DIMENSÕES DE GOVERNANÇA EM PROJETOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

GOVERNANCE DIMENSIONS IN CORPORATE SOCIOENVIRONMENTAL IMPACT PROJECTS: AN EXPLORATORY CASE STUDY

JOSE GUILHERME DA CUNHA CASTRO FILHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

DAIANE TRETTO DA ROCHA
UFRR - UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA

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:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

DIMENSÕES DE GOVERNANÇA EM PROJETOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

Objetivo do estudo
Examinar como quatro dimensões de governança (Governança Decisória, Envolvimento de Stakeholders, Fluxo de Informação e Responsabilidade Social) se manifestam na prática de um projeto de impacto socioambiental empresarial, por meio de estudo de caso único exploratório de um projeto de dragagem.

Relevância/originalidade
Projetos de impacto socioambiental empresariais colocam em tensão a lógica contratual da teoria da agência e a lógica normativa dos stakeholders. As quatro dimensões propostas para organizar essa tensão resultam de síntese interpretativa da literatura, pouco testada empiricamente.

Metodologia/abordagem
Estudo de caso único exploratório (Yin, 2015), com entrevista semiestruturada com gestor responsável por uma fase de projeto de dragagem na Baía de Guanabara, complementada por documentação pública. Dados tratados por análise de conteúdo (Bardin, 2009), com apoio de software Atlas TI.

Principais resultados
As quatro dimensões não operam de forma independente, mas são organizadas por uma lógica contratual e de controle que trata a dimensão social como restrição a administrar, e não como objetivo deliberado de governança, um código emergente não antecipado pela literatura.

Contribuições teóricas/metodológicas
Oferece indícios iniciais sobre a manifestação prática de uma estrutura analítica pouco explorada em campo, sugerindo que a lógica contratual pode operar como mecanismo organizador das quatro dimensões de governança, e aproxima as literaturas de teoria da agência, stakeholders e legitimidade social.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece a gestores de projetos semelhantes sinais de atenção práticos, como a ausência de mapeamento formal de stakeholders na concepção e a dependência de canais reativos de comunicação, que podem orientar ajustes na condução de projetos futuros voltados à legitimidade social.

Palavras-chave: Governança de projetos, Stakeholders externos, Legitimidade social, Impacto socioambiental, Estudo de caso

GOVERNANCE DIMENSIONS IN CORPORATE SOCIOENVIRONMENTAL IMPACT PROJECTS: AN EXPLORATORY CASE STUDY

Study purpose
To examine how four governance dimensions (Decision-Making Governance, Stakeholder Engagement, Information Flow, and Social Responsibility) manifest in the practice of a corporate socioenvironmental impact project, through a single exploratory case study of a dredging project.

Relevance / originality
Corporate socioenvironmental impact projects create tension between the contractual logic of agency theory and the normative logic of stakeholder theory. The four governance dimensions proposed to organize this tension result from an interpretive synthesis of the literature, still barely tested empirically.

Methodology / approach
Single exploratory case study (Yin, 2015), with a semi-structured interview with the manager responsible for one phase of a dredging project in Guanabara Bay, complemented by public documentation. Data analyzed through content analysis (Bardin, 2009), supported by Atlas TI software.

Main results
The four dimensions do not operate independently, but are organized by a contractual and control logic that treats the social dimension as a constraint to manage, rather than a deliberate governance objective, an emergent code not anticipated by the literature.

Theoretical / methodological contributions
Offers initial insights into the practical manifestation of an analytical structure still little explored in the field, suggesting that contractual logic may operate as an organizing mechanism for the four governance dimensions, and bridges agency, stakeholder, and legitimacy literatures.

Social / management contributions
Offers managers of similar projects practical warning signs, such as the absence of formal stakeholder mapping during conception and reliance on reactive communication channels, which can guide adjustments in future projects aimed at sustaining social legitimacy.

Keywords: Project governance, External stakeholders, Social legitimacy, Socioenvironmental impact, Case study

DIMENSÕES DE GOVERNANÇA EM PROJETOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

1. Introdução

Projetos de impacto socioambiental empresariais são projetos conduzidos por empresas que, ao serem executados, geram impactos diretos sobre comunidades locais, territórios ou o meio ambiente, independentemente de sua motivação originária (Baba, Mohammad & Young, 2021; Jugend & Figueiredo, 2017). Esse tipo de projeto se distingue dos negócios de impacto socioambiental, nos quais o impacto positivo constitui a missão central do empreendimento, e não uma consequência de uma atividade com outro propósito primário (Kemp & Owen, 2013; Baba, Mohammad & Young, 2021).

