

PROJETIFICAÇÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ROTARY CLUB BARRA MANSA-RJ

*PROJECTIFICATION OF SOCIAL INITIATIVES: A CASE STUDY AT THE ROTARY CLUB
BARRA MANSA- RJ*

ALESSANDRA DOS SANTOS SIMÃO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANO FERREIRA DA SILVA

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.

PROJETIFICAÇÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ROTARY CLUB BARRA MANSA-RJ

Objetivo do estudo

Investigar como a projetificação pode aprimorar a gestão e o impacto de iniciativas sociais de organizações não governamentais.

Relevância/originalidade

Existe a necessidade de aprimorar a gestão em organizações sociais, revelando a transição de práticas intuitivas para estruturadas. Destaca-se a originalidade ao abordar a projetificação híbrida e adaptativa em ONGs, respeitando o voluntariado e fortalecendo comunidades.

Metodologia/abordagem

Adotou-se uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso, com coleta de dados via análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com quatro membros-chave. A análise temática organizou os dados em categorias como engajamento, cultura organizacional, projetificação e avaliação de impacto.

Principais resultados

O estudo evidenciou a adoção progressiva de práticas de gestão no PERMSF, com a convivência de abordagens técnicas e afetivas. Identificaram-se desafios como sobrecarga de voluntários, ausência de capacitação sistemática e predominância de avaliações informais nas iniciativas sociais.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui ao expandir o conceito de projetificação para contextos híbridos do terceiro setor. Propõe uma tipologia de práticas (empírica, tática, crítica e funcional), e evidencia a importância da integração de competências técnicas, comportamentais e contextuais na gestão de projetos sociais.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo demonstra a aplicabilidade da projetificação em uma ONG real, revelando formas de engajamento diversas (empírica, tática, crítica e adaptativa) e a importância da integração de competências. Evidencia a combinação entre práticas tradicionais e contemporâneas, conciliando voluntariado com gestão profissionalizada.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Terceiro Setor, Projetificação, Iniciativas sociais, ONG

*PROJECTIFICATION OF SOCIAL INITIATIVES: A CASE STUDY AT THE ROTARY CLUB
BARRA MANSA- RJ*

Study purpose

Investigate how projectification can improve the management and impact of social initiatives by non-governmental organizations.

Relevance / originality

There is a need to improve management in social organizations, revealing the transition from intuitive to structured practices. The original approach to hybrid and adaptive design in NGOs stands out, respecting volunteerism and strengthening communities.

Methodology / approach

A qualitative case study approach was adopted, with data collected through document analysis, participant observation, and semi-structured interviews with four key members. Thematic analysis organized the data into categories such as engagement, organizational culture, projectification, and impact assessment.

Main results

The study highlighted the progressive adoption of management practices at PERMSF, with a combination of technical and affective approaches. Challenges were identified, including an overload of volunteers, a lack of systematic training, and the predominance of informal evaluations in social initiatives.

Theoretical / methodological contributions

This study contributes by expanding the concept of projectification to hybrid third-sector contexts. It proposes a typology of practices (empirical, tactical, critical, and functional) and highlights the importance of integrating technical, behavioral, and contextual skills in social project management.

Social / management contributions

The study demonstrates the applicability of projectification in a real NGO, revealing diverse forms of engagement (empirical, tactical, critical, and adaptive) and the importance of integrating competencies. It highlights the combination of traditional and contemporary practices, reconciling volunteerism with professionalized management.

Keywords: Project Management, Third Sector, Projectification, Social Initiatives, NGO

PROJETIFICAÇÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ROTARY CLUB BARRA MANSA-RJ

1 Introdução

Os projetos sociais são importantes na superação de contextos marcados pela insuficiência de recursos públicos e pela demanda crescente por iniciativas de apoio social (Charleston et al., 2017). Diante do aumento de comunidades de baixa renda, tais projetos assumem relevância ao promoverem iniciativas de inclusão social, oferta de serviços essenciais, qualidade de vida, cidadania, redução de desigualdades sociais e econômicas, assim como apoio ao avanço econômico (Kaputa & Tembo, 2024). Concomitantemente, os projetos sociais encaram diversos desafios, dentre eles a gestão ineficiente e avaliação de impacto (Edwards & Hulme, 1995; Oyekunle & Anibaloye, 2024).

Neste contexto, as entidades do terceiro setor são agentes-chave na promoção de projetos sociais, completando as atividades do Estado. Apesar da relevância dessas instituições, estudos atuais confirmam que muitas ONGs (Organização Não Governamentais) lidam com problemas na gestão de projetos, incluindo desde a falta de competência gerencial, má gestão financeira e falta de engajamento comunitário (Kaputa & Tembo, 2024). Exemplificando, Kaputa e Tembo (2024) revelam que o despreparo em gestão de projetos e a prestação de contas incorreta estão entre os principais fatores que prejudicam o sucesso das iniciativas sociais na Zâmbia.

Ao tratar a ausência de competências de gestão de projetos, Maylor e Turkulainen (2019) destaca que a projetificação envolve a institucionalização de práticas e a cultura projetizada dentro das organizações, apontando como uma abordagem estratégica para maximizar os benefícios dos projetos. Dessa forma, a projetificação não é apenas executar mais projetos, mas sim extrair valor estratégico deles por meio da estruturação das iniciativas com base em técnicas e processos de gestão de projetos (Wagner, Huemann, & Radujkovic, 2021). Essa é uma abordagem que permite maior profissionalização e avaliação de impacto dos projetos, sobretudo em contextos de insuficiência de recursos, conforme destacado pela importância do alinhamento entre fatores críticos de sucesso e tipologia de projetos (Kerzner, 2009). Nesse mesmo sentido, Morioka e Carvalho (2014) destacam que a definição clara de objetivos e o suporte gerencial são elementos essenciais para garantir a eficácia dessa institucionalização de práticas de gestão de projetos.

Apesar do gerenciamento de projetos ser uma preocupação principalmente em organizações privadas, essa atividade é também relevante para que as iniciativas sociais obtenham impactos positivos e sustentáveis, pois é necessário ir além da idealização e reconhecimento de demandas da sociedade a serem atendidas. A elaboração de projetos sociais requer não apenas competência técnica e interpessoais, mas para ter transformação na realidade social faz-se necessário a participação da ativo dos beneficiários com o objetivo que as propostas sejam realistas e alinhadas às expectativas da comunidade (Jayaram & Bhatta, 2022; Rosamilha, Silva, & Penha, 2024).

