

GESTÃO DE ESCOPO EM PROJETOS SOCIAIS: RECOMENDAÇÕES PARA AMBIENTES COM ALTA SUBJETIVIDADE DE ENTREGÁVEIS

Scope Management in Social Projects: Recommendations for Environments with High Deliverable Subjectivity

JOSE GUILHERME DA CUNHA CASTRO FILHO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

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

Agradecimento à órgão de fomento:

Gostaria de deixar registrado o meu agradecimento ao FAP-UNINOVE e ao CNPq pelo apoio recebido.

GESTÃO DE ESCOPO EM PROJETOS SOCIAIS: RECOMENDAÇÕES PARA AMBIENTES COM ALTA SUBJETIVIDADE DE ENTREGÁVEIS

Objetivo do estudo

Analisar como dificuldades no detalhamento de escopo em um projeto social voluntário podem comprometer seu sucesso, especialmente quando se aplicam padrões de gestão tradicionais em contextos de alta subjetividade das entregas, sugerindo caminhos para soluções metodológicas aderentes.

Relevância/originalidade

Ampliar o diálogo teoria-prática ao evidenciar empiricamente as limitações dos padrões tradicionais de gestão de projetos. A originalidade reside na proposição de ajustes práticos para a gestão de escopo em contextos com entregas intangíveis e expectativas subjetivas.

Metodologia/abordagem

Estudo de caso qualitativo, fundamentado em Yin (2018), que utilizou análise documental de 16 atas de reunião e 8 relatórios de progresso, complementada por observação presencial em reuniões de levantamento de requisitos e atividades operacionais do projeto.

Principais resultados

A aplicação de um escopo rígido, focado em entregas tangíveis, resultou no insucesso parcial do projeto. A falha em capturar as necessidades subjetivas dos beneficiários gerou uma desconexão significativa entre as entregas e o valor esperado.

Contribuições teóricas/metodológicas

Evidencia empiricamente as limitações dos padrões de gestão tradicionais em contextos sociais. Propõe a integração de abordagens participativas, métricas qualitativas e modelos de gestão híbridos para capturar expectativas subjetivas e alinhar o escopo do projeto ao valor percebido.

Contribuições sociais/para a gestão

Orienta gestores e organizações a adotarem práticas que aumentem o impacto e a legitimidade de suas iniciativas, incorporando mecanismos participativos e indicadores sensíveis ao contexto para alinhar as intervenções aos valores e necessidades dos grupos atendidos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Projetos Sociais, Gestão de Escopo, Partes Interessadas, Entregas Intangíveis

Scope Management in Social Projects: Recommendations for Environments with High Deliverable Subjectivity

Study purpose

To analyze how difficulties in detailing the scope of a volunteer social project can compromise its success, especially when applying traditional project management standards in contexts of high deliverable subjectivity, suggesting paths for adherent methodological solutions.

Relevance / originality

To broaden the theory-practice dialogue by empirically highlighting the limitations of traditional project management standards. Its originality lies in proposing practical adjustments for scope management in contexts with intangible deliverables and subjective expectations.

Methodology / approach

A qualitative case study, based on Yin (2018) , using documentary analysis of 16 meeting minutes and 8 progress reports, complemented by on-site observation of requirements gathering meetings and the project's operational activities.

Main results

The application of a rigid scope focused on tangible deliverables resulted in the project's partial failure. The inability to capture the beneficiaries' subjective needs created a significant disconnection between the deliverables and the expected value.

Theoretical / methodological contributions

Empirically demonstrates the limitations of traditional management standards in social contexts. It proposes integrating participatory approaches, qualitative metrics, and hybrid management models to capture subjective expectations and align the project scope with perceived value.

Social / management contributions

Guides managers and organizations to adopt practices that increase the impact and legitimacy of their initiatives, incorporating participatory mechanisms and context-sensitive indicators to align interventions with the values and needs of the served groups.

Keywords: Project Management, Social Projects, Scope Management, Stakeholders, Intangible Deliverables

GESTÃO DE ESCOPO EM PROJETOS SOCIAIS: RECOMENDAÇÕES PARA AMBIENTES COM ALTA SUBJETIVIDADE DE ENTREGÁVEIS

1. Introdução

Projetos socioambientais apresentam uma natureza complexa e dinâmica, marcada por múltiplos atores e entregas intangíveis. Seu principal diferencial está na capacidade de gerar impactos sociais positivos e sustentáveis, promovendo benefícios para comunidades específicas (Di Maddaloni et al., 2025). No entanto, a gestão desses projetos ainda se mostra desafiadora, especialmente quando aplicada por organizações que utilizam padrões tradicionais de gerenciamento de projetos, baseados em pressupostos de previsibilidade, controle e linearidade (Ika, 2012). Essa incongruência entre os padrões tradicionais de gestão de projetos e contextos sociais não lineares expõe lacunas relevantes na integração teoria-prática.

Dentre os elementos críticos para o êxito de projetos socioambientais, destaca-se o envolvimento de *stakeholders* internos e externos, cujas contribuições influenciam positivamente tanto o desempenho da gestão quanto os impactos gerados a longo prazo. Quando os projetos são capazes de atender às necessidades dos envolvidos, fortalecer relações e construir confiança ao longo de seu ciclo de vida, há maior probabilidade de sucesso (Bandé, Ika & Ouédraogo, 2024). Em ambientes marcados pela subjetividade das expectativas dos interessados, como os de cunho social, a definição e gerenciamento do escopo tornam-se desafios críticos que podem levar tanto ao sucesso quanto ao fracasso do projeto.

A falta de participação social e a negligência das preocupações locais nas fases iniciais do projeto comprometem a confiança, geram resistências e dificultam a consolidação de benefícios duradouros, reforçando a ideia de que a dimensão social é tão estratégica quanto os aspectos técnicos do projeto. Em projetos de infraestrutura pública, por exemplo, Brunet et al. (2025) destacam que o sucesso dos projetos vai além da entrega de resultados técnicos e financeiros, sendo a aceitabilidade social um fator crucial para sua legitimidade e sustentabilidade. Projetos dessa natureza frequentemente falham por razões políticas, conflitos de interesse e objetivos instáveis (Clegg & Biygautane, 2025). Mesmo com resultados técnicos alcançados, a ausência de aceitação social compromete a legitimidade e sustentabilidade das iniciativas (Brunet et al., 2025). Além disso, competências individuais dos envolvidos como participação ativa e cooperação estão diretamente ligadas ao desempenho do projeto (Park & Kim, 2024), assim como a ampliação da participação comunitária impacta positivamente os resultados sociais (Vera-Burau, Sanmiquel Pera & Bascompta Massanes, 2025).

O presente estudo analisa o caso de um projeto voluntário de cunho social desenvolvido por uma organização sem fins lucrativos, aqui denominada como instituição executora. A referida instituição é reconhecida por sua expertise em gestão de projetos e pela adoção das boas práticas do Project Management Institute (PMI, 2021), contando com diretores e membros certificados. Apesar de contar com essas competências técnicas, o projeto analisado enfrentou falhas significativas na adaptação das práticas tradicionais ao contexto social em que foi executado: um lar de idosos mantido por uma associação religiosa.

