

Redes na Gestão de Projetos: Uma Análise da Produção Acadêmica

Networks in Project Management: An Analysis of the Academic Production

Jessé dos Santos Cruz

Universidade Federal da Bahia

jesse.cruz.js@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2282-236X>

Eduardo Paes Barreto Davel

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

davel.eduardo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

RESUMO

A pesquisa em gestão de projetos apresenta um crescimento significativo. Mesmo com a diversidade e a importância das redes para o avanço da prática em gestão de projetos, a produção acadêmica existente permanece com uma visão fragmentada, carecendo de um conjunto consolidado de conhecimentos. O objetivo desta pesquisa é integrar a produção acadêmica sobre gestão de projetos e redes para fornecer conhecimentos consolidados e vias de renovação da pesquisa futura. Com base em uma revisão sistemática da produção acadêmica, realizamos uma análise que destaca tipos de contextos organizacionais, de metodologias, de temáticas, de âmbitos, de concepções, de impactos, de desafios e de carências na pesquisa em gestão de projetos e redes. Os resultados fornecem uma forma de melhor entender a tradição da pesquisa neste campo do conhecimento e perspectivas para renová-la.

Palavras-Chave: gestão de projetos; redes organizacionais; revisão sistemática; produção acadêmica.

ABSTRACT

Research in project management is showing significant growth. Despite the diversity and importance of networks for advancing project management practice, existing academic production remains fragmented, lacking a consolidated body of knowledge. This research aims to integrate academic production on project management and networks to provide consolidated knowledge and avenues for the renewal of future research. Based on a systematic review of literature, we conducted an analysis that highlights types of organizational contexts, methodologies, themes, scopes, conceptions, impacts, challenges, and gaps in research on project management and networks. The results provide a way to understand better the research tradition and perspectives for renewing it.

Keywords: project management; organizational networks; systematic review; academic production.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa acadêmica no campo de gestão de projetos está em pleno desenvolvimento, abordando uma variedade de setores e contextos (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020; Bashir, Ojiako & Mota, 2019). Neste processo, a análise de redes sociais é um tema recorrente (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020; Bashir, Ojiako & Mota, 2019), assim como temas sobre questões organizacionais (Braun, 2018), marketing de destinos (Buffa, Beritelli & Martini, 2018), gestão intercultural (Di Marco & Taylor, 2011), gestão de materiais (Dixit, Srivastava & Chaudhuri, 2015), economia da construção (Du, Zhao & Zhang, 2019), engenharia de sistemas (Huang, Huang & Lin, 2020), financiamento coletivo (Kao, Hsiao, Su & Ku, 2021) e a interação entre instituições formais e informais (Wang, Lu, Söderlund & Chen, 2018). Trata-se de uma variedade de temas e pesquisas que demonstram a ampla aplicação e relevância da gestão de projetos em diversos setores e contextos (Manning, 2017).

No campo das pesquisas sobre gestão de projetos, a relevância das redes tem se intensificado, proporcionando novas perspectivas e abordagens para compreender a complexidade e dinâmica dos projetos (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020; Bashir, Ojiako & Mota, 2019; Walker & Hills, 2012; Wang, Lu, Söderlund & Chen, 2018). As redes se destacam pela sua incontornável importância em conectar pessoas, recursos e informações, permitindo uma visão mais abrangente e integrada dos projetos (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2020; Borgatti & Foster, 2003). O foco em redes facilita a colaboração, a troca de conhecimento e a identificação de oportunidades e desafios no desenvolvimento e gestão de projetos de toda natureza (Bashir, Ojiako & Mota, 2019; Arranz, Arroyabe & Fdez. de Arroyabe, 2019).

Atualmente, a produção acadêmica sobre redes em gestão de projetos encontra-se fragmentada. Ou seja, constata-se uma ausência de comunicação e integração entre diversos estudos, resultando em uma visão imprecisa que dificulta a construção de um conhecimento consolidado. Apesar da crescente e diversa produção acadêmica em gestão de projetos e da importância das redes neste campo, as pesquisas ainda não se comunicam muito entre si e não estabelecem claramente uma orientação para a investigação futura. Carecemos de uma visão integrada que permita um conhecimento mais consolidado das pesquisas. Além disso, entendemos que a falta de uma revisão sistemática dificulta a integração dos estudos e solapa seu impacto coletivo. Torna-se, portanto, necessária uma análise mais abrangente para identificar padrões, lacunas e direções futuras de pesquisa, beneficiando tanto a academia quanto a prática profissional em diversas áreas.

O objetivo deste artigo é integrar e consolidar a produção acadêmica relacionada à gestão de projetos e redes. A análise e resultados são orientados pela explicação da “tradição” e “renovação”. Tradição significa o estado atual da pesquisa existente. Renovação refere-se às pistas oferecidas para sua consolidação e renovação futura. Para isso, realizamos uma revisão sistemática da produção acadêmica nesses dois campos. Nossa metodologia envolveu a busca em diversas bases de dados, seleção criteriosa de artigos relevantes e análise temática dos estudos selecionados.

Consequentemente, este artigo fornece uma compreensão mais organizada, integrada e consolidada do que está sendo produzido sobre gestão de projetos com foco nas redes. Com a elaboração, em um processo indutivo, de um conjunto de categorias explicativas, conseguimos fornecer uma estrutura teórica para entender tradições (contextos, metodologias e temas) e renovações (duas direções). Assim, é possível orientar futuras pesquisas nessa área: a exploração do contexto da economia criativa e a investigação das diferentes concepções de rede.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa é baseado em uma revisão sistemática e narrativa da produção acadêmica (Elsbach & Van Knippenberg, 2020; Gough, Oliver & Thomas, 2012; Hodgkinson & Ford, 2014; Patriotta, 2020; Moretti, 2021), cujo foco recai sobre a busca de transparência no processo de seleção, na interpretação reflexiva dos resultados, na geração de categorias integradoras e na proposição de perspectivas que orientem pesquisas futuras. Desse modo, o propósito é mais voltado para a interpretação e categorização do que para a descrição estatística. A revisão ocorreu em três etapas estruturadas.

A primeira etapa (mapeamento) apoiou-se na busca de artigos realizada em diferentes bases de dados nacionais e internacionais (Sage Publication Journals, Academy of Management, SPELL, Emerald, JSTOR, SciELO, EBSCO, Routledge, Library of Congress, Periódicos Capes e Web of Science), com diferentes combinações de buscas entre os termos: “redes”, “gestão de projetos” e “networks”. O período de busca foi definido entre os anos 2000 e 2024. Não restringimos a pesquisa a nenhum campo de estudos específico, o que permitiu identificar publicações dedicadas às redes e gestão de projetos em áreas de conhecimento variadas (tecnologia, comunicações, construção, engenharia, finanças, bancos, educação, administração pública e políticas públicas). Como resultado desta etapa, foram mapeados um total de 67 artigos pertinentes em todas as bases.

Na segunda etapa (refinamento e expansão), eliminamos as duplicidades e selecionamos apenas as publicações que se relacionavam diretamente com as redes e gestão de projetos, excluindo pesquisas focadas em temas paralelos e indiretos. Para a análise das citações dos 67 artigos mapeados, examinamos o número total de referências citadas. Identificamos e selecionamos aquelas que apresentavam relação direta com os temas de redes e gestão de projetos. Neste processo de refinamento, eliminamos as duplicidades. Ou seja, as referências que apareciam repetidas foram removidas para evitar redundância.