Com base nesta discussão sobre gerenciamento de projetos sociais, este relato técnico tem o objetivo de investigar como a projetificação pode contribuir para aprimorar a gestão e o impacto das iniciativas de organização não governamental. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso no Rotary Club Barra Mansa-RJ. Os procedimentos metodológicos contaram com entrevistas, observação participante e análise documental. Este relato se justifica pela urgência em aprimorar o desempenho das organizações sociais, sendo principalmente demandada em comunidades vulneráveis onde se acumulam diversos desafios complexos e recursos escassos. Assim, os projetos sociais representam ferramentas de mudança em contextos de

vulnerabilidade social (Edwards & Hulme, 1995). As iniciativas sociais são um catalisador determinante para a construção de uma sociedade mais justa, atuando de forma ativa na inclusão social, na redução de desigualdades e na promoção do bem-estar coletivo.

Ao trazer maior entendimento sobre a projetificação de ONGs, pode ser promovido maior suporte e oportunidades para estas instituições, pois os projetos sociais transformam vidas individualmente e intensificam a engrenagem social, desenvolvendo comunidades mais fortes e colaborativas (Edwards & Hulme, 1995; Oyekunle & Anibaloye, 2024). Nesse mesmo sentido, à proporção que aumenta a demanda por iniciativas mais eficazes e sustentáveis, torna-se imprescindível adotar abordagens inovadoras e profissionalizadas na gestão desses projetos, garantindo que seus impactos sejam profundos e duradouros.

2 Referencial Teórico

2.1. Gerenciamento de Projetos Sociais e Fatores de Sucesso

O gerenciamento de projetos incide na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em iniciativas temporárias, para alcançar os resultados definidos, dentro do processo de planejar, executar, monitorar e controlar projetos (PMI, 2021). Esse conceito também é aplicado para os projetos sociais, que demandam adequações estruturais devido à sua natureza multidimensional e intangível (Moshtari & Vanpoucke, 2021), bem como a incerteza de falta de recursos pela sua incapacidade de gerar receitas pela natureza de suas atividades.

O método tradicional de gerenciamento de projetos objetiva entregar valor, alinhados à estratégia da organização por meio de processos orientados ao planejamento (PMI, 2021). Oyekunle e Anibaloye (2024) esclarecem que o gerenciamento de projetos busca a eficiência e a eficácia na execução de um projeto seguindo um processo estruturado, garantindo que ele seja concluído dentro das restrições de tempo, custo e escopo. Habitualmente, os fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos são tratados em diferentes abordagens. Muitos especialistas abordam o sucesso dos projetos pelo "Triângulo de Ferro", que engloba custo, prazo e escopo (Morioka & Carvalho, 2014). A despeito disso, pesquisas atuais demonstram que o "Triângulo de Ferro" é restrita e falha para tratar a complexidade dos projetos modernos, sobretudo os projetos sociais (Dantas et al., 2023).

Conforme apresentando por Sposito (2025), embora projetos possam cumprir metas de prazo, custo e escopo, ainda assim podem ser considerados fracassados se não atenderem às expectativas dos *stakeholders* ou não se alinharem à estratégia organizacional. Além disso, Morioka e Carvalho (2014) destacam que a tipologia do projeto influencia significativamente o desempenho dos fatores críticos de sucesso, reforçando a necessidade de uma abordagem contingencial. Eles propõem uma classificação desses fatores em cinco dimensões:

- a) Planejamento e controle: gestão de escopo, riscos e monitoramento;
- b) Natureza do projeto: complexidade e valor percebido;
- c) Recursos humanos: liderança e comunicação;
- d) *Stakeholders*: envolvimento de clientes e alta administração;
- e) Meio externo: adaptação organizacional e contexto político.

No contexto de projetos sociais, Kaputa e Tembo (2024) identificam que a competência da gestão, a prestação de contas (*accountability*) e a participação da comunidade são fatores críticos para o sucesso. Os autores advertem que a falta de competência gerencial e a má gestão financeira são as principais causas de fracasso em projetos de ONGs, bem como nas demais entidades do Terceiro Setor. Desse modo, enquanto a participação da comunidade, embora menos frequente, contribui para a sustentabilidade das iniciativas, competências técnicas

também impactam o sucesso de projetos fora do setor privado (Rosamilha, Silva, & Penha, 2024).

Charnet et al. (2020) indicam que estudos empíricos em entidades do Terceiro Setor demonstram que somente 40% dessas organizações dispõem de procedimentos padronizados para gerenciar projetos. Além disso, 68% das organizações desse setor adotam critérios formais para a seleção dos projetos e 71% monitoram custos durante a execução. Os autores apontam como uma preocupação a eficiência operacional dos projetos no terceiro setor, pois a falta de competência gerencial, frequentemente associada à escassez de treinamentos específicos que pode inviabilizar o sucesso nestes casos.

De forma semelhante, Oyekunle e Anibaloye (2024) identificaram que entidades sem fins lucrativos enfrentam desafios em suas operações, principalmente pela escassez de recursos financeiros, o que dificulta a continuidade de suas atividades. Esses desafios vão além das práticas tradicionais de gerenciamento de projetos.

Estudos realizados em entidades do Terceiro Setor ressaltam fatores críticos que afetam o sucesso dos projetos, como competência gerencial, responsabilidade financeira e participação comunitária (Samara et al., 2020). A falta de treinamento adequado para gestores pode comprometer a execução dos projetos e a má gestão financeira frequentemente acarreta atrasos e custos excedentes. Já a participação comunitária, embora essencial, ainda é limitada em muitas iniciativas (Kaputa & Tembo, 2024).

Para lidar com os desafios inerentes aos projetos sociais, é necessário adotar abordagens metodológicas híbridas que combinem técnicas tradicionais e ágeis. Lovett et al. (2025) destacam a importância de estruturas matriciais e equipes ágeis para equilibrar o controle burocrático e a flexibilidade exigida neste tipo de projeto, permitindo maior adaptação a mudanças. Além disso, os gestores precisam desenvolver competências específicas, como negociação com *stakeholders* e liderança adaptativa. Essas competências se alinham com as recomendações de Hellquist et al. (2025), que enfatizam a necessidade de comunicação horizontal e habilidades de *coaching* em ambientes colaborativos.

2.2. Projetificação como ferramenta para aprimoramento da gestão e sucesso dos projetos sociais

De acordo com Maylor e Turkulainen (2019, p. 567), projetificação organizacional é definida como "*o processo de adoção ou adaptação de estruturas, processos, linguagem, rituais e símbolos relacionados a projetos, bem como a profissionalização das práticas de gestão de projetos em múltiplos níveis organizacionais*". Midler (2019) complementa ao destacar que projetificação extrapola a execução simples de projetos. Ela requer uma reestruturação organizacional e cultural para favorecer o gerenciamento de projetos como eixo estratégico.

