SUCESSO DE PROJETOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: REVISÃO DE ELEMENTOS PARA GERAR IMPACTO POSITIVO

SUCCESS OF SOCIO-ENVIRONMENTAL IMPACT PROJECTS: A REVIEW OF ELEMENTS FOR GENERATING POSITIVE IMPACT

THAIS OLIVEIRA GUERRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Fap/Uninove, CNPq e CAPES.

SUCESSO DE PROJETOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: REVISÃO DE ELEMENTOS PARA GERAR IMPACTO POSITIVO

Objetivo do estudo
Analisar como o sucesso de projetos de impacto socioambiental é avaliado por meio de uma revisão sistemática da literatura, identificando critérios de sucesso, fatores críticos, riscos e suas relações para compreender a dinâmica desses elementos em contextos orientados à geração de impacto

Relevância/originalidade
O estudo aborda uma lacuna da literatura ao analisar critérios de sucesso, fatores críticos e riscos em uma abordagem dinâmica, sintetizando evidências sobre o sucesso de projetos orientados à geração de impacto socioambiental positivo.

Metodologia/abordagem
Realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases Web of Science e Scopus, abrangendo 51 artigos científicos. Os estudos foram examinados por meio de análise temática, com apoio do software Atlas.ti, para identificar categorias, relações e temas emergentes.

Principais resultados
Os resultados indicam uma abordagem multidimensional do sucesso e a emergência do impacto positivo como orientação estratégica. Critérios, fatores críticos e riscos relacionam-se ao longo do ciclo de vida em contextos complexos, sintetizados nas dimensões operacional, relacional e de impacto.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo sistematiza a literatura e propõe uma interpretação integrada da dinâmica entre critérios, fatores críticos e riscos em contextos complexos, organizada nas dimensões operacional, relacional e de impacto em projetos orientados à geração de benefícios.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados oferecem subsídios para pesquisadores e gestores articularem critérios, fatores críticos e riscos em processos de avaliação e monitoramento, considerando o desempenho operacional, as relações entre atores e a geração de impacto socioambiental positivo ao longo do ciclo de vida.

Palavras-chave: sucesso de projetos, impacto socioambiental, impacto positivo, benefícios

SUCCESS OF SOCIO-ENVIRONMENTAL IMPACT PROJECTS: A REVIEW OF ELEMENTS FOR GENERATING POSITIVE IMPACT

Study purpose
To analyze how the success of socio-environmental impact projects is assessed through a systematic literature review, identifying success criteria, critical success factors, risks, and their relationships to understand the dynamics of these elements in contexts oriented toward generating positive impact.

Relevance / originality
The study addresses a gap in the literature by analyzing success criteria, critical success factors, and risks from a dynamic perspective, synthesizing evidence on the success of projects oriented toward generating positive socio-environmental impact.

Methodology / approach
A systematic literature review was conducted using the Web of Science and Scopus databases, comprising 51 scientific articles. The studies were examined through thematic analysis, supported by ATLAS.ti software, to identify categories, relationships, and emerging themes.

Main results
The results indicate a multidimensional approach to project success and positive impact as a strategic orientation. Success criteria, critical success factors, and risks are interrelated throughout the project life cycle in complex contexts, synthesized across operational, relational, and impact dimensions.

Theoretical / methodological contributions
The study systematizes the literature and proposes an integrated interpretation of the dynamics among success criteria, critical success factors, and risks in complex contexts, organized across operational, relational, and impact dimensions in projects oriented toward the generation of benefits.

Social / management contributions
The results provide insights for researchers and managers to integrate success criteria, critical success factors, and risks into assessment and monitoring processes, considering operational performance, relationships among actors, and the generation of positive socio-environmental impact throughout the project life cycle.

Keywords: project success, socio-environmental impact;, positive impact, benefits

SUCESSO DE PROJETOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL: REVISÃO DE ELEMENTOS PARA GERAR IMPACTO POSITIVO

1 Introdução

O sucesso de projetos reflete o desempenho da gestão, a adequação às expectativas de *stakeholders* e à estratégia, influenciando o retorno da organização e a obtenção de recursos. Ao mesmo tempo, projetos são utilizados para gerar transformações sociais e responder às emergências climáticas e sociais (Ahadzie, Proverbs & Olomolaiye, 2008, Howe & Milner-Gulland, 2012; de Jong & Muhonen, 2021; Ika & Pinto, 2022; Insper Metricis, 2019).

A evolução da literatura de sucesso de projetos para abordagens multidimensionais desafia a noção de sucesso como resultado apenas de eficiência, revelando-se, em vez disso, como uma busca contínua que se desdobra em efetividade e impacto. Shenhar e Dvir (2007) propõem um modelo composto por cinco dimensões que são eficiência, impacto na equipe e no cliente, sucesso comercial e preparação para o futuro. Baseando-se na teoria da contingência e assumindo a influência da complexidade, propõem o duplo diamante como ferramenta para analisar o sucesso de projetos com base em novidade, tecnologia, complexidade e ritmo.

Mais recentemente, as demandas de eficácia verde e a geração de benefícios passam a ser incorporadas aos modelos e aumentam a complexidade da teoria de sucesso de projetos. A revisão de Ika e Pinto (2022) propõe um modelo que abrange: sucesso do plano de projeto, sucesso do negócio, expectativa de *stakeholders* e eficácia verde. O modelo é teórico e os autores enfatizam a importância de pesquisas empíricas testarem e analisarem como a contingência torna mais complexa a pesquisa sobre sucesso de projetos que visam gerar benefícios. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por sua vez, adequou seus critérios de avaliação à agenda de Paris e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além de relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade, incluiu coerência para analisar pensamento sistêmico, dinâmica de parcerias e complexidade (OECD, 2019). A partir dos anos 2000, cresce a demanda para que projetos gerem impacto positivo, entendido como necessário para o alcance dos ODS (Howell et al., 2025), embora essa orientação adicione complexidade aos projetos (Del Giudice, Foglia & Gianfrancesco, 2025).

Há muitos estudos sobre sucesso de projetos, porém poucos analisam conjuntamente seus elementos. Pesquisas destacam a necessidade de integrar a dimensão social, historicamente menos incorporada às avaliações de impacto (Rohman, Doloi & Heywood, 2017; Schwartz et al., 2021; Xiaer et al., 2022). Além disso, deve-se equilibrar desempenho com a sustentabilidade socioambiental, entendida tradicionalmente como riscos sociais, reforçando a necessidade de abordagens mais integradas (Martens & Carvalho, 2017; Waqar et al., 2025; Beshah, Mengesha & Demiss, 2024; Xiaer et al., 2022; Schwartz et al., 2021, Rohman et al., 2017).

Tratar as dimensões separadamente ignora avanços em direção a uma abordagem dinâmica que analisa a relação entre os elementos de sucesso do projeto (Carlos & Khang, 2009). Pesquisas recentes indicam que o sucesso de projetos não é entendido apenas como um resultado no seu término, mas como uma construção dinâmica que evolui ao longo do ciclo de vida do projeto, influenciada por diferentes manifestações de complexidade (Feddersen, Koll & Geraldi, 2024; Geraldi & Maylor, 2011).