Os critérios de inclusão de textos foram: (a) coerência (verificamos se os artigos seguiam uma linha lógica e apresentavam uma argumentação clara e coesa relacionada ao tema de redes e gestão de projetos); (b) aderência (avaliamos se os artigos estavam alinhados com os conceitos e práticas atuais no campo de redes e gestão de projetos); (c) consistência (analisamos a robustez metodológica dos artigos, incluindo a validade e a confiabilidade dos dados e métodos utilizados). Após aplicar esses critérios, alcançamos um número total de 31 obras. As referências citadas por cada um desses 31 artigos foram analisadas com o objetivo de encontrar outras produções relevantes. Esse processo de análise das citações

resultou, ao final, durante a seleção, identificamos apenas uma obra que atendia plenamente a todos esses critérios de seleção acima estabelecidos. Deste modo, obtivemos um artigo ao final dessa etapa.

A terceira e última etapa do processo de revisão foi a análise temática das obras. Em um primeiro momento, buscamos identificar temas centrais com potencial de gerar explicações, integrações e problematizações para orientar a pesquisa futura. Os temas identificados foram: (a) análise de redes sociais; (b) gerenciamento de projetos; (c) financiamento coletivo; (d) desenvolvimento educacional; e (e) outros temas. Todo o material foi novamente analisado com base nesses temas para gerar categorias integradoras e explicativas da produção acadêmica. As categorias resultantes em cada tema são apresentadas nas próximas seções deste artigo. Na terceira análise de todo o material e dos resultados das categorias, foi possível identificar lacunas na pesquisa atual e elaborar uma reflexão sobre potenciais perspectivas.

3. TRADIÇÃO: REDES NA GESTÃO DE PROJETOS

Nesta seção, vamos explorar a tradição das redes na administração de projetos. Inicialmente vamos abordar a relevância da gestão de projetos e redes em diversos contextos organizacionais. Em seguida analisaremos cada um dos contextos organizacionais identificados na produção acadêmica em gestão de projetos e redes.

3.1. Contextos Organizacionais da Produção Acadêmica em Gestão de Projetos e Redes

A gestão de projetos e redes é crucial em diversos contextos, incluindo tecnologia, comunicações, construção, engenharia, finanças, bancos, educação, administração pública e políticas públicas. A pesquisa acadêmica ajuda a esclarecer os desafios e oportunidades desses contextos, desenvolvendo e propondo soluções eficazes (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020; Bashir, Ojiako & Mota, 2019; Dekker, Volker, Lelieveldt & Torenvlied, 2010; Damnjanovic, Duthie & Waller, 2008; Es'haghi & Karamidehkordi, 2023; Chowdhury, Chen & Tiong, 2011; Ruan, Ochieng, Price & Egbu, 2012; Styhre, Josephson & Knauseder, 2004).

Quatro agrupamentos de contextos organizacionais foram identificados: (a) tecnologia, comunicações, serviços empresariais e governo eletrônico; (b) construção, engenharia, infraestrutura e projetos de construção de redes; (c) financeiro, bancário, educacional e gestão organizacional; (d) administração pública, políticas públicas; e (e) contextos diversos.

O **primeiro agrupamento** se destaca como o foco principal de muitas pesquisas organizacionais. Estudos foram realizados em empresas que desenvolvem, produzem ou vendem produtos tecnológicos, onde a inovação é um elemento crucial (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020). Uma

abordagem integrada de rede social-fuzzy micmac foi introduzida para modelar e analisar fatores que influenciam atrasos em projetos (Bashir, Ojiako & Mota, 2019). A relevância das redes de conhecimento na transferência de conselhos entre inventores corporativos também foi destacada (Brennecke & Rank, 2016). No setor de serviços empresariais, a eficiência na gestão, a agilidade nos processos e a redução de custos são pontos de destaque. A análise do envolvimento de organizações cívicas na resolução de problemas do bairro e na coprodução ressaltando a importância da integração entre departamentos e o alinhamento de interesses (Dekker, Volker, Lelieveldt & Torenvlied, 2010). No setor governamental, a importância do governo eletrônico é inegável, pois facilita a interação entre governo, cidadãos e empresas, promovendo transparência. A flexibilidade da rede foi examinada sob uma perspectiva diferente, modelando o problema de *design* de rede como um recurso para obter valor para uma rede em comparação com o mesmo problema (Damjanovic, Duthie & Waller, 2008). Por fim, a estrutura das redes de partes interessadas em programas de restauração de lagos ameaçados foi objeto de uma análise detalhada, ressaltando a importância do governo eletrônico na gestão de recursos (Es'haghi & Karamidehkordi, 2023).

O **segundo agrupamento** se concentra no contexto de construção, engenharia, infraestrutura e projetos de construção de redes. Pesquisadores exploraram a centralidade de uma rede de comunicação de participantes do projeto de construção e suas implicações para a melhoria da comunicação do projeto (Trach & Lendo-Siwicka, 2021). Usando a teoria de redes, foi realizada uma análise da estrutura de projetos de parceria público-privada, onde foram identificadas e distinguidas potenciais partes interessadas na afiliação de PPP (Chowdhury, Chen & Tiong, 2011). A flexibilidade da rede foi abordada, modelando o problema de *design* de rede para obter o valor do recurso para uma rede em comparação com o mesmo problema (Damjanovic, Duthie & Waller, 2008). Além disso, o processo de integração do conhecimento em projetos de construção foi examinado, utilizando uma abordagem de análise de rede social para comparar o trabalho competitivo e colaborativo (Ruan, Ochieng, Price & Egbu, 2012). Por fim, um estudo sobre as práticas de aprendizagem organizacional em seis projetos de construção suecos destacou a importância dos contatos informais e pessoais (Styhre, Josephson & Knauseder, 2004).

No **terceiro agrupamento**, que envolve o contexto financeiro, bancário, educacional e de gestão organizacional, foram explorados diversos aspectos. O papel das redes de apoiadores no financiamento coletivo foi destacado, com foco na incorporação, centralidade e influência social no comportamento do apoiador (Chung, Li & Jia, 2021). Além disso, foi derivada a eficácia da execução de projetos de financiamento coletivo da rede de arrecadadores (Kao, Hsiao, Su & Ku, 2021). Durante um projeto de desenvolvimento profissional departamental, foram desenvolvidas redes de colaboração de professores universitários, ressaltando a importância dos contatos informais e pessoais em vez de sistemas de controle de gestões baseadas em computador (Brouwer, Deinum & Hofman, 2022). Foram realizadas análises de rede social, destacando os fundamentos e as fronteiras na vantagem (Tasselli, Kilduff & Menges, 2015), e uma pesquisa sobre a rede social organizacional, discutindo ideias centrais e debates-chave (Kilduff & Brass, 2010).

O **quarto agrupamento** aborda o contexto de administração pública e políticas públicas. Foi desenvolvido um quadro teórico para entender como os

projetos de mapeamento de cobertura de terra se desenvolvem, propondo a teoria do ator-rede como uma estrutura adequada para esse entendimento (Comber, Fisher & Wadsworth, 2003). A arquitetura de projetos conjuntos de P&D foi explorada através da abordagem de análise de rede social (Nesticò, Elia & Naddeo, 2020). Foi desenvolvido um modelo de seleção inovador baseado no processo de rede analítica e programação de objetivo zero-um para a sustentabilidade de projetos de regeneração urbana. Além disso, foram discutidos a emergência de “meta-redes” regionais e seus efeitos sobre os projetos de políticas públicas holandesas (Klaster, Wilderom & Muntslag, 2018).

Durante a análise foi possível notar que existem diversos contextos que são menos frequentemente explorados em pesquisas sobre redes e gestão de projetos. Entre eles, o contexto cultural se destaca pela sua singularidade. Na pesquisa sobre esse contexto especificamente, os determinantes da formação de redes interorganizacionais no setor cultural foram analisados, enfatizando a importância dessas redes na economia cultural e criativa (Ramos-Vidal, 2018).