Nesse contexto a projetificação desponta como uma estratégia para melhorar a gestão e impulsionar as perspectivas de sucesso em projetos sociais. As entidades do Terceiro Setor ao adotarem uma abordagem baseada em projetos conseguem estruturar e administrar as iniciativas sociais de forma mais transparente, com metas bem definidas, com uso estratégico de recursos e monitoramento criterioso (Maylor et al., 2006; Lovett et al., 2025). No entanto, para garantir a efetividade dessa abordagem, é necessário revisar os critérios de avaliação de sucesso de projetos. Nesse mesmo sentido, Lovett et al. (2025) apontam que os critérios tradicionais de sucesso em projetos, como o Triângulo de Ferro são insuficientes para medir o real impacto de iniciativas sociais. A projetificação, nesse sentido, amplia essa perspectiva ao incorporar aspectos como a geração de valor social, a satisfação dos *stakeholders* e a sustentabilidade a longo prazo.

Ao transformar iniciativas sociais em projetos bem definidos, é viável implementar metodologias de gestão reconhecidas, como as diretrizes do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) com suas fases de planejamento, execução, monitoramento e encerramento, adaptando-as à realidade do Terceiro Setor (PMI, 2017). Também podem ser usadas metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, que são compreendidas por práticas iterativas de entregas de valor nos projetos (Da Silva & Rosamilha, 2025).

A comunicação eficiente e o engajamento dos *stakeholders* são beneficiados com a projetificação. Nesse panorama, Lovett et al. (2025) reforçam a importância de uma orientação voltada para os *stakeholders*, destacando a necessidade de identificação prévia e envolvimento desde a fase inicial de planejamento do projeto. Ao definir papéis e responsabilidades claros e estabelecer canais de comunicação eficientes com base nas práticas de gerenciamento de projetos, é possível estabelecer o alinhamento estratégico entre os envolvidos e assegurar que todos estejam comprometidos com os objetivos do projeto (Hellquist et al., 2025).

A integração da comunidade no planejamento e execução do projeto é essencial para garantir sua relevância e sustentabilidade (Oyekunle & Anibaloye, 2024; Battilana & Lee, 2014). Maylor et al. (2006) recomendam que a construção de programas com a gestão de múltiplos projetos interligados, pode ser uma solução eficaz, pois permite maior coordenação estratégica e alinhamento de objetivos. A criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) também se mostra uma estratégia eficaz para padronizar processos, disseminar boas práticas e promover o aprendizado organizacional (Lovett et al., 2025).

Além disso, a projetificação permite uma avaliação mais robusta dos resultados e do impacto dos projetos sociais. Lovett et al. (2025) sugerem a definição de marcos claros e a realização de revisões pós-projeto para extrair aprendizados. Da mesma forma, Hellquist et al. (2025) destacam a necessidade de métricas multifacetadas, que capturem não apenas os resultados imediatos, mas também o valor gerado para diferentes grupos de interesse.

Em resumo, a projetificação se apresenta como uma ferramenta para aprimorar a gestão e aumentar o sucesso de projetos sociais. Portanto, ao adotar uma mentalidade de projeto, as organizações do terceiro setor podem estruturar suas ações de forma mais eficiente, engajar os *stakeholders* e avaliar o impacto de suas iniciativas com maior precisão (Lovett et al., 2025; Maylor et al., 2006).

2.3.Desenvolvimento de competências para Sucesso de Projetos Sociais

Projetos sociais encaram desafios únicos, como recursos limitados, ambientes multiculturais e a necessidade de equilibrar objetivos sociais e financeiros. Para lidar com essa complexidade, é importante que os profissionais de projetos desenvolvam competências específicas. Conforme Neto, Silva e Penha (2022), competência pode ser compreendida como a integração de conhecimento, habilidades práticas e atitudes, elementos fundamentais para o desempenho em ambientes projetizados e contextos multiculturais.

O entendimento das competências necessárias para o sucesso de projetos sociais pode ser organizada em três dimensões inter-relacionadas: técnicas, comportamentais e contextuais (Brière et al., 2014; Rosamilha, Silva, & Penha, 2023). As competências técnicas (*hard skills*) envolvem conhecimentos específicos e aplicáveis, como gestão de orçamentos, domínio de metodologias (ex.: PMBOK) e expertise em políticas públicas ou métricas de impacto social. Em organizações com maior maturidade em gerenciamento de projetos, conforme Kerzner (2009), tendem a adotar processos padronizados e sistemas de controle, otimizando recursos e promovendo eficiência mesmo em cenários de escassez. Adicionalmente, Rosamilha, Silva e Penha (2023) destacam que tais competências são fundamentais para a performance em ambientes complexos e exigem constante atualização e alinhamento às demandas do projeto.

Complementando essa perspectiva, as competências comportamentais (*soft skills*) abrangem habilidades interpessoais críticas, como comunicação intercultural, resolução de

conflitos e empatia. Pedrosa et al. (2018) demonstra que, em projetos globais, líderes eficazes utilizam essas competências para gerenciar equipes distribuídas e alinhar expectativas de *stakeholders* multiculturais. Um exemplo emblemático é o caso da gerente no Projeto Turquia, que empregou comunicação clara e relatórios visuais para promover transparência e engajamento entre participantes de diferentes nacionalidades (Pedrosa et al., 2018).

Por outro lado, as competências contextuais relacionam-se à adaptação a ambientes dinâmicos e complexos. Segundo Rosamilha, Silva e Penha (2025), o alinhamento entre a gestão de projetos e a estratégia institucional torna-se indispensável em ambientes voláteis e incertos, pois proporciona coerência organizacional e adaptabilidade às exigências contextuais. Pedrosa et al. (2018) destacam a flexibilidade necessária para lidar com desafios como diferenças de fuso horário, normas locais e restrições logísticas. Em contextos de imersão cultural, como projetos de ONGs em áreas remotas, a tolerância à incerteza e a abertura mental tornam-se essenciais para navegar em situações imprevisíveis (Charleston et al., 2017).

Essa tríade de competências (técnica, comportamental e contextual) forma um sistema integrado que consente aos gestores contrapesarem planejamento estruturado com sensibilidade às nuances locais, garantindo que iniciativas sociais sejam tanto eficazes quanto culturalmente relevantes. A natureza imprevisível dos projetos sociais requer competências que ultrapassa modelos rígidos, englobando adaptabilidade, comunicação estratégica e liderança inclusiva.

Conforme Silva, Abbud e Penha (2023), a competência de liderança é essencial para o desempenho em projetos, sendo associada à capacidade de influenciar, motivar e conduzir equipes em direção aos objetivos organizacionais, com ênfase em abordagens colaborativas e na construção de confiança. Para Oyekunle & Anibaloye (2024), em organizações do terceiro setor, líderes eficazes tendem a adotar estilos de liderança colaborativos, promovendo ambientes participativos que valorizem a escuta ativa e a diversidade de perspectivas. Essa abordagem fortalece o engajamento dos *stakeholders* e contribui para a criação de soluções socialmente relevantes e sustentáveis.

Esse estilo reflete o modelo de "prática heurística" (Dreyfus & Dreyfus, 1984), conforme destacam os autores, no qual a intuição, baseada em experiência acumulada, permite lidar com ambiguidades socioeconômicas (Luiz Neto et al., 2022). Um exemplo emblemático é o de gerentes que, em zonas de conflito, trabalham sob extrema pressão (até 17 horas/dia), mantendo a calma para evitar o pânico da equipe (Brière et al., 2014).

