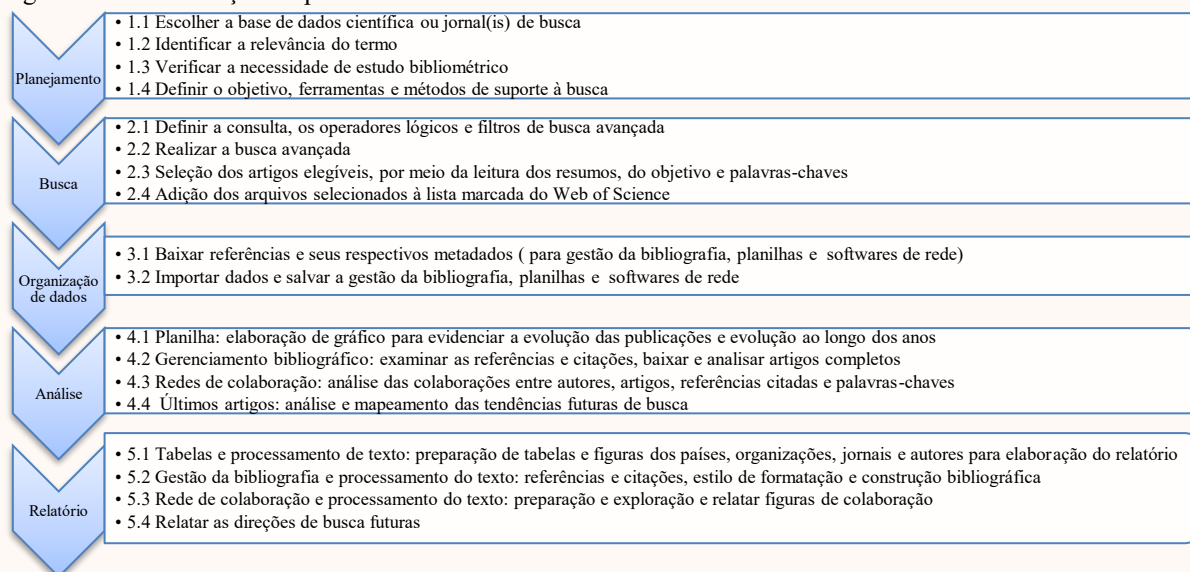
Ao utilizar uma metodologia amplamente aplicada no campo científico e relacioná-la a temas contemporâneos relevantes, intenta-se contribuir de forma efetiva e significativamente para a produção do conhecimento. Para tanto, propôs-se este estudo bibliométrico para análise sistematizada da literatura pertinente ao tema selecionado, ou seja, gestão de contratos em projetos públicos.

Este estudo apresenta a abordagem quantitativa, delineado por meio da análise bibliométrica de artigos científicos pertinentes ao tema gestão de contratos em projetos públicos, indexados ao banco de dados da *Web of Science (WoS)*. A base de dados “Web of Science possui a maior e mais abrangente coleção de recursos de informação do mundo. Contém mais de 11.000 periódicos acadêmicos de elevado impacto e ampla autoridade nas áreas de ciências naturais, engenharia e biomedicina, etc”(Xie et al., p.5, 2020).

São diferenciais da base de dados da *WoS*, a seleção editorial independente e rigorosa, somada a mais de meio século de indexação consistente, precisa e completa. A plataforma apresenta os seguintes números: arquivos de pesquisa desde o ano de 1864 até os dias atuais; mais de 34 mil periódicos na plataforma; 254 categorias de assuntos; mais de 2,9 bilhões de links de citações, dentre outros números expressivos (Clarivate Analytics, 2025). Considerando que essa base possui também grande impacto para a área de ciências sociais aplicadas, em especial, para publicações em Administração Pública, este estudo bibliométrico utilizou a coleção principal da *Web of Science*.

Buscou-se reproduzir a metodologia proposta no estudo de Maia et al. (2019), adaptada a este trabalho, a aplicabilidade da abordagem proposta justifica-se pelo detalhamento preciso das atividades a serem realizadas e também pela sua versatilidade na aplicação. Deste modo, a metodologia de pesquisa bibliométrica, conforme proposta pelos autores, permite a utilização com ou sem adaptações, dependendo do objetivo, métodos empregados e da abrangência da busca, que pode variar desde um único banco de dados até a consulta a múltiplas fontes (Maia et al., 2019).

Figura 1: Sistematização do processo de análise bibliométrica



Fonte: adaptado de Maia et al., (2019)

Portanto, o método sistematizado adaptado do trabalho de Maia et al., (2019) é composto por 5 etapas, subdivididas em processos simplificados e detalhados precisamente. As subseções desenvolvidas a seguir prescrevem cada etapa.

3.1. 1ª Etapa: Planejamento

A gestão contratual em projetos públicos desponta como uma temática relevante no contexto da gestão pública, demonstram-se imprescindíveis os estudos que auxiliem os gestores públicos na governança efetiva para o sucesso dos projetos executados. De tal forma, após definir o tema e verificar a sua pertinência, o próximo passo foi definir a base de dados de busca, optou-se pela *Web of Science (WoS)*. Como em outros estudos, a opção pela base de dados única auxilia na padronização dos dados (Prado et al., 2016), sendo que a escolha da *WoS*, justifica-se pela proeminência no contexto científico, permitindo o acesso a milhares de periódicos científicos (Costa et al., 2017), conforme anteriormente justificado. Em seguida, foi possível verificar a relevância do tema escolhido por meio de buscas no banco de dados da *WoS*. Em consonância com a contextualização do tema, a proeminência da temática foi constada na busca.

O processo seguinte foi averiguar a necessidade do estudo bibliométrico na temática proposta. Para tanto, foi realizada a busca na base de dados do *WoS* de estudos bibliométricos que envolvessem a temática proposta, que apontou a inexistência de estudos bibliométricos. A string dessa busca foi: “TS=(“Contract* management” OR “public contract*” OR “public governance”) AND TS=(“project management” OR “public* project* management”) and TI=(bibliometric* or scientometric* or informetric*)”. Não houve retorno de nenhum estudo. A partir desta etapa, foi possível definir o objetivo do estudo bibliométrico, as ferramentas e métodos de suporte a busca na base de dados.

3.2. 2ª Etapa: Buscas

Em junho de 2025, os termos gestão de contratos, contratos públicos, governança pública, gestão de projeto e gestão de projetos públicos, foram definidos para buscas na *WoS*. Os operadores booleanos AND e OR foram empregues associadamente na pesquisa. De forma que, o operador OR aplica-se entre os termos estabelecidos e relacionados ao campo teórico e retorna com pelo menos um dos termos especificados na busca. Ao passo que o operador AND é utilizado para conectar os termos estabelecidos e relacionados ao campo, retornando todos os termos especificados na busca. Buscou-se por meio de tópicos (TS), incluindo título, palavras-chaves e resumos. A string utilizada nas buscas avançadas foi: “TS=(“Contract* management” OR “public contract*” OR “public governance”) AND TS=(“project management” OR “public* project* management”)” que retornou 139 resultados. Após as etapas anteriores, estabeleceu-se somente o filtro relativo ao tipo de documento, que selecionou os artigos do resultado anteriores. Em seguida, decorreu-se a leitura sucinta dos títulos e resumos dos artigos para seleção e armazenamento para análise bibliométrica, foram descartados os artigos que não se adequaram assertivamente ao escopo do estudo proposto, restando 51 artigos na busca. Em seguida, armazenou-se os artigos escolhidos na lista marcada da *WoS*, procedimento este indispensável para armazenamento e gestão dos artigos durante a análise bibliométrica, o arquivo armazenado possui formato txt.

3.3. 3ª Etapa: Organização dos dados

Neste estágio, as referências e seus respectivos metadados foram baixados e importados para aplicativos empregues nas análises, conforme procedimentos 3.1 e 3.2. Foram utilizados o software Bibliometrix e Biblioshiny, pertencente ao pacote R, uma linguagem de programação para computação estatística e gráficos.

A evolução secundária do Bibliometrix, proporcionou o desenvolvimento do Biblioshiny, utilizando um pacote de software *shiny* em linguagem R. Enquanto o modo operacional do Bibliometrix requer comandos em código, o Biblioshiny utiliza o pacote *shiny* para revestir o código principal do Bibliometrix e proporcionar a análise dos dados online, com base na interface da web. Em suma, o Biblioshiny permite aos usuários análises bibliométricas proeminentes, empregando uma interface de web mais atrativa visualmente, com o benefício de redução significativa da entrada de informações e limite de uso (Xie et al., 2020).

Em breve relato, é importante destacar a contribuição dos pesquisadores Massimo Aria e Corrado Cuccurullo, que em 2016 lançaram gratuitamente a ferramenta Bibliometrix, após demanda de outros pesquisadores por instrumentos para o desenvolvimento de estudos bibliométricos. Desde então a equipe cresceu e atualmente, os pesquisadores financiam a “K-Synth”, uma *spin-off* acadêmica da Universidade de Nápoles Federico II. O Bibliometrix, atualmente, está em sua versão 4.0 e conta com a colaboração de acadêmicos do mundo todo (Aria; Cuccurullo, 2017).