A estrutura organizacional da instituição contava com presidência, vice-presidência, diretores setoriais e membros afiliados, que integravam as equipes dos projetos voluntários. No entanto, mesmo com a aplicação formal das boas práticas, o projeto enfrentou dificuldades substanciais na definição e controle do escopo. A subjetividade do contexto social, combinada à ineficiência na comunicação e à ausência de mecanismos para captar as reais necessidades dos beneficiários, comprometeu o alinhamento entre as entregas e os valores esperados pelos *stakeholders*, impactando negativamente os resultados do projeto. O sucesso dos projetos sociais depende do atendimento às necessidades e expectativas dos beneficiados, as quais

podem incluir resultados ou entregáveis de natureza subjetiva, representando o produto final desejado pelas partes interessadas. (Junges et al., 2020).

Este cenário evidencia uma oportunidade relevante: adaptar e aprimorar os métodos de gestão de escopo em projetos sociais, a partir da análise crítica de práticas documentadas. A lacuna identificada entre as estruturas de referência em gestão de projetos e a aplicação em contextos não tradicionais, conforme também discutido por Ika (2012) e Svejvig & Andersen (2015), reforça a relevância de modelos híbridos que equilibrem o rigor técnico com a sensibilidade às especificidades e expectativas sociais.

Dessa forma, o objetivo deste relato técnico é analisar como as dificuldades no detalhamento de escopo em um projeto social voluntário podem comprometer seu sucesso, especialmente quando se aplicam padrões de gestão de projetos tradicionais em contextos de alta subjetividade das entregas. A proposta está fundamentada em um estudo de caso qualitativo (Yin, 2018), que contempla a análise documental de atas, relatórios e registros operacionais do projeto, com vistas a reconstruir sua trajetória, identificar os principais desafios enfrentados e sugerir caminhos para soluções metodológicas mais aderentes ao contexto social.

Com base na conceituação de relato técnico, este estudo tem ênfase na contribuição aplicada, sendo orientado ao uso e focado na solução de problemas, de forma a buscar preencher a lacuna entre a teoria e a prática, oferecendo uma contribuição relevante para gestores e pesquisadores (Motta, 2022). Este estudo contribui com práticas mais eficazes para projetos sociais, ampliando o diálogo entre teoria e prática no campo da gestão de projetos ao: (a) evidenciar as limitações dos padrões de gestão de projetos tradicionais, tais como o do PMI (2021) em contextos com entregas intangíveis e múltiplos *stakeholders*, corroborando e expandindo críticas já realizadas nesta direção (Ika, 2012; Svejvig & Andersen, 2015); (2) propor a integração de abordagens participativas e métricas qualitativas para capturar expectativas subjetivas em projetos sociais, suprimindo a lacuna metodológica apontada por Ebrahim e Rangan (2014); e (3) Propor aplicações práticas para ajustes na gestão de escopo em projetos sociais, com base em evidências empíricas de falhas e acertos documentados no caso analisado. Essas contribuições respondem à necessidade de modelos que sejam capazes de aliar o rigor dos padrões de gestão de projetos tradicionais à complexidade dos projetos de impacto social.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é feita uma contextualização sobre a natureza dos projetos, a influência das partes interessadas desde as fases iniciais, assim como o alcance dos padrões de gestão de projetos. Para isso, são abordados o conceito de projetos socioambientais, as partes interessadas e as características da gestão de escopo em projetos desta natureza.

2.1. Projetos socioambientais

Projetos socioambientais são iniciativas planejadas e executadas por empresas com o objetivo de harmonizar suas operações com a sustentabilidade, atendendo a demandas internas, tais como políticas de responsabilidade social corporativa ou externas, como pressões regulatórias, expectativas de *stakeholders* ou crises ambientais (Barbieri, 2007). Estes projetos buscam integrar as dimensões econômica, social e ambiental, promovendo desenvolvimento por meio de projetos como conservação de recursos, redução de impactos e inclusão social (Sachs, 2002). A sustentabilidade corporativa só é alcançada quando as iniciativas socioambientais ultrapassam o caráter meramente compensatório, gerando transformações positivas. Portanto, tais projetos representam não apenas uma resposta a exigências legais ou

de mercado, mas um compromisso ético com o equilíbrio entre lucratividade e impacto socioambiental (Dias, 2011).

Segundo Comini et al (2012), é importante notar, inicialmente, que o campo do empreendedorismo social e dos negócios sociais apresenta diversas perspectivas e conceitos para definir esses modelos de negócio. Diferentes termos como empresa social, negócios para a base da pirâmide (BoP), negócios sociais e negócios inclusivos são frequentemente utilizados, e uma forma de compreender essa variedade é considerar as distintas perspectivas regionais ou conceituais. Tais definições se enquadram no conceito de empresas formalmente constituídas, onde a sua finalidade é a realização de negócios de impacto social. Já no caso de projetos socioambientais, é comum serem desenvolvidos por organizações cuja natureza primária não necessariamente está voltada para a realização de negócios de impacto social, mas que eventualmente, por conta de necessidades e fatores internos ou externos, verificam a necessidade de realização de projetos desta natureza, como é o caso do projeto social abordado neste relato.

2.2. Partes interessadas

O envolvimento dos *stakeholders* desde as fases iniciais do projeto constitui um elemento crítico para o sucesso organizacional, fundamentado na teoria dos *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006), que estabelece a priorização das necessidades das partes interessadas como premissas que devem ser priorizadas no início de qualquer ação (Gitamo, 2018). Correlações positivas e altamente significativas entre o planejamento eficaz de *stakeholders* e o desempenho do projeto evidenciam que a ausência deste planejamento pode resultar na estagnação ou fracasso da iniciativa (Moulid et. al, 2021). Da mesma forma, é fundamental manter um fluxo regular de informações que integre a perspectiva dos *stakeholders* ao projeto, assim como adotar monitoramento participativo que promova transparência e permita sua influência na definição dos critérios de sucesso (Pheng, 2017). Entretanto, compreender as prioridades dos diferentes grupos de *stakeholders* envolvidos no projeto é um dos principais desafios na condução de um projeto socioambiental com múltiplos interessados, uma vez que tais prioridades nem sempre são claramente compreendidas e capturadas, além do fato do escopo do projeto não necessariamente refletir as preocupações das partes (Kang et al., 2016).

A gestão de projetos sociais requer uma compreensão das diferentes percepções dos *stakeholders* sobre o valor do projeto e o objetivo comum em projetos complexos com múltiplos interessados (Abidin & Pasquire, 2007; Fernández-Sánchez & Rodríguez-López, 2010). A governança de projetos sustentáveis, que abrange *stakeholders* diretos, reguladores e parceiros, ganha importância neste tipo de projeto no intuito de garantir que as práticas de gestão de projetos sociais sejam implementadas e controladas mais claramente (Kivilä et al., 2017). A gestão de *stakeholders* em projetos sociais permite lidar mais adequadamente com os conflitos de prioridades e promover a cooperação entre os envolvidos (Silviu, 2017; Ruggieri et al., 2016).