O engajamento de *stakeholders* multiculturais, por sua vez, depende de comunicação bidirecional e culturalmente sensível. A gerente do Projeto Turquia utilizou relatórios visuais com sistemas de cores e diálogos interculturais para alinhar expectativas de participantes de diferentes nacionalidades, demonstrando como habilidades de influência e adaptação linguística podem construir pontes entre culturas (Pedrosa et al., 2018). Essa abordagem ressalta a necessidade de equilibrar a perspectiva do expatriado com a competência intercultural dos parceiros locais, evitando hierarquias assimétricas e promovendo colaboração autêntica (Charleston et al., 2017).

A liderança ética exige mais que habilidades técnicas: demanda empatia para valorizar saberes tradicionais e mediar conflitos. No Projeto Turquia, o uso de coaching para resolver a desmotivação de um analista ilustrou como competências interpessoais, como escuta ativa e mediação, são vitais para manter equipes coesas (Pedrosa et al., 2018). A empatia, nesse contexto, não se limita à compreensão cultural, mas envolve a capacidade de identificar necessidades não articuladas e co-criar soluções sustentáveis, evitando imposições externas (Charleston et al., 2017).

A imersão em campo, como enfrentar diferenças de fuso horário ou normas locais, testa a resiliência emocional e física dos profissionais, consolidando a adaptabilidade por meio da experiência direta (Pedrosa et al., 2018). Contudo, treinamentos formais complementam esse processo ao integrar soft skills, como comunicação assertiva e gestão de conflitos, em currículos

de gestão de projetos, preparando líderes para ambiguidades culturais (Pedrosa et al., 2018). Programas de capacitação em ONGs, ao priorizarem competências interculturais e curiosidade intelectual, equipam gestores para transformar desafios em oportunidades de inovação social (Charleston et al., 2017).

O sucesso de projetos sociais depende da integração multidimensional de competências técnicas, comportamentais e contextuais. Modelos como o CPACE (Charleston et al., 2017) e *frameworks* de maturidade organizacional oferecem diretrizes para desenvolver equipes adaptáveis, capazes de navegar em ambientes complexos. A combinação de *hard skills* estruturadas e *soft skills* contextualizadas, como empatia e comunicação intercultural, permite não apenas superar desafios imediatos, mas também construir legados sustentáveis, alinhados às necessidades das comunidades.

A estruturação de um plano de competências para projetos sociais exige equilíbrio entre *hard skills* (como gestão de orçamentos e análise de dados) e *soft skills* adaptadas a contextos multiculturais (PMI, 2017; Pedrosa et al., 2018). A tipologia do projeto determina a relevância de competências específicas, como comunicação intercultural e gestão de conflitos, essenciais para mediar tensões em ambientes instáveis (Rosamilha et al., 2022). Por exemplo, gerentes de ONGs internacionais destacam que a construção de confiança com *stakeholders* frequentemente requer práticas informais, como compartilhar momentos sociais para estabelecer relações genuínas (Brière et al., 2014).

Além disso, a capacidade de planejar, monitorar e avaliar projetos, incluindo a gestão financeira e a promoção da transparência, é essencial em contextos de recursos limitados. Conforme Kerzner (2009), processos estruturados de controle e avaliação contribuem para a otimização do desempenho organizacional. Complementarmente, Silva, Abbud e Penha (2023) destacam que competências associadas à análise crítica e ao uso eficiente de recursos são fundamentais para assegurar a sustentabilidade das iniciativas.

Em síntese, a formação contínua e a aprendizagem organizacional são componentes indispensáveis para a consolidação dessas competências, permitindo que projetos sociais evoluam de iniciativas pontuais para estratégias sustentáveis e transformadoras.

3 Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, adotando como método um estudo de caso. Nesse tipo de pesquisa é importante compreender os fenômenos complexos existentes nos contextos sociais específicos (Yin, 2015). A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, que permitiu o entendimento da dinâmica dos projetos sociais desenvolvidos pelo Rotary Club de Barra Mansa.

A pesquisa foi realizada em 4 etapas. Inicialmente foi realizada uma revisão teórica com o objetivo de aprofundar conceitualmente o estudo, abordando temas como projetificação, gestão de projetos no Terceiro Setor, desenvolvimento de competências e impacto social. Essa etapa buscou embasamento em autores como Maylor e Turkulainen (2019), Midler (2019) e Lovett et al. (2025) com o objetivo de consolidar o entendimento a respeito do papel estratégico da gestão de projetos em organizações sociais.

Num segundo momento, realizou-se entrevista com 4 membros do Rotary Club de Barra Mansa, selecionados com base em sua experiência na condução e liderança de projetos sociais. Essa escolha buscou garantir a coleta de dados contextualizada, capaz de mostrar diferentes perspectivas sobre o processo de planejamento, organização das iniciativas sociais promovidas pelo Rotary Club de Barra Mansa. Foram entrevistados: o presidente do clube, a secretária, a coordenadora de projetos de empreendedorismo, e a ex-presidente com papel ativo na

implementação de iniciativas sociais. As entrevistas foram conduzidas de forma remota, com duração média de 30 minutos cada, totalizando aproximadamente 165 minutos de gravação. Todo o conteúdo foi transcrito e organizado com o auxílio do software Microsoft Word (2021).

Tabela 1 - Perfil dos participantes das entrevistas

Entrevistado	Função no Rotary	Tempo de atuação no Rotary	Formação Principal
E1	Presidente	5 anos	Engenharia/Administração
E2	Secretária	4 anos	Educação/Biologia
E3	Coordenadora de projetos	2 anos	Psicologia/Empreendedorismo
E4	Ex-presidente e atual membro do quadro associativo	5 anos	Administração

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

As entrevistas foram transcritas manualmente pela pesquisadora e, posteriormente, analisadas qualitativamente por meio da técnica de análise temática. Essa abordagem permitiu a categorização do conteúdo em eixos interpretativos, a saber: Trajetórias de ingresso e motivação, organização dos projetos e cultura de trabalho, projetificação e profissionalização, avaliação de impacto e monitoramento, engajamento comunitário e escuta social, desafios organizacionais e limites do voluntariado.

A terceira etapa do método compreendeu a análise documental de registros de reuniões, relatórios de projetos, materiais de divulgação e planos de ação de projetos realizados entre 2020 e 2025, com foco nos projetos "Empreendedorismo Feminino", "Horta Escolar" e "Escola de Futebol". Essa análise possibilitou observar a evolução da maturidade em gestão de projetos dentro da organização, bem como as práticas de articulação com *stakeholders* e monitoramento de resultados.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1.Contexto do projeto ou Situação-Problema

O Rotary Club de Barra Mansa-RJ é parte integrante de uma rede global com mais de 1,2 milhão de líderes comunitários, com mais de 110 anos de existência. A missão do Rotary Internacional é servir ao próximo difundir a integridade e promover a boa vontade, paz e compreensão mundial por meio da consolidação de boas relações entre líderes profissionais, empresariais e comunitários. O Rotary Club de Barra Mansa foi fundado em 28 de abril de 1994 e admitido oficialmente no Rotary International em 22 de junho de 1994. O clube está registrado conforme as normas vigentes como associação privada.