3.2. Tipos de Metodologia na Produção Acadêmica em Gestão de Projetos e Redes

A pesquisa acadêmica em gestão de projetos e redes se beneficia da combinação de abordagens qualitativas e quantitativas. Estudos de casos qualitativos são frequentemente utilizados, discutindo redes no contexto de colaboração entre várias partes interessadas envolvidas na organização dos jogos olímpicos (Amara & Theodoraki, 2010) e na organização de projetos interorganizacionais (Braun, 2018). Outras pesquisas oferecem *insights* sobre práticas e comportamentos em redes usando etnografia e praxiografia. Por exemplo, redes na educação continuada foram examinadas, destacando como elas influenciam projetos liderados por estudantes de medicina (Mitchell, 2019). A teoria do ator-rede (ANT) é outra abordagem comum, aplicada em estudos que oferecem uma visão sobre as redes de atores locais e globais que cercam os projetos de e-governo (Heeks & Stanforth, 2007).

Abordagens quantitativas frequentemente utilizam dados numéricos e medidas de rede. Alguns estudos relevantes nessa abordagem são sobre análise de redes sociais (SNA). Uma análise quantitativa foi proposta para compreender a arquitetura de projetos conjuntos de P&D e a incorporação de redes na exploração e exploração desses projetos (Bernardes, Lucian & Abreu, 2018). O uso de dados numéricos foi enfatizado em pesquisas para explorar a arquitetura de projetos conjuntos de P&D e a incorporação de redes na exploração e exploração de projetos conjuntos de P&D (Arranz, Arroyabe & Arroyabe, 2019, 2020). Uma análise de rede foi realizada para modelar e analisar fatores que afetam atrasos de projetos usando uma abordagem integrada de rede social-fuzzy micmac (Bashir, Ojiako & Mota, 2019). A modelagem estocástica orientada a atores foi utilizada para analisar o desenvolvimento de redes de colaboração de professores universitários durante um projeto de desenvolvimento profissional departamental (Brouwer, Deinum & Hofman, 2022).

Em pesquisas de método misto, a combinação dessas abordagens permite uma compreensão mais profunda e abrangente dos projetos e redes estudados. Redes sociais em uma comunidade de destino foram investigadas, focando em redes de projetos e na rede de reputação (Buffa, Beritelli & Martini, 2018). O efeito da gestão de contratos e redes na *performance* e inovação em projetos de infraestrutura foi examinado (Klijn, Metselaar & Warsen, 2023). Além desse método, pesquisas conceituais e teóricas também desempenham um papel fundamental na construção do conhecimento nessa área. A teoria e metodologia de redes sociais foram consideradas como uma perspectiva viável para a identificação, análise e gestão de *stakeholders* em projetos (Chung & Crawford, 2016). Uma visão geral do paradigma de análise de redes sociais foi apresentada (Carrington & Scott, 2011).

3.3. Temáticas na Produção Acadêmica em Gestão de Projetos e Redes

As áreas de pesquisa atuais e emergentes no campo das redes e gestão de projetos se aglomeram em cinco temáticas: (a) análise de redes sociais (ARS); (b) gerenciamento de projetos; (c) financiamento coletivo de projetos; (d) desenvolvimento educacional; e (e) outros temas.

A **primeira temática** (análise de redes sociais) é um método de análise que se concentra na estrutura das relações entre atores sociais. Uma revisão abrangente da pesquisa sobre redes sociais organizacionais foi fornecida, destacando a importância das relações entre atores, a incorporação da troca em relações sociais, a complexidade das relações diádicas e o impacto das conexões de redes sociais nos resultados para os atores e grupos de atores (Kilduff & Brass, 2010).

A **segunda temática** é sobre o gerenciamento de projetos, que envolve o planejamento, a execução e o controle de um projeto desde o início até a conclusão, é outro tema relevante. A teoria do ator-rede (ANT) foi aplicada em estudos sobre gerenciamento de projetos, demonstrando a aplicação dessa teoria no campo do gerenciamento de projetos (Heeks & Stanforth, 2007).

A **terceira temática** versa sobre o financiamento coletivo. É uma temática emergente e trata de uma forma de arrecadar fundos para um projeto ou causa, solicitando pequenas quantidades de dinheiro a um grande número de pessoas, geralmente através da internet. A interação entre as características individuais e a estrutura da rede na formação das redes foi explorada, um aspecto relevante no contexto do financiamento coletivo de projetos (Tasselli, Kilduff & Menges, 2024).

A **quarta temática** enfoca o desenvolvimento educacional em projetos como uma área crucial para aprimorar a qualidade da educação em projetos. Envolve uma variedade de iniciativas e estratégias destinadas a melhorar o processo de aprendizagem e o ambiente educacional. Um quadro teórico que classifica a pesquisa de rede em quatro categorias principais, incluindo o desenvolvimento educacional em projetos, foi desenvolvido (Carpenter, Li & Jiang, 2012).

Além desses, outros temas surgiram na análise da produção acadêmica em gestão de projetos e redes. Por exemplo, uma revisão da literatura que abrange as

sociologias da cultura e os métodos de rede social foi realizada, examinando os movimentos recentes promissores em direção à integração entre os atores (Pachucki & Breiger, 2010).

3.4. Âmbitos e Concepções de Rede na Produção Acadêmica em Gestão de Projetos e Redes

Outro foco de análise foram os âmbitos e concepções de rede que fundamentam a pesquisa em gestão de projetos. Para conseguirmos entender e classificar essas concepções e âmbitos, buscamos referencial nas pesquisas sobre redes nas ciências sociais e humanas, para posteriormente, aplicar e analisar a produção acadêmica em gestão de projetos. Nesse sentido, identificamos três âmbitos de redes: (a) âmbito organizacional; (b) âmbito interorganizacional; e (c) âmbito de redes sociais (Carpenter, Li & Jiang, 2012). Essas perspectivas fornecem uma base sólida para a compreensão e pesquisa das redes em diversos contextos e domínios, destacando sua complexidade e diversidade.

O **âmbito organizacional** se refere à maneira como as redes são estruturadas e operam dentro de uma única organização. Isso pode incluir a forma como a informação é compartilhada, como as equipes são formadas e como as decisões são tomadas. Com base na análise de como as pesquisas em gestão de projetos e redes estão concentradas de acordo com os âmbitos relacionados aos autores, conclui-se que o âmbito organizacional é o mais popular, com muitas pesquisas enfocando como as redes operam dentro de uma única organização (Amara & Theodoraki, 2010; Bashir, Ojiako & Mota, 2019; Braun, 2018; Buffa, Beritelli & Martini, 2018; Damnjanovic, Duthie, Waller & Sandhawalia, 2008; DeFillippi & Sydow, 2016; Di Marco & Taylor, 2011; Fang, Marle, Zio & Bocquet, 2012; Geraldi & Söderlund, 2018; Golenko-Ginzburg & Gonik, 1997; Hajdu & Bokor, 2014; Haniff & Galloway, 2022; Huang, Huang & Lin, 2020; Kao, Hsiao, Su & Ku, 2021; Klaster, Wilderom & Muntslag, 2018; Li, Jiang & Zuo, 2020; Manning, 2017; Mok, Shen & Yang, 2017; Montesinos-Valera, Aragonés- Beltrán & Pastor-Ferrando, 2017; Obstfeld, Ventresca & Fisher, 2020; Pryke, 2004; Pryke et al., 2018; Sebben Adami & Verschoore, 2018; Sergi, Crevani & Aubry, 2020; Solli-Sæther, Karlsen & van Oorschot, 2015; Steen et al., 2018; Sydow, 2022; Walker & Hills, 2012; Wang et al., 2018; Quintane, Pattison, Robins & Mol, 2013; Tasselli & Kilduff, 2021; Sarafan, Lawson, Roehrich & Squire, 2022).