A integração de diferentes perspectivas no planejamento e na execução é importante para o sucesso dos projetos, especialmente em projetos com entregas e impactos socioambientais. A definição inicial dos custos e escopo são desafiantes em projetos que possuem informações limitadas na etapa inicial e pode levar a complicações econômicas e políticas caso as estimativas não sejam confiáveis (Luo et al., 2024). O envolvimento dos *stakeholders*, incluindo a comunidade local, desde as etapas de concepção, é essencial para garantir que o projeto reflita as necessidades e expectativas de todos os envolvidos, promovendo uma base sólida para a tomada de decisões e mitigando possíveis conflitos e aumento da complexidade do projeto (Nava et al., 2025). Essa complexidade é agravada quando as

prioridades das partes interessadas divergem, exigindo uma abordagem além da tripla restrição tradicional de tempo, custo e qualidade (Diallo & Thuillier, 2004).

Tais desafios advêm eventualmente de limitações de alinhamento dos objetivos do projeto entre as partes interessadas, resultando em insatisfação e resistência dos envolvidos ao longo do ciclo de vida do projeto (Nava et al., 2025). A adoção de abordagens participativas e diretas no acompanhamento de projetos reduz atrasos, conflitos e assegura que as decisões incorporem múltiplas perspectivas, além de ampliar o comprometimento dos atores com os resultados pretendidos, de forma que a gestão de *stakeholders* ultrapassa o mero reconhecimento de seus papéis e se configura como um componente importante da governança em projetos com interfaces socioeconômicas (Moulid et al., 2021).

Em contextos em que há elevada interdependência entre as decisões técnicas e as percepções sociais dos interessados, torna-se prioritário compreender quem são os *stakeholders* e os temas que cada grupo define como prioritários (van Offenbeek & Vos, 2015). A multiplicidade de *stakeholders*, incluindo desde organismos multilaterais até beneficiários diretos e a população em geral, define uma hierarquização complexa das dimensões de sucesso, onde a aderência a parâmetros institucionais convive com a necessidade de garantir impactos sociais legítimos e duradouros. Tal cenário reforça a importância de um entendimento contextualizado e contínuo das motivações dos *stakeholders* para assegurar a sustentabilidade e efetividade das intervenções implementadas (Diallo e Thuillier, 2004).

2.3. Gestão de escopo em projetos sociais

A gestão de escopo consiste no processo de desenvolver um entendimento comum entre os *stakeholders* sobre o que o projeto irá produzir e os processos usados para que tal entendimento seja alcançado, o que inclui a necessidade de uma declaração de escopo (*Statement of Work*) bem definida como a base para as futuras decisões do projeto (Kerzner, 2017). Os desafios referentes à definição de escopo em projetos sociais se diferenciam daqueles encontrados em projetos de engenharia e construção, uma vez que tais projetos operam com parâmetros, objetivos e métricas bem estabelecidos de tempo, custo e qualidade, enquanto que os projetos de cunho social enfrentam complexidades adicionais, tais como a natureza intangível de parte ou totalidade das suas entregas e a multiplicidade de *stakeholders* com interesses frequentemente divergentes (Ebrahim & Rangan, 2014). A gestão de grandes projetos de construção é notoriamente difícil e é limitada pelas normas tradicionais da profissão de gerenciamento de projetos, que são criadas para evitar interrupções externas aos objetivos predeterminados e ao retorno do investimento (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006).

Os problemas relacionados à clareza de escopo, conforme tratados pelos padrões tradicionais de gerenciamento de projetos, mostram-se insuficientes para garantir o sucesso dos projetos sociais, devido a tais padrões se concentrarem excessivamente na fase de execução, partindo da premissa implícita de que o projeto existe em um ambiente estável e conhecido (Svejvig & Andersen, 2015). Diante disso, a ênfase no estágio inicial dos projetos (*project front end*) fica superficialmente explorada, explicitando a falta de suporte e processos formalizados para auxiliar as equipes de projeto a definir eficazmente os benefícios a serem alcançados. No caso de projetos de cunho social, o problema nesta etapa inicial é caracterizado por metas de projeto imprecisas e objetivos pouco claros ou parcialmente definidos. Além disso, ainda é pouco enfatizado na literatura o enfoque em benefícios-alvo de longo prazo que visam melhorar o desempenho da organização além do término do projeto (Zwikael & Meredith, 2019).

Adicionalmente, a abordagem sobre as características dos projetos tradicionais, na forma em como as equipes tradicionais definem o escopo do projeto, é retratada por Eder et al. (2015) em uma comparação em como o escopo é definido na abordagem ágil. Nesta abordagem o escopo é descrito de maneira abrangente, desafiadora, ambígua e metafórica, contrastando

com a descrição exata, textual e com normas contratuais da abordagem tradicional. Os projetos socioambientais, embora compartilhem características de projetos padrão como temporalidade e restrições de tempo, custo e qualidade, diferem dos projetos tradicionais, principalmente no que se refere aos seus objetivos e da forma como o escopo do projeto é conduzido ao longo do tempo. Projetos socioambientais são, simultaneamente, empreendimentos técnicos, sociais e políticos, tendo como um elemento característico a subjetividade parcial ou total das suas entregas (Ika, 2012). Tais características intrínsecas de complexidade e natureza social e política contribuem diretamente para a dificuldade na definição clara e rígida do escopo logo nas fases iniciais do projeto, além da existência de uma quantidade de *stakeholders* heterogêneos e com perspectivas divergentes, tornando desafiador definir um escopo que contemple todas as preocupações.

A Tabela 1 compara as características de escopo em projetos tradicionais versus sociais, tal como adaptada de Ebrahim & Rangan (2014).

Tabela 1 - Características de escopo em projetos tradicionais versus sociais

Critério	Projetos Tradicionais	Projetos Sociais
Natureza das entregas	Tangíveis (ex.: construção)	Intangíveis (ex.: bem-estar)
Métricas de sucesso	Cronograma, custo, qualidade	Impacto social, satisfação
Flexibilidade de escopo	Baixa (contratos fixos)	Alta (demandas emergentes)

Fonte: Adaptado de Ebrahim & Rangan (2014).

Conforme demonstrado na Tabela 1, a natureza intangível dos projetos sociais solicita a adoção de métricas e abordagens de projeto diferenciadas. Essa necessidade é reforçada ao se considerar as características dos *stakeholders*.

3. Método da produção técnica

Este relato técnico foi desenvolvido utilizando uma abordagem qualitativa fundamentada em técnicas de pesquisa, seguindo as recomendações metodológicas de Yin (2018) para estudos que exigem observação contextual. A análise documental, conforme definida por Merriam e Tisdell (2016), balizou a investigação, utilizando como fontes primárias um conjunto de 16 atas de reuniões formais, 8 relatórios quinzenais de progresso e registros operacionais detalhados, incluindo planilhas de acompanhamento e documentos institucionais do lar de idosos, instituição onde o projeto foi implementado. Esta etapa permitiu reconstituir a trajetória formal do projeto e identificar as técnicas de gerenciamento e acompanhamento aplicadas ao projeto. Complementarmente, a abordagem empregou a observação presencial das reuniões de levantamento de requisitos com os envolvidos no projeto, assim como nas sessões de planejamento e atividades operacionais de execução.