Em 2014, passou por sua segunda alteração estatutária, consolidando práticas alinhadas aos princípios do Rotary International. Essa instituição mantém parcerias com OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) e órgãos públicos para ampliar o impacto de suas ações, como convênios para projetos sociais no município. As organizações como o Rotary Club desempenham um papel importante na promoção de ações sociais, mobilizando recursos e voluntários para enfrentar desafios complexos em suas comunidades. Sua atuação, pautada em valores como serviço e ética, contribui para a construção de um mundo mais justo e equitativo (Rotary International, 2023).

Embora o Rotary tenha uma estrutura consolidada, que evolui por meio de projetos, há ausência de práticas e processos de gerenciamento de projetos. Essa situação cria problemas relacionadas ao planejamento, alocação de recursos e gestão do conhecimento dos projetos. Vale destacar que instituições como o Rotary são baseadas em projetos, que nesse caso não possuem a mesma estrutura que organizações privadas.

4.2. Os projetos e ações do Rotary Club Barra Mansa

O Rotary Club é uma organização global que reúne líderes e profissionais comprometidos com a transformação social por meio de projetos humanitários, educacionais e ambientais. Suas ações são pautadas pelos 7 Objetivos do Rotary, que incluem: promoção da paz, combate a doenças, apoio à educação, desenvolvimento econômico, proteção ao meio ambiente, saúde materno-infantil e abastecimento de água. No âmbito local, os clubes Rotary desenvolvem iniciativas que atendem às necessidades específicas de suas comunidades, sempre em parceria com instituições públicas, privadas e a sociedade civil. Os projetos abrangem desde sustentabilidade e saúde até inclusão social e infraestrutura, refletindo o compromisso com o lema "Dar de Si Antes de Pensar em Si".

O Rotary Club de Barra Mansa-RJ desenvolve diversos projetos focados em educação, meio ambiente, saúde e inclusão social. O Projeto Queimadas Não busca conscientizar a população sobre os riscos das queimadas por meio de palestras, distribuição de material educativo e parcerias com órgãos ambientais, visando reduzir incêndios e proteger a biodiversidade.

Na área de infraestrutura, a Proposta Ponte – Arcos prevê a construção de uma ponte metálica modular para melhorar o acesso entre zonas rural e urbana, garantindo segurança e facilitando o transporte de produtos agrícolas. O Projeto Papa Pilha promove o descarte correto de pilhas e baterias, com coletores em pontos estratégicos e campanhas de conscientização para evitar a contaminação do solo e da água. O Projeto Horta Escolar – CIEP Ada Bogato incentiva a alimentação saudável e a educação ambiental através da implantação de uma horta pedagógica, envolvendo alunos e comunidade.

Para a inclusão social, a Escolinha de Futebol – Juventude de Ouro utiliza o esporte para promover saúde e disciplina entre crianças e adolescentes, com treinamentos e ações educativas. Na área da saúde, o Planejamento 2024 – *End Polio Now* e o documento Rotary e Polio reforçam o compromisso do Rotary com a erradicação da poliomielite, por meio de campanhas de vacinação, arrecadação de fundos e divulgação de informações. O Descarte Solidário – Lixo Eletrônico incentiva o descarte consciente de resíduos eletrônicos, com pontos de coleta e parcerias com recicladoras. Por fim, o Contador de Árvores Rotary monitora o plantio de mudas em projetos ambientais, registrando espécies e incentivando o reflorestamento. Essas iniciativas demonstram o compromisso do Rotary Club com ações sustentáveis e transformadoras, alinhadas às necessidades da comunidade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

4.3. Projeto: Prêmio Empreendedora Rosângela Maia Salgado Ferreira (PERMSF)

O Prêmio Empreendedora Rosângela Maia Salgado Ferreira (PERMSF) é uma iniciativa do Rotary Clube de Barra Mansa com o objetivo de incentivar a abertura de empresas por mulheres e reconhecer o empreendedorismo feminino no município de Barra Mansa. Criado em homenagem à empresária Rosângela Maia Salgado Ferreira, o prêmio integra as comemorações do Dia Municipal do Empreendedorismo Feminino, celebrado em 7 de janeiro. A premiação contempla seis categorias: Jovem, Social, Franqueada, Comércio/Indústria, Serviços e Agronegócio.

Para este projeto um Grupo de Trabalho formado por representantes da sociedade civil e do poder público é responsável pela organização e seleção das premiadas. O projeto visa inspirar outras mulheres a empreenderem e se desenvolverem, promovendo impacto social e econômico. Com apoio de instituições como SEBRAE, CDL, OAB e ACIAP, espera-se que o prêmio se torne um evento permanente no calendário oficial da cidade, simbolizando o empoderamento e protagonismo feminino.

4.4. Tipo de Intervenção e mecanismos adotados

Visando aprimorar a gestão e o impacto das iniciativas sociais promovidas pelo clube, o Rotary Club de Barra Mansa vem implementando uma intervenção organizacional regulada na introdução progressiva de práticas de projetificação. Essa intervenção objetiva institucionalizar métodos, ferramentas e papéis inspirados na lógica da gestão de projetos, estabelecendo melhor as etapas de planejamento, execução, avaliação e comunicação das ações sociais.

A principal expressão dessa intervenção é o Prêmio Empreendedora Rosângela Maia Salgado Ferreira (PERMSF), cuja segunda edição (agosto a novembro de 2025) demonstra avanços no uso de ferramentas formais. A intervenção deixou de ser meramente intuitiva para incorporar cronogramas, planejamento orçamentário prévio, modelo de *pitch* com banca avaliadora, mapeamento de competências, captação de patrocínios com contratos formais e articulação com instituições locais por meio de ofícios e apresentações estratégicas.