Retomando ao processo metodológico, conforme o item 3.2, realizou-se a importação dos dados, em arquivo de texto formato txt, importados diretamente para o Biblioshiny. O Microsoft Office Excel 2024 foi utilizado para elaboração do gráfico sobre evolução das publicações e citações ao longo dos anos, com os dados extraídos da base de dados da Web of Science. Ainda, nesta etapa, com a finalidade de efetivar o gerenciamento bibliográfico do estudo bibliométrico sobre gestão de contratos em gestão de projetos, foi realizado o exame das referências e citações, os arquivos foram baixados e salvos para análise dos artigos completos.

3.4. 4ª Etapa: Análise

O presente estudo bibliométrico foi desenvolvido seguindo a sequência estruturada de análise, no intento de proporcionar a compreensão da literatura sobre gestão de contratos em projetos públicos. A análise concretizou-se na sequência proposta a seguir, “Visão geral dos resultados”, “Países”, “Periódicos”, “Autores”, “Redes de Colaboração e Co ocorrência”, “Artigos”, “Base intelectual”, e “Direções futuras da pesquisa”.

No tópico “Visão Geral dos Resultados”, foram avaliados os dados coletados e apresentou-se uma visão geral quantitativa do campo de estudo. Indicadores como quantidade de estudos por área de conhecimento, o número total de publicações e citações ao longo do tempo foram analisados.

O tópico “Países”, apresentou a análise geográfica e a contribuição dos países para o campo de conhecimento. Identificou-se os países com maior número de publicações e as redes de colaboração entre essas nações. Essa seção revelou as regiões geográficas mais ativas na pesquisa sobre gestão de contratos em projetos públicos, os potenciais centros de excelência, e também a indicação de redes de colaboração internacionais que poderiam ser mais efetivas.

O tópico “Periódicos” abordou os canais de publicação mais relevantes. Foram listadas as revistas científicas constantes na base de dados da *Web of Science*. Relacionou-se os principais periódicos, por meio dos índices de avaliação JIF e JCI, que mensuram fatores de qualidade e quantidade de publicações. Foram, ainda, identificados os periódicos que mais publicaram na temática. Para além, verificou-se que um periódico se destacou entre os demais considerando a mensuração de seus índices e a presença nas principais publicações locais e globais. Essa análise resultou na compreensão de quais periódicos são considerados os mais importantes na disseminação do conhecimento no campo estudado e na orientação aos pesquisadores de periódicos onde publicar. Nesse tópico, foi possível verificar a lacuna de publicações sobre gestão de contratos em projetos públicos nos periódicos de administração pública.

A análise dos principais “autores” objetivou identificar os pesquisadores mais influentes e produtivos na área do tema. A análise permitiu ordenar os autores com base na avaliação do índice *H-index*. Esse índice melhor avalia os principais pesquisadores em cada área, já que autores podem ter muitas citações, porém em poucas publicações (Maia et al., 2019). Ainda, foi possível identificar se os principais autores atuam em redes de colaboração. Essa seção destacou os principais especialistas e líderes intelectuais que moldaram o desenvolvimento da pesquisa sobre gestão de contratos em projetos públicos.

Em “Redes de Colaboração e Co ocorrência” o enfoque foi a análise das interações entre os elementos do estudo. Foram construídas e avaliadas as redes de colaboração entre autores, revelando parcerias existentes e lacunas na colaboração. Em adição, foram examinadas a co ocorrência de palavras-chaves e termos, que permitiram a identificação de conceitos emergentes e relações conceituais no campo de pesquisa, explorando a estrutura temática da pesquisa. Uma rede co ocorrência de palavras é construída inicialmente para mapeamento e agrupamento dos termos e posteriormente para verificar a semelhança entre nós da rede (Dong & Li, 2023). Para Aria; Cuccurullo, (2017) as estruturas conceituais revelam os principais temas que a ciência debate e também as tendências no campo.

A sessão “Artigos” aprofundou nos trabalhos de mais impacto, ou seja, os mais citados em comum pelos pesquisadores em gestão de contratos em projetos públicos. Foram examinados os artigos de maior influência na área, apresentando a lista dos estudos seminais que formam a base para o desenvolvimento do campo estudado. Essa análise permitiu a compreensão das publicações mais relevantes para o campo de conhecimento, além de quais ideias e metodologias foram empregues e mais utilizadas.

A “Base Intelectual” explorou a quantidade de citações. Buscou-se identificar os autores, pesquisas e periódicos que compõem o núcleo teórico do campo. A compreensão da base intelectual foi primordial para identificar a estrutura do conhecimento e as correntes de conhecimento predominantes na área.

A evolução temática é aplicada para estudo do desenvolvimento e propensão da temática no domínio de pesquisa (Dong & Li, 2023). Assim, por último, foram delineadas as “Direções Futuras da Pesquisa”, sessão que

abrange as tendências para estudos futuros, cujas sugestões e linhas de investigação promissoras e em áreas inovadoras possam gerar maior impacto, contribuindo para o avanço em pesquisas sobre gestão de contratos em projetos públicos.

3.5. 5ª Etapa: Relatório

Na última etapa da metodologia proposta, com base na potente análise delineada na sessão anterior desenvolveu-se o relatório deste estudo. Foram confeccionadas e editadas as tabelas e figuras apresentadas nesta análise. Em seguida, operacionalizou-se a gestão bibliográfica e de redes de colaboração com a finalidade de construção do texto, concomitantemente à execução das respectivas referências, citações e formatação, resultando na concretização deste relatório final de estudo bibliométrico em gestão de contratos em projetos públicos. Por fim, as considerações finais e o direcionamento de buscas futuras encerram este estudo.

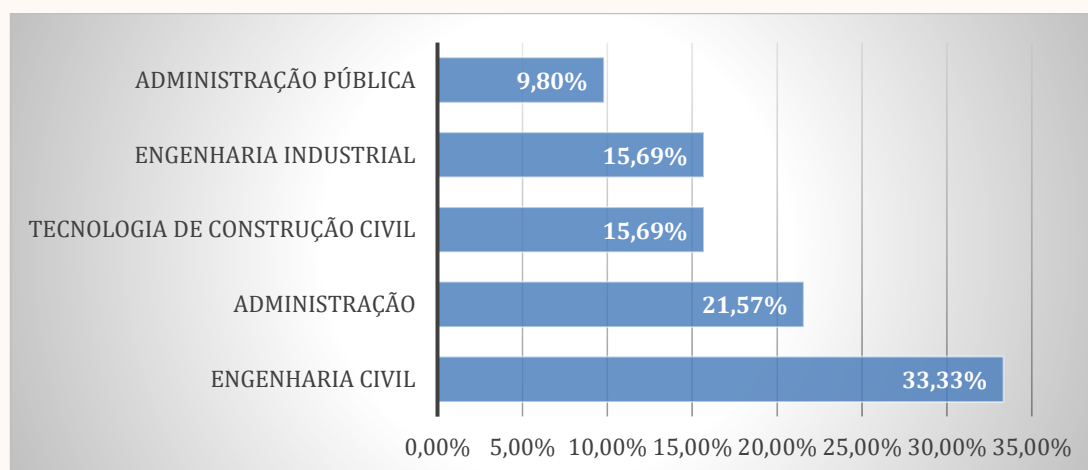
4 Resultados e Discussões

Nesta etapa são apresentados os quadros, as figuras e uma tabela que possibilitam a visualização facilitada dos resultados da análise. Os processos descritos na 4ª etapa originaram um conteúdo pujante, que propiciou o esclarecimento dos resultados aqui apresentados. A partir deste material, a análise e discussão que se seguem foram assim divididas: “Visão geral dos resultados”, “Países”, “Periódicos”, “Autores”, “Redes de Colaboração e Co ocorrência”, “Artigos”, “Base intelectual”, e “Direções futuras da pesquisa”. Em consonância com a 5ª etapa da metodologia, seguem os resultados apresentados.

4.1. Visão geral dos resultados

Em análise às áreas pertinentes dos 51 artigos selecionados para análise bibliométrica, de acordo com a categorização da *WoS*, é exponencial o enquadramento na área de Engenharia Civil, com 17 trabalhos que correspondem a 33,3% da amostra. Em seguida, a área de Administração integra 11 estudos correspondendo à 21,6%. As áreas Tecnologia de Construção Civil e Engenharia Industrial enquadraram 8 artigos cada, que representa o percentual de 15,7%. A área de Administração Pública abarca 5 estudos, representando 9,8%.