A condução desses projetos coloca em tensão duas perspectivas distintas de governança. De um lado, a teoria da agência orienta historicamente a gestão de projetos por uma lógica contratual e de controle, centrada em hierarquias definidas e critérios objetivos de desempenho (Mitnick, 1975; Eisenhardt, 1989). De outro, a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) sustenta que as organizações devem reconhecer obrigações morais com todos os atores que podem afetar ou ser afetados por suas ações, mesmo na ausência de vínculos contratuais formais. Essa segunda perspectiva vem ganhando relevância na literatura de projetos à medida que se acumulam evidências de que *stakeholders* externos, como comunidades locais e organizações da sociedade civil, são capazes de determinar premissas e afetar a continuidade e a aceitação social dos projetos, mesmo sem poder contratual formal (Park et al., 2017).

Com base nessa literatura, é possível organizar essa tensão em quatro dimensões analíticas de governança: governança decisória, envolvimento de stakeholders, fluxo de informação e responsabilidade social. Essas dimensões descrevem, respectivamente, como decisões são tomadas, como stakeholders externos são identificados e envolvidos, como a comunicação é estruturada e como benefícios e responsabilidades são distribuídos ao longo do ciclo de vida do projeto (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019; Donaldson & Preston, 1995). Entretanto, essa estrutura resulta de uma síntese interpretativa da literatura e ainda carece de evidências empíricas que demonstrem como essas dimensões se manifestam em projetos reais de impacto socioambiental empresarial.

Diante dessa lacuna, este artigo tem como objetivo examinar como as quatro dimensões de governança se manifestam na prática de um projeto de impacto socioambiental empresarial. Para isso, foi conduzido um estudo de caso único exploratório de um projeto de dragagem, utilizando entrevista semiestruturada com o gestor responsável por uma das fases do empreendimento, complementada por análise de documentação técnica e institucional disponível publicamente.

Os resultados mostram que as quatro dimensões não operam de maneira independente, mas são organizadas por uma lógica contratual e de controle que orienta as decisões técnicas e financeiras do projeto e trata a dimensão social como uma restrição a ser administrada, em vez de um objetivo deliberado de governança. Essa lógica emergiu da análise como um código teórico não antecipado, sugerindo que a tensão entre a teoria da agência e a teoria dos stakeholders, frequentemente apresentada de forma abstrata na literatura, manifesta-se empiricamente na condução do projeto analisado.

Este estudo contribui para a literatura de governança de projetos ao oferecer evidências empíricas sobre a manifestação prática de uma estrutura analítica ainda pouco explorada em campo e ao indicar que a lógica contratual pode representar um mecanismo organizador das práticas de governança e da construção da legitimidade social em projetos de impacto socioambiental empresarial. Além disso, amplia a discussão sobre governança de projetos ao aproximar as literaturas de teoria da agência, teoria dos stakeholders e legitimidade social,

oferecendo uma agenda de investigação para estudos comparativos em diferentes contextos organizacionais.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentado o referencial teórico que fundamenta a análise deste artigo. Para isso, são abordadas a tensão entre a lógica contratual e de controle e a lógica dos *stakeholders* na governança de projetos, as quatro dimensões de governança utilizadas como lente analítica e o conceito de legitimidade social em projetos de impacto socioambiental.

2.1. Governança de Projetos e *Stakeholders* Externos

A governança de projetos é compreendida como um fenômeno multinível, que abrange a governança da organização executora do projeto, de contratantes e fornecedores e do próprio projeto, bem como as relações entre esses níveis (Turner & Müller, 2017). Historicamente, essa governança tem sido orientada por três teorias dominantes, todas concentradas na gestão de relações internas à organização: a teoria da agência, a teoria dos custos de transação e a teoria da *stewardship*, esta última entendida como a perspectiva que trata o gestor do projeto como um guardião dos interesses do patrocinador, e não como um agente que precisa ser monitorado (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019). A teoria da agência descreve a relação entre proprietário e gestor do projeto, orientando mecanismos de monitoramento e controle baseados em confiança ou punição, com ênfase nas relações entre atores internos (Mitnick, 1975; Eisenhardt, 1989). A teoria dos custos de transação orienta decisões sobre seleção de contratados e fornecedores, com foco econômico nas relações contratuais, enquanto a teoria da *stewardship* parte do princípio de que gestores são motivados pelos objetivos organizacionais mais do que por interesses pessoais, orientando sua atuação no melhor interesse dos patrocinadores do projeto (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019).