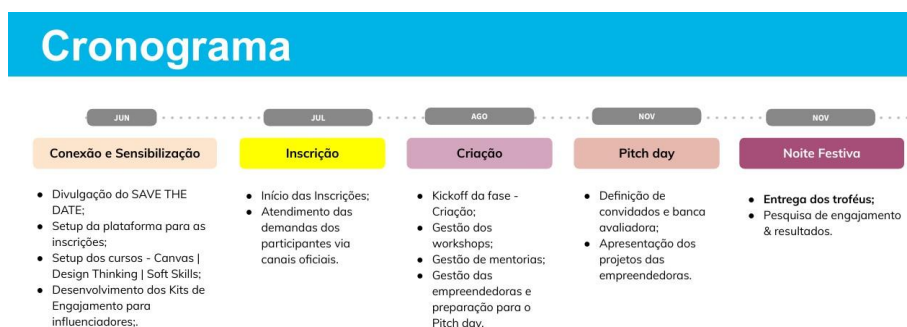


Figura 1- Cronograma do Projeto PERMSF
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O evento foi estruturado em diferentes fases, incluindo jornada empreendedora com uso das ferramentas Canvas, *Design Thinking*, Planejamento Financeiro, Atendimento ao Cliente e desenvolvimento de *soft skills*. A formação dos envolvidos será híbrida (presencial e online), com mentorias e *workshops* guiando as empreendedoras em direção à formalização e estruturação de seus negócios. Essa jornada também incluirá mecanismos de avaliação com critérios objetivos e banca avaliadora, culminando em uma Noite Festiva de premiação.



Figura 2 - Trilha de Execução do Projeto PERMSF
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A intervenção no Rotary Clube Barra Mansa, portanto, não adota uma estrutura rigidamente segmentada como a divisão clássica em departamentos, mas se desenvolve por meio de um processo de transição incremental e híbrido. Nesse processo, são formadas comissões organizadoras com características semelhantes a *squads*, que são compostas por

membros com diferentes competências responsáveis por discutir e estruturar propostas iniciais. Após a definição dos pontos principais, as decisões são levadas à votação coletiva dos demais membros, em consonância com a vocação comunitária e afetiva do Rotary Club, ao mesmo tempo em que se busca incorporar práticas gerenciais contemporâneas voltadas à entrega de valor e à *accountability* (Lovett et al., 2025; Maylor & Turkulainen, 2019).

Tabela 2 – Evolução na organização dos projetos no Rotary de Barra Mansa-RJ

Etapas	Características
Edição 2023	Organização intuitiva, definição oral de atividades, pouca documentação e orçamento definido após os eventos.
Edição 2025	Planejamento com cronograma, patrocínio formalizado, modelo pedagógico estruturado, avaliação por banca, indicadores e contratos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Além dessas mudanças processuais, a intervenção resultou na redistribuição de papéis e responsabilidades conforme competências técnicas dos associados, promovendo uma atuação interdisciplinar. Associados com formação em engenharia, educação, psicologia e gestão assumiram funções estratégicas, como coordenação de mentorias, captação de recursos e planejamento logístico.

Adicionalmente, foi reforçado o mecanismo de escuta comunitária, com captação de demandas reais via interação com lideranças locais e instituições educacionais. Projetos como a reativação do Banco Ortopédico também ilustram a diversificação das ações e a capacidade do clube de atuar em diferentes frentes sociais, adaptando-se às urgências locais.

Essa transformação ainda está em andamento e apresenta diferentes estágios de maturidade entre os membros, variando desde práticas intuitivas e afetivas até a adoção parcial de metodologias de gestão de projetos. A intervenção, portanto, se caracteriza como uma estratégia de profissionalização progressiva, adaptada ao contexto do Terceiro Setor, onde os limites do voluntariado demandam soluções criativas, flexíveis e sustentáveis.

4.5 Análise das entrevistas

As entrevistas com os quatro integrantes do Rotary Club de Barra Mansa permitiram compreender a coexistência de distintos modelos de engajamento, racionalidade institucional e apropriação de ferramentas de gestão dentro de uma mesma organização. As entrevistas revelaram que o Rotary Club de Barra Mansa funciona como um espaço de experimentação organizacional, onde convivem práticas afetivas, valores tradicionais de serviço voluntário e tentativas de adesão à lógica técnico-racional da projetificação.

Essa multiplicidade de formas de atuação confirma que a transição organizacional não ocorre de maneira homogênea, mas sim por meio de zonas de tensão e acomodação. A análise das entrevistas revela trajetórias particulares que, ao serem comparadas, desenham um cenário das dinâmicas internas de adaptação, inovação e resistência frente às mudanças contemporâneas no campo do terceiro setor.

A Secretária (E2) expressa um modelo de atuação centralizado na afetividade e na relação direta com os públicos atendidos. Sua prática é guiada por princípios morais e por uma escuta ativa da comunidade, baseada na observação direta das necessidades locais. A organização das ações se dá de forma colaborativa e pouco formalizada, sem o uso de instrumentos técnicos estruturados. Essa forma de agir revela uma racionalidade prática baseada na experiência e na sensibilidade, o que caracteriza uma projetificação empírica. Seu estilo reforça os vínculos do Rotary Club de Barra Mansa com sua história enquanto espaço de sociabilidade, caridade e engajamento cidadão.

A Ex-Presidente (E4), por sua vez, transita entre a cultura afetiva e a cultura procedimental. Ao relatar a importância da divisão de tarefas por comissões, a sistematização

das ações e a preocupação com a continuidade institucional. E4 apresenta uma capacidade de articular valores tradicionais com exigências de sustentabilidade. Sua fala evidencia um esforço de organização que busca assegurar a perenidade dos projetos, ainda que com ferramentas gerenciais limitadas. Esse perfil representa uma projetificação tática, na qual a técnica não substitui o afeto, mas o complementa com métodos de coordenação coletiva e foco em resultados duradouros.

A Coordenadora de Projetos (E3) emerge como uma figura-chave no processo de transformação institucional. Ela traz consigo um repertório técnico originado de sua atuação prévia em contextos de inovação social e empreendedorismo, que é aplicado no espaço do Rotary. E3 utiliza ferramentas como cronogramas, planilhas, diagnóstico, metas, avaliação por indicadores e estratégias de captação de recursos. Sua atuação é orientada por uma visão crítica da informalidade organizacional e por um compromisso com a mensuração de resultados. Trata-se de uma projetificação crítica e consciente, que expressa a tentativa de profissionalizar o fazer social sem renunciar à sua dimensão ética e participativa. E3, inclusive, problematiza a ausência de remuneração e propõe modelos híbridos que articulem engajamento voluntário e coordenação qualificada.

O Presidente (E1), por sua vez, adota uma postura pragmática, que combina organização mínima, como o uso de planilhas e cronogramas simples, com foco na execução eficaz e na capacidade de resposta rápida a demandas locais. Ele relata o uso de reuniões semanais para dividir tarefas, adaptar cronogramas e monitorar informalmente os resultados. Sua lógica de atuação não é fundamentada em métodos sofisticados, mas sim em uma cultura de “fazer acontecer”. Sua forma de atuar pode ser compreendida como uma projetificação funcional e adaptativa, que visa à entrega de resultados concretos, ainda que com recursos limitados e sem o respaldo pleno de ferramentas institucionais.