Figura 1: Áreas de Conhecimento da Web of Science



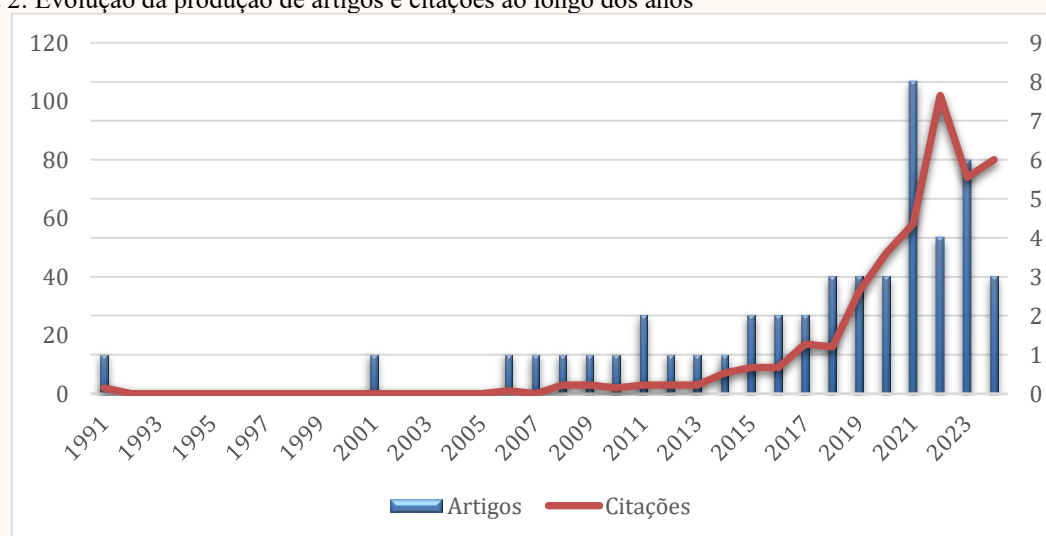
Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

As demais categorias foram desconsideradas devido ao percentual mínimo, caracterizando-se como irrelevantes para este estudo bibliométrico. Vale destacar que um mesmo estudo pode estar enquadrado em mais de uma categoria da *Web of Science*. Para melhor visualização dos dados, foi desenvolvida uma tabela de barras, constante na Figura 1, a escolha dessa modelagem justifica-se por ser mais adequada para percentuais que não totalizam 100%.

Na Figura 2, verifica-se que o primeiro artigo referente à temática, intitulado *Managing an R&D contract with the government* (Vehse et al., 1991), foi publicado na década de 1990. O artigo em questão, por meio da metodologia estudo de caso, abrange a gestão de um contrato de pesquisa e desenvolvimento (P&D) celebrado entre o governo dos EUA e a empresa AT&T Bell Laboratories. Os pesquisadores detalham como a empresa AT&T aplicou procedimentos formais de gestão de projetos, explorou-se os desafios enfrentados, as ferramentas de gestão utilizadas e a importância da comunicação eficaz com o cliente e com a equipe. Apresenta ainda a discussão das lições aprendidas neste contrato para aproveitamento em outros projetos da empresa AT&T, com ênfase na definição clara das necessidades do cliente e no alinhamento de interesses entre o contratante e o cliente para o sucesso no longo prazo.

Após um intervalo de 10 anos sem publicações, houve uma segunda publicação, intitulada *ESA's Financial and Invoicing System -EFIS* (Pridgeon et al., 2001). Apenas a partir do ano de 2006, as publicações foram contínuas, entretanto houve variações consideráveis de quantidade ao longo destes anos. Até o ano 2024, foram publicados 46 artigos que abordam gestão de contratos em Projetos Públicos. O ápice das publicações referente à temática em estudo foi registrado em 2021, concretizaram-se 8 publicações na base de dados.

Figura 2: Evolução da produção de artigos e citações ao longo dos anos



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

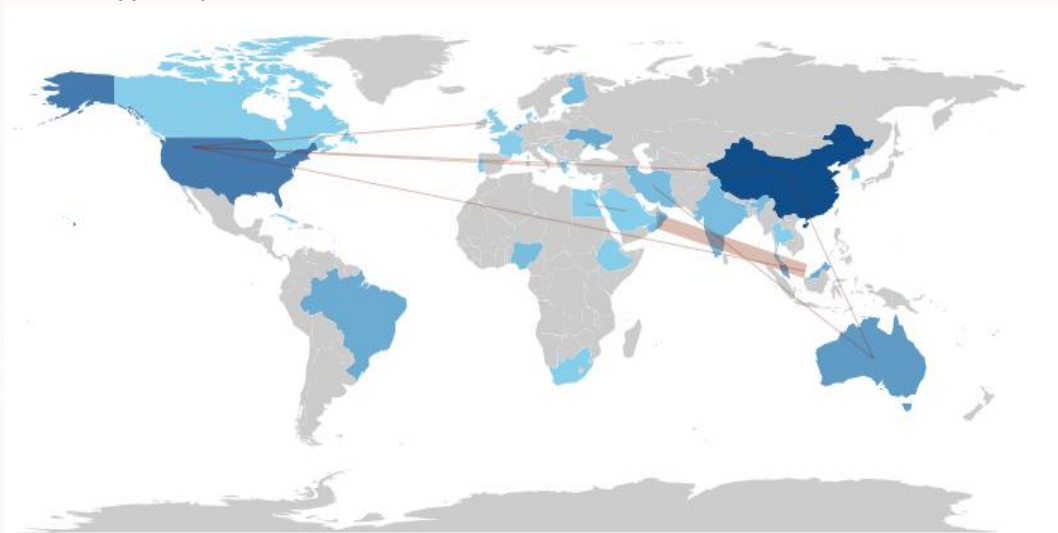
Relativo às citações nesta temática, a partir de 2017, os trabalhos começaram a ser citados, crescendo constantemente a partir de 2019 quando houve 35 citações e atingindo o seu ápice em 2022, com 102 citações, que representa o aumento de aproximadamente 191,4%. Conforme verifica-se na Figura 2, é recente e exponencial o interesse na área nos últimos anos.

4.2. Países

Com base nos dados da *WoS*, a Figura 3 exibe a localização e colaboração entre autores que publicaram sobre gestão de contratos em projetos públicos entre 1991 e 2024. No mapa os países coloridos representam locais onde houve publicações, os países representados com coloração mais intensa possuem maior produção na área pesquisada. As faixas que interligam os países no mapa, indicam que houve colaboração entre os autores desses países.

Portanto, a figura demonstra que o epicentro da produção científica nesta área, localiza-se na China e seguida de menor intensidade nos EUA, em sequência, porém no mesmo patamar têm-se produções da Austrália e do Brasil. Embora, ocorra colaborações entre China-EUA, Malásia-EUA, Países Baixos-EUA, China-Austrália, Egito-Arábia Saudita, Iran-Austrália, dentre outras, a colaboração mais intensa ocorre entre Arábia Saudita e Malásia.

Figura 3: Localização e colaboração entre autores que publicaram sobre gestão de contratos em projetos públicos entre 1991 e 2024



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Para além, vários países desenvolvem pesquisas independentes sobre gestão de contratos em projetos públicos, como Brasil, Canadá, Índia e África do Sul. As redes de colaboração internacionais poderiam ser mais efetivas, ampliando a colaboração entre os principais países que publicam na temática gestão de contratos em projetos públicos, China, EUA e Brasil, com os principais autores que estão na Malásia e na Austrália.

4.3. Periódicos

Na Tabela 1 estão listados os principais periódicos citados na literatura sobre gestão de contratos em projeto públicos na *WoS*. É imprescindível mencionar que os índices *Jornaul Impact Factor-JIF* e *Journal Citation Indicator-JCI* são utilizados para a avaliação e classificação de periódicos. Devido ao resultado dos artigos da pesquisa transitarem por diversas áreas de conhecimento, em que pese a importância do JIF, o JCI proporciona uma métrica mais equitativa para comparações interdisciplinares (Journal Citation Reports, 2025).

Tabela 1: Principais Periódicos

ISSN	Nome	JIF	JCI	Nº Artigos
0969-9988	Engineering Construction And Architectural Management	3.9	0,72	4
0733-9364	Journal Of Construction Engineering And Management	5.1	0,84	3
2044-124X	Built Environment Project And Asset Management	2.2	0,42	2
0957-4174	Expert Systems With Applications	7.5	1,5	2
1562-3599	International Journal Of Construction Management	3.4	0,66	2
0263-7863	International Journal Of Project Management	7.5	1,66	2
1943-4162	Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction	1,5	2,00	2

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Isto posto, verifica-se que a maior parte das principais publicações são provenientes de periódicos da área de conhecimento da Engenharia, e apenas 11,76% representam publicações relacionadas à área de Administração. O periódico *Engineering Construction And Architectural Management*, originário da Inglaterra, está no JCR® desde 2017 e se enquadra nas categorias engenharia industrial, engenharia civil e administração, foi o que mais publicou na temática totalizando 04 publicações.

Observa-se que o periódico, também inglês, *Internacional Journal of Project Management* possui os melhores índices de JIF e JCI em comparação com os demais, o seu primeiro ano no JCR® eletrônico foi 2011. Adiante, nos tópicos de análise referências e artigos mais citados globalmente, destaca-se este periódico, que publicou os mais importantes estudos nesses critérios de análise.

O periódico norte-americano *Expert Systems With Applications*, incluso no JCR® eletrônico desde 1988, possui bons índices de JIF e JCI, com valores aproximados ao *Internacional Journal of Project Management*. Já o *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, periódico americano na JCR® desde 2020, exibe grande discrepância entre os índices JIF e JCI, com o menor JIF e o maior JCI.