Embora adequadas para analisar relações entre determinados *stakeholders* internos, essas teorias mostram-se insuficientes para explicar como as organizações implementam estratégias voltadas a envolver e satisfazer *stakeholders* externos (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019). Em contraste, a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) argumenta que, além dos acionistas, a organização é responsável perante um conjunto mais amplo de atores, e que sua estrutura deve se alinhar a essa abordagem inclusiva, o que decorre da formulação normativa da teoria dos *stakeholders*, que reconhece direito moral a todos os *stakeholders* da organização, internos e externos (Donaldson & Preston, 1995).

A revisão de Derakhshan, Turner e Mancini (2019) identifica três contextos temáticos nos quais a literatura de governança de projetos posiciona os *stakeholders* externos: sucesso, megaprojetos e ética. No contexto de sucesso, equipara sucesso a metas táticas de custo, prazo e qualidade, negligenciando impactos de longo prazo e a relevância da fase operacional (Khan, Waris, Panigrahi, Sajid, & Rana, 2021). No contexto de megaprojetos, a consideração de *stakeholders* externos aparece com maior frequência, reconhecendo que esses projetos produzem impactos amplos que demandam participação social e construção de confiança e legitimidade ao longo do ciclo de vida (Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019). No contexto de ética, a literatura evidencia que mecanismos de governança orientados pela teoria dos *stakeholders* geram maiores níveis de confiança entre gestores e equipes, mas reconhece que poucos estudos exploram a influência dos valores éticos da organização sobre *stakeholders* externos (Müller, Turner, Anderses, Shao, & Kvalnes, 2014). Em conjunto, esses achados revelam uma consideração limitada e fragmentada dos *stakeholders* externos na literatura de governança de projetos, e apontam a necessidade de desenvolver arranjos institucionais que

incorporem esses atores de forma mais ativa ao longo do ciclo de vida dos projetos (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019).

2.2. As Quatro Dimensões de Governança

A partir da síntese interpretativa apresentada, é possível organizar a tensão entre a lógica contratual e de controle e a lógica dos *stakeholders* em quatro dimensões de governança, cada uma com definição conceitual e ancoragem teórica próprias.

A **Governança Decisória** identifica como a empresa organiza sua tomada de decisão e a gestão de conflitos em relação a *stakeholders* externos ao longo do ciclo de vida do projeto, dialogando com os temas de tomada de decisão, papel do patrocinador e gestão das relações organizacionais discutidos por Derakhshan, Turner e Mancini (2019).

O **Envolvimento de *Stakeholders*** compreende como a empresa identifica e envolve os *stakeholders* externos nas decisões do projeto, especialmente nas fases iniciais de concepção e definição de escopo, apoiando-se na proposição de Freeman (1984) sobre identificação de *stakeholders* afetados pelas decisões organizacionais e nos achados de Derakhshan, Turner e Mancini (2019) sobre o envolvimento da sociedade na tomada de decisão e a criação de valor para *stakeholders* externos.

O **Fluxo de Informação** trata da forma como a empresa estrutura seus canais de comunicação e transparência com *stakeholders* externos, e como falhas nesses processos se traduzem em conflito, dimensão que dialoga diretamente com o contexto de ética, transparência e responsabilização identificado por Derakhshan, Turner e Mancini (2019), que reúne discussões sobre transparência, prestação de contas e relações com *stakeholders* externos.

A **Responsabilidade Social** investiga como a empresa equilibra a distribuição de benefícios e o cumprimento de compromissos assumidos com *stakeholders* externos ao longo do ciclo de vida do projeto. Diferentemente das três dimensões anteriores, essa dimensão se apoia especificamente na formulação normativa da teoria dos *stakeholders*, que reconhece direitos e interesses legítimos dos *stakeholders* externos independentemente de sua contribuição instrumental aos objetivos da empresa (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995).