A formalização do projeto ocorreu por intermédio de uma reunião inicial entre representantes da instituição responsável pela condução e execução do projeto voluntariado e os representantes do lar de idosos, na qual foram estabelecidos os termos do escopo inicial, objetivos estratégicos e responsabilidades de cada parte. Como registro formal deste alinhamento, foi redigida e assinada por ambas as partes uma ata de reunião contendo os principais acordos, metas mensuráveis e critérios de avaliação, documento que serviu como base legal e operacional para todo o desenvolvimento posterior do projeto. A partir deste marco inicial, instituiu-se um calendário de reuniões periódicas de acompanhamento (realizadas

semanalmente), cujas atas sistematicamente registravam o progresso das atividades, desafios encontrados e decisões tomadas, criando assim um histórico documental que acompanhava todas as fases do ciclo de vida do projeto, desde o planejamento inicial até a execução e avaliação final.

Essa estrutura de governança documental tinha como objetivo garantir transparência nas relações institucionais e permitir o acompanhamento sistemático dos resultados. Cada etapa do projeto produzia documentos específicos, sendo todos interligados cronologicamente às atas das reuniões correspondentes. A abordagem documental assegurou a rastreabilidade das decisões e o acompanhamento da execução das atividades acordadas inicialmente.

A Figura 1 apresenta a relação entre as documentações geradas nas diferentes fases do projeto, assim como os principais envolvidos.

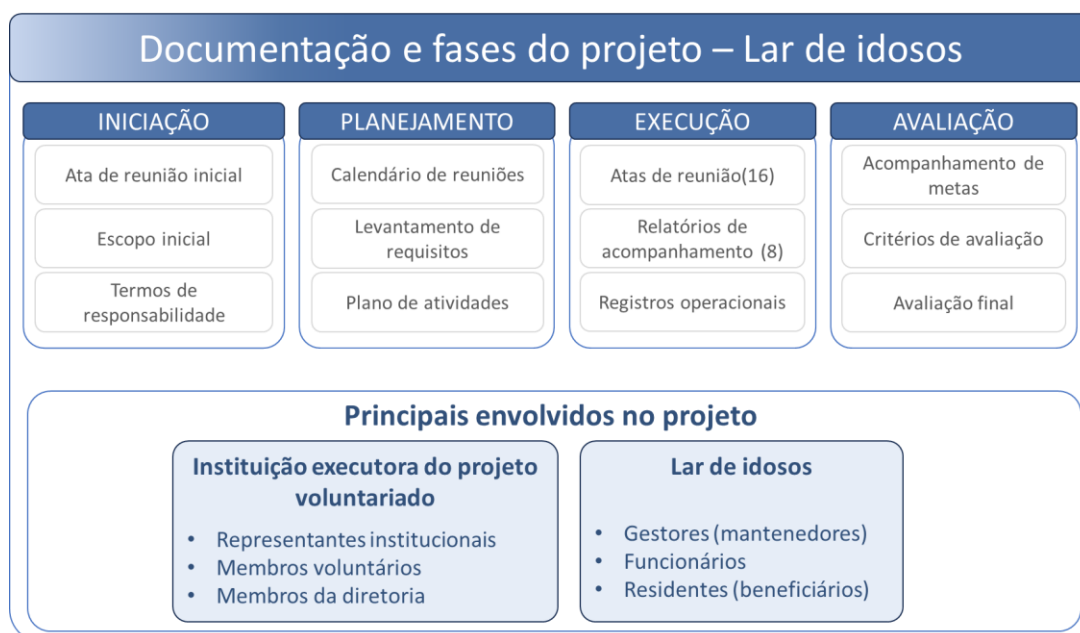


Figura 1. Documentos produzidos durante as fases do projeto e stakeholders.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4. Contexto do projeto

4.1. Características da instituição executora do projeto voluntariado

A realidade investigada neste estudo corresponde a uma organização do terceiro setor, denominada neste relato como instituição executora. Trata-se de uma Organização Não Governamental (ONG), de natureza civil e sem fins lucrativos, formada por cidadãos comprometidos com a promoção e disseminação de boas práticas em gestão de projetos. Suas ações concentram-se em iniciativas de cunho social, ambiental, educacional, cultural e humanitário, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional e institucional por meio do conhecimento aplicado à gestão de projetos.

A instituição atua no setor de serviços, com foco específico em educação e desenvolvimento profissional na área de gerenciamento de projetos. Está filiada a entidades internacionais sediadas nos Estados Unidos, cujos padrões de gestão de projetos e éticos adota integralmente desde sua fundação. Seu escopo de atuação inclui a organização de eventos de capacitação, programas de certificação, ações de voluntariado e atividades de integração entre profissionais da área. O público-alvo da instituição compreende profissionais certificados,

acadêmicos, docentes, consultores e representantes de organizações públicas e privadas que atuam com gestão de projetos.

Internamente, a instituição executora caracteriza-se como uma organização de pequeno porte, com cerca de 15 colaboradores diretos e aproximadamente 20 voluntários ativos. Seu modelo de governança inclui uma diretoria executiva composta por presidente, vice-presidente e diretores de áreas como marketing, certificações e voluntariado, além de conselhos fiscal e consultivo, comitês e núcleos temáticos. Sua receita mensal é variável e depende do número de associados, bem como da realização de eventos e parcerias.

No ambiente externo, a organização posiciona-se em um cenário competitivo marcado por instituições de ensino, associações profissionais e entidades formadoras que também atuam na promoção da gestão de projetos. Contudo, a instituição investigada diferencia-se por sua ênfase em eventos regionais, como congressos, workshops, seminários e grupos de estudo, bem como por sua produção de conteúdo técnico e estabelecimento de alianças estratégicas com instituições educacionais e corporativas. Todas essas ações estão alinhadas aos padrões globais de excelência em gerenciamento de projetos, conferindo à instituição legitimidade técnica e reconhecimento no campo.

Essa caracterização organizacional fornece os elementos necessários para compreender o ambiente em que o projeto voluntário analisado foi concebido e executado, e para contextualizar os desafios enfrentados na aplicação das metodologias de gestão de projetos em um cenário de natureza social.

4.2. Contexto do projeto voluntariado e situação problema

O projeto voluntário Lar de Idosos foi concebido pela instituição executora como uma iniciativa de impacto social, com três objetivos principais: (i) garantir segurança alimentar dos residentes, por meio da arrecadação de alimentos não perecíveis; (ii) melhorar as condições de saúde, mediante a doação de equipamentos médicos básicos; e (iii) promover melhorias na qualidade de vida dos idosos atendidos. Para tanto, foi elaborada uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP), subdividindo as entregas em grupos de voluntários responsáveis por itens específicos como alimentos, roupas de cama e utensílios médicos (Figura 2).