4.4. Autores

Relaciona-se na Tabela 2 os principais autores, a quantidade de artigos publicados pertinentes à gestão de contratos em projetos públicos, a Universidade a qual o pesquisador é vinculado e o índice *h-index*, que também foi empregue para classificar a tabela. O índice *h-index* é amplamente aplicado na academia e considerado importante por aferir a produção científica de um pesquisador. O índice pondera simultaneamente as variáveis quantidade de publicações e seu impacto, além de medir as citações. Em síntese, é uma métrica do impacto e da produtividade do pesquisador fundamentada na correlação entre o número de publicações e as citações que essas publicações auferiram (Newman, 2001).

Tabela 2: Autores mais relevantes

Autores	Nº Artigos	Universidade	H - Index
Zawawi N A W A	2	University Teknologi Petronas - Malaysia	19
Olatunji O A	2	University of Southern Queensland - Australia	17
Umar A A	2	Ahmadu Bello University - Nigeria	15
Leendertse W	2	University of Groningen - Netherlands	9
Vento I	2	Abo Akademi University - Finland	5

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Apesar de as publicações na China serem em maior número, os principais autores não estão no país, destacam-se, no quesito impacto os autores da Malásia e da Austrália. O autor mais relevante Noor Amila Wan Abdullah Zawawi é pesquisador da *Universiti Teknologi Petronas*, localizada na Malásia e desenvolve pesquisas nas categorias de engenharia, ciência e tecnologia, construção e tecnologia de construção, ciências ambientais e ecológica, e em ciências materiais.

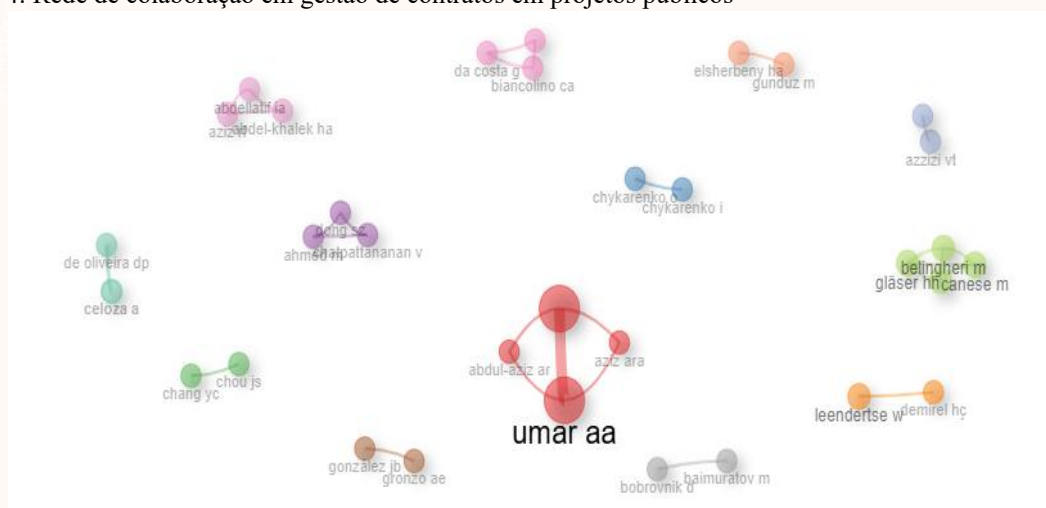
O professor Oluwole Alfred Olatunji, segundo autor mais relevante, atua como professor de Gestão de Projetos de Construção, na University of Southern Queensland – Austrália, atua mormente na categoria de engenharia. Em seguida, têm-se o pesquisador Abdullahi Ahmed Umar, listado como um dos principais autores, conta também com a maior rede de colaboração entre os principais autores no tema. O pesquisador Leendertse Win, figura tanto na lista de principais autores, quanto na rede de colaboração. Percebe-se que os dois principais autores em gestão de contratos em projetos públicos, Noor Amila Wan Abdullah Zawawi e Oluwole Alfred Olatunji, em que pese o elevado o índice *h-index* na *WoS*, apesar disto não constam em redes de colaboração.

4.5. Redes de Colaboração e Co ocorrência

A Figura 4 indica múltiplas pequenas redes de colaboração entre 2 autores e algumas de 03 autores. Newman, (2001) pondera que as variáveis para quantificar as medidas em rede de colaboração são a distância entre autores, a quantidade de colaboradores cientistas e artigos produzidos, o “grau de agregação” definido como a probabilidade de que dois colaboradores de um pesquisador, colaborem entre si.

Considerando as variáveis propostas no estudo de Newman, (2001), observa-se que as redes de colaboração em gestão de contratos em projetos públicos encontram-se dispersas. Evidencia-se a possibilidade de ampliação das colaborações, e de maior concentração para incentivo da produção científica qualificada sobre o tema.

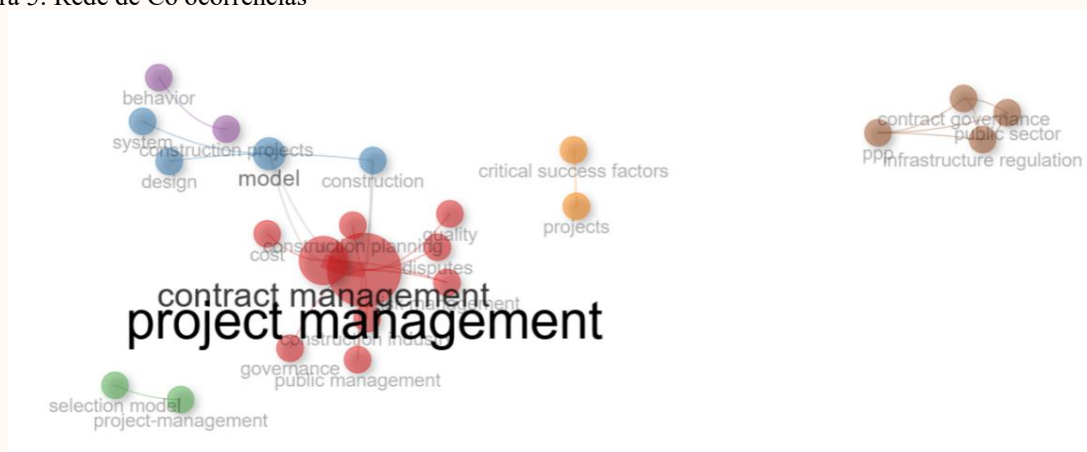
Figura 4: Rede de colaboração em gestão de contratos em projetos públicos



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Em redes de co ocorrências, disposta na Figura 5, discorre-se sobre a análise das palavras chaves citadas na produção da base de dados *WoS* sobre gestão de contratos em projetos públicos. A Figura 5 explicita um agrupamento maior, que se destaca com relação a outros menores. O agrupamento em destaque demonstra os termos “gestão de projetos” e “gestão de contratos”, agregados a outros signos importantes como governança, gestão pública, qualidade e custos. Esse agrupamento principal possui propensão a justapor conceitos referentes à gestão e engenharia, com a presença das palavras planejamento de construção e indústria da construção.

Figura 5: Rede de Co ocorrências



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Os agrupamentos menores são relativos à “gestão de projetos”, aplicados à projetos na área de engenharia. Em desconexão, há um agrupamento menor e afastado do agrupamento principal, composto pelo termo “comportamento”, típico dos estudos na área de psicologia.

Em convergência à disposição desse estudo, têm-se o agrupamento que une os conceitos governança contratual, setor público, regulação em infraestrutura e parcerias público-privadas (PPP). Embora, em um agrupamento pequeno e isolado dos demais, no contexto brasileiro esse agrupamento possui maior aplicabilidade. Assim, estudos nacionais podem contribuir para o desenvolvimento deste agrupamento.

4.6. Artigos

Em análise às referências mais citadas localmente, objetiva-se medir a frequência com que um artigo é citado pela produção científica na mesma área de pesquisa. Optou-se por ordenar a tabela pelo número de citações globais na base de dados da *WoS*, visto que todos os artigos possuem a mesma quantidade de citações na área pesquisada.

O artigo *A public management for all seasons?* (Hood, 1991) destaca-se na base de dados *WoS*, com 4.530 citações, além de ter sido publicado em um periódico relevante, considerando os parâmetros JCI de 1,99 e JIF 5,1, classificado nas categorias Ciências políticas e Administração Pública no JCR®. O autor Christopher Hood, na época da publicação era professor de Administração Pública e Políticas Públicas na Universidade de Londres. Por meio da metodologia hipotético-dedutiva, o pesquisador se propôs a explorar os motivos da ampla aceitação e as críticas à *New Public Management* (NPM). O objetivo principal proposto foi verificar se a NPM seria a solução para a melhoria do serviço público, ou seja, a solução de todos os problemas. O artigo em questão, contribui para a discussão de gestão contratual no serviço público.