Essas quatro dimensões constituem uma síntese interpretativa da literatura, e não uma proposição empiricamente testada, o que caracteriza precisamente a contribuição deste artigo: aplicá-las como lente analítica a um caso real de projeto de impacto socioambiental empresarial.

2.3. Legitimidade Social em Projetos de Impacto Socioambiental

A legitimidade social é compreendida, a partir de Suchman (1995), como a percepção generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças. Suchman (1995) distingue três formas de legitimidade: pragmática, ancorada nos benefícios percebidos pelos *stakeholders*; moral, ancorada no alinhamento com normas e valores sociais; e cognitiva, relacionada à naturalização das ações organizacionais como algo dado e inquestionável. Neste artigo, esse conceito é aplicado ao nível do projeto, já que é na execução concreta de projetos de impacto socioambiental que a legitimidade é de fato verificada pelas comunidades afetadas.

A legitimidade social não constitui um estado binário, conquistado de uma vez ou definitivamente perdido, mas uma trajetória continuamente negociada ao longo do ciclo de vida do projeto, à medida que empresas, governos e comunidades reconstroem suas relações (Demuijnck & Fasterling, 2016). Boutilier e Zdziarski (2017) reforçam essa leitura processual ao descrever a legitimidade como uma licença social construída e sustentada por meio de redes

de relacionamento com *stakeholders*, na qual o cumprimento efetivo de compromissos assumidos exerce papel central na manutenção dessa licença ao longo do tempo.

É precisamente nesse ponto que o referencial teórico se fecha sobre o problema deste artigo. Se a legitimidade social é uma trajetória sustentada por relações continuamente negociadas, as quatro dimensões de governança discutidas na subseção anterior descrevem os mecanismos organizacionais pelos quais essa negociação ocorre, ou deixa de ocorrer, na prática.

A Figura 1 apresenta a estrutura teórica deste artigo. A responsabilidade da empresa com a comunidade não decorre de uma missão declarada, mas da simples constatação de que suas ações afetam pessoas reais. É essa constatação que ativa duas leituras teóricas concorrentes sobre como a empresa deveria se comportar diante desses efeitos, cuja tensão está no centro da figura (tensão estruturante do caso), e que se conecta, ao final, à trajetória de legitimidade social que o projeto constrói ou fragiliza ao longo do tempo.

Figura 1 - Estrutura teórica do artigo



A Figura 1 indica que as quatro dimensões de governança resultam de uma síntese interpretativa da literatura, e não de um *framework* fechado proposto por um único autor. Essa síntese organiza a tensão entre a teoria da agência e a teoria dos *stakeholders*, lógicas concorrentes que orientam de forma distinta como a empresa deveria se relacionar com atores afetados por suas ações. O resultado observável dessa tensão é a trajetória de legitimidade social, entendida não como um estado fixo, mas como um processo continuamente sustentado ou fragilizado nas dimensões pragmática, moral e cognitiva propostas por Suchman (1995).

3. Metodologia

Este artigo adota a estratégia de estudo de caso único (Yin, 2015), adequada para investigar como as quatro dimensões de governança se manifestam em um contexto real. Essa estratégia é considerada suficiente para o propósito exploratório deste artigo, que não busca validar ou generalizar as quatro dimensões, mas obter um primeiro conjunto de indícios sobre sua manifestação prática, capaz de orientar investigações futuras com desenho mais robusto. A unidade de análise é o projeto de impacto socioambiental empresarial, compreendido como um projeto conduzido por uma empresa que, ao ser executado, gera impactos diretos sobre comunidades locais, territórios ou o meio ambiente, independentemente de sua motivação originária.