O objetivo deste artigo é analisar como o sucesso de projetos de impacto socioambiental é avaliado por meio de uma revisão sistemática da literatura (Snyder, 2019). As contribuições concentram-se em identificar o estado atual da literatura, sintetizar os elementos críticos e propor uma interpretação integrada da dinâmica entre esses elementos, subsidiando uma agenda de pesquisa para o avanço do campo.

2. Métodos

Este artigo adotou uma revisão sistemática da literatura (RSL) para identificar e avaliar pesquisas relevantes e sintetizar evidências empíricas segundo Snyder (2019). A unidade de análise compreende projetos de impacto que têm seus objetivos relacionados a questões sociais, ambientais ou socioambientais.

2.1 Coleta de dados

O processo de busca de artigos para a RSL utilizou as bases de dados da *Web of Science* (WoS) e Scopus por serem as principais bases de dados bibliográficos da área de Administração. Foram realizados testes preliminares para combinar palavras-chave associadas ao sucesso de projetos e projetos de impacto socioambiental e suas variações. Os termos de busca foram divididos em duas sequências de busca, resultando na seguinte *string*: (“soci* project*” OR “environmental project*” OR "Socioenvironmental project*” OR “soci* impact” OR “environmental impact” OR “socioenvironmental impact” OR "inclusive project*" OR "hybrid project*") AND (“project success” OR “success assessment” OR “success criteria” OR “success critical factors”).

A pesquisa aplicou os filtros artigos, *review*, língua inglesa e utilizou o campo “tópico” que abrange título, resumo e autores para realizar a busca dos artigos. Incluíram-se artigos sobre o sucesso de projetos de impacto socioambiental, social ou ambiental, relacionados ao objetivo de pesquisa. Foram excluídos: (i) artigos exclusivamente sobre sucesso em gerenciamento de projetos, (ii) artigos que abordam apenas a sustentabilidade, (iii) artigos que abordam apenas o sucesso em projetos sem envolver impacto socioambiental e (iv) artigos sem acesso ao texto integral, (v) artigos publicados em periódicos listados como predatórios[i].

A busca foi realizada em outubro de 2025 e atualizada em julho de 2026. Obteve-se 49 artigos na WoS e 111 artigos na Scopus, totalizando 158 artigos. As bases de dados foram exportadas para o *software Rayyan*, removendo 39 artigos duplicados (utilizando a auto-resolução com os critérios de 95% de semelhança ou DOI), restando 119 artigos.
A triagem analisou títulos e resumos, acesso ao documento, qualidade da fonte e leitura integral. Foram excluídos 68 artigos, elegendo-se 51 artigos para a amostra. A Tabela 1 sintetiza o fluxo do processo de coleta de dados.

Fluxo	Detalhamento
Identificação	**158** artigos *Web of Science* (49) e Scopus (111)
Seleção	**39** excluídos por duplicação **119** para triagem
Elegibilidade	**68** excluídos em razão dos critérios de inclusão e exclusão
Inclusão	**51** amostra final

Tabela 1. Fluxograma da coleta de dados
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

2.2 Extração, análise e síntese

Primeiramente, a extração dos dados foi realizada em planilha Excel, incluindo um conjunto de 11 categorias descritivas deduzidas do objetivo de pesquisa. Foram considerados elementos típicos de análise descritiva de revisão da literatura, como ano de publicação, título do periódico, teorias utilizadas, local da pesquisa, área do projeto e setor da economia, modelos

e ferramentas de análise de sucesso. Observou-se também a presença do tipo de impacto socioambiental, critérios e fatores de sucesso.

Em um segundo momento, realizou-se uma análise temática baseada em Braun e Clarke (2006), adotando-se os seis passos propostos pelas autoras que abrangem a familiarização com os dados, a geração de códigos iniciais, a busca por temas, sua revisão, definição, nomeação e a elaboração do relatório final. A análise foi realizada no *software* Atlas.ti utilizando de forma complementar os ensinamentos de Friese (2014), que estrutura o processo no modelo percepção, coleta e pensamento, sugerindo vários ciclos de codificação.

Na etapa de familiarização, realizou-se a leitura dos artigos, seguida da etapa de codificação, utilizando os códigos iniciais da pesquisa. Nesta etapa, emergiram códigos temáticos, como impacto positivo. Na sequência, realizaram-se vários ciclos de codificação para revisão e análise dos artigos, nos quais emergiram novos temas como risco. A análise de coocorrência foi usada para explorar relações entre os temas, como o risco associado ao impacto positivo e socioambiental. Por fim, foram consolidados códigos relacionados a critérios, fatores, risco e realizou-se a seleção da visualização gráfica da relação entre os temas.

3. Análise dos resultados e discussão

Esta seção apresenta uma visão geral dos 51 estudos analisados na revisão sistemática sobre sucesso de projetos de impacto socioambiental.

3.1 Resultados descritivos e caracterização da amostra

A evolução das publicações, nos últimos 25 anos, entre 2001 e julho de 2026, indica baixo número de estudos até 2020, seguido de crescimento gradual, com picos em 2021 (n=7) e 2025 (n=10). Mais da metade da amostra (n=38, 70%) foi publicada nos últimos seis anos, indicando um campo de pesquisa em expansão. Os artigos são predominantemente empíricos (n= 44) e teóricos e empíricos (n= 3), e referem-se a diversas áreas de conhecimento, o que é coerente com a diversidade de projetos de impacto socioambiental que abrangem todos os setores da economia. Grande parte envolve projetos de construção, mas também projetos de infraestrutura e projetos sociais e de investimento de impacto. Três estudos são revisões de literatura das áreas de construção e energia. A Tabela 2 sintetiza esse cenário.

Ano de publicação		Tipos de pesquisa		Tipos de projetos	
2001-2005	1	Quantitativa	14	Agricultura e florestas	8
2006-2010	3	Qualitativa	25	Construção	20
2011-2015	4	Métodos mistos	12	Financiamento	2
2016-2020	8			Infraestrutura	10
2021-2025	31			Social	8
2026	4				

Tabela 2. Síntese da evolução temporal, tipos de pesquisa e tipos de projetos na amostra (n= 51)
Fonte: Dados da pesquisa (2026)
Nota: A infraestrutura abrange projetos em energia, transporte, água e saneamento.

Os Estados Unidos e a Austrália foram os contextos geográficos mais frequentes nas publicações analisadas (n= 5 cada), seguidos pelo Reino Unido (n= 4) e pelo Vietnã (n= 3). No

caso australiano, quatro publicações pertencem a pesquisa sobre projetos de barragens, devendo essa concentração ser considerada na interpretação da distribuição geográfica da amostra. Alguns estudos abrangeram múltiplas localidades, como Europa (n= 2) e África Subsaariana (n= 1). Apenas um estudo foi localizado no Brasil, abordando empreendedorismo social. As pesquisas predominam em países de renda alta e renda média alta (n= 30), com menor representação de países de renda média baixa e de renda baixa (n= 11) (Banco Mundial, 2024-2025), sugerindo a concentração em países com maior disponibilidade de recursos.

3.2 Sucesso de projetos socioambientais para gerar impacto positivo

A revisão da literatura sugere uma adoção ampla de modelos de sucesso que combinam eficiência, relevância, impacto e sustentabilidade. A Figura 1 apresenta a distribuição temporal das categorias agregadas de tipo de impacto, agrupadas em impacto ambiental, social e socioambiental, preservando o foco predominante de cada publicação.