Tabela 3: Referências mais citadas localmente

Título	Autor(es)	Periódico	Citações
A public management for all seasons?	Hood (1991)	Public administration	3
Causes of delay in large construction projects	Assaf, et al. (2006)	International Journal of Project Management	3
The management of project management: A conceptual framework for project governance	Too, Weaver (2014)	International Journal of Project Management	3

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

No estudo *Causes of delay in large construction projects* (Assaf et al., 1995), desenvolveu-se uma pesquisa empírica, com aplicação de *survey research* com amostragem aleatória que abrangia empreiteiros, empresas de engenharia e proprietários na Arábia Saudita. A proposição foi investigar dentre 56 fatores de atraso, identificados na literatura e agrupados em 9 categorias principais, as causas de atrasos em grandes projetos de construção no país. O artigo foi publicado em um dos principais periódicos constantes neste estudo bibliométrico, o *International Journal of Project Management* e possui 240 citações na base de dados da *WoS*.

O artigo *The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance* (Too & Weaver, 2014) possui 215 citações na *WoS*. Do mesmo modo que o artigo anterior, foi publicado no *International Journal of Project Management*. No referido artigo, os pesquisadores de universidades australianas, Eric G. Too e Patrick Weaver, desenvolvem por meio da revisão de literatura, os conceitos de governança de projetos e gestão de projetos empresariais, a partir do seu desenvolvimento e de práticas atuais. Em suma, abordam como a gerência em gestão de projetos pode agregar valor para as organizações.

4.7. Base intelectual

Os artigos mais citados globalmente, constituem-se de análise imprescindível, por compor a base intelectual do tema. Neste estudo foi listado em ordem decrescente pelo número de citações na *WoS*,

ARTIGO

posteriormente os dados foram tabulados para sua melhor visualização. Restringiu-se ainda ao quantitativo dos 10 artigos mais citados, o que possibilitou a leitura e exame aprofundado de cada um dos trabalhos relacionados.

Em exame inicial a abordagem dos artigos mais citados globalmente em gestão de contratos em projetos públicos, há ênfase na gestão de projetos em construção e engenharia (Anastasopoulos et al., 2010; Koskela & Ballard, 2006; Ma et al., 2017; Marinho et al., 2021; Rashvand et al., 2015; Shrivastava & Singla, 2020; Wu et al., 2012). As demais pesquisas, estão direcionadas às Parcerias Público-Privadas (PPP) (Chou et al., 2016a; Demirel et al., 2019; Umar; Zawawi; Abdul-Aziz, 2019). Esse dado demonstra que gestão de projetos é corriqueiramente aplicada às obras de engenharia e que esses projetos demandam estudos para melhoria das entregas à sociedade.

Tabela 4: Artigos mais citados globalmente

Título	Autor(es)	Periódico	Citações
The societal governance of megaproject social responsibility	Ma et al. (2017)	International Journal of Project Management	114
Should project management be based on theories of economics or production?	Koskela; Ballard (2006)	Building Research & Information	40
Classifying Influential Information to Discover Rule Sets for Project Disputes and Possible Resolutions	Chou et al. (2016)	International Journal of Project Management	29
Contractor management performance evaluation model at prequalification stage	Rashvand et al. (2015)	Expert Systems with Applications	29
Analysis of interaction among the factors affecting delay in construction projects using interpretive structural modelling approach	Shrivastava; Singla (2020)	International Journal of Construction Management	28
Exploratory factor analysis of skills requirement for PPP contract governance	Umar; Zawawi; Abdul-Aziz (2019)	Built Environment Project and Asset Management	24
Dealing with Contract Variations in PPPs: Social Mechanisms and Contract Management in Infrastructure Projects	Demirel et al. (2019)	Journal of Construction Engineering and Management	21
Influence of Highway Project Characteristics on Contract Type Selection: Empirical Assessment	Anastasopoulos et al. (2010)	Journal of Infrastructure Systems	19
Quality self-control and co-supervision mechanism of construction agent in public investment project in China	Wu et al. (2012)	Habitat International	17
Relational contracting and its combination with the BIM methodology in mitigating asymmetric information problems in construction projects	Marinho; Couto; Teixeira (2021)	Journal of civil engineering e management	15

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

O artigo mais citado, *The societal governance of megaproject social responsibility* (Ma et al., 2017) possui ampla vantagem em número de citações em comparação com os demais artigos, representando um percentual de 285% maior de citações que o segundo artigo mais citado, *Should project management be based on theories of economics or production?* (Koskela & Ballard, 2006).

Retomando, ao artigo mais citado globalmente na *WoS*, que foi desenvolvido em colaboração entre universidades chinesas e americana (Ma et al., 2017). Objetivou-se responder ao questionamento: como gerir a responsabilidade social de megaprojetos? A metodologia empregue foi revisão de literatura, composta por uma estrutura teórica na abordagem “negócios-governo-sociedade”, somada à realização de fóruns e entrevistas, que ocorreram entre janeiro de 2014 e dezembro de 2015 para apurar o arcabouço teórico e obter percepções práticas de diversos interessados. O estudo apresenta a natureza complexa e multivariada dos megaprojetos, sugerindo a abordagem societal, ao invés da governança corporativa ou pública.

Já mencionado “*Should project management be based on theories of economics or production?*” (Koskela & Ballard, 2006), figura como o segundo artigo mais citado globalmente, foi publicado em colaboração entre as instituições inglesa e norte-americana, University of Salford e University of California Berkeley. Este ensaio teórico, versa especificamente sobre a gestão contratual em gestão de projetos, e ainda que não trate de projetos públicos, o escopo é fidedigno às proposições deste estudo bibliométrico. Em que pese as muitas contribuições do estudo, sugere-se principalmente a análise crítica das teorias econômicas amplamente empregues no gerenciamento de projetos. Exploram a hipótese de subordinação da teoria de gestão de projetos, amplamente fundamentada na teoria econômica, seja substituída pela base teórica de produção. Os benefícios dessa troca, seriam a diminuição das falhas no controle dos projetos e também, a redução das relações adversas no gerenciamento de projetos.

Direciona-se à análise ao fator gestão contratual contido no artigo de Koskela e Ballard (2006), que recomenda a substituição dos contratos transacionais, típicos da abordagem teórica econômica, por contratos relacionais que proporcionem transformação, fluxo e geração de valor. Em síntese, em contraponto a abordagem econômica que foca meramente em transações e na alocação de riscos, a perspectiva proposta é a de definição do projeto baseado no constructo teórico de produção, que demanda formas de contratação que incentivem a colaboração, a melhoria e aprendizado contínuo, a otimização de fluxos e valor e a redução efetiva dos riscos.

O terceiro artigo mais citado, *Classifying influential for project information to discover rule sets for project disputes and possible resolutions* (Chou et al., 2016), foi desenvolvido por pesquisadores das universidades, *National Taiwan University of Science and Technology* e *The Hong Kong Polytechnic University*, e publicado em 2016 no já citado *International Journal of Project Management*. O estudo investiga as disputas em parcerias públicos-privadas e os fatores críticos de influência na associação de informações de base dos projetos e de resoluções de disputas. Utilizando-se de algoritmos de associação e classificação, o artigo identifica fatores influentes e padrões de ocorrências e resoluções de conflitos em PPP de infraestrutura.

Assim, os três artigos mais citados neste estudo bibliométrico convergem sobre a complexidade e desafios na gestão de grandes projetos, principalmente no contexto de grandes empreendimentos. Esses estudos propõem que a gestão de grandes projetos seja adaptável e robusta, destacando a importância de: entender e gerenciar risco e a complexidade; a integração dos múltiplos interessados; bem como abordagens proativas de gestão baseadas em informações e boas práticas (Chou et al., 2016; Koskela & Ballard, 2006; Ma et al., 2017). Para assim, garantir a sustentabilidade e o sucesso dos grandes empreendimentos.

Em continuidade a listagem dos artigos mais citados, na quarta posição consta o artigo *Contractor Management Performance Evaluation Model at Prequalification Stage* (Rashvand et al., 2015), desenvolvido por pesquisadores *Universiti Teknologi Malaysia* em colaboração com um pesquisador dos EUA e publicado no periódico *Expert Systems With Applications*. No trabalho foi proposto um modelo de avaliação de desempenho de gestão de empreiteiros, que considera a correlação entre variáveis de gestão e fatores de influência, corroborando como um instrumento de suporte à tomada de decisão.

Na sequência tem-se uma publicação mais recente em comparação com as anteriores, datada de 2020, e publicada no periódico *Journal of Construction Management*. O artigo *Analysis of interaction among the factors affecting delay in construction projects using interpretive structural modelling approach* (Shrivastava & Singla, 2020) analisa os fatores que causam atrasos em projetos de construção na Índia. Por meio de uma revisão de literatura e de um painel com cinco especialistas da indústria e da academia, todos com mais de 20 anos de experiência na área, os pesquisadores identificaram 12 fatores críticos que contribuem para atrasos em projetos de construção. A pesquisa investigou a interação entre esses fatores, que resultou na indicação de que a “falta de metodologia e sequenciamento de construção adequados” é a principal causa de atrasos, ou seja, o fator condutor. Enquanto os

demais fatores foram classificados como: variáveis dependentes, influenciados por outros fatores e que, porém, não influenciam; e fatores de ligação, com forte poder de condução e dependência.