O caso foi selecionado por atender com precisão aos critérios que definem um projeto de impacto socioambiental empresarial cujo propósito primário não é gerar impacto socioambiental, mas que, ao ser executado, produz efeitos diretos sobre comunidades locais, territórios e órgãos governamentais ao longo de todo o seu ciclo de vida. Trata-se de um projeto de dragagem conduzido em uma baía da capital de um estado brasileiro, iniciado em 2011 e dividido em três fases, envolvendo a dragagem de materiais contaminados e não contaminados, a remoção de um casco soçobrado e a regularização do calado do canal. O projeto foi conduzido por uma empresa executora de grande porte, que presta serviço a empresas internacionais e nacionais, clientes da empresa executora. O caso atende aos critérios de enquadramento como projeto de impacto socioambiental empresarial, distinguindo-se de um negócio de impacto socioambiental na medida em que os impactos gerados sobre stakeholders externos não constituem a missão central da empresa executora, mas uma consequência da atividade de dragagem realizada sob contrato. O projeto envolveu interações com stakeholders externos, entre eles órgãos governamentais (Capitania dos Portos, INEA e IPHAN) e uma comunidade de pescadores da baía investigada, além de ter percorrido as fases de concepção, execução e operação, permitindo a análise do ciclo de vida completo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor responsável por uma das fases do projeto, conduzida individualmente, gravada com consentimento e transcrita na íntegra. Como fonte secundária, foi também realizada análise de documentação disponibilizada publicamente sobre o projeto, como projetos técnicos secundários e artigos científicos, com o objetivo de complementar e verificar as informações relatadas na entrevista. O roteiro de entrevista foi estruturado a partir das quatro dimensões de governança discutidas no referencial teórico, mas as perguntas não mencionaram essas dimensões diretamente ao entrevistado, sendo formuladas em torno de situações e experiências concretas vivenciadas ao longo do ciclo de vida do projeto, como conflitos com comunidades, decisões tomadas sob pressão e formas de comunicação com atores externos. Essa escolha evita que as respostas sejam direcionadas pelas dimensões e preserva a espontaneidade dos relatos.

Para garantir transparência metodológica quanto à coleta de dados, a Tabela 1 apresenta o roteiro de entrevista organizado por dimensão de governança. Cada dimensão foi investigada por meio de dois conjuntos de perguntas, de forma a garantir cobertura adequada do fenômeno que ela representa. As perguntas não decorrem de escolha arbitrária dos pesquisadores. Cada conjunto foi elaborado com base em um propósito investigativo específico, fundamentado na literatura que embasa a respectiva dimensão, ainda que, os termos teóricos das dimensões não tenham sido explicitados ao entrevistado, preservando a espontaneidade dos relatos.

Tabela 1 - Estrutura do roteiro de entrevista por dimensão de governança

Dimensão	Perguntas do roteiro	Propósito investigativo	Base teórica das perguntas
Governança Decisória	Durante o projeto, surgiu alguma situação de divergência com a comunidade ou com o governo? Se sim, como a equipe do projeto reagiu ou contornou a situação? Como a decisão foi comunicada aos envolvidos? Ao longo do projeto, algo que já havia sido definido precisou ser alterado por pressão ou solicitação de atores externos? Se sim, como isso foi tratado internamente e quem tinha autoridade para autorizar essa mudança?	Identificar como a empresa organiza sua tomada de decisão e a gestão de conflitos em relação a *stakeholders* externos ao longo do ciclo de vida do projeto.	Derakhshan, Turner e Mancini (2019), mecanismos de governança multinível em contextos com *stakeholders* externos.
Envolvimento de *Stakeholders*	Como a equipe identificou quais grupos seriam afetados pelo projeto antes de iniciá-lo? Esses grupos foram consultados ou envolvidos de alguma forma nas decisões iniciais? Ao longo do projeto, a equipe identificou grupos ou pessoas afetadas que inicialmente não estavam sendo considerados? Se sim, como isso foi percebido e o que foi feito a respeito?	Compreender como a empresa identifica e envolve os *stakeholders* externos nas decisões do projeto, considerando sua dinâmica de reconfiguração ao longo do ciclo de vida.	Freeman (1984), identificação de *stakeholders* afetados pelas decisões organizacionais; Mok, Shen e Yang (2015), critérios de identificação e reconfiguração de *stakeholders* em projetos; Erkul, Yitmen e Celik (2020), dinâmica de reconfiguração de *stakeholders* ao longo do ciclo de vida de projetos de infraestrutura.
Fluxo de Informação	Como a equipe mantinha as comunidades e demais atores externos informados sobre o andamento do projeto? Havia canais estabelecidos para isso ou a comunicação ocorria de forma mais informal? Ao longo do projeto, a comunicação com atores externos gerou algum conflito ou mal-entendido? Se sim, como isso foi percebido e tratado pela equipe?	Avaliar como a empresa estrutura seus canais de comunicação e transparência com *stakeholders* externos, e como falhas nesses processos se traduzem em conflito.	Derakhshan, Turner e Mancini (2019), mecanismos de transparência e comunicação com *stakeholders* externos; Di Maddaloni e Davis (2017) e Park et al. (2017), assimetrias de informação e conflitos decorrentes de falhas de comunicação.
Responsabilidade Social	Na sua percepção, os benefícios do projeto foram distribuídos de forma equilibrada entre os diferentes grupos envolvidos? Há algo que você mudaria nesse sentido? Compromissos assumidos com comunidades ou outros atores externos precisaram ser revistos ou não puderam ser cumpridos durante o projeto? Se sim, como a equipe lidou com essa situação?	Investigar como a empresa equilibra a distribuição de benefícios e o cumprimento de compromissos assumidos com stakeholders externos ao longo do ciclo de vida do projeto.	Donaldson e Preston (1995), obrigação moral com grupos afetados; Freeman (1984), criação de valor para stakeholders além dos acionistas; Suchman (1995) e Boutilier e Zdziarski (2017), legitimidade moral e trajetórias de legitimidade sustentadas pelo cumprimento de compromissos.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados.