Categorias de impacto agregadas	2001	2008	2009	2011	2012	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Ambiental	1	1					1		1			2		1	3		2	12
Social				1				1			2	3	1	1	2	3	2	16
Socioambiental			2		1	2		1		2		2	3	2	1	7		23

Figura 1. *Heatmap* das categorias agregadas de impacto no período analisado (n= 51)
Fonte: Dados da pesquisa (2026)
Nota: Quatro publicações da categoria socioambiental pertencem ao mesmo grupo de pesquisa, sendo uma de 2024 e três de 2025.

Observa-se que o impacto ambiental está presente ao longo de todo o período analisado, enquanto a dimensão social passa a apresentar maior presença nos anos recentes. Esse movimento reflete artigos que reforçam a importância da dimensão social nas avaliações de impacto, com destaque tanto em grandes projetos de construção, quanto em pesquisas sobre projetos sociais e empreendimentos de impacto, indicando a ampliação deste campo. Além disso, pesquisas que combinam as dimensões social, ambiental e econômica tornam-se mais frequentes no período mais recente, sugerindo uma tendência de abordagens integradas.

Adicionalmente, dos 51 artigos analisados, 22 (43%) discutem projetos que visam gerar intencionalmente impacto positivo, tema que emergiu desde as primeiras leituras. A Tabela 3 apresenta os principais conceitos utilizados na literatura analisada.

Conceito	Explicação
Benefício social	Adotado a partir do conceito de sustentabilidade como uma de suas três dimensões para articular o desenvolvimento sustentável (Rohman et al., 2017).
Sustentabilidade social	Condição que melhora a vida dentro das comunidades (Rohman et al., 2017).
Impacto social	Refere-se ao impacto positivo mensurável e sustentável gerado na comunidade (Tran, 2023)
Valor social	Combinação de recursos, processos, políticas e insumos para melhorar a vida de indivíduos ou da sociedade (Sadabadi et al., 2026)
Impacto positivo	Envolve desempenhar um papel ativo e positivo nas comunidades locais, ser justo em relação ao emprego e trabalhar em prol da inclusão social (Waqar et al., 2025).

Tabela 3. Definição de conceitos sobre geração de impacto positivo
Fonte: Elaboração própria

Projetos podem gerar impactos positivos e negativos (Rohman et al., 2017). Contudo, observam-se projetos que visam exercer um papel ativo, por exemplo, para integrar a sustentabilidade na cadeia de fornecedores, melhorar a distribuição de polos econômicos em projetos de transporte ou projetos sociais e de investimento de impacto (Waqar et al., 2025; Xiaer et al., 2022; Del Giudice et al., 2025; Howell et al., 2025). Em geral, discute-se ir além de ser justo em termos de emprego e trabalhar pela inclusão social (Rohman, Kumar Doloi & Heywood, 2017). Neste artigo, a expressão impacto positivo destaca a emergência desses projetos que incorporam a geração de benefícios aos seus objetivos.

Esses resultados sugerem novas formas de compreender o impacto ao integrar incertezas sociais aos processos de decisão. Essas mudanças são necessárias para viabilizar não somente as transformações desejadas, mas a formação de lideranças orientadas ao impacto positivo (Howell, Aryal & Battle, 2025). Assim, torna-se fundamental analisar como o sucesso desses projetos é construído e avaliado.

3.2.1 Elementos de sucesso de projetos socioambientais

Na literatura de sucesso de projetos, critérios e fatores críticos são frequentemente analisados para identificar e categorizar conceitualmente os dados. Esses elementos ajudam a explicar como o fenômeno se constrói para favorecer o sucesso de projetos. Na literatura revisada, há estudos que analisam critérios, outros analisam fatores e uma menor parte analisa a relação entre critérios e fatores na dinâmica do ciclo de vida dos projetos.

Critérios são definidos como variáveis dependentes que representam padrões para avaliar o sucesso de projetos (Mukhtar & Amirudin, 2016; Beshah et al., 2024). Embora a literatura reconheça que certos critérios de sucesso são específicos ao tipo de projeto, como critérios de contenção de riscos, medidas de segurança, saúde e transferência de tecnologia (Ahadzie et al., 2008; Amies et al., 2025b), grande parte converge para adotar as dimensões de tempo, custo e escopo, satisfação e engajamento dos *stakeholders*, sustentabilidade e impacto. A Tabela 4 sintetiza os critérios de sucesso de projetos de impacto socioambiental comuns aos projetos mapeados na literatura revisada.

Critério	Referências
Tempo, custo e escopo	Del Giudice et al. (2025), Xiaer et al. (2022), Gashayyish et al. (2022), Mukhtar e Amirudin (2016), Beshah et al. (2024), Osei-Kyei e Chan (2018), He e Chen (2021), Amies et al. (2025a, 2025b, 2025c), Howell et al. (2025), Ahadzie et al. (2008), Nawaz et al. (2026), Olatunde et al. (2026), Larsen et al. (2020), Shivendra et al. (2024), Rohman et al. (2017), Doick et al. (2009), Carlos et al. (2009)
Engajamento de *Stakeholders*	Del Giudice et al. (2025), Larsen et al. (2020), Gashayyish et al. (2022), Small et al. (2021), Schwartz et al. (2021), Mukhtar e Amirudin (2016), Beshah et al. (2024), Osei-Kyei e Chan (2018), He e Chen (2021), Salem, Heiza, Mahdi e Saafan (2025), Waqar et al. (2025), Amies et al. (2025a, 2025b), Shivendra et al. (2024), Ahadzie et al. (2008), Cartwright et al. (2026), Nawaz et al. (2026), Olatunde et al. (2026), Caiphus et al. (2025), Rohman et al. (2017), Carlos et al. (2009)et
Impacto socioambiental	Xiaer et al. (2022), Larsen et al. (2020), Gashayyish et al. (2022), Small et al. (2021), Schwartz et al. (2021), Mukhtar e Amirudin (2016), Beshah et al. (2024), Osei-Kyei e Chan (2018), Patterson (2014), Salem, Heiza, Mahdi,e Saafan (2025), Waqar et al. (2025), Chen et al. (2025), Howell et al. (2025), Rohman et al. (2017), Keling, Yap e Chieng (2025), Bartlett et al., (2017), Ahadzie et al. (2008), Nawaz et al. (2026), Olatunde et al. (2026), Shivendra et al. (2024)

Critério	Referências
Impacto social	Del Giudice et al. (2025), Rampasso et al. (2021), de Jong e Muhonen (2021), Caiphus et al. (2025), Sadabadi et al. (2026)
Impacto ambiental	Beshah et al. (2024), Asgari et al. (2023), Nawaz et al. (2026), Olatunde et al. (2026)

Tabela 4. Síntese dos critérios de sucesso mapeados
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Parte da literatura revisada destaca como projetos de impacto socioambiental podem ampliar seu potencial de transformação ao focar em gerar impactos positivos, benefícios e sustentabilidade social. A Tabela 5 apresenta os estudos que têm essa abordagem.