O **âmbito interorganizacional** versa sobre as relações entre diferentes organizações, referindo-se às redes que existem entre diferentes organizações. Estas podem ser formadas por várias razões, como parcerias estratégicas, *joint ventures* ou simplesmente para compartilhar melhores práticas. Os tópicos de pesquisa dos autores que se concentram neste âmbito incluem a construção civil e a gestão de infraestrutura (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020; Brennecke & Rank, 2016; Brouwer, Deinum & Hofman, 2022; Chowdhury, Chen & Tiong, 2011; Dixit, Srivastava & Chaudhuri, 2015; Klijn, Metselaar & Warsen, 2023; Lahdelma & Laakso, 2016; Pryke, 2005; Ruan, Ochieng, Price & Egbu, 2012; Styhre, Josephson & Knauseder, 2004; Trach & Lendo-Siwicka, 2021; Valipour et al., 2015).

O **âmbito de redes sociais** conceitua a estrutura social como uma rede, com laços conectando membros e canalizando recursos. Este se refere às redes formadas por indivíduos, seja no contexto profissional ou pessoal. As redes sociais podem ter um impacto significativo na disseminação de informações e na formação de opiniões. Este é o âmbito menos comum, mas, ainda assim, relevante, com alguns autores explorando como as redes de indivíduos podem impactar áreas como o financiamento coletivo (Bernardes, Lucian & Abreu, 2018; Chung & Crawford, 2016; Chung, Li & Jia, 2021; Lu & Fulk, 2017; Mitchell, 2020; Tan & Reddy, 2021).

Outros âmbitos identificados na revisão sistemática realizada focam em áreas mais específicas, como a política de uso da terra urbana e regeneração urbana sustentável, desenvolvimento comunitário, educação e administração pública (Es'haghi & Karamidehkordi, 2023; Nesticò, Elia & Naddeo, 2020; Heeks & Stanforth, 2007; Stillman, 2005; Scott, Woolcott, Keast & Chamberlain, 2018; Veitch, 1984; Yang & Cheng, 2010; Shrestha, 2021; Shrestha, 2021; Ramos-Vidal, 2018; Ramkumar & Narayanasamy, 2017).

Embora a pesquisa em redes na gestão de projetos seja bastante diversificada, abrangendo uma ampla gama de âmbitos, o âmbito cultural parece ser pouco explorado. Por exemplo, apenas Ramos-Vidal (2018) discute redes no contexto cultural entre os autores listados. A gestão de projetos culturais, muitas vezes envolvendo uma variedade de partes interessadas, desde artistas e curadores até patrocinadores e o público, pode se beneficiar enormemente da aplicação e estudo de teorias e práticas de redes. Portanto, o âmbito cultural representa uma oportunidade valiosa para futuras pesquisas na interseção de redes e gestão de projetos (Ramos-Vidal, 2018).

Sobre a concepção de rede, estudiosos das ciências sociais e humanas propõem três perspectivas: (a) teoria do modelo; (b) teoria do processo; e (c) teoria dos múltiplos âmbitos (Pachucki & Breiger, 2021).

A **primeira concepção** é a teoria do modelo, que considera a rede como um modelo que representa as relações entre atores, permitindo a análise de sua estrutura e previsão de comportamentos. Isso é evidente em trabalhos que discutem redes no contexto de gestão de projetos, em que várias partes interessadas colaboram para alcançar um objetivo comum (Pryke, 2004; Pryke et al., 2018; Sebben Adami & Verschoore, 2018; Sergi, Crevani & Aubry, 2020; Solli-Sæther, Karlsen & van Oorschot, 2015; Steen et al., 2018; Sydow, 2022; Walker & Hills, 2012; Wang et al., 2018). Autores como Pryke (2005) e Steen, DeFillippi, Sydow, Pryke e Michelfelder (2018) parecem adotar essa teoria, aplicando a análise de redes sociais na gestão de projetos. Além disso, Scott e Carrington (2011) fornecem uma visão abrangente da análise de redes sociais, incluindo a teoria, a metodologia e a aplicação em vários campos.

A **segunda concepção** é a teoria do processo, que enxerga a rede como um sistema dinâmico, em que atores e suas relações evoluem ao longo do tempo. Isso é exemplificado em trabalhos que exploram redes de inovação, que são colaborações entre várias entidades para promover a inovação (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020). Autores como Quintane, Pattison, Robins e Mol (2013) e Manning e Sydow (2014) parecem adotar essa teoria, discutindo a

dinâmica das redes em projetos e equipes organizacionais. Rule e Bearman (2015) também fornecem um bom exemplo dessa teoria, discutindo como as redes evoluem ao longo do tempo e como essas mudanças podem afetar a cultura e a sociedade.

A **terceira concepção** foca na teoria dos múltiplos âmbitos, que concebe a rede como um conjunto de diferentes âmbitos ou níveis, cada um com sua própria estrutura e dinâmica, possibilitando que os atores participem de vários âmbitos simultaneamente. Isso é evidente em trabalhos que discutem redes no contexto de política de uso da terra urbana e regeneração urbana sustentável (Es'haghi & Karamidehkordi, 2023; Nesticò, Elia & Naddeo, 2020). O trabalho de Uricchio (2004) é um bom exemplo dessa teoria. Ele discute como as redes podem operar em vários âmbitos ou níveis, incluindo o individual, o grupal e o societal. Ele também explora como esses diferentes âmbitos podem interagir e influenciar uns aos outros.

A **abordagem cultural** de Ramos-Vidal (2018) é entendida como um subitem dentro da teoria de múltiplos âmbitos. A cultura, como um campo de estudo, é inerentemente multifacetada e envolve múltiplos âmbitos ou níveis de análise. Além disso, a cultura é, muitas vezes, vista como um fenômeno que emerge das interações entre indivíduos e grupos, o que se alinha com a ideia de que os atores podem participar de vários âmbitos simultaneamente (Ramos-Vidal, 2018). Além de Ramos-Vidal (2018), Stillman (2005) discute como as redes podem ser usadas para promover a participação e a colaboração em projetos comunitários. Ele argumenta que a cultura desempenha um papel crucial na formação e no funcionamento dessas redes. No entanto, a pesquisa que expressa explicitamente a concepção cultural da rede ainda é limitada, sugerindo uma oportunidade para futuras investigações sobre essa abordagem cultural de rede. Neste caso, "limitada" significa que existem poucos estudos que expressam explicitamente a concepção cultural da rede. Um exemplo é o trabalho de Ramos-Vidal (2018), que discute a cultura no contexto das redes.

3.5. Impactos da Rede na Gestão de Projeto na Produção Acadêmica

A revisão da produção acadêmica realizada revelou que as redes têm impactos significativos na gestão de projetos. Alguns pontos a serem considerados sobre esses impactos incluem: (a) desempenho de projeto; (b) governança de projeto; (c) implementação de projeto; (d) inovação de projeto; (e) lealdade e satisfação dos consumidores.