Essa diversidade de perfis permite observar que a projetificação no Rotary não ocorre de maneira linear ou normativa, mas sim como um processo em debate, condicionado por trajetórias pessoais, experiências profissionais, capital simbólico e técnico dos membros, bem como pelas culturas organizacionais herdadas. A transição rumo a práticas mais profissionalizadas coexiste com resistências internas, desigualdade de competências, limitações de tempo e recursos, o que representado por um campo simbólico ainda fortemente ligado à tradição do voluntariado puro.

Essa tensão interna se manifesta também na forma como os entrevistados tratam os desafios institucionais. Há consenso quanto à sobrecarga dos voluntários mais ativos, à dificuldade de acesso a recursos financeiros e à ausência de mecanismos de capacitação sistemática. Além disso, todos reconhecem que a avaliação de impacto ainda é predominantemente empírica, baseada em observação direta ou percepções subjetivas, o que dificulta a comunicação dos resultados para parceiros externos e potenciais financiadores.

Contudo, apesar dessas limitações, as entrevistas também revelam importantes potencialidades. A composição diversificada do Rotary em termos de perfis, experiências e formações constitui um capital social relevante, que pode ser mobilizado para processos de aprendizagem organizacional. O grau de comprometimento institucional é elevado, assim como a capacidade de mobilização e engajamento com os territórios onde atua.

Há também sinais de abertura à inovação, com interesse por formação continuada, uso de tecnologias e fortalecimento da dimensão coletiva da liderança. A capacidade de mobilização, o reconhecimento institucional local e a replicabilidade de projetos indicam um ambiente fértil para a consolidação de uma cultura de projetos ancorada em princípios de solidariedade, responsabilidade social e governança participativa.

Em resumo, a análise das entrevistas indica que o processo de projetificação no Rotary Club de Barra Mansa é dinâmico, múltiplo e situado. Ele combina elementos do tradicional e do contemporâneo, da prática e da técnica, do voluntariado e da gestão. O futuro institucional

do clube parece depender da capacidade de dialogar entre gerações, integrar saberes distintos e construir soluções organizacionais que respeitem a identidade do Rotary ao mesmo tempo em que ampliem sua efetividade social.

Com base nas entrevistas, observações e análise documental, foi realizado a sistematização de uma análise SWOT, que significa pontos fortes (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). A Figura 3 apresenta os resultados desta análise.

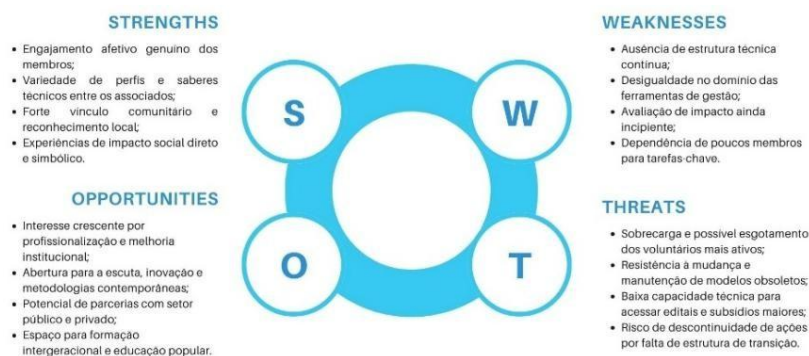


Figura 3 – Análise SWOT do Rotary Club de Barra Mansa

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A Figura 3 relata a atuação do Rotary Club de Barra Mansa, evidenciando que seus pontos fortes residem na "Imagem e Reconhecimento Local", "Capacidade de Mobilização de Voluntários" e "Rede de Contatos e Parcerias". Por outro lado, as fraquezas sinalizam "Falta de Engajamento de Novos Membros", "Dependência Financeira de Eventos Pontuais" e "Burocracia Interna", que podem ser limitações internas a serem superadas para um melhor desempenho. As oportunidades, que incluem "Expansão para Novas Áreas de Atuação", "Captação de Recursos via Editais e Projetos" e "Uso de Novas Tecnologias para Divulgação e Gestão", indicam caminhos promissores para o crescimento e a inovação dos projetos. Contudo, as ameaças externas, como "Crise Econômica e Redução de Doações", "Concorrência com Outras ONGs e Associações" e "Mudanças na Legislação (Tributária/Fiscal)", representam desafios que exigem atenção e estratégias proativas para mitigar seus impactos na sustentabilidade das iniciativas do clube.

Essa análise SWOT contextualiza as dinâmicas internas e externas que influenciam a execução e o sucesso dos projetos do Rotary Club de Barra Mansa, fornecendo uma base sólida para as discussões e conclusões que se seguirão. A partir deste panorama, passamos às considerações finais, onde aprofundaremos as implicações desses achados e as direções futuras para a organização.

5 Considerações finais e contribuições

O presente estudo investigou como a projetificação pode contribuir para o aprimoramento da gestão e do impacto das iniciativas sociais em organizações não governamentais, tendo como estudo de caso o Rotary Club Barra Mansa-RJ. Os achados revelam que a introdução de práticas de projetificação no clube é um processo dinâmico, multifacetado e em evolução, caracterizado pela coexistência de diferentes níveis de formalização e abordagens gerenciais entre seus membros.

Observou-se uma transição de uma organização predominantemente intuitiva para uma incorporação progressiva de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, especialmente evidenciada na organização do PERMSF. Essa evolução demonstra o potencial da

projetificação para otimizar o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação das ações sociais, promovendo maior transparência e uso estratégico dos recursos.

As entrevistas com os membros do Rotary Club de Barra Mansa (Presidente E1, Secretária E2, Coordenadora de Projetos E3 e Ex-Presidente E4) ilustraram um espectro de maturidade organizacional inexistente comparado a organizações estruturadas, embora a instituição tenha atitude para apropriação de instrumentos de gestão. Enquanto alguns membros operam com base na afetividade e experiência prática ("projetificação empírica" e "tática"), outros introduzem ativamente ferramentas formais e uma visão crítica voltada para a mensuração de resultados ("projetificação crítica e consciente" e "funcional e adaptativa"). Essa diversidade evidencia que a mudança organizacional não é homogênea, mas marcada por tensões e acomodações.

Apesar dos avanços, o estudo identificou desafios significativos. A análise SWOT e as entrevistas apontaram para a sobrecarga dos voluntários mais ativos, a desigualdade no domínio das ferramentas de gestão, uma avaliação de impacto ainda predominantemente informal e dificuldades na captação de recursos. A falta de mecanismos padronizados de avaliação de impacto limita a visibilidade e o acesso a recursos institucionais.

O desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e contextuais mostrou-se crucial para o sucesso dos projetos sociais. Embora o clube possua um capital social relevante advindo da diversidade de perfis e do forte engajamento comunitário, existe a necessidade de capacitação sistemática e de um maior alinhamento entre as práticas de gestão de projetos e os objetivos estratégicos da organização.