Critério	Referências
Impacto positivo, Benefícios, Sustentabilidade social	Del Giudice et al. (2025), Xiaer et al. (2022), Small et al. (2021), Patterson (2014), Keling, Yap e Chieng (2025), Waqar et al. (2025), Chen et al. (2025), Cartwright et al. (2026), Shivendra et al. (2024), Rampasso et al. (2021), Bartlett et al. (2017), Rohman et al. (2017), Carlos et al. (2009), Ahadzie et al. (2008), Sadabadi et al. (2026), Schwartz et al. (2021), Howell et al. (2025), Amies et al. (2024), Tran (2023), Nawaz et al. (2026), Olatunde et al. (2026), Kerr et al. (2014)

Tabela 5. Síntese dos estudos mapeados relacionados ao impacto positivo
Fonte: Dados da pesquisa (2026)
Nota: Algumas pesquisas incluem a qualidade na análise do escopo como importante critério de sucesso (Amies et al., 2025a, 2025b)

Fatores, por sua vez, são definidos como variáveis independentes que impactam os critérios (Beshah et al., 2024). A literatura mobiliza o conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) que se refere a condições ou variáveis que, quando adequadamente sustentadas, podem ter um impacto significativo no sucesso (Amies et al., 2024). Destacam-se, no âmbito interno do projeto, a avaliação e o monitoramento, o desenvolvimento de equipe e de liderança. Externamente, destacam-se a estrutura política favorável, o engajamento de *stakeholders* e a confiança estabelecida com a comunidade, além de aspectos relacionados ao impacto socioambiental. A Tabela 6 sintetiza esses fatores que resultaram da análise temática.

Fatores de sucesso		Referências
Internos	Avaliação e monitoramento	Amies et al. (2024), Zuniga-Teran et al. (2022), Asgari et al. (2023), Carlos et Khang (2009)
	Adaptabilidade	Tran (2023), Zuniga-Teran et al. (2022), Mills et al. (2020), Small et al. (2021), Keling et al. (2025)
	Comunicação	Amies et al. (2024, 2025a), Carlos et al. (2009)
	Liderança e gestão	Tran (2023), Adler et al. (2023), Ahadzie et al. (2008), Asgari et al. (2023), Amies et al. (2024, 2025a, 2025c).
	Planejamento	Larsen et al. (2020), Amies et al. (2025a), Schwartz et al. (2021), Asgari et al. (2023).

	Fatores de sucesso	Referências
Externos	Cooperação, colaboração, co-financiamento	Lu et al. (2024), Cartwright et al. (2026), Olatunde et al. (2026), Del Giudice et al. (2025), Amies et al. (2025c)
	Confiança	Del Giudice et al. (2025), Xiaer et al. (2022), Adler et al. (2023), de Jong e Muhonen (2021), Sadabadi et al. (2026)
	Co-inovação, inovação	Small et al. (2021), Keling et al. (2025), Pärli et al. (2024), Carlos et al. (2009)
	Cultura	Rampasso et al. (2021), Howell et al. (2025), Bartlett et al (2017)
	Envolvimento de stakeholders e comunidade	Tran (2023), Rampasso et al. (2021), de Jong e Muhonen (2021), Mills et al. (2021), Cartwright et al. (2026), Nawaz et al. (2026), Caiphus et al. (2025), Sadabadi et al. (2026), Amies et al. (2024, 2025a)
	Redes sociais (*Social networks*)	Adler et al. (2023), Del Giudice et al. (2025), Alyoubi (2019), Nawaz et al. (2026), Sadabadi et al. (2026)
	Estrutura política e normativa	Shivendra et al. (2024), Pärli et al. (2024), Carlos et al. (2009), Nawaz et al. (2026), Olatunde et al. (2026), Amies et al. (2024, 2025b)
	Cadeia de fornecedores	Waqar et al. (2025), (Salem, Heiza, Mahdi & Saafan, 2025)

Tabela 6 Síntese de fatores de sucesso de projetos de impacto socioambiental mapeados na literatura
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Além dos critérios e fatores, frequentemente analisados na literatura de sucesso, na análise de coocorrência, o risco apareceu frequentemente próximo à menção de impacto positivo. Essa recorrência sugere que conflitos, *trade-offs* e riscos ou incertezas sociais são relevantes para a análise de sucesso desses projetos. Assim, a análise dos riscos deve ser integrada à análise dos fatores que influenciam os critérios de sucesso. (Del Giudice et al., 2025). A Tabela 7 sintetiza os fatores de risco que resultaram da análise temática.

Adicionalmente, a dinâmica, entendida como mudanças no projeto, também emergiu na análise temática (Zuniga-Teran et al., 2022; Carlos & Khang, 2009). Tanto o risco quanto a dinâmica estão associados a incertezas, que constituem manifestações da complexidade dos projetos. Essas condições devem ser consideradas por sua influência sobre os resultados (Geraldi, Maylor & Williams, 2011).

Riscos	Referências
Conflito de interesses, Insatisfação e influência de *stakeholders*	Pärli et al. (2024), de Jong e Muhonen (2021), Martinkus et al. (2019)., Bartlett et al (2017), Del Giudice et al. (2025)
Custos altos e Instabilidade financeira	Shivendra et al. (2024), Adler et al. (2023), Tran (2023)
Estrutura regulatória	Carlos et al. (2009), Nawaz et al. (2026)
Fatores críticos de sucesso	Amies et al. (2024), Sadabadi et al. (2026)

Riscos	Referências
Trade-off e restrições	Shivendra et al. (2024), Mills et al. (2021), Heyma et al. (2001)

Tabela 7. Síntese de fatores de risco de projetos de impacto socioambiental mapeados na literatura
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A Figura 2 ilustra as coocorrências dos elementos identificados na análise temática. Além da frequência, essa análise permitiu explorar as relações entre os códigos emergentes.