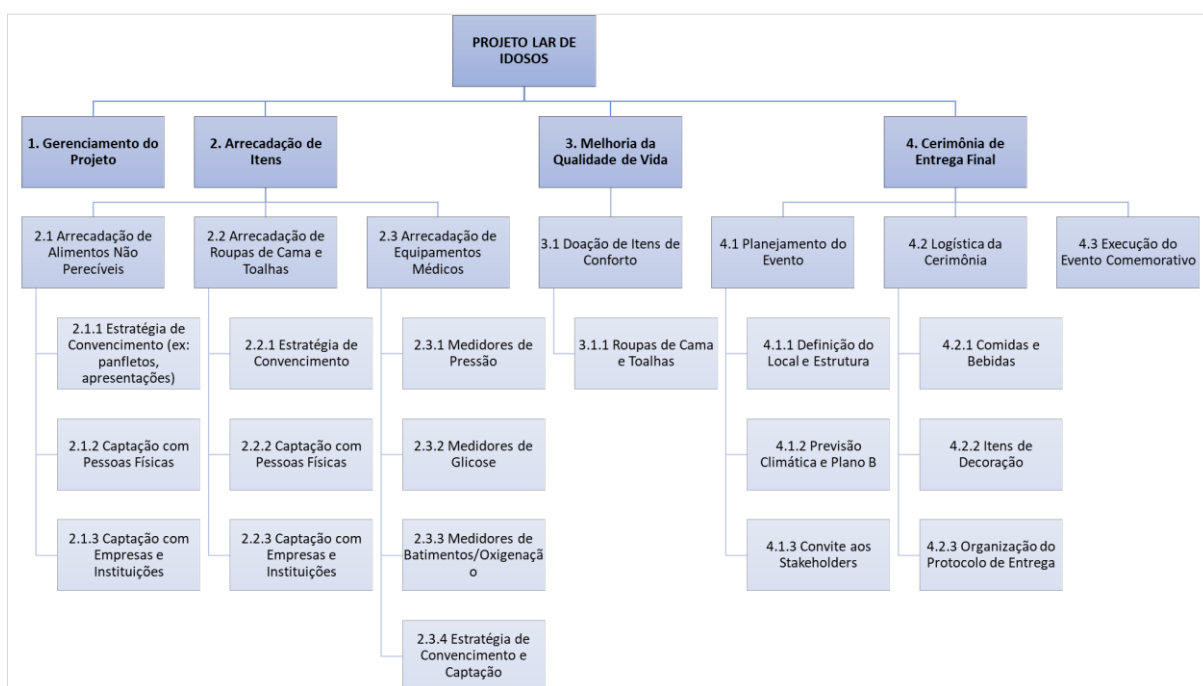


Figura 2. EAP do projeto elaborada pelo time de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A execução do projeto ficou a cargo de voluntários certificados em gestão de projetos, sob coordenação da diretoria da instituição executora. O projeto foi estruturado para ser concluído em quatro meses, culminando com uma cerimônia festiva no aniversário da instituição beneficiária, que seria organizada por um grupo específico de voluntários. Enquadrado no âmbito social, o projeto combinou assistência humanitária, visando à melhoria da qualidade de vida dos idosos, testando as várias ferramentas e boas práticas de gestão de projetos descritas no PMBoK (PMI, 2021), com o intuito de promover um benefício social e ao mesmo tempo capacitar os membros voluntários da instituição executora nas melhores práticas de gestão de projetos.

No escopo detalhado do projeto, tal como mapeado pelos membros voluntários, os grupos voluntários deveriam se dividir em conjuntos de itens a serem arrecadados, tais como comida não perecível, roupa de cama e utensílios de cuidados médicos (medidores de pressão, glicose, batimento cardíaco e oxigenação).

O projeto voluntariado continha as seguintes premissas: Os entregáveis deveriam ser arrecadados através da capacidade de convencimento dos voluntários perante pessoas físicas, outras instituições e empresas. Para isso cada grupo de voluntário responsável por cada grupo de entrega deveria montar a sua própria estratégia de convencimento, que poderia ser, por exemplo, uma apresentação, panfleto ou reunião expositiva.

Algumas restrições de conformidade deveriam ser adotadas, tais como a impossibilidade de recebimento de dinheiro direto por parte dos voluntários e ou a divulgação de contas correntes para depósitos bancários por parte dos doadores. Qualquer violação às regras de conformidade seria uma falta grave e culminaria com a exclusão do voluntário do projeto. Outra restrição era o fato de o projeto não ter valores previstos a serem custeados pela instituição executora, sendo os voluntários integralmente responsáveis pela elaboração das estratégias, materiais de convencimento e deslocamentos necessários. O único custo previsto pela instituição executora seria no custeio das comidas, bebidas e itens de decoração referente a festa de entrega do projeto.

Outra restrição importante que foi acordada no início do projeto junto ao mantenedor do lar de idosos era a impossibilidade de mudança de escopo após o início do projeto. Dessa forma, após o escopo inicial ter sido acordado entre o responsável e os membros da diretoria da instituição executora, uma ata foi assinada entre as partes de maneira a formalizar o escopo. Por fim, uma restrição importante seria a impossibilidade de utilização da marca da instituição executora na divulgação do projeto e arrecadação, ou seja, a marca da empresa não poderia ser utilizada para fins de convencimento, de forma a configurar uma falha grave de conformidade caso ocorresse.

Adicionalmente, o projeto apresentava alguns riscos mapeados, entre eles: (i) falhas na comunicação entre as equipes responsáveis pelos entregáveis, o que poderia levar ao contato duplicado com a mesma empresa para solicitações diferentes; (ii) o não cumprimento dos prazos de arrecadação de determinados itens, o que poderia comprometer a entrega final e gerar frustração entre os principais beneficiados, especialmente os idosos; (iii) dificuldades na organização da cerimônia de encerramento, causadas por imprevistos como condições climáticas adversas devido ao fato de parte do local da cerimônia ser descoberto, além de problemas com alimentos encomendados em buffets contratados; e (iv) a possível desistência de voluntários, motivada por falta de tempo ou de engajamento ao longo do projeto.

Variáveis críticas, como a intangibilidade dos resultados, a multiplicidade de *stakeholders* com interesses divergentes e restrições operacionais (como a proibição de

captação financeira), impactaram diretamente o projeto, resultando em frustração de expectativas por parte dos beneficiados, atrasos e entregas parciais.

5. Análise e discussão dos resultados

A instituição executora do projeto contou com uma equipe de profissionais certificados em gestão de projetos, que embora tenham adotado integralmente as boas práticas de gestão de projetos recomendadas, obtiveram resultados frustrados no projeto sob a ótica dos beneficiados. A análise dos documentos do projeto permitiu constatar que a natureza subjetiva do contexto social dificultou a definição do escopo do projeto em sua totalidade. Com isso, problemas operacionais como a captura das reais necessidades dos beneficiários do projeto, preocupações e prioridades das partes interessadas aliada à falta de comunicação entre as equipes evidenciaram o insucesso do projeto e a necessidade de aprimorar e adaptar mecanismos de gestão tradicionais às práticas de projetos com características sociais.

A análise documental contribuiu para evidenciar a principal limitação do projeto: o terceiro item do escopo do projeto “promover melhorias na qualidade de vida dos residentes” não fora adequadamente interpretado e operacionalizado pelos voluntários devido à sua subjetividade, que demandava uma abordagem mais aprofundada e participativa. Os membros do projeto, condicionados a mapear entregas tangíveis e quantificáveis, limitaram essa parte do escopo à doação de roupas de cama e toalhas de banho, ignorando dimensões intangíveis, como bem-estar emocional e social. Essa simplificação ocorreu porque os voluntários, embora certificados em gestão de projetos, não conseguiram traduzir expectativas subjetivas em ações concretas, focando apenas em itens materiais de fácil mensuração.