O **primeiro tipo** de impacto diz respeito ao desempenho dos projetos e considera que esse impacto pode ocorrer de várias maneiras. Uma delas é facilitando a colaboração e a troca de informações, o que pode levar a uma redução de atrasos e melhorar a comunicação entre os membros do projeto (Arranz, Arroyabe & Fernandez de Arroyabe, 2019, 2020). Além disso, análise de rede pode ser usada para calcular a confiabilidade exata do projeto, o que é crucial para projetos com restrições de tempo e orçamento (Huang, Huang & Lin, 2020). A interação entre as características individuais e a estrutura da rede na formação de redes sociais organizacionais foi explorada, fornecendo *insights* sobre como melhorar a colaboração e a troca de informações dentro de uma organização, o que

pode, por sua vez, melhorar o desempenho do projeto (Tasselli, Kilduff & Menges, 2024). Outro ponto é o processo de integração das ideias dos outros em projetos criativos, um processo que pode melhorar o desempenho do projeto ao facilitar a colaboração e a troca de informações (Lingo & O'Mahony, 2010). Foi argumentado que o pensamento em rede fornece técnicas poderosas para especificar conceitos culturais que variam desde redes narrativas até sistemas de classificação, gostos e repertórios culturais, sugerindo também que uma compreensão adequada da rede pode levar a um melhor desempenho do projeto (Pachucki & Breiger, 2010).

O **segundo tipo** de impacto diz respeito a como as redes podem ter um impacto significativo na governança do projeto. Por exemplo, as redes de projetos interorganizacionais podem ser configuradas de maneira a melhorar a governança e o desempenho do projeto (Braun, 2018). A discussão sobre a perspectiva do padrão de rede sugere que ao entender como as redes são formadas, os gerentes de projeto podem ser capazes de estruturar melhor as redes dentro de suas organizações para melhorar a governança e o desempenho (Tasselli, Kilduff & Menges, 2024). A importância das redes sociais organizacionais para a governança do projeto foi destacada, sugerindo que uma compreensão adequada da rede pode melhorar a governança do projeto ao permitir uma melhor estruturação das redes dentro das organizações (Kilduff & Brass, 2010; Carrington & Scott, 2011). Um quadro para guiar as escolhas entre as várias teorias, construtos, medidas, desenhos de pesquisa e estratégias analíticas inerentes à literatura de redes sociais foi fornecido, o que também pode ajudar os gerentes de projeto a entender melhor como as redes são formadas e como podem ser estruturadas dentro de suas organizações para melhorar a governança e o desempenho do projeto (Carpenter, Li & Jiang, 2012).

O **terceiro tipo** de impacto considera como impacto a implementação de projetos, compreendendo como a teoria da rede de atores pode ser usada para entender as trajetórias de projetos de governo eletrônico, levando a uma melhor implementação desses projetos (Heeks & Stanforth, 2007). A teoria da rede foi discutida como uma ferramenta para entender as trajetórias de projetos (Kadushin, 2012).

O **quarto tipo** de impacto diz respeito a inovação do projeto, compreendendo como a gestão de contratos e redes pode ter um efeito no desempenho e inovação em projetos de infraestrutura (Klijn, Metselaar & Warsen, 2023). O processo de integração das ideias dos outros em projetos criativos foi mostrado, um processo chamado de "nexus work" (Lingo & O'Mahony, 2010). Por fim, as plataformas de financiamento coletivo podem utilizar redes para aumentar a lealdade e a satisfação dos consumidores (Bernardes, Lucian & Abreu, 2018), que diz respeito ao último impacto identificado na relação da rede na gestão de projetos na produção acadêmica revisada.

3.6. Desafios e Carências na Pesquisa em Gestão de Projetos e Redes

Com base na análise sistemática das pesquisas, identificamos algumas lacunas e desafios notáveis sobre o tema gestão de projetos e redes. A pesquisa existente sobre redes interorganizacionais no setor cultural é limitada. Ramos-Vidal

(2018) é o único estudo identificado que investiga este tópico, focando nos determinantes da formação de redes interorganizacionais neste setor. No entanto, há uma necessidade evidente de pesquisas mais robustas e abrangentes que explorem diferentes aspectos das redes neste setor, como a influência das redes na promoção da diversidade cultural, na gestão de recursos culturais e na promoção da participação cultural.

Durante a revisão a respeito das pesquisas existentes sobre redes foram observados diversos aspectos. Por exemplo, as redes posicionadas no nível meso, situadas entre o indivíduo (nível micro) e as instituições (nível macro), apresentam uma diversidade de teorias (Gamper, 2022). Argumenta-se que as interações entre múltiplos *stakeholders* ganharam importância nas últimas décadas, dada a velocidade com que as informações são propagadas e as conexões são estabelecidas entre indivíduos e grupos (Stocker, Mascena, Azevedo & Boaventura, 2018). Foi afirmado que as redes de relacionamentos em que as empresas estão inseridas influenciam profundamente sua conduta e desempenho, destacando que as redes estratégicas fornecem acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias; com vantagens de aprendizado, economias de escala e escopo; e permitem que as empresas alcancem objetivos estratégicos (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Além disso, a dinâmica das redes de negócios foi abordada através de uma revisão da literatura IMP, que se refere à escola industrial de marketing e compras, que é uma rede de acadêmicos que desenvolveu uma abordagem específica para entender as relações de negócios e redes. Ela visa lançar luz sobre possíveis caminhos relacionais pelos quais uma empresa pode reconfigurar sua rede de negócios (Guercini & Runfola, 2012).

Embora a maioria dos estudos pareça adotar uma visão geral de rede – um conjunto de nós (ou vértices) que estão conectados por *links* (ou arestas) – há uma falta de discussão aprofundada sobre como conceituar uma rede. Isso pode levar a mal-entendidos e inconsistências na forma como as redes são estudadas e compreendidas. Diante disso, outro desafio notável é a falta de diversidade conceitual e teórica para entender o conceito de “rede”. As pesquisas existentes estudam diferentes tipos ou âmbitos de redes (organizacionais, interorganizacionais, sociais), mas a concepção geral do que é uma rede permanece a mesma: uma estrutura complexa composta por entidades interconectadas, cujas interações e relações formam um sistema integrado.

Essas lacunas e desafios destacam a necessidade de pesquisas futuras para abordar essas questões e contribuir para uma compreensão mais rica e matizada das redes em diferentes contextos. Os pesquisadores podem se beneficiar de uma definição mais clara e abrangente de “rede”, que pode ajudar a orientar suas pesquisas e garantir que todos estejam na mesma página ao estudar e discutir a temática.

No contexto da economia criativa, os desafios e lacunas tornam-se ainda mais evidentes. A economia criativa é caracterizada por uma complexa rede de atores, incluindo artistas, *designers*, produtores culturais, instituições de financiamento e público. Esses atores interagem de maneiras complexas e dinâmicas para produzir, distribuir e consumir bens e serviços criativos. No entanto, a pesquisa existente sobre redes na economia criativa é limitada e fragmentada.

Um desafio notável é a falta de uma compreensão clara e abrangente de como as redes funcionam na economia criativa. Por exemplo, como as redes influenciam a inovação e a criatividade? Como as redes afetam a distribuição e o consumo de bens e serviços criativos? Como as redes contribuem para a sustentabilidade e o crescimento da economia criativa?

Além disso, há uma carência de pesquisas que explorem a interseção entre gestão de projetos e redes na economia criativa. Projetos criativos, muitas vezes, envolvem a colaboração de uma diversidade de atores e a gestão dessas redes de colaboração é crucial para o sucesso do projeto. No entanto, pouco se sabe sobre como gerenciar efetivamente essas redes de projetos na economia criativa.

4. RENOVAÇÃO DE CONTEXTOS E CONCEPÇÕES DA PESQUISA EM REDES NA GESTÃO DE PROJETOS

A análise da produção acadêmica em gestão de projetos e rede nos conduziu a pensar como a renovação em relação a contextos e concepções pode ser fecunda para abrir novas searas de pesquisa, enriquecendo e aprofundando a pesquisa existente. Como forma de provocar a renovação da pesquisa futura, destacamos e propomos revisão de um contexto (redes na economia criativa) e uma concepção de rede (abordagem cultural).