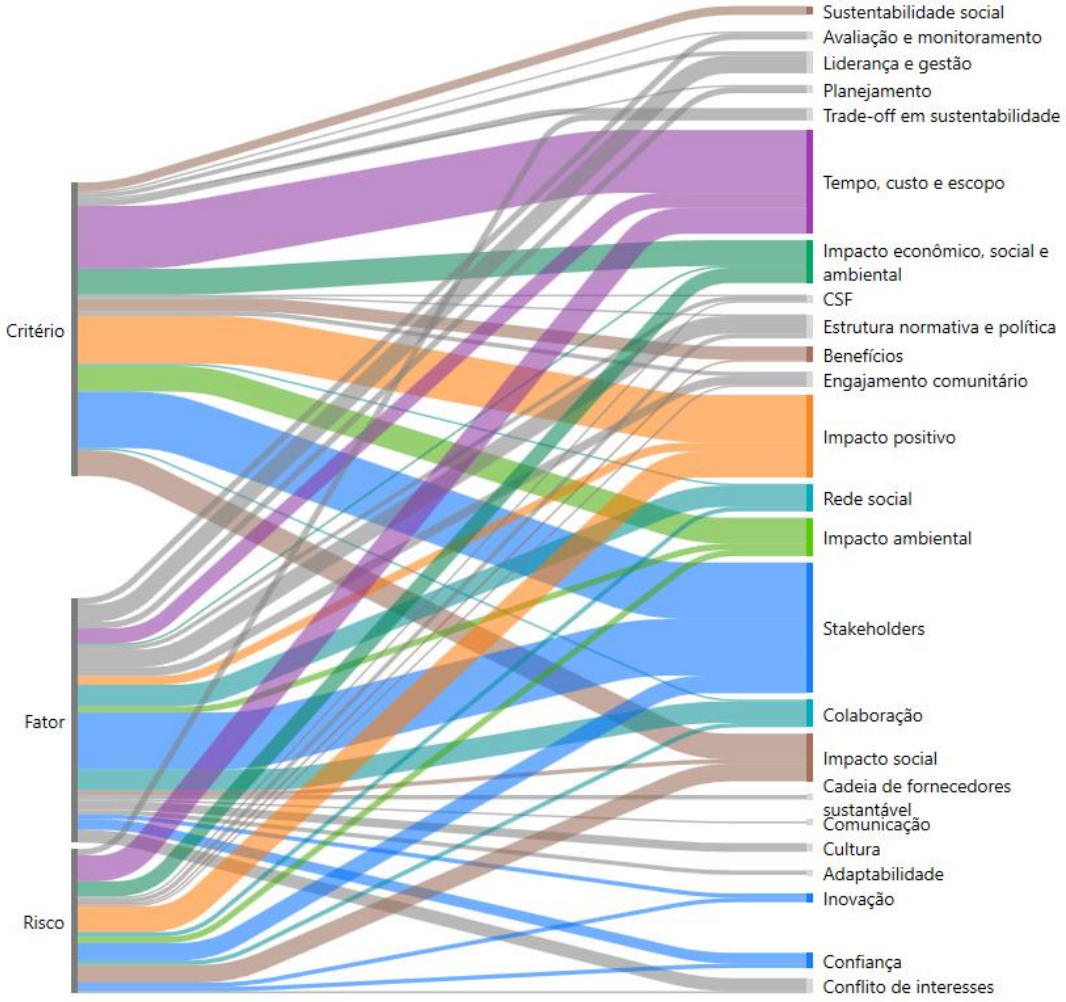


Figura 2. Coocorrência entre os elementos de sucesso de projetos de impacto socioambiental
Fonte: Dados da pesquisa (2026) com apoio do Atlas.ti

A visualização de códigos que coocorrem com frequência permite fazer duas análises principais. Primeiramente, observa-se que projetos de impacto socioambiental devem equilibrar critérios de eficiência (custo, prazo e escopo) e de efetividade (expectativa de partes interessadas e impacto), envolvendo resultados de curto, médio e longo prazo, o que aumenta sua complexidade. Em segundo lugar, a coocorrência entre o tema impacto positivo e fatores de risco sugere que a geração intencional de benefícios ocorre em contextos marcados por incertezas, conflitos e *trade-offs*, reforçando uma relação dinâmica entre os elementos.

As preocupações relacionadas à sustentabilidade social, ambiental e econômica, tradicionalmente analisadas como riscos ou incertezas sociais nos projetos, vêm sendo incorporadas nas operações para melhorar a qualidade de vida da força de trabalho, das famílias

e da comunidade local e diminuir a frequência de acidentes ambientais em projetos de impacto socioambiental (Rohman et al., 2017; Schwartz et al., 2021; Xiaer et al., 2022). Por um lado, a literatura sugere que uma crescente competitividade tem ampliado a compreensão do sucesso de projetos para incorporar elementos de eficiência e efetividade somados à sustentabilidade ambiental (Ahadzie et al., 2008). Por outro, observa-se a influência de fatores como o contexto normativo, a cultura e as redes no desenvolvimento de projetos.

O impacto socioambiental positivo do projeto dependerá de múltiplos fatores-chave que podem ser interdependentes e que precisam ocorrer bem para gerar o resultado (Bartlett et al., 2017; Amies et al., 2024). Assim, precisam ser analisados em conjunto para revelar os mecanismos dinâmicos de como geram impacto e ajudar a desenvolver indicadores, modelos e ferramentas abrangentes, além de novas competências de gerentes de projetos e negócios (Ahadzie et al., 2008; Xiaer et al., 2022).

3.2.2 Avaliação de projetos socioambientais para gerar impacto positivo

Os critérios constituem a base para a avaliação de sucesso de projetos, utilizada para quantificar a eficiência e a eficácia de projetos, levando-se em consideração os objetivos (Beshah et al., 2024). A escolha dos critérios é relevante, pois influencia a forma como os resultados são avaliados e também orienta as decisões ao longo do ciclo de vida do projeto, definindo prioridades, alocação de recursos e o potencial de impacto (Ahadzie et al., 2008). Por exemplo, integrar a sustentabilidade como critério na fase inicial de projetos de construção incentiva o uso de materiais eficientes e a otimização de recursos, influenciando o desempenho socioambiental ao longo de seu ciclo de vida (Waqar et al., 2025).

Para operacionalizar a avaliação de sucesso desses projetos de impacto socioambiental, há diferentes métodos que variam entre países, tipo de projeto, disponibilidade de recursos e conhecimento. A Avaliação de Impacto (AIA), utilizada desde a década de 1970 para avaliar o impacto social de projetos vem sendo criticada por não considerar os resultados positivos do desenvolvimento (Rohman et al., 2017). Outras ferramentas vêm sendo utilizadas para realizar a análise de custo-benefício, como a Análise de Custo-Benefício Social e o retorno social sobre investimento (SROI) (Rohman et al., 2027; Sadabadi et al., 2026). O modelo lógico se destaca por articular objetivos, resultados e impactos, evidenciando a tensão entre o desempenho operacional de curto prazo e os benefícios de longo prazo, a influência de fatores externos aos resultados e as diferentes expectativas de *stakeholders* em diferentes momentos do ciclo de vida do projeto (Carlos & Khang, 2009; Doick et al., 2009). Em pesquisas recentes sobre investimento de impacto positivo, Del Giudice et al. (2025) utilizam a análise de redes para mapear o fluxo de recursos, distribuição de poder e relações colaborativas de uma rede diversa de *stakeholders*, tendo em vista a relevância desse fator para o sucesso de projetos.

Complementarmente, indicadores de desempenho (KPIs) ampliam a capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação e sua seleção desde o desenho inicial amplia a capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação nos níveis micro e macro, abrangendo benefícios amplos à comunidade que durem no tempo (Waqar et al., 2025). Além dos indicadores tradicionais, estudos recentes sugerem que a transformação digital e a Quarta Revolução Industrial ampliam a capacidade de monitoramento em tempo real e de avaliação baseada em dados, reforçando o papel dos KPIs na gestão de projetos (Olatunde et al., 2026).

Fatores de sucesso devem ser monitorados, pois são elementos que contribuem para o sucesso ou fracasso de projetos (Beshah et al., 2024). Assim, devem ser identificados desde o início do projeto em função dos critérios que influenciam. Por exemplo, ao propor o critério de benefício social em um projeto de construção de estradas, Rohman et al. (2017) associaram fatores a serem monitorados para melhorar a qualidade de vida e o engajamento da comunidade,

entre eles a promoção de bons serviços, a igualdade de acesso, o cuidado emocional dos envolvidos e a conformidade (*compliance)*.

Com o escopo de projetos de impacto socioambiental ampliado, o custo se impõe como *trade-off* para equilibrar desempenho e sustentabilidade, como em projetos e empreendimentos sociais (Doick et al., 2009; Tran, 2023; Del Giudice et al., 2025). Além disso, o tempo emerge na discussão sobre quando o sucesso do projeto deve ser determinado em relação às diversas partes interessadas (Carlos & Khang, 2009; Beshah et al., 2024). Enquanto organizações que executam projetos, como na construção civil, fornecem frequentemente evidências imediatas do sucesso, outros tipos de projetos exigem tempo para que os impactos se concretizem, como infraestrutura, desenvolvimento internacional ou iniciativas relacionadas a desafios globais (Pinto et al., 2021). Contudo, a maior parte das pesquisas concentra-se na identificação de critérios ou fatores individualmente, sugerindo que a implementação do projeto seja estática em vez de dinâmica e ignore a importância da variação de fatores nas diferentes etapas da implementação do projeto (Carlos & Khang, 2009). Por isso, esta revisão propõe a avaliação conjunta desses elementos ao longo do ciclo de vida do projeto.