Insta salientar que a má gestão contratual foi considerada um dos fatores críticos na modelagem estrutural interpretativa desenvolvido no estudo. Propõem que a má gestão contratual seria influenciada por fatores de níveis mais baixos, tais como fatores condutores ou de ligação, possuindo conexão com outros fatores do mesmo nível, porém sem impacto direto. Entendem que a má gestão é uma variável dependente, substancialmente influenciada por outros fatores, embora não os influencie significativamente. Em analogia à outras ciências, foi considerada um sintoma ou consequência de outros problemas (Shrivras & Singla, 2020).

O artigo *Exploratory Factor Analysis of Skills Requirement for PPP Contract Governance* (Umar et al., 2018), desenvolvido por Abdullahi Ahmed Umar, um dos principais autores deste estudo bibliométrico, figura como sexto artigo mais citado. A pesquisa em questão, contou com a colaboração entre instituições de Omã, no Oriente Médio, a qual Abdullahi Ahmed Umar atuava na época, e da Malásia, que desponta como principal país em pesquisas nessa temática. Por meio de análise fatorial exploratória, o trabalho examina as habilidades primordiais para governança eficaz de contratos de parcerias públicos-privadas. A crescente falha em projetos de PPP's e remunicipalizações globais, motivaram esse estudo.

Assim, a pesquisa com 207 especialistas em PPP de sete regiões globais, África, Ásia, Europa, Oriente Médio, América do Norte, América do Sul e Oceania, coletou dados por meio de questionário online do tipo escala Likert, para avaliação de 31 habilidades identificadas na literatura. A análise resultou em sete habilidades conjuntas que são críticas para o sucesso da governança em PPP. Em suma, o trabalho destacou a necessidade crítica de habilidades específicas no setor público para a governança efetiva de contratos de PPP, referentes à gestão de projetos, engenharia financeira, negociações, gestão de riscos, previsão, gestão de stakeholders e habilidades técnicas (Umar et al., 2018).

O sétimo artigo *Dealing with Contract Variations in PPPs: Social Mechanisms and Contract Management in Infrastructure Projects* (Demirel et al., 2019), é uma colaboração com um dos principais autores deste estudo bibliométrico, Win Leendertse pesquisador na *University of Groningen*, Países Baixos. Essa pesquisa contribui para melhor compreensão da preparação e variedade de mecanismos contratuais e não contratuais na governança de PPP, por intermédio da questão: quais os mecanismos são utilizados na prática para lidar com a variação em projetos de infraestrutura além das regras contratuais e como são realizadas?

Para tanto, realizou-se a abordagem de pesquisa combinada, de um estudo de caso único em um grande projeto de infraestrutura na Holanda e de coleta de dados, que se desmembrou em pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação participante, posteriormente todos esses procedimentos foram examinados por codificação. Os resultados apontaram que os dispositivos contratuais são basilares para "lidar" com as variações, todavia são insuficientes, carecendo de mecanismos auxiliares. O estudo revelou cinco mecanismos conexos e complementares: relações humanas, governança relacional, ferramentas digitalizadas, conhecimento profissional e competência dos atores (Demirel et al., 2019).

Em exame ao oitavo artigo, *Influence of Highway Project Characteristics on Contract Type Selection: Empirical Assessment* (Anastasopoulos et al., 2010), publicado em 2010, no periódico *Journal of Infrastructure Systems*, o artigo avalia as características de projetos rodoviários que influem na opção por tipos de contratos, voltados para manutenção e reabilitação de rodovias. Intentou-se contabilizar as relações concomitantes entre custo e duração dos projetos. Para tanto, foram analisados 487 contratos, concedidos nos EUA e implementados na África, Ásia, Europa, América do Norte e do Sul, Oceania e Pacífico, por meio de análises estatísticas e estudos de caso. O trabalho demonstra a aplicabilidade de métodos estimativos, de equações simultâneas, para prever características de contratos de manutenção e reabilitação de rodovias, auxiliando os administradores destas a optarem pelo tipo de contrato mais adequado.

O nono artigo mais citado, *Quality self-control and co-supervision mechanism of construction agent in public investment project in China* (Wu et al., 2012), foi publicado em 2012, no periódico *Habitat International*. O artigo em análise apresenta o conceito de projetos de investimentos públicos (PIP), evidenciando que, embora tais projetos desempenhem um papel crucial na economia chinesa, torna-se imperativa a melhoria de sua gestão. Explora ainda, os mecanismos de autocontrole de qualidade e supervisão do agente de construção em projetos de investimento público na China. Os pesquisadores descrevem a estrutura do sistema, que interliga o autocontrole vertical do agente de construção com a supervisão horizontal governamental, por meio da gestão de contratos. O modelo de avaliação proposto no estudo, fundamenta-se na teoria dos conjuntos aproximados, visa identificar os principais pontos para supervisão, no desígnio de aumentar a eficácia na gestão da qualidade e a melhoria contínua dos projetos públicos na China.

E por fim, o décimo artigo mais citado, *Relational contracting and its combination with the BIM methodology in mitigating* (Marinho et al., 2021), publicado em 2021, no *Journal of Civil Engineering and Management*. Este trabalho é amplamente técnico, aplicado à área de engenharia, examina a eficácia da contratação relacional e da metodologia *Building Information Modelling (BIM)* na redução da assimetria de informação em projetos de construção civil em Portugal. A metodologia utilizada foi uma revisão de literatura e a aplicação de questionário à 14 especialistas gestores de construções e com registro profissional em Portugal. Em relação à gestão contratual o estudo expõe que a gestão de contratos eficaz, seria impulsionada pela contratação relacional e potencializada pelo BIM, e que tal mudança requer adaptações da legislação portuguesa, mais especificamente no Código de Contratos Públicos (CCP).

É possível inferir que todos os estudos analisados convergem que os projetos públicos, em especial obras e construções, são complexos, incertos e de alto risco. O contexto dinâmico e a longa duração dos contratos, tem como consequência variações, atrasos e disputas. Os estudos analisados perpassam, pelos mais diversos tipos de projetos, desde PPP's até projetos de infraestrutura rodoviária, e em todos os continentes, portanto, demonstra-se que o assunto possui aplicabilidade global, demonstrando sua relevância.

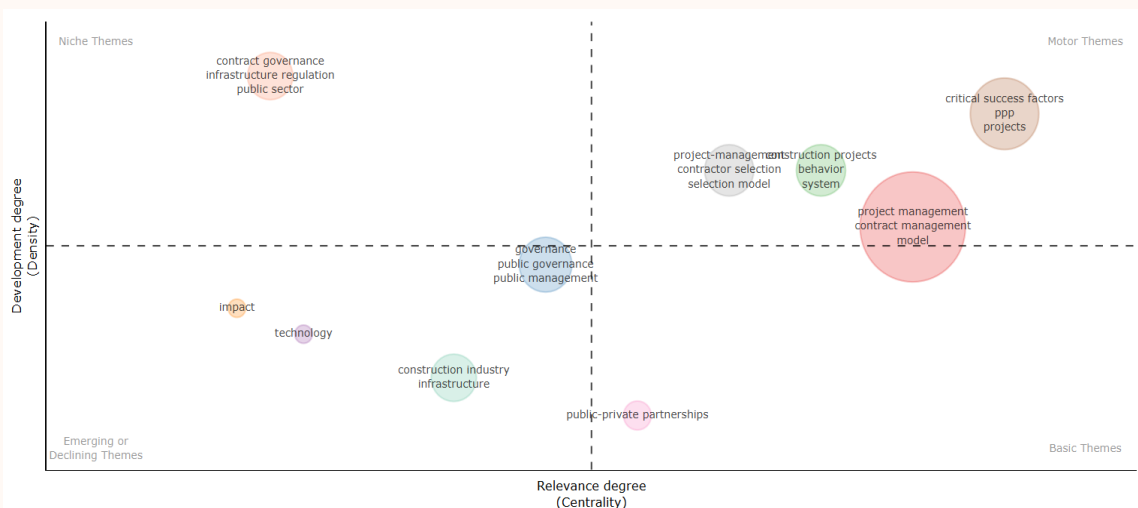
Diversos dos trabalhos analisados convergem no que diz respeito às limitações dos contratos formais em atender a dinâmica do contexto e a necessidade de adaptação, necessária as contingências de projetos complexos. Alguns dos estudos apontam mecanismos sociais e relacionais para complementação dos contratos formais (Demirel et al., 2019; Koskela; Ballard, 2006; Ma et al., 2017). Deste modo, as proposições das pesquisas acima relacionadas abrangem desde a natureza dos contratos até as habilidades necessárias para a sua governança efetiva.

4.8. Direções Futuras de Pesquisas

A evolução temática das publicações permite analisar e entender a rota de desenvolvimento do campo de estudo, antecipando tendências no domínio de pesquisa. Dong e Li (2023) explicam que cada “bolha” corresponde a um conjunto de palavras-chave, em outros termos, temas do campo de pesquisa.

A maior frequência de um agrupamento de palavras-chaves é representada por uma bolha maior. Na figura 6, o eixo vertical mensura a densidade da produção na temática gestão de contratos em projetos públicos, demonstrando o grau de desenvolvimento da temática. O eixo horizontal mede a relevância da palavra-chave no campo, portanto de alta centralidade. Essas variáveis possibilitam avaliar de acordo com os quatro quadrantes da figura supracitada, as tipologias de temas no campo de pesquisa.