4.1. Renovando o Contexto: Redes na Economia Criativa

A economia criativa, um campo emergente e dinâmico, oferece uma oportunidade significativa para renovar a pesquisa em gestão de projetos e redes. Este contexto, ainda pouco explorado, é rico em possibilidades e desafios. Redes e projetos são cruciais para a compreensão e operação neste contexto (Comunian, Faggian, & Jewell, 2014). A gestão eficaz de projetos e as redes facilitam a colaboração, otimiza o acesso a recursos, assegura a estabilidade necessária para o sucesso a longo prazo e molda o processo criativo. Portanto, para indivíduos ou organizações que operam dentro da economia criativa, a ênfase na gestão de projetos e redes é uma estratégia vital para o sucesso (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

A economia criativa se constitui a partir de diversos tipos de organizações, algumas conhecidas como indústrias, com base na criatividade individual, habilidade e talento (Comunian, Faggian, & Jewell, 2014), cujos produtos e serviços são caracterizados por um grande valor simbólico e apresentam potencial para criação de emprego e riqueza (Davies & Gaulti, 2013; Figueiredo & Jesus, 2020; Morelli- Mendes & Almeida, 2016; Reis, 2008). As indústrias criativas são reconhecidas também pela capacidade de produzir novas ideias e benefícios sociais não monetizados (Bass, Milosevic & Eesley, 2015; Oliveira, Ribeiro, Cabral & Santos, 2016). Embora não exista um consenso a respeito dos setores pertencentes à economia criativa (Jones, Lorenzen & Sapsed, 2015), as artes encontram-se presentes em todas as classificações, ocupando, em geral, uma posição primordial (Phillips, 2010).

Entretanto, apesar de considerarmos as artes um dos principais combustíveis impulsionadores da economia criativa, isso seria impossível caso não ocorresse a transformação da criação artística, enquanto insumo, em valor econômico e social. O empreendedorismo artístico baseado em projetos é o catalisador do desenvolvimento da economia criativa (Varbanova, 2017). Por meio dele, o consumo de arte torna-se viável, gerando todo um conjunto de desdobramentos importantes. A colaboração e a inovação são pilares para o desenvolvimento das indústrias criativas (Uricchio, 2004). As redes colaborativas fomentam a troca de ideias, a colaboração em projetos e a inovação contínua (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Chen et al. (2014) destacam que uma gestão eficiente das redes pode resultar em resultados criativos mais robustos e inovadores, proporcionando acesso a informações e recursos essenciais. As redes de Guanxi são um exemplo de como as redes podem ser utilizadas para maximizar a utilização de recursos em projetos criativos, levando a um maior sucesso nos empreendimentos criativos (Chen et al., 2014). Na economia criativa, as redes podem ser vistas como geradoras de uma infinidade de projetos. A administração eficiente desses projetos dentro das redes pode se tornar uma estratégia-chave para a realização de metas estratégicas.

As redes de projetos presentes na economia criativa proporcionam uma mescla singular de estabilidade e dinamismo (Manning & Sydow, 2014). Os autores exploram a emergência de organizações baseadas em redes de projetos e enfatizam a relevância de formar equipes centrais e reservas de parceiros flexíveis para projetos que envolvem várias organizações. A administração eficaz dentro dessas redes pode contribuir para a manutenção da estabilidade necessária, ao mesmo tempo que permite a flexibilidade para inovação e criatividade. Isso tem um impacto expressivo na criatividade e inovação (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

4.2. Renovando a Concepção de Redes: a Abordagem Cultural

A abordagem cultural de redes é uma perspectiva que considera a cultura – os valores, normas e práticas compartilhadas – como um elemento que influencia e é influenciado pelas redes (Mische, 2011). Essa abordagem reconhece que as redes não existem em um vácuo, mas são moldadas por valores, crenças e práticas compartilhadas pelas entidades envolvidas.

A cultura pode criar “buracos culturais” nas redes, onde a falta de conexões entre entidades é informada por diferenças culturais (Pachucki & Breiger, 2010). As redes são vistas como um meio importante através do qual a cultura é compartilhada e transformada (Rule & Bearman, 2015). Esta abordagem oferece uma nova lente para compreender as dinâmicas das redes, considerando a influência mútua entre cultura e estrutura de rede. Ela ajuda a entender como as conexões se formam, os sentidos que lhe são atribuídos e como a informação ganha significado em projetos específicos.

Alguns fenômenos como o colapso espontâneo das redes e a transformação da cultura por meio das redes são relevantes para entender riscos potenciais em projetos complexos e para projetos culturais bem-sucedidos, respectivamente

(Caldarelli & Catanzaro, 2012). A otimização da comunicação e coordenação dentro da equipe de um projeto cultural, além da identificação de “superconectores” ajudam a entender como a cultura afeta a colaboração são aspectos cruciais para o sucesso. Nesse contexto, a abordagem cultural de redes enriquece o entendimento das dinâmicas sociais e oferece ferramentas práticas para melhorar a gestão de projetos, sobretudo projetos do setor cultural.

A concepção das redes a partir da abordagem cultural enfatiza a importância dos aspectos culturais na formação e funcionamento das redes. Ela sugere que a cultura – os valores, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma rede – desempenha um papel crucial na determinação de como a rede é estruturada e como ela opera. Isso significa que a cultura pode influenciar quem se conecta com quem, como as informações e recursos são compartilhados dentro da rede, e como a rede se adapta e evolui ao longo do tempo. Essa abordagem pode ser particularmente útil para entender projetos e sua gestão, pois os projetos, muitas vezes, envolvem a colaboração de indivíduos e organizações com diferentes culturas e práticas. Ao considerar a cultura como uma parte integral da rede, podemos começar a entender como as diferenças culturais podem afetar a eficácia da colaboração, como os conflitos culturais podem ser gerenciados e como uma cultura de colaboração eficaz pode ser cultivada.

Além disso, a abordagem cultural pode ajudar a identificar oportunidades para melhorar a gestão de projetos. Por exemplo, ela pode sugerir estratégias para construir e manter relações de confiança dentro da rede, para facilitar a comunicação e a coordenação entre diferentes partes da rede, e para promover uma cultura de aprendizado e inovação. Portanto, a abordagem cultural das redes oferece uma perspectiva valiosa para a pesquisa e a prática da gestão de projetos.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A compreensão aprofundada dos contextos, âmbitos, concepções e impactos é fundamental para auxiliar os pesquisadores a identificar melhor as áreas de foco e as oportunidades para futuras pesquisas. Os impactos oferecem uma oportunidade para explorar as dimensões significativas das redes e suas contribuições para o avanço dos projetos e de sua gestão. Eles ajudam a compreender como as redes podem ser utilizadas de maneira eficaz para promover o sucesso do projeto.

Os âmbitos, por outro lado, permitem a consideração de pesquisas multiâmbito ou o aprofundamento em um tipo específico de âmbito. Isso pode levar a uma compreensão mais rica e diversificada das redes e de como elas operam em diferentes contextos. Enquanto os contextos permitem explorar aqueles tipos de ambientes sobre os quais ainda sabemos muito pouco. Isso abre novas áreas de pesquisa e fornece informações valiosas sobre como as redes funcionam em diferentes contextos.