3.2.3 Dinâmica entre critérios, fatores e risco em um ambiente complexo

A interação entre critérios de sucesso, fatores críticos e riscos pode ser compreendida em diferentes níveis de análise. No nível operacional (micro), é fundamental identificar os fatores que mais influenciam os critérios de sucesso no contexto específico de cada projeto. A literatura destaca a importância do chamado sucesso estratégico, no qual o ciclo inicial (*front-en*d) exerce um papel decisivo. Nesta etapa, os objetivos são definidos de forma hierárquica e alinhados à estratégia do projeto, condição considerada essencial para o sucesso de projetos hospitalares (Larsen, Karlsen & Andersen, 2020). Adicionalmente, avaliações periódicas contribuem para identificar oportunidades de melhoria e otimizar iniciativas futuras, evidenciando que o sucesso de projetos é dinâmico e depende tanto do tipo do projeto quanto do contexto em que opera (Shenhar & Dvir, 2007). Outro tema emergente refere-se à sustentabilidade da cadeia de fornecedores, cuja definição desde o início do projeto influencia diretamente os resultados de impacto (Salem et al., 2025).

O sucesso depende não apenas do desempenho interno do projeto, mas também da capacidade de atender às expectativas e de engajar os stakeholders. Assim, no nível relacional (meso), ele depende da construção de confiança, do fortalecimento de redes de parcerias e da promoção da colaboração, fatores recorrentes na literatura analisada. O estabelecimento de critérios de sucesso desde o início do ciclo de vida do projeto, de forma alinhada com os *stakeholders*-chave, contribui para assegurar coerência entre os resultados e os objetivos esperados. Nesse contexto, o desenvolvimento de redes sociais emergiu como tema estratégico por favorecer o engajamento de *stakeholders*, diminuir riscos e ampliar as condições para obter sucesso. Projetos sociais desenvolvidos em universidades, como o ENACTUS da UNICAMP, ilustram a importância do fortalecimento de laços dos estudantes com a comunidade beneficiária (Rampasso et al., 2021). De forma ampliada, a literatura sugere que projetos podem atuar como mecanismos operacionais e de articulação entre diferentes atores, favorecendo novos arranjos para aumentar o impacto positivo tanto de iniciativas individuais quanto de portfólios, como observado nos Social Impact Bonds (SIBs) (Del Giudice et al., 2025).

No nível de impacto (macro), a estrutura normativa e a mudança cultural emergem como fatores fundamentais para assegurar o sucesso de projetos de impacto. Em projetos de água e saneamento, por exemplo, mudanças nas atitudes da comunidade são essenciais para assegurar os benefícios gerados. Nesse sentido, parte da literatura destaca o papel das instituições de ensino superior na sensibilização e disseminação de conhecimentos relacionados aos negócios de impacto positivo (Howell et al., 2025). Paralelamente, as competências gerenciais também

variam ao longo do ciclo de vida do projeto: enquanto o planejamento operacional exige maior atenção aos detalhes, o planejamento estratégico demanda criatividade e visão de longo prazo para orientar a gestão e a alocação eficiente de recursos (Ahadzie et al., 2008).

Em resumo, os resultados desta revisão sugerem que o sucesso de projetos de impacto socioambiental dificilmente pode ser explicado por relações lineares entre critérios e fatores isolados. Ao contrário, sua avaliação necessita de abordagens integradas, capazes de acompanhar a evolução dinâmica dos critérios, fatores e riscos ao longo do ciclo de vida do projeto e em diferentes contextos. Esses achados reforçam a natureza complexa da avaliação de sucesso, caracterizada pela interação contínua entre fatores internos e externos (Geraldi et al., 2011). Nesse contexto, a dimensão relacional ganha relevância, pois conecta o projeto aos *stakeholders* e influencia diretamente a gestão dos riscos para gerar impacto.

Com base nesses resultados, a Tabela 8 sintetiza os principais elementos identificados na análise de sucesso em projetos de impacto socioambiental em três dimensões, operacional, relacional e de impacto, sugerindo um *roadmap* interpretativo para analisar o sucesso de projetos de impacto socioambiental, especialmente orientados a gerar impacto positivo.

Dimensões	Elementos	Dinâmica
Operacional (micro)	• Critérios de sucesso (tempo, custo, escopo, stakeholders, impacto socioambiental) • Critérios de sucesso integrados na gestão da cadeia de fornecedores • FCS e riscos alinhados aos critérios	• Definição dos elementos • Monitoramento e avaliação contínuos
Relacional (meso)	• *Stakeholders* identificados e engajados • Redes de parcerias e colaboração • Construção de confiança	• Monitoramento e avaliação contínuos • Fortalecimento de redes
Impacto (macro)	• Estrutura normativa • Cultura	• Geração de impacto positivo

Tabela 8. *Roadmap* para interpretar o sucesso de projetos de impacto socioambiental positivo
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

4. Considerações finais e áreas para futuras pesquisas

Este estudo analisou como a literatura avalia o sucesso de projetos de impacto socioambiental e as dinâmicas que emergem dessa interação. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, mapeou critérios, fatores e riscos e propôs uma síntese da relação entre esses elementos abrangendo os níveis operacional, relacional e de impacto. Os resultados indicam que a avaliação do sucesso de projetos de impacto socioambiental pode ser compreendida como um fenômeno dinâmico e relacional. Entre os diferentes tipos de projetos analisados, predomina uma concepção multidimensional que considera as dimensões de eficiência, percepção e engajamento dos *stakeholders* e de efetividade, ressaltando a relevância do aspecto de eficiência, efetividade e da coerência sistêmica de projetos. Esses resultados podem ser associados aos modelos atuais da teoria de sucesso (Ika & Pinto, 2022; OECD, 2019; Shenhar & Dvir, 2007).

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui com as discussões contemporâneas sobre sustentabilidade, benefícios e impactos socioambientais positivos em projetos complexos, de diferentes tipos e desenvolvidos em diferentes contextos. Do ponto de vista gerencial, os resultados sugerem que projetos socioambientais orientados ao impacto positivo demandam

abordagens mais dinâmicas e adaptativas de avaliação, particularmente relevantes para iniciativas com múltiplos *stakeholders*, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

O artigo identifica padrões entre critérios, fatores e riscos que fundamentam uma agenda sobre avaliação do sucesso em projetos de impacto socioambiental que considere suas dinâmicas e complexidades (Ika & Pinto, 2022). Pesquisas futuras, no nível operacional, podem discutir como fatores críticos influenciam critérios de sucesso durante o ciclo de vida e como desenhar e monitorar a dinâmica entre esses elementos para apresentar os resultados de sucesso de projetos, considerando as especificidades de pequenos e grandes projetos. Outro aspecto relevante é aprofundar as pesquisas sobre a incorporação desses elementos na cadeia de fornecedores e desafios decorrentes que emergem desse processo. Destaca-se a necessidade de validar empiricamente a síntese proposta e detalhar os indicadores de cada dimensão.