Os residentes do lar de idosos, por sua vez, depositavam suas expectativas em atividades que efetivamente promovessem interação e lazer, como eventos, aulas de dança, sessões de música e passeios. Como não estavam familiarizados com a dinâmica de um projeto, supunham que os voluntários discutiriam suas necessidades ao longo das interações, ajustando o escopo conforme suas demandas. No entanto, a rigidez das premissas do projeto, especialmente a impossibilidade de mudança de escopo após sua formalização, impediu qualquer adaptação posterior, culminando em uma desconexão entre as entregas realizadas e as expectativas dos beneficiários, demonstrando uma lacuna significativa entre o escopo formal e o valor percebido pelas partes interessadas.

Essa falha evidenciou a necessidade de técnicas e abordagens específicas para projetos sociais, que exigem maior flexibilidade e diálogo contínuo com os *stakeholders*. A ausência de um processo iterativo para captar expectativas subjetivas resultou em frustração, já que os voluntários não exploraram adequadamente o terceiro objetivo do projeto.

A Figura 3 apresenta a EAP tal como deveria ter sido elaborada pelo time do projeto, considerando (em destaque) os entregáveis do escopo “promover melhorias na qualidade de vida dos residentes”.

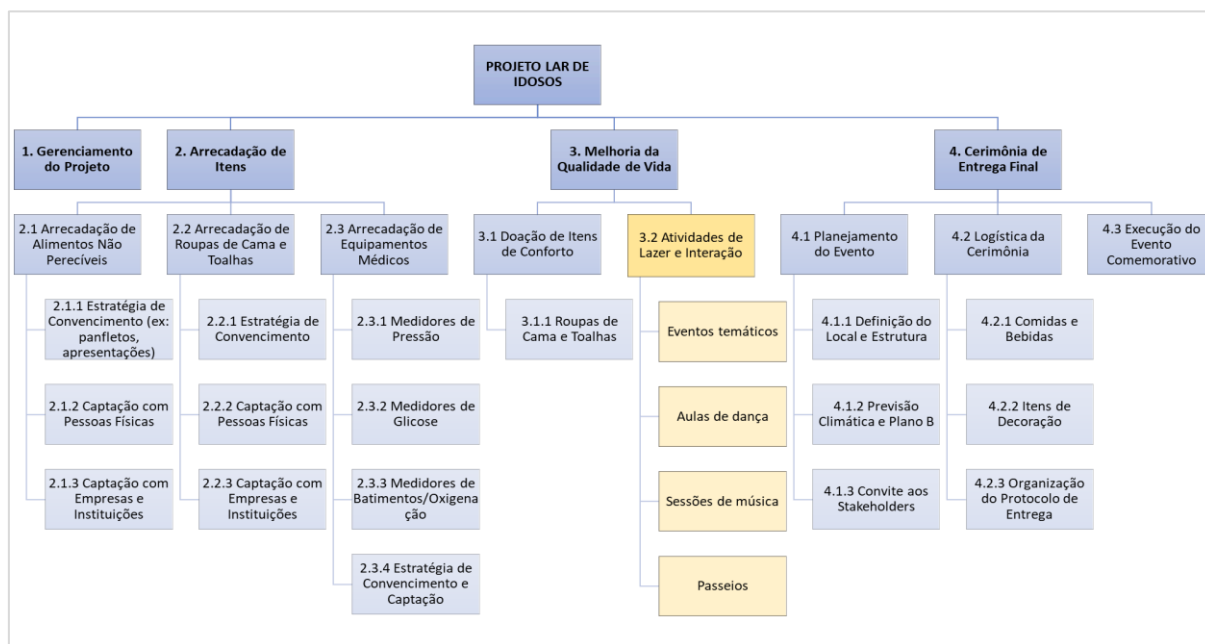


Figura 3. EAP do projeto considerando os itens de escopo não mapeados pelo time do projeto (em destaque).
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As medidas de intervenção adotadas pela equipe e pelo gerente do projeto, embora alinhadas às melhores práticas de acordo com o Project Management Institute (PMI, 2021), mostraram-se insuficientes para garantir o sucesso do projeto. A revisão da EAP e a introdução do indicador Variação do Escopo (SV) como métrica principal foram ações tardias, implementadas apenas nas semanas finais do cronograma, quando já havia uma desconexão significativa entre as entregas planejadas e as expectativas dos beneficiários. Apesar do esforço em detalhar subatividades e monitorar desvios, a equipe não conseguiu compreender plenamente a complexidade do escopo relacionado à melhoria da qualidade de vida dos residentes, limitando-se a uma visão restrita e quantificável.

A análise de desvio de escopo e o percentual de conclusão, embora úteis em projetos convencionais, não foram suficientes para captar a complexidade do terceiro objetivo do projeto. A natureza intangível das expectativas dos residentes, que incluíam atividades recreativas e interações sociais, exigia uma metodologia mais qualitativa e participativa, que não foi implementada. A equipe, condicionada a uma gestão de escopo rígida e baseada em entregas materiais, não conseguiu ajustar-se a essas demandas, mesmo após a revisão da EAP.

Consequentemente, as intervenções falharam em alinhar as expectativas dos beneficiários com as entregas realizadas, evidenciando uma lacuna na aplicação de práticas de gestão adaptadas a projetos sociais. A insistência em padrões tradicionais, sem considerar a dinâmica participativa necessária nesse contexto, resultou em um entendimento tardio e incompleto do escopo, comprometendo o sucesso global do projeto, reiterando as limitações das abordagens tradicionais em contextos com forte componente subjetivo (Svejvig & Andersen, 2015; Minnaert, 2012).

Os resultados obtidos com a análise do projeto demonstraram que a adoção de boas práticas formais de gestão de projetos, por si só, não garante o sucesso de iniciativas com forte componente subjetivo. A definição do escopo, embora formalizada por meio de atas e acordos iniciais, revelou-se insuficiente para contemplar expectativas dos beneficiários, especialmente no que se refere à melhoria da qualidade de vida dos idosos, a qual possuía um objetivo cuja complexidade exigia processos mais interativos e participativos. Segundo Clegg e Biygautane (2025), a definição e gestão do escopo, especialmente os de grande escala ou de impacto social, é dificultada pela natureza subjetiva do contexto social no qual este tipo de projeto está inserido.

Cada grupo de *stakeholders* possui suas próprias visões de mundo, interesses, motivações, percepções e valores, que moldam suas ações e a forma como percebem o projeto e seus resultados, tornando difícil a padronização e o alinhamento do que constitui o “valor” ou o “sucesso” do projeto para todos.