Como implicações práticas, o estudo sugere que a projetificação em organizações do Terceiro Setor, como o Rotary Club, deve ser implementada de forma adaptada à cultura organizacional, valorizando o diálogo entre diferentes saberes e experiências. A profissionalização progressiva, possivelmente com a adoção de modelos híbridos que considerem os limites do voluntariado, pode ampliar a efetividade e a sustentabilidade das iniciativas.

As limitações da pesquisa incluem o foco em um único estudo de caso, o que restringe a generalização dos resultados, e o fato de a transformação organizacional ser um processo ainda em andamento. Sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudos comparativos em outras organizações do Terceiro Setor, análises longitudinais para acompanhar a evolução da maturidade em gestão de projetos e investigações sobre o impacto de modelos de capacitação específicos para este contexto.

Conclui-se que a projetificação se apresenta como uma abordagem estratégica promissora para o Rotary Club de Barra Mansa-RJ e outras organizações similares, capaz de potencializar o impacto de suas ações sociais. No entanto, seu sucesso depende da capacidade da organização em integrar novas práticas gerenciais à sua cultura de voluntariado, desenvolvendo competências e superando os desafios inerentes à gestão no Terceiro Setor, visando sempre a transformação social e o fortalecimento comunitário.

• Referências

- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Avançando na Pesquisa sobre Organização Híbrida - Insights do Estudo de Empresas Sociais. *Anais da Academia de Administração*, 8(1), 397–441.

- Brière, S., Proulx, D., Navaro Flores, O., & Laporte, M. (2014). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*.
- Charnet, E., Freitas, M. R., Chamon, E. M. Q. O., & Camarini, G. (2020). Terceiro setor: estudo do gerenciamento de projetos em uma cidade do interior do estado de São Paulo. *Profanações*, 7(esp. 2), 123-144. <https://doi.org/10.24502/jpctc.2019.23.2021>
- Charleston, B., Gajewska-De Mattos, H., & Chapman, M. (2018). Cross-cultural competence in the context of NGOs: bridging the gap between 'knowing' and 'doing'. *International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3068–3092.
- Dantas, T. R. S., Medeiros Júnior, J. V., Santos, Y. C., & Silva, R. M. G. (2023). Critérios de sucesso em projetos na gestão pública: Uma revisão sistematizada da literatura. *Anais do XI SINGEP-CIK*, 1–19.
- da Silva, L. F., & Rosamilha, N. J. (2025). Value Management Office (VMO) as a pillar of organizational value management. *Journal of Business & Projects/Revista de Gestão e Projetos*, 16(1).
- Ebrahim, A. (2003). *Making sense of accountability: Conceptual perspectives for Northern and Southern non-profits*. *Non-Profit Management and Leadership*, 14(3), 191–212.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1995). *NGO performance and accountability in the post-Cold War world*. *Journal of International Development*, 7(6), 849–856.
- Hellquist, A., Balfors, B., & Sondal, J. (2025). Projectification mediates between experimental and bureaucratic institutional logics in urban sustainability planning. *Planning Practice & Research*.
- Idesg. (2023, 2 de novembro). *O que é um Projeto Social: Como elaborar e sua importância na sociedade*. Recuperado de: <https://idesg.org.br/2023/11/02/o-que-e-um-projeto-social-como-elaborar-e-sua-importancia-na-sociedade/>
- Jayaram, B. G., & Bhatta, N. M. K. (2022). Adoption of Project Management Practices in NGO Projects—A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 16(3), 51-61.
- Kaputa, E., & Tembo, S. (2024). Factors affecting the success of project implementation: The case of one non-governmental organisation in Zambia. *Journal of Experience Research*, 1(1), 1–10.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). Wiley.
- Lovett, S., Abraham, T., & Jung, J. (2025). *Seven recommendations for managing projectification*. *Business Horizons*, 68(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.10.001>
- Maylor, H. (2006). From Projectification to Programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–671
- Maylor, H., & Turkulainen, V. (2019). The concept of organisational projectification: Past, present and beyond? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 565-577. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0202>
- Midler, C. (2019). Crossing the Valley of Death: Managing the When, What, and How of Innovative Development Projects. *Project Management Journal*, 50(4), 447–459. <https://doi.org/10.1177/8756972819847876>
- Morioka, S. N., & Carvalho, M. M. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: Um estudo de caso no setor varejista. *Production*, 24(1), 132–143.
- Moshtari, M., & Vanpoucke, E. (2021). Building successful NGO–business relationships: A social capital perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 57(3), 104-129.

- Neto, A. L., Silva, L. F., & Penha, R. (2022). Sandbox of competence: A conceptual model for assessing professional competence. *Administrative Sciences*, 12(4), 182. <https://doi.org/10.3390/admsci12040182>
- Oyekunle, D., & Anibaloye, I. V. (2024). Beyond Profit for Social Good: Project Management Practices in the Operations of Not-for-Profit Organizations: A Case Study of Performance for All Northwest. *Open Journal of Business and Management*, 12, 2224-2250. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.124114>
- Pedrosa, N., & da Silva, L. F. (2019). A Importância Dos Soft skills Nas Descrições Das Vagas De Gerente De Projetos De Ti. *Revista Alcance*, 26(1), 45-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477759211004>
- PMI (Project Management Institute). (2021). *Um Guia para o Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK) – Sétima Edição.
- Rocha, A. C. de S., Rizzi, R. S., Araújo, F. de, Souza, F. L. de, & Almeida, L. F. M. de. (2021). Proposta de um modelo híbrido de gestão de projetos sociais realizados por organizações não governamentais. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 832-844. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n1-046>
- Rosamilha, N. J., Silva, L. F. D., & Penha, R. (2024). Competency diagnosis models according to project typology. *International Journal of Project Organisation and Management*, 16(4), 491- 519.
- Rosamilha, N., Silva, L., & Penha, R. (2023). Competence of project management professionals according to type of project: a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 11(4), Art. 4.
- Rotary International. (2023). About Rotary. Recuperado de <https://www.rotary.org/en/about-rotary>
- Samara, A., Sweis, R. J., Darawneh, B., Albalkhy, W., Sweis, G., & Alhomsy, S. (2020). Sustainability management of international development projects by International Non- Governmental Organizations: The case of INGOs working with refugees in Jordan. *International Journal of Construction Management*. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1741490>
- Silva, F. S. M., & Rego, M. L. (2014). Identificação e análise das dimensões de sucesso em projetos no Brasil. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, 1–15.
- Silva, L. F., Abbud, R. H., & Penha, R. (2023). Desenvolvimento de competências das pessoas que atuam em projetos. *Organizações em Contexto*, 19(37), 525–546.
- Sposito, L., & Silva, L. F. (2025). Managing critical factors and criteria success in projects: A systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*, 17(2), 183–210. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2025.146726>
- Wagner, R., Huemann, M., & Radujkovic, M. (2021). The influence of project management associations on projectification of society—An institutional perspective. *Project Leadership and Society*, 2, 100021.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: planejamento e métodos. (5ª ed.): Bookman.