No nível relacional, pode-se analisar como redes de *stakeholders* alteram continuamente a definição de sucesso. Também é relevante investigar como essas redes podem ser operacionalizadas para ajudar a equilibrar os desafios operacionais e estratégicos para apoiar o sucesso de projetos.

No nível do impacto, pode-se aprofundar as análises sobre como as instituições de ensino devem apoiar a formação de novas lideranças de projetos e negócios para fomentar uma cultura de impacto positivo. Além disso, pesquisas futuras podem aprofundar análises sobre os desafios enfrentados e a influência dos parâmetros normativos para fomentar esse ambiente. Adicionalmente, pesquisas futuras podem investigar como tecnologias digitais, inteligência artificial, Internet das Coisas e análise de dados podem apoiar a definição, o monitoramento e a avaliação de critérios, fatores críticos e riscos em projetos de impacto socioambiental.

Esta revisão sistemática buscou maximizar a abrangência de artigos indexados utilizando duas bases de dados de referência e uma estratégia de busca ampla. Contudo, os critérios de elegibilidade, a estratégia de busca e a restrição às bases de dados consultadas podem ter excluído estudos relevantes. Além disso, esta investigação exploratória não ofereceu um levantamento abrangente dos métodos, ferramentas e indicadores utilizados para operacionalizar a avaliação em relação à dinâmica identificada. O aprofundamento desses aspectos poderá ampliar a compreensão sobre como critérios, fatores críticos e riscos se articulam em processos de avaliação e monitoramento do sucesso de projetos de impacto socioambiental para gerar transformações positivas.

Referências

Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*. 10.1016/j.ijproman.2007.09.006

Adler, A. V., Nadone, H. R., Dafinone, M. E., & Facemye, K. C. (2023) Social justice in medical education: a student-led approach to addressing COVID-19 vaccine equity in the Hispanic/Latinx community, *Medical Education Online*, 28:1, 2241169, 10.1080/10872981.2023.2241169

Alyoubi, B. A. (2019). The effect of knowledge management systems on measuring success indicators for Saudi Arabia 2030. *Research in World Economy*. https://doi.org/10.5430/rwe.v10n4p31

Amies, P., Jin, X., & Senaratne, S. (2024). Critical success factors over lifecycle of dam engineering projects. *Engineering Management Journal*. https://doi.org/10.1080/10429247.2024.2329866

Amies, P., Jin, X., & Senaratne, S. (2025a). Achieving design-phase success in dam construction: An exploration of project success elements through factor analysis and

structural equation modeling. *International Journal of Construction Education and Research*. https://doi.org/10.1080/15578771.2025.2450309

Amies, P. and Jin, X and Senaratne, S. (2025b). Identification of success criteria over life of dam industry projects: a Delphi study. *Construction innovation*. https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0255

Amies, P., Jin, X., & Senaratne, S. (2025c). Success in construction management of dams: An empirical study. *International Journal of Construction Management*. https://doi.org/10.1080/15623599.2024.2406666

ATLAS.ti. (2026). Code co-occurrence. ATLAS.ti User Manual.

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*. 10.1016/S0263-7863(98)00069-6

Bartlett, A. G., Kanowski, P. J., van Kerkhoff, L., & Byron, R. N. (2017). Identifying factors that influence the success of forestry research projects implemented in developing countries: Case study results from Vietnam. *Forestry*. 10.1093/forestry/cpw067

Beshah, G., Jekale Mengesha, W., & Demiss, B. A. (2024). A literature review on construction project success evaluation criteria and methods. *Cogent Engineering*. https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2376220

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Bungabong, R. W. M., Hadwen, W. L., & Padilla, L. V. (2023). Critical evaluation of the hydrological, biological and sociological impacts of the implementation of flood control check dams in the Upper Marikina River Basin Protected Landscape, Philippines. *International Journal of River Basin Management*. 10.1080/15715124.2021.2000427

Caiphus, H., Happiness, N. B., Rose-Mary, K. T., Lungelo, S. M., David, I. I., Oluwaseun, P. O., & Busisiwe, N.-M. (2025). Collaborating for social impact: Enhancing food security through participatory action research. *Asian Journal of Dairy and Food Research*. https://doi.org/10.18805/AJDFR.DRF-520

Carlos, R. M., & Khang, D. B. (2009). A lifecycle-based success framework for grid-connected biomass energy projects. *Renewable Energy*. 10.1016/j.renene.2008.10.014

Cartwright, J., Bosse, J., Thomson, M., Sultanbawa, Y. F., Netzel, M. E., & Wright, O. R. L. (2026). From traditional knowledge to market: A pathway for ethical commercialisation of Indigenous food products. *Plants, People, Planet*. https://doi.org/10.1002/ppp3.70168Digital Object Identifier

Chen, J., Zhuang, Y., Chen, S., Zhang, Z., & Zhang, Y. (2025). Post-evaluation model for 500 kV substation engineering projects using the fuzzy comprehensive evaluation method. Heliyon. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42327

Dangayach, G. S. (2011). Sustainability: An ethical approach towards project business success. World Academy of Science, *Engineering and Technology*, 73, 364–366. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42327

de Jong, S. P. L., & Muhonen, R. (2021). Who benefits from ex ante societal impact evaluation in the European funding arena? A cross-country comparison of societal impact capacity in the social sciences and humanities. *Research Evaluation*. https://doi.org/10.1093/reseval/rvy036

Del Giudice, A., Foglia, M., & Gianfrancesco. (2025). Investor networks and social innovation: A stakeholder network analysis of social impact bonds. *International Review of Economics & Finance*. 10.1016/j.iref.2025.103999

Doick, K. J., Sellers, G., Castán Broto, V., & Silverthorne, T. (2009). Understanding success in the context of brownfield greening projects: The requirement for outcome evaluation in

urban greenspace success assessment. *Urban Forestry & Urban Greening*. https://doi.org/10.1016/j.ufug.2009.05.002

Elkington, J. (1998). *Accounting for the triple bottom line. Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22.

Feddersen, T. J., Koll, O., & Geraldi, J. (2024). The temporality of project success: Vindeby, the world's first offshore wind farm. *Project Management Journal*. https://doi.org/10.1177/87569728231217

Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (2nd ed.). SAGE.

Gashayyish, I. J., Yahya, M. H., & Hadi, H. G. (2022). Identifying the reasons for the prolongation of school construction projects in Najaf. *Open Engineering*. 10.1515/eng-2022-0023

Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966–990. 10.1108/01443571111165848

He, Z., & Chen, H. H. (2021). An ISM-based methodology for interrelationships of critical success factors for construction projects in ecologically fragile regions: Take Korla, China as an example. *Applied Sciences*. https://doi.org/10.3390/app11104668

Heyma, A., Zwaneveld, P., & Korver, W. (2001). The determination of success factors in European demonstration projects for new propulsion systems and transport concepts. Transportation Research Part D: *Transport and Environment*. https://doi.org/10.1016/S1361-9209(00)00008-0

Howe, C., & Milner-Gulland, E. J. (2012). Evaluating indices of conservation success: A comparative analysis of outcome- and output-based indices. *Animal Conservation*. https://doi.org/10.1111/j.1469-1795.2011.00516.