As concepções de rede, por sua vez, permitem estabelecer novas conexões interdisciplinares com o campo das ciências sociais e humanas. Isso pode renovar a visão e a compreensão que desenvolvemos sobre redes em gestão de projetos,

levando a novas abordagens e metodologias para estudar redes. O contexto da economia criativa, em particular, abre novos caminhos para a pesquisa futura. Ele beneficia tanto a sociedade e os gestores atuantes nesses tipos de projetos culturais, criativos e artísticos, quanto os pesquisadores de projetos, que poderão descobrir melhor as singularidades desse setor de atividade econômica, e de economia criativa, que poderão valorizar mais os conhecimentos aplicados do campo de gestão de projetos.

Os resultados desta pesquisa consistem nas categorias e subcategorias desenvolvidas para melhor entender, qualitativamente, o campo de pesquisa sobre gestão de projetos. Os itens temáticos abordados não existiam previamente. Eles foram elaborados ao longo do processo de análise seguindo uma lógica indutiva, característica das pesquisas qualitativas e da natureza específica da revisão sistemática que adotamos. As principais categorias identificadas foram: (a) análise de redes sociais; (b) gerenciamento de projetos; (c) financiamento coletivo; (d) desenvolvimento educacional; e (e) outros temas.

Esses resultados podem oferecer a pesquisadores deste campo de pesquisa (a) um entendimento do estado atual da pesquisa (consolidação, tradição) e (b) um caminho para renovar e avançar a pesquisa futura. Essa discussão inclui uma análise aprofundada de como as redes operam em diferentes contextos, as conexões interdisciplinares estabelecidas e as implicações culturais das concepções de rede.

Finalmente, a abordagem cultural de concepção de redes oferece uma nova perspectiva para entender as redes. Ela reconhece que as redes não são apenas estruturas, mas também são moldadas e influenciadas pela cultura. Isso pode ter implicações significativas para como gerenciamos e utilizamos redes em projetos, abrindo novas possibilidades para a pesquisa futura.

6. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi integrar e consolidar a produção acadêmica relacionada à gestão de projetos e redes. Para isso, adotamos uma metodologia baseada na revisão sistemática da produção acadêmica, explorando as particularidades desse ambiente e considerando as áreas temáticas, contextos, âmbitos, concepções e impactos.

A partir de nossa análise, alcançamos resultados significativos que permitiram entender contextos, âmbitos, concepções e impactos. Observamos que os âmbitos permitem a consideração de pesquisas multiâmbito ou o aprofundamento em um tipo específico de âmbito. Isso leva a uma compreensão mais rica e diversificada das redes e de como elas operam em diferentes contextos. Descobrimos que esses contextos permitem explorar tipos de ambientes sobre os quais ainda sabemos muito pouco, abrindo novas áreas de pesquisa sobre como as redes funcionam em diferentes contextos.

Constatamos que o contexto da economia criativa abre novos caminhos para a pesquisa futura. Isso beneficia tanto a sociedade e os gestores atuantes nesses

tipos de projetos culturais, criativos e artísticos, quanto os pesquisadores de projetos e de economia criativa. Verificamos que as concepções permitem estabelecer novas conexões interdisciplinares com o campo das ciências sociais e humanas, renovando a visão e a compreensão que desenvolvemos sobre redes em gestão de projetos. Finalmente, percebemos que a abordagem cultural de concepção de redes oferece uma nova perspectiva para entender as redes. Ela reconhece que as redes não são apenas estruturas, mas também são moldadas e influenciadas pela cultura.

A pesquisa demonstrou que os contextos e âmbitos analisados permitem uma compreensão mais rica e diversificada das redes. A identificação dos diversos contextos e âmbitos mostrou que há uma oportunidade para explorar ambientes ainda pouco estudados, o que abre novas áreas de pesquisa. A análise da economia criativa revelou novos caminhos para a pesquisa futura, beneficiando tanto a sociedade quanto os gestores de projetos culturais, criativos e artísticos, além dos pesquisadores de projetos e da economia criativa.

As concepções estudadas estabelecem novas conexões interdisciplinares com o campo das ciências sociais e humanas, renovando a visão e a compreensão sobre redes em gestão de projetos. A abordagem cultural de concepção de redes oferece uma nova perspectiva, reconhecendo que as redes não são apenas estruturas, mas também são moldadas e influenciadas pela cultura.

Embora esta pesquisa tenha gerado contribuições significativas, algumas limitações se fazem presentes e podem estimular pesquisas futuras. Por exemplo, a revisão focou em um amplo número de bases de dados e artigos, mas algumas pesquisas podem não ter sido capturadas no mapeamento inicial. Apesar de considerarmos diversos contextos, é possível que alguns ambientes específicos tenham sido sub-representados, afetando a generalização dos resultados. Para trabalhos futuros, sugerimos a exploração de contextos pouco estudados e a investigação das diferentes concepções de rede, com foco na economia criativa e em outras áreas emergentes. Isso permitirá uma visão mais integrada e consolidada, orientando a renovação e o avanço da pesquisa em gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

- Amara, M., & Theodoraki, E. (2010). Transnational network formation through sports related regional development projects in the Arabian Peninsula. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 135-158.
- Arranz, N., Arroyabe, M. F., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2020). Network embeddedness in exploration and exploitation of joint R&D projects: a structural approach. *British Journal of Management*, 31(2), 421-437.
- Arranz, N., Arroyabe, M. F., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2019). The architecture of R&D joint projects: the social network analysis approach. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(8), 902-914

- Bashir, H., Ojiako, U., & Mota, C. (2019). Modeling and analyzing factors affecting project delays using an integrated social Network-Fuzzy MICMAC Approach. *Engineering Management Journal*, 1-11.
- Bass, E., Milosevic, I., & Eesley, D. (2015). Examining and reconciling identity issues among artist-entrepreneurs. In O. Kuhlke, A. Schramme, & R. Kooyman (Orgs.), *Creating Cultural Capital: Cultural Entrepreneurship in Theory, Pedagogy and Practice* (pp. 99-109). *Chicago, IL: University of Chicago Press*.
- Bernardes, B., Lucian, R., & Abreu, N. (2018). Crowdfunding: Análise dos Comportamentos de Satisfação e Lealdade dos Consumidores Brasileiros em Contexto de Produtos Culturais. *Gestão e Projetos: GeP*, 9(2), 65-79. ISSN-e 2236-0972.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013. [DOI: 10.1016/S0149-2063(03)00087-4]
- Braun, T. (2018). Configurations for Interorganizational Project Networks: The Interplay of the PMO and Network Administrative Organization. *Project Management Journal*, 49(4), 53-61
- Brennecke, J., & Rank, O. N. (2016). The interplay between formal project memberships and informal advice seeking in knowledge-intensive firms: a multilevel network approach. *Social Networks*, 44, 307-318.
- Brouwer, J., Deinum, J. F., & Hofman, W. H. A. (2022). The development of university teachers' collaboration networks during a departmental professional development project. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103579.
- Buffa, F., Beritelli, P., & Martini, U. (2018). Project networks and the reputation network in a community destination. Proof of the missing link. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 251-259.
- Caldarelli, G., & Catanzaro, M. (2012). *Networks: A Very Short Introduction*. *Oxford University Press*. ISBN: 9780199588077
- Carpenter, M. A., Li, M., & Jiang, H. (2012). Social network research in organizational contexts: a systematic review of methodological issues and choices. *Journal of Management*, 38(4), 1328-1361. [DOI: 10.1177/0149206312440119].
- Chen, M.-H., Chang, Y.-Y., & Lee, C.-Y. (2014). Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: information and resource. *Graduate Institute of Technology Management, National Chung Hsing University*. Disponível online em 19 de dezembro de 2014.
- Chowdhury, A. N., Chen, P. H., & Tiong, R. (2011). Analysing the structure of public-private partnership projects using network theory. *Construction Management and Economics*, 29(3), 247-260.
- Chung, K. S., & Crawford, L. (2016). The role of social networks theory and methodology for project stakeholder management. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 226, 372-380.