Figura 6: Mapa Temático



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Os temas dispostos no quadrante superior direito são temas com alta centralidade e densidade (Aria et al., 2020), o que significa que eles estão em um alto nível de desenvolvimento e são relevantes no campo. Os temas dispostos no quadrante superior esquerdo apresentam alta densidade, porém baixa centralidade, são temas com alto desenvolvimento, porém estão isolados, indicando a relevância limitada no campo de pesquisa. Já os temas

dispostos nos quadrantes inferiores podem se enquadrar como temas emergentes ou em declínio. Temas com baixa centralidade e densidade, indicando pouco desenvolvimento e marginalidade no campo, estão em declínio, localizam-se no quadrante inferior esquerdo. Os temas dispostos no quadrante inferior direito são temas basilares e transversais, com alta centralidade e baixa densidade. Além da significativa importância para o campo de pesquisa, demonstram tópicos transversais às diversas áreas de conhecimento do campo (Dong & Li, 2023).

Na Figura 6, encontra-se em maior evidência no círculo maior e em vermelho, os temas gestão de projetos, gestão de contratos e modelos. Próximo a estes temas, também no quadrante de maior desenvolvimento e relevância estão os temas fatores críticos de sucesso, parceria público-privadas e projetos. Nesse quadrante, porém com menor representação, constam ainda os temas projetos de construção, comportamento, sistema, seleção de contratado, modelo de seleção. Todos esses tópicos evidenciam o alto nível de desenvolvimento e são relevantes no campo, indicando tendências do campo (Aria et al., 2020).

No quadrante com alto desenvolvimento, porém com menor relevância, estão os temas governança de contratos, regulação de infraestrutura e setor público. Governança, governança pública e gestão pública figuram no quadrante de pouco desenvolvimento e pouca relevância, entretanto esses temas se aproximam do limite do quadrante de alta relevância e perpassam o limite do quadrante de desenvolvimento, indicando o tema como emergente no campo de pesquisa. No quadrante baixo desenvolvimento, porém com grande relevância encontra-se parceiros público-privados, que conforme Dong e Li, (2023) apresenta-se como tema basilar e transversal para o campo de pesquisa.

5 Considerações Finais

Apesar de recente, visto que os primeiros trabalhos na *Web of Science* datam de 1991, ao longo das duas últimas décadas tem se desenvolvido com maior constância a área temática de gestão contratual em projetos públicos. Embora em crescimento, diante da constatação da ausência de estudos bibliométricos no campo científico, propôs-se à execução desta análise bibliométrica para examinar a estrutura e o desenvolvimento do campo. Deste modo, o objetivo deste estudo foi investigar a produção científica relacionada à gestão de contratos em projetos públicos na base de dados da *WoS*. Para tanto, foi realizada uma análise de 51 artigos sobre esse tema, publicados entre 1991 e 2025 publicados na base de dados supracitada, utilizando software Bibliometrix pertencente ao pacote R, e adicionalmente o Microsoft Office Excel para confecção de gráficos.

Baseado nos resultados da análise descritiva, foram explicitadas as percepções sobre a estrutura do campo e direções futuras. Os resultados da análise bibliométrica demonstram que o campo de gestão de contratos em gestão de projetos públicos, expandiu-se constantemente nas últimas duas décadas, embora possa ser melhor explorado. O estudo bibliométrico, evidenciou na análise do campo o direcionamento para a gestão de contratos em projetos públicos de construção, com alta aplicabilidade na área e secundariamente à gestão contratual em PPP's. Como o campo se desenvolve essencialmente no campo das engenharias, sugere-se que a administração e administração pública poderiam também colaborar para o desenvolvimento do campo, explorando os arcações da governança de contratos e contratos de terceirização.

Constatou-se ainda que as redes de colaboração são pequenas e dispersas, apresentando colaboração mais intensa entre Arábia Saudita e Malásia, seguida de colaborações esparsas entre outros países como China, EUA e Austrália. Com relação, aos principais países em publicações na *Web of Science*, a China se destaca em quantidade de publicações, seguida de EUA, Austrália e Brasil.

O periódico inglês *International Journal of Project Management* possui os melhores índices de JIF e JCI sendo que vários dos artigos listados na base intelectual e mais citados globalmente foram publicados nesse periódico. Os pesquisadores melhores avaliados pelo índice *H-index* estão na Malásia e na Austrália, evidenciando que embora a quantidade de publicações em países como China e EUA seja maior, os melhores pesquisadores do campo estão em outros países.

A análise dos artigos mais citados possibilitou inferir a convergência global relativa à complexidade, incerteza e alto risco na gestão de projetos públicos. Inerente ao contexto de longa duração dos contratos, demonstra-se a necessidade de adaptação contínua para lidar com as frequentes variações, atrasos e disputas referentes à gestão dos projetos públicos. A análise evidencia a limitação dos contratos formais em responder de forma eficaz a necessidade de adaptação, o que dá ênfase à mecanismos sociais e relacionais para a sua completude. As pesquisas analisadas abrangem desde a natureza contratual, até as habilidades interpessoais para a governança eficaz dos projetos públicos.

Para melhor entendimento, elaborou-se um quadro-resumo dos temas para pesquisas futuras formulado com base nas tendências de pesquisa evidenciadas neste estudo bibliométrico.

Quadro 1: Tendências de pesquisa em gestão de contratos em projetos públicos

Descrição	Temas	Quadrante
Temas de maior destaque, indicando tendências e alto nível de desenvolvimento no campo (Aria; Misuraca; Spano, 2020)	Gestão de projetos, Gestão de contratos, Modelos, Fatores críticos de sucesso, Parceria público-privadas, Projetos, Projetos de construção, Comportamento, Sistema, Seleção de contratado, Modelo de seleção	Alto Desenvolvimento e Alta Relevância
Temas bem desenvolvidos, mas com menor impacto ou foco atual na pesquisa.	Governança de contratos, Regulação de infraestrutura, Setor público	Alto Desenvolvimento e Baixa Relevância
Temas emergentes, aproximando-se dos limites de relevância e desenvolvimento na pesquisa.	Governança, Governança pública, Gestão pública	Baixo Desenvolvimento e Baixa Relevância
Tema fundamental e transversal para o campo de pesquisa, apesar de seu menor desenvolvimento (Dong e Li, 2023).	Parceiros público-privados	Baixo Desenvolvimento e Alta Relevância

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Foram observadas lacunas nas publicações relacionadas à gestão de contratos em projetos públicos voltados à administração pública e em periódicos de administração pública. Tal lacuna desponta na análise das áreas de conhecimento e principais periódicos, onde a área de conhecimento em engenharia domina as publicações. Outra percepção resultante da análise é que projetos públicos são amplamente direcionados a construções e aplicados à PPP's, podendo expandir a atuação na gestão projetos públicos direcionados às práticas de administração. Daí decorre, a constatação de que a temática gestão de contratos em projetos públicos, no domínio de governança, pode ser melhor explorada no campo científico em análise.

Dentre as limitações apresentadas neste estudo, primeiramente evidencia-se as buscas em somente um banco de dados, no caso a *Web of Science*. É notório que ao amplificar as bases de dados, incluindo-se por exemplo a *Scopus*, da editora *Elsevier*, melhor contribuiria para o conhecimento efetivo do campo. Outra limitação, está relacionada à seleção das palavras-chaves, sugere-se em um próximo estudo, a inclusão na *string* de termos relacionados à ciência administração, administração pública e gestão pública, na intenção de que os estudos apresentados na busca sejam direcionados a área de administração.

No intento de acompanhar o desenvolvimento da temática, sugere-se que acadêmicos realizem novas revisões bibliométricas. É fundamental para coleta de dados relevantes, especialmente quando há crescimento robusto no volume de publicações e/ou alterações expressivas nas abordagens e métodos do campo.