Howell, P., Aryal, A., & Battle, C. (2025). Operationalizing AACSB's societal impact standard: Assessing SDG 8 integration through a community partner internship program. *Journal of Business and socio-economic Development*. https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2025-0023

Insper Metricis. (2019). *Guia de avaliação de impacto socioambiental para utilização em projetos e investimentos de impacto*. Insper

Keling, W., Yap, C. S., & Chieng, F. Y. L. (2025). Assessing the socioeconomic and digital inclusion impacts of Pusat Internet in rural Sarawak, Malaysia. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. https://doi.org/10.1002/isd2.70038Digital Object Identifier (DOI)

Kerr, S., Watts, L., Colton, J., Conway, F., Hull, A., Johnson, K., Jude, S., Kannen, A., MacDougall, S., McLachlan, C., Potts, T., & Vergunst, J. (2014). Establishing an agenda for social studies research in marine renewable energy. *Energy Policy*, 67, 694–702. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.11.063

Larsen, A. S. A., Karlsen, A. T., & Andersen, B. (2020). Hospital project front-end planning: Current practice and discovered challenges. *Project Leadership and Society*. https://doi.org/10.1016/j.plas.2020.100004

Lu, Y., Springer, C., & Steffen, B. (2024). Cofinancing and infrastructure project outcomes in Chinese lending and overseas development finance. *World Development*. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106473

Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2013). An exploratory study of sustainability evaluation in project management. *Product Management & Development. 10.4322/pmd.2013.019*

Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004

Martinkus, N., Latta, G., Rijkhoff, S. A. M., Mueller, D., Hoard, S., Sasatani, D., Pierobon, F., & Wolcott, M. (2019). A multi-criteria decision support tool for biorefinery siting: Using economic, environmental, and social metrics for a refined siting analysis. *Biomass and Bioenergy*. 10.1016/j.biombioe.2019.105330

Mills, A. J., Tan, D., Manji, A. K., Vijitpan, T., Henriette, E., Murugaiyan, P., Pantha, R. H., Lafdal, M. Y., Soule, A., Cazzetta, S., Bégat, P., Vlieghe, K. E. P., Lavirotte, L., Kok, J. T., & Lister, J. (2020). Ecosystem-based adaptation to climate change: Lessons learned from a pioneering project spanning Mauritania, Nepal, the Seychelles, and China. *Plants, People, Planet*. https://doi.org/10.1002/ppp3.10126

Mukhtar, M. M., & Amirudin, R. (2016). The success criteria of public housing project in Nigeria. *International Journal of Built Environment and Sustainability*. https://doi.org/10.11113/ijbes.v3.n2.126

Nawaz MJ, Sajjad A, Shafiq M, Ahmad J, Bibi G, Song H (2026;), "Beyond net-zero carbon and the built environment for Agenda 2050 through environmental responsibility and strategic green decisions for sustainable cities". *Smart and Sustainable Built Environment*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/SASBE-09-2025-0580

OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use, *OECD Publishing*, Paris, https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en

Olatunde, N. A., Anugwo, I. C., Awodele, I. A., & Ramabodu, M. S. (2026). Critical performance indicators of public infrastructure projects in the Fourth Industrial Revolution era: A study from Abuja, Nigeria. *International Journal of Construction Management*. https://doi.org/10.1080/15623599.2026.2631156

Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2018). Evaluating the project success index of public-private partnership projects in Hong Kong: The case of the Cross Harbour Tunnel. *Construction Innovation*. https://doi.org/10.1108/CI-08-2017-0067

Pärli, R., Byamungu, M., Fischer, M., Kantengwa, S., Kintché, K., Konlambigue, M., Lieberherr, E., Six, J., Wilde, B., & Späth, L. (2024). “The reality in the DRC is just not the reality in Rwanda”: How context factors affect transdisciplinary research projects. *Research Policy*. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105035

Patterson, J. (2014). Walking with intangibles: Experiencing organisational learning. *Journal of Management Development.* https://doi.org/10.1108/JMD-04-2014-0036

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.

Rampasso, I. S., Siqueira, R. G., Martins, V. W. B., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., Lange Salvia, A., & Santa-Eulalia, L. A. D. (2021). Implementing social projects with undergraduate students: An analysis of essential characteristics. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2019-0323

Rohman, M. A., Kumar Doloi, H., & Heywood, C. A. (2017). Success criteria of toll road projects from a community societal perspective. *Built Environment Project and Asset Management*. https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2015-0073

Sadabadi, A. A., Shahi, N., & Rahimirad, Z. (2026). Donor strategies and social impact in donation-based crowdfunding: A social entrepreneurship case. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2023-0132

Salem, M. E., Heiza, K. M., Mahdi, I., & Saafan, M. (2025). The impact of sustainability on contractor selection criteria in construction projects: A comprehensive review. *Journal of Engineering Sciences*. 10.21608/JESAUN.2025.361411.1431

Sasthav, C., & Oladosu, G. (2022). Environmental design of low-head run-of-river hydropower in the United States: A review of facility design models. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.11231

Schwartz, M., Smits, K., Smith, N., & Phelan, T. (2021). How lessons from an evolving comprehensive approach for water and sanitation can improve artisanal and small-scale mining environmental initiatives. *Journal of Cleaner Production*. 10.1016/j.jclepro.2020.124457

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007*). Reinventando o gerenciamento de projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. Harvard Business School Press.

Shivendra, B. T., Sathvik, S., Singh, A. K., Kumar, R., Kumar, N., Tantri, A., & Naganna, S. R. (2024). A path towards SDGs: Investigation of the challenges in adopting 3D concrete printing in India. *Infrastructures*; https://doi.org/10.3390/infrastructures9090166

Small, B., Robson-Williams, M., Payne, P., Turner, J. A., Robson-Williams, R., & Horita, A. (2021). Co-innovation and integration and implementation sciences: Measuring their research impact—Examination of five New Zealand primary sector case studies. *NJAS: Impact in Agricultural and Life Sciences*. https://doi.org/10.1080/27685241.2021.1957267

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*. 10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tran, T. Q. (2023). The role of local NGOs in promoting the children rights in mountainous regions: Experience from "Nuôi Em" project in Vietnam—A descriptive case study. *Social Sciences & Humanities Open*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100725

Urton, D., & Murray, D. (2021). Project manager's perspectives on enhancing collaboration in multidisciplinary environmental management projects. *Project Leadership and Society*. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.10000

Waqar, A., Houda, M., Ahsan, M., & Nisar, S. (2025). Enhancing project performance through sustainable supply chain management: A comprehensive analysis of residential construction practices. *Environmental Challenges*. https://doi.org/10.1016/j.envc.2024.101075

Xiaer, X. H., Tang, L. Y., Yuan, J. F., Zuo, J., & Li, Q. M. (2022). Exploring social impacts of urban rail transit PPP projects: Towards dynamic social change from the stakeholder perspective. *Environmental Impact Assessment Review*. https://doi.org/10.1016/j.eiar.2021.106700

Zuniga-Teran, A. A., Fisher, L. A., Meixner, T., Le Tourneau, F. M., & Postillion, F. (2022). Stakeholder participation, indicators, assessment, and decision-making: Applying adaptive management at the watershed scale. *Environmental Monitoring and Assessment*. https://doi.org/10.1007/s10661-021-09741-4

[i] Considerou-se a seguinte lista de periódicos predatórios:http://predatoryjournals.org/