Conforme Minnaert (2012), os impactos intangíveis e não relacionados à infraestrutura dos projetos recebem menos visibilidade e são menos estudados, embora esses efeitos sociais sejam mais difíceis de documentar e medir, eles são igualmente importantes. No projeto voluntariado, a ausência de ferramentas qualitativas de coleta de expectativas, somada à rigidez do escopo e à impossibilidade de sua revisão, resultou em entregas que não refletiam as reais necessidades dos *stakeholders* finais. A simplificação de entregáveis intangíveis em bens materiais comprometeu a efetividade do projeto. Além disso, a utilização de indicadores convencionais como a Variação do Escopo (SV) não foi capaz de refletir adequadamente o progresso ou impacto social gerado. A equipe demonstrou dificuldade em adaptar os mecanismos tradicionais de controle à natureza dinâmica e subjetiva do contexto social, evidenciando a necessidade de desenvolver competências específicas para a condução de projetos sociais e a adoção de métricas sensíveis à experiência dos beneficiários.

Foi observado, portanto, que o caráter intangível de parte das entregas afetou cada fase do projeto:

Fase de planejamento: falha na captura de expectativas subjetivas (ex.: bem-estar emocional) por parte dos membros da equipe do projeto.

Fase de execução: dificuldade da equipe do projeto em medir progresso sem métricas quantitativas capazes de fornecer indicações mais claras sobre o não atendimento de uma parte relevante do escopo.

Fase de encerramento: frustração dos beneficiários (residentes do lar de idosos) devido a entregas não alinhadas com as suas expectativas.

A intangibilidade do escopo não mapeado e refletido no desdobramento ocorrido nas fases do projeto é também reforçada pelo trabalho de Svejvig & Andersen (2015) sobre a inadequação de modelos lineares em contextos sociais. Segundo os autores, na gestão de projetos clássica predomina um ponto de vista tecnocrático e racionalista, caracterizada por modelos simples baseados em ciclo de vida e um processo linear de planejar, controlar e avaliar que, no caso observado neste estudo, foi insuficiente para tratar um escopo de projeto de caráter social.

Esse padrão reforça os achados de Clegg e Biygautane (2025) e Brunet et al. (2025), segundo os quais o sucesso de projetos sociais e de infraestrutura depende não apenas do cumprimento de escopos técnicos, mas também da aceitação social e da percepção de valor por parte da comunidade beneficiada. A negligência dessas dimensões pode gerar resistências, comprometer a confiança pública e, em última instância, invalidar os objetivos declarados do projeto.

O estudo revelou a necessidade de inovações metodológicas para projetos sociais. As principais propostas de intervenção são:

- **Incorporação de processos iterativos de levantamento de requisitos**, com ciclos de *feedback* contínuos que permitam reavaliar e ajustar o escopo com base nas interações com os beneficiários.
- **Adoção de ferramentas qualitativas** (ex.: entrevistas em profundidade, grupos focais, técnicas de mapeamento de expectativas) que permitam captar as dimensões subjetivas do valor e do impacto social.
- **Utilização de métricas sensíveis ao contexto social**, tais como indicadores de bem-estar percebido, satisfação com as interações e inclusão social, em complemento aos indicadores técnicos tradicionais.

- **Formação das equipes em competências relacionais e de escuta ativa**, ampliando a capacidade dos gestores de projetos para lidar com contextos ambíguos, múltiplos interesses e entregas intangíveis (Brunet et al., 2025; Vera-Burau et al., 2025).
- **Flexibilização controlada do escopo** por meio de mecanismos formais que permitam ajustes pactuados ao longo do ciclo de vida do projeto, especialmente em iniciativas com forte presença de stakeholders vulneráveis.

Como resultado, torna-se evidente que a gestão de projetos sociais exige uma abordagem que combine o rigor técnico das boas práticas com a flexibilidade e a sensibilidade necessárias para atuar em realidades sociais complexas. A experiência analisada reforça que a efetividade de projetos com forte componente subjetivo está diretamente ligada à sua capacidade de incorporar múltiplas perspectivas desde o início e ao longo de todas as fases do projeto.

6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar como as dificuldades no detalhamento de escopo em um projeto social podem comprometer seu sucesso, especialmente quando se aplicam metodologias tradicionais em contextos de alta subjetividade. A partir da análise do caso de um projeto voluntário, verificou-se que, mesmo quando conduzidos por equipes capacitadas e com base em padrões de gestão de projetos consagrados, como o PMBoK (PMI, 2021), projetos sociais demandam abordagens específicas que contemplem a natureza intangível de parte de suas entregas e a diversidade de expectativas entre os *stakeholders* envolvidos.

O caso analisado evidencia que a aplicação rígida e ortodoxa de práticas de gestão tradicional se mostra insuficiente diante de contextos que exigem empatia, adaptabilidade e participação ativa dos beneficiários. O insucesso parcial do projeto esteve relacionado, principalmente, à incapacidade da equipe de captar e traduzir adequadamente expectativas subjetivas em entregas significativas, especialmente no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida dos residentes do lar de idosos, objetivo que exige abordagens mais qualitativas e participativas.

6.1. Contribuições do estudo

A principal contribuição deste estudo está na proposição de recomendações práticas para a gestão de escopo em projetos sociais, reunidas na Tabela 2. Tais recomendações incluem: adoção de planejamento participativo; definição de escopo flexível; uso de indicadores híbridos (quantitativos e qualitativos); adoção de modelos de gestão híbrida; revisão contínua de escopo; e capacitação interdisciplinar das equipes. Essas medidas visam aprimorar o alinhamento entre entregas e expectativas dos beneficiários, bem como ampliar a efetividade e a legitimidade das intervenções sociais.

Tabela 2. Recomendações para a Gestão do Escopo em Projetos Sociais

Categoria	Recomendação	Justificativa
Planejamento participativo	Envolver os <i>stakeholders</i> desde as fases iniciais do projeto de forma a garantir a representação de suas ideias e expectativas nos planos de desenvolvimento.	Garante que as decisões sobre o escopo considerem as percepções e necessidades reais dos beneficiários, promovendo maior aderência, legitimidade e alinhamento de expectativas.
Definição flexível de escopo	Evitar rigidez na estrutura do projeto, permitindo ajustes ao escopo conforme mudanças no contexto ou nas necessidades locais, considerando que o escopo de projetos	Projetos sociais são naturalmente dinâmicos e exigem adaptabilidade para responder a realidades e expectativas emergentes internas e externas ao projeto.