- Chung, Y., Li, Y., & Jia, J. (2021). Exploring embeddedness, centrality, and social influence on backer behavior: the role of backer networks in crowdfunding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(5), 925-946
- Comber, A., Fisher, P., & Wadsworth, R. (2003). Actor–network theory: a suitable framework to understand how land cover mapping projects develop? *Land Use Policy*, 20(4), 299-309. [https://doi.org/10.1016/S0264-8377\(03\)00048-6](https://doi.org/10.1016/S0264-8377(03)00048-6)
- Comunian, R., Faggian, A., & Jewell, S. (2014). Embedding arts and humanities in the creative economy: the role of graduates in the UK. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(3), 426-450. <https://doi.org/10.1068/c11153r>
- Damnjanovic, I., Duthie, J., & Waller, S. T. (2008). Valuation of strategic network flexibility in development of toll road projects. *Construction Management and Economics*, 26(9), 979-990.
- Davies, R., & Gauti, S. (2013). *Introducing the creative industries: from theory to practice*. London, UK: Sage.
- DeFillippi, R., & Sydow, J. (2016). Project networks: governance choices and paradoxical tensions. *Project Management Journal*, 47(5), 6-17. <https://doi.org/10.1177/875697281604700502>
- Dekker, K., Volker, B., Lelieveldt, H., & Torenvlied, R. (2010). Civic engagement in urban neighborhoods: does the network of civic organizations influence participation in neighborhood projects? *Journal of Urban Affairs*, 32(5), 609-632.
- Di Marco, M. K., & Taylor, J. E. (2011). The impact of cultural boundary spanners on global project network performance. *Engineering Project Organization Journal*, 1(4), 207-220.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59-78.
- Dixit, V., Srivastava, R. K., & Chaudhuri, A. (2015). Project network-oriented materials management policy for complex projects: a Fuzzy Set Theoretic approach. *International Journal of Production Research*, 53(10), 2904-2920.
- Du, J., Zhao, D., & Zhang, O. (2019). Impacts of human communication network topology on group optimism bias in Capital Project Planning: a human-subject experiment. *Construction Management and Economics*, 37(1), 44-60.
- Es'haghi, S. R., & Karamidehkordi, E. (2023). Understanding the structure of stakeholders: projects network in endangered lakes restoration programs using social network analysis. *Environmental Science & Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.12.001>
- Fang, C., Marle, F., Zio, E., & Bocquet, J. C. (2012). Network theory-based analysis of risk interactions in large engineering projects. *Reliability Engineering & System Safety*, 106, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2012.04.005>

- Figueiredo, J. L., & Jesus, D. S. V. (2020). Economia criativa: oportunidades e gargalos para o seu fortalecimento na cidade do Rio de Janeiro. *Geo UERJ*, 36, 1-17. Recuperado de <https://doi.org/10.12957/geouerj.2020.47276>
- Gamper, M. (2022). Social network theories: an overview. In A. Klärner et al. (Eds.), *Social Networks and Health Inequalities*. University of Cologne. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97722-1_3
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: what it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Golenko-Ginzburg, D., & Gonik, A. (1997). On-line control model for network construction projects. *International Journal of Project Management*, 15(4), 221-227.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2012). Relational paths in business network dynamics: evidence from the fashion industry. University of Florence, Department of Business Science; University of Perugia, Department of Legal and Business Disciplines. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Hajdu, M., & Bokor, O. (2014). The effects of different activity distributions on Project Duration in PERT Networks. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 119, 766-775.
- Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5), 517-530.
- Heeks, R., & Stanforth, C. (2007). Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 165-177.
- Huang, D., Huang, C., & Lin, Y. (2020). Exact project reliability for a multi-state project network subject to time and budget constraints. *Reliability Engineering and System Safety*, 195, 106-744. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106744>
- Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). Creative industries: a typology of change. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed (Orgs.), *The Oxford handbook of creative industries* (pp. 3-32). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kao, T. W., Hsiao, S. H., Su, H. C., & Ku, C. H. (2021). Deriving execution effectiveness of crowdfunding projects from the Fundraiser Network. *Journal of Management Information Systems*, 39(1), 276-301.
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: core ideas and key debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357. doi: 10.1080/19416520.2010.494827
- Klaster, E., Wilderom, C., & Muntslag, D. (2018). Beyond the network border: the emergence of regional “Meta-Networks” and their effects on Dutch Public- Policy

- Projects. *Project Management Journal*, 49(2), 42-55. <https://doi.org/10.1177/875697281804900203>
- Klijn, E. H., Metselaar, S., & Warsen, R. (2023). The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money & Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204533>
- Kumar, S. (2013). Understanding social networks: theories, concepts, and findings. Kadushin, Charles. *Journal of the Operational Research Society*, 64(7), 1090-1092.
- Lahdelma, T., & Laakso, S. (2016). Network analysis as a method of evaluating enterprise networks in regional development projects. *Evaluation*, 22(4), 435-450.
- Li, J., Jiang, W., & Zuo, J. (2020). The effects of trust network among project participants on project performance based on SNA approach: a case study in China. *International Journal of Construction Management*, 20(8), 837-847. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1494672>
- Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). Nexus work: brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47-81 doi: 10.2189/asqu.2010.55.1.47
- Lu, L., & Fulk, J. (2017). Exploring crowdfunding projects' success through social embeddedness and knowledge exchange process. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 15917.
- Manning, S. (2017). The rise of project network organizations: building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. *Research Policy*, 46, 1399-1415. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.06.005>
- Manning, S., & Sydow, J. (2014). Transforming creative potential in project networks: how TV movies are produced under Network-Based Control. *The Fuqua School of Business, Duke University*. <https://doi.org/10.1163/156916307X168575>
- Marins, S., & Davel, E. P. B. (2022). Empreendedorismo artístico e cultural: a estética do pagode baiano. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 10, 1-20. <https://doi.org/10.32888/cge.v10i1.54749>
- Mische, Ann. 2011. Relational sociology, culture, and agency. In John Scott, Peter J. Carrington (Eds.). *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 80-97). London: Sage. doi: 10.4135/9781446294413.N7
- Mitchell, B. (2019). Student-Led improvement science projects: a praxiographic, actor-network theory study. *Pedagogy, Culture & Society*, 27(4), 531-549.
- Mok, K. Y., Shen, Q., & Yang, R. J. (2017). A network theory-based analysis of stakeholder issues and their interrelationships in large construction projects: a case study. *International Journal of Construction Management*, 17(3), 210-227.
- Obstfeld, D., Ventresca, M. J., & Fisher, G. (2020). An assembly perspective of entrepreneurial projects: Social networks in action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14. <https://doi.org/10.1002/sej.1343>

- Varbanova, L. (2017). *International entrepreneurship in the arts*. New York, NY: Routledge.
- Veitch, M. D. (1984). The use of network analysis in planning and implementing projects. *International Journal of Educational Development*, 4(1), 31-52. [https://doi.org/10.1016/0738-0593\(84\)90026-9](https://doi.org/10.1016/0738-0593(84)90026-9)
- Walker, R. M., & Hills, P. (2012). Partnership characteristics, network behavior, and publicness: evidence on the performance of sustainable development projects. *International Public Management Journal*, 15(4), 479-499.
- Wang, H., Lu, W., Söderlund, J., & Chen, K. (2018). The interplay between formal and informal institutions in projects: a social network analysis. *Project Management Journal*, 49(4), 20-35.
- Yang, H. L., & Cheng, H. H. (2010). Creativity of student information system projects: from the perspective of network embeddedness. *Journal of Information Systems Education*, 21(4), 403-415.