REFERÊNCIAS

- Anastasopoulos, P. Ch., Labi, S., McCullough, B. G., Karlaftis, M. G., & Moavenzadeh, F. (2010). Influence of Highway Project Characteristics on Contract Type Selection: Empirical Assessment. *Journal of Infrastructure Systems*, 16(4), 323–333. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000035/ASSET/9BB239C0-2C80-4A69-BE51-B9EABA7E2855/ASSETS/IMAGES/LARGE/6.JPG](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000035/ASSET/9BB239C0-2C80-4A69-BE51-B9EABA7E2855/ASSETS/IMAGES/LARGE/6.JPG)
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for Comprehensive Science Mapping Analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Aria, M., Misuraca, M. & Spano, M. (2020). Mapping the Evolution of Social Research and Data Science on 30 Years of Social Indicators Research. *Social Indicators Research*, 149(3), 803–831. <https://doi.org/10.1007/S11205-020-02281-3/FIGURES/10>
- Assaf, S. A., Al-Khalil, M. & Al-Hazm, M. (1995). Causes of Delay in Large Building Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 45–50. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1995\)11:2\(45\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:2(45))
- Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F. & Goulart, S. (2005). A trajetória Conservadora da Teoria Institucional. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 849–872. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241021497002>
- Celoza, A., Oliveira, D. P. de & Leite, F. (2023). Qualitative Analysis of the Impact of Contracts on Information Management in AEC Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(3). <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-12359>
- Chou, J. S., Hsu, S. C., Lin, C. W. & Chang, Y. C. (2016). Classifying Influential Information to Discover Rule Sets for Project Disputes and Possible Resolutions. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1706–1716. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2016.10.001>
- Clarivate Analytics. (2025). *Web of Science Platform | Clarivate*. <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.2307/2626876>
- Costa, D. F., de Melo Carvalho, F., de Melo Moreira, B. C. & do Prado, J. W. (2017). Bibliometric Analysis on the Association Between Behavioral Finance and Decision Making with Cognitive Biases Such as Overconfidence, Anchoring Effect and Confirmation Bias. *Scientometrics*, 111(3), 1775–1799. <https://doi.org/10.1007/S11192-017-2371-5/METRICS>
- Demirel, H. Ç., Volker, Leentje, Leendertse, W., & Hertogh, M. (2019). Dealing with Contract Variations in PPPs: Social Mechanisms and Contract Management in Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(11), 04019073. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001714](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001714)
- Dong, Y. & Li, D. (2023). Gender Representation in Textbooks: a Bibliometric Study. *Scientometrics*, 128(11), 5969–6001. <https://doi.org/10.1007/S11192-023-04834-Y/METRICS>
- Faraji, A., Rashidi, M., Tezangi, M. R. & Perera, S. (2021). Multihybrid Dispute Resolution Framework for Projects of Downstream Sector of Petroleum Industry. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 13(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000491/ASSET/DACCC5B8-D2E3-42D3-A3A5-184FA694D5EE/ASSETS/IMAGES/LARGE/FIGURE7.JPG](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000491/ASSET/DACCC5B8-D2E3-42D3-A3A5-184FA694D5EE/ASSETS/IMAGES/LARGE/FIGURE7.JPG)
- Gunduz, M. & Elsherbeny, H. A. (2021). Critical Assessment of Contract Administration Using Multidimensional Fuzzy Logic Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001975](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001975)
- Habetemeherit, A. B., Mengistu, D. G., Sorsa, F. T. & Tesfaye, B. Z. (2025). Causes and Impacts of Public Construction Projects Contract Terminations. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2024-1217>
- Hall, P. A., & Taylor, R. (2003). As Três Versões do Neo-Institucionalismo. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 58, 193–223. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.TB00779.X>

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Journal Citation Reports. (2025). *Journal Profile*. https://journalcitationreports.zendesk.com/hc/en-gb/articles/28351430970001-Journal-Profile#h_01J7P0B5K1J6HWHMNV374CJXYT
- Kim, K. B., Cho, C. S., Kim, D. J. & Kim, S. B. (2025). A Pilot Study on Developing Smart Contracts in the Construction Industry: Establishing Strategies for Improving Standard Contract Terms in the Korean Construction Engineering Industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 29, 100289. <https://doi.org/10.1016/J.KSCEJ.2025.100289>
- Koc, K. & Gurgun, A. P. (2021). Assessment of Readability Risks in Contracts Causing Conflicts in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(6), 04021041. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002050](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002050)
- Koskela, L. & Ballard, G. (2006). Should Project Management be Based on Theories of Economics or Production? *Building Research and Information*, 34(2), 154–163. <https://doi.org/10.1080/09613210500491480>
- Krogh, A. H. & Thygesen, S. A. (2022). Project and Process Management of Public-Private Partnerships: Managerial Tensions and Coping Strategies. *Administration and Society*, 54(10), 1993–2020. <https://doi.org/10.1177/00953997221100393/FORMAT/EPUB>
- Krogh, A. H. & Triantafyllou, P. (2024). Developing New Public Governance as a Public Management Reform Model. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Ma, H., Zeng, S., Lin, H., Chen, H. & Shi, J. J. (2017). The Societal Governance of Megaproject Social Responsibility. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1365–1377. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.01.012>
- Maia, S. C., de Benedicto, G. C., do Prado, J. W., Robb, D. A., de Almeida Bispo, O. N. & de Brito, M. J. (2019). Mapping the Literature on Credit Unions: a Bibliometric Investigation Grounded in Scopus and Web of Science. *Scientometrics*, 120(3), 929–960. <https://doi.org/10.1007/S11192-019-03165-1/FULLTEXT.HTML>
- Mamatova, T., Chykarenko, I., Chykarenko, O., Kravtsova, T. & Kravtsov, O. (2021). Information Systems in Project Management of the Public Sphere. *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTER SCIENCE AND NETWORK SECURITY*, 21(8), 141–148. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.19>
- Marinho, A., Couto, J. & Teixeira, J. (2021). Relational Contracting and its Combination with the BIM Methodology in Mitigating Asymmetric Information Problems in Construction Projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(4), 217–229. <https://doi.org/10.3846/JCEM.2021.14742>
- Newman, M. E. J. (2001). The Structure of Scientific Collaboration Networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 98(2), 404–409. <https://doi.org/10.1073/PNAS.98.2.404>
- Oliveira, A. G. de & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de Avaliação da Governança Pública: Instrumento de Planejamento do Estado e de Controle Social pelo Cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263–1290. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- Perić, R. & Vukomanović, M. (2022). Construction Project Management Activity in the Republic of Croatia: Analysis of the Current Situation. *Journal of the Croatian Association of Civil Engineers - GRADEVINAR*, 74(9), 749–767. <https://doi.org/10.14256/JCE.3424.2021>
- Prado, J. W. do Alcantara, V. de C., Carvalho, F. de M., Vieira, K. C., Machado, L. K. C. & Tonelli, D. F. (2016). Multivariate Analysis of Credit Risk and Bankruptcy Research Data: a Bibliometric Study Involving Different Knowledge Fields (1968–2014). *Scientometrics*, 106(3), 1007–1029. <https://doi.org/10.1007/S11192-015-1829-6/TABLES/2>
- Pridgeon, C. W., Konter, L., Krutsch, R., Belingheri, M., Garms K and Canese, M. & Gläser, H. H. (2001). ESA's Financial and Invoicing System (EFIS). *Esa Bulletin-European Space Agency*, 107, 87–91.
- Rashvand, P., Majid, M. Z. A. & Pinto, J. K. (2015). Contractor Management Performance Evaluation Model at Prequalification Stage. *Expert Systems with Applications*, 42(12), 5087–5101. <https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2015.02.043>

- Rossoni, L. & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial* (7), 173–198.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600008>
- Shrivastava, A. & Singla, H. K. (2020). Analysis of Interaction Among the Factors Affecting Delay in Construction Projects Using Interpretive Structural Modelling Approach. *International Journal of Construction Management*, 22(8), 1455–1463.
<https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1728486>; WEBSITE: WEBSITE: TFOPB; PAGEGROUP: STRING: PUBLICATION
- Tahanian, A., Haleh, H., Etebari, F. & Vahdani, B. (2021). Agility Factors' Analyses Framework in Project-Oriented Organizations through a Sustainability Approach in Large Projects Case Study: Isfahan Municipality. *COMPLEXITY*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/9629331>
- Too, E. G. & Weaver, P. (2014). The management of project management: A Conceptual Framework for Project Governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.
<https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2013.07.006>
- Tripathi, O. P., Jain, A. K., & Jha, K. N. (2023). Evaluation of the Infrastructure Project Management System of Government Organizations and Suggestions for Their Improvement. *JOURNAL OF LEGAL AFFAIRS AND DISPUTE RESOLUTION IN ENGINEERING AND*, 15(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000562](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000562)
- Umar, A. A., Zawawi, N. A. W. A. & Abdul-Aziz, A. R. (2018). Exploratory Factor Analysis of Skills Requirement for PPP contract governance. *Built Environment Project and Asset Management*, 9(2), 277–290.
<https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2018-0011/FULL/XML>
- Vehse, R. C., Nygren, S. F. & Butherus, A. D. (1991). Managing an R&D Contract with the Government. *AT&T Technical Journal*, 70(2), 84–98. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1991.tb00348.x>
- Vento, I. (2023). The Consequences of the Temporary Employment of Project Managers for Public Innovation: An Analysis of EU Projects in Finland. *PUBLIC MONEY & MANAGEMENT*, 43(4), 349–356.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1971868>
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195. <https://doi.org/10.1257/089533002760278776>
- Wu, Y., Huang, Y., Zhang, S. & Zhang, Y. (2012). Quality Self-Control and Co-Supervision Mechanism of Construction Agent in Public Investment Project in China. *Habitat International*, 36(4), 471–480.
<https://doi.org/10.1016/J.HABITATINT.2012.05.002>
- Xie, H., Zhang, Y., Wu, Z. & Lv, T. (2020). A Bibliometric Analysis on Land Degradation: Current Status, Development, and Future Directions. *Land* 2020, Vol. 9, Page 28, 9(1), 28.
<https://doi.org/10.3390/LAND9010028>
- Yu, H. & Deng, X. (2025). To What Extent Can Smart Contracts Replace Traditional Contracts in Construction Project? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(3), 1393–1410.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2023-0379>