Categoria	Recomendação	Justificativa
Alinhamento de expectativas	sociais deve considerar <i>stakeholders</i> externos e suas influências no resultado. Estabelecer o escopo, critérios de sucesso e benefícios esperados de forma colaborativa e iterativa através de diálogo contínuo e transparente entre a organização proprietária do projeto e os <i>stakeholders</i> internos e externos ao projeto.	Facilita o engajamento e reduz riscos de entregas desalinhadas com os valores e expectativas das partes interessadas envolvidas no projeto.
Modelos de gestão híbrida	Adotar modelos que combinem práticas de gestão de projetos tradicionais com práticas capazes de considerar princípios e valores de projetos de impacto social.	Proporciona estrutura para gerenciamento do escopo considerando aspectos ligados aos ambientes sociais complexos e em constante transformação.
Indicadores híbridos de escopo	Utilizar um sistema de avaliação que incorpore tanto métricas tradicionais (ex: % de entregas concluídas) com qualitativas (ex: surveys de satisfação dos beneficiários).	Captura tanto a eficiência técnica quanto a efetividade percebida pelas partes interessadas, especialmente em entregas intangíveis, que são mais difíceis de medir, mas igualmente importantes.
Revisões de escopo contínuas	Realizar sessões periódicas com os <i>stakeholders</i> para avaliar e revisar o escopo com base em <i>feedbacks</i> e mudanças contextuais, além de implementar revisões de escopo que se estendam para além da conclusão do projeto, avaliando os impactos de curto, médio e longo prazo.	Inspira-se em práticas ágeis ao longo do projeto, permitindo adaptação contínua do escopo, beneficiando demandas de impacto social do projeto, além propor uma perspectiva de avaliação de impacto de médio e longo prazo, contrastando com a visão de curto prazo dos modelos tradicionais.
Capacitação da equipe	Formar equipes interdisciplinares com especialistas em gestão de projetos e profissionais com experiência em atuação social, além de capacitar <i>stakeholders</i> externos (ex.: autoridades e comunidades locais) para que possam interagir com o projeto e capitalizar as oportunidades geradas.	Favorece uma abordagem de forma a proporcionar um conhecimento equilibrado entre os <i>stakeholders</i> , favorecendo a cognição coletiva no contexto do projeto.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como contribuição prática, as recomendações propostas podem orientar gestores, organizações do terceiro setor e instituições públicas ou privadas que desenvolvem projetos de cunho social. Ao incorporar mecanismos participativos e indicadores sensíveis ao contexto, aumenta-se o potencial de impacto e legitimidade das iniciativas, favorecendo intervenções mais sustentáveis e alinhadas com os valores e necessidades dos grupos atendidos.

6.2. Limitações e estudos futuros

Por tratar-se de um estudo de caso único, as conclusões não devem ser generalizadas para todos os projetos sociais. A ausência de entrevistas estruturadas com os beneficiários finais também constitui uma limitação metodológica, uma vez que restringe a profundidade da análise sobre expectativas não capturadas documentalmente.

Futuras pesquisas podem explorar estudos comparativos entre diferentes tipos de projetos sociais, investigando como variáveis contextuais, a exemplo do perfil dos beneficiários, a natureza das entregas e os mecanismos de participação, influenciam a eficácia das abordagens de escopo adotadas. Além disso, recomenda-se investigar o uso de metodologias ágeis adaptadas a contextos sociais, a formação e atuação de equipes multidisciplinares, e a aplicação de ferramentas tradicionais de gestão ajustadas para contemplar as múltiplas perspectivas e prioridades dos *stakeholders* envolvidos.

Ao evidenciar os desafios e propor caminhos para superá-los, este estudo reforça a importância da integração entre técnica e sensibilidade social na gestão de projetos de impacto socioambiental, contribuindo para o avanço das práticas em ambientes complexos e humanos.

Referências

- Abidin, N. Z., & Pasquire, C. L. (2007). Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, *25*(3), 275–282. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.005>
- Bandé, A., Ika, L. A., & Ouédraogo, S. (2024). Beneficiary participation is an imperative, not an option, but does it really work in international development projects? *International Journal of Project Management*, *42*(1), Artigo 102561. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102561>
- Barbieri, J. C. (2007). *Gestão ambiental empresarial*. Saraiva.
- Brunet, M., Aubry, M., & Vaillancourt, J. (2025). Governance, social acceptability and organizational learning in public infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, *43*(2), 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102345>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, *24*(8), 675–686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. (2012). Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicaseos brasileiros. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *47*(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>
- Di Maddaloni, F., Meira, L. H., de Andrade, M. O., de Melo, I. R., Castro, A., & Locatelli, G. (2025). The dark legacy of megaprojects: A case of local disengagement, missed opportunities, and social value dissipation. *International Journal of Project Management*, *43*, Artigo 102676. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102676>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, *22*(1), 1–12. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Dias, R. (2011). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. Atlas.
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25(3), 482-497. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, *56*(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Fernández-Sánchez, G., & Rodríguez-López, F. (2010). A methodology to identify sustainability indicators in construction project management—application to infrastructure projects in Spain. *Ecological Indicators*, *10*(6), 1193–1201. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2010.04.009>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Gitamo, M. M. (2018). *Project management implementation practices in provision of reproductive health services in selected health facilities in Nairobi county*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, *43*(4), 27–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>

- Junges, V. de C., Campos, S. A. P. de, Becker, R. G., & Gallon, S. (2020). Projetos de desenvolvimento social como espaço para a resiliência em empresas de base comunitária voltadas à reciclagem. *Alcance*, 27(3), 312-325. [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3\(Set/Dez\).p312-325](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p312-325)
- Kang, K. H., Lee, S., & Yoo, C. (2016). The effect of national culture on corporate social responsibility in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0415>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12a ed.). John Wiley & Sons.
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, *35*(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>
- Luo, G., Tao, M., Zhong, S., & Xiao, C. (2024). Practical exploration of eco-geological survey mapping in Qinghai-Tibet Plateau: Framework, standard and preliminary cost estimation. *Sustainability*, *16*(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su16010176>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Minnaert, L. (2012). An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996–Beijing 2008). *Tourism Management*, *33*(2), 361–370. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.005>
- Motta, G. da S. (2022). O que é um artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 26(Sup. 1), e220208. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220208.por>
- Moulid, H. M., Muchelule, Y. W., & Wechuli, W. T. (2021). Influence of stakeholders management on performance of coast development authority projects in Kenya. *Strategic Journals*, *8*(2), 158–177. <http://www.strategicjournals.com>
- Nava, S., Chalabi, Z., Bell, S., & Moore, G. (2025). Multistakeholder sustainability assessment of housing estate regeneration schemes: Analysis of a mixed methods survey. *Environmental Impact Assessment Review*, *112*, Artigo 107805. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2025.107805>
- Park, K., & Kim, B. (2024). Effects of individual client's competencies on construction project performance: Mediating participation attitude and partnership. *Administrative Sciences*, *14*(3), Artigo 40. <https://doi.org/10.3390/admsci14030040>
- Pheng, L. S. (2017). Project Life Cycles, Stakeholders and Organizations. *Project Management for the Built Environment*, 15–26. doi:10.1007/978-981-10-6992-5_2
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7a ed.).
- Ruggieri, A., Braccini, A. M., Poponi, S., & Mosconi, E. M. (2016). A meta-model of inter-organisational cooperation for the transition to a circular economy. *Sustainability*, *8*(11), Artigo 1153. <https://doi.org/10.3390/su8111153>
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Garamond.
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 1479–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Stewart Clegg, & Biygautane, M. (2025). Politics of sensemaking, temporalities and multiplicities in major projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, *18*(8), 22–49. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2024-0241>
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, *33*(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Van Offenbeek, M. A. G., & Vos, J. F. J. (2015). An integrative framework for managing project issues across stakeholder groups. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.006>

Vera-Burau, A., Sanmiquel Pera, L., & Bascompta Massanes, M. (2025). Integration of quantitative ESG factors in a mining project: Case studies of a quarry. *Journal of Cleaner Production*, *501*, Artigo 145304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145304>

Yin, R. K. (2018). *Qualitative research from start to finish* (2a ed.). Guilford Publications.

Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37, 930–939. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.001>