A análise dos dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo, seguindo os procedimentos propostos por Bardin (2009): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, a transcrição e os documentos coletados foram submetidos a leitura completa, corrigindo eventuais imperfeições e orientando a identificação dos elementos mais relevantes para a codificação. Na exploração do material, os trechos foram codificados e organizados por dimensão de governança, com apoio do *software* de análise qualitativa de dados (QDAS) Atlas TI, e mantendo abertura para a emergência de códigos não antecipados pela literatura. No tratamento dos resultados, as categorias identificadas foram interpretadas à luz das quatro dimensões de governança, verificando em que medida se confirmam em campo e quais padrões adicionais se manifestam na narrativa do entrevistado.

4. Análise dos resultados

A entrevista piloto foi codificada em dezenove códigos, distribuídos entre as quatro dimensões de governança e um código emergente, evidenciando que o roteiro se mostrou capaz de orientar a codificação dos relatos sem referenciar diretamente as categorias teóricas ao entrevistado. A Tabela 2 apresenta a codificação completa.

Tabela 2 - Codificação da Entrevista Piloto do projeto de dragagem.

#	Trecho da Transcrição	Dimensão	Código
1	"Sempre a relação com o governo, né, no caso do INEA, sempre foi bem difícil a parte de licenciamento"	Governança Decisória	GD-01: Dificuldade de licenciamento ambiental
2	"para contornar essa dificuldade... a gente contratou uma empresa de consultoria ambiental... ela era como se fosse a terceira parte, né, no projeto"	Governança Decisória	GD-02: Contratação de intermediário para interface com órgão regulador
3	"Isso foi surpresa, não foi capturado em nenhuma análise de risco do projeto, né?... a gente não tinha visto que tinha uma outra possibilidade de um risco de ter um casco soçobrado ali no meio do canal"	Governança Decisória	GD-03: Intercorrência não antecipada em análise de risco
4	"a gente teve que envolver um órgão e que não, a gente não teve muita celeridade, que é do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico"	Governança Decisória	GD-04: Identificação reativa de interlocutor institucional
5	"Tem aí a Capitania dos Portos... Tem o INEA... também a questão do IPHAN... além da comunidade, né? Quando fala de comunidade, né, praticamente aí, né, eu diria aí, nesse caso, os pescadores"	Envolvimento de *Stakeholders*	ES-01: Mapeamento informal de *stakeholders*
6	"eu acredito que não tenha sido feita essa análise, tá? Dos grupos afetados"	Envolvimento de *Stakeholders*	ES-02: Ausência de análise formal de grupos afetados
7	"houve uma denúncia, tá?... Houve uma denúncia de pescadores falando que esse material estava sendo jogado em local errado"	Envolvimento de *Stakeholders*	ES-03: Envolvimento reativo de comunidade após denúncia
8	"não, durante o que eu acompanhei não teve, né, assim, compromisso específico assumido de a nível de responsabilidade social com a comunidade"	Envolvimento de *Stakeholders*	ES-04: Ausência de compromissos formais com comunidade
9	"Não" (resposta à pergunta se as comunidades foram envolvidas no escopo do projeto)	Envolvimento de *Stakeholders*	ES-05: Exclusão da comunidade na definição do escopo
10	"todo navio, toda abertura... era controlada online pelo INEA"	Fluxo de Informação	FI-01: Canal formal e contínuo de prestação de contas ao órgão regulador
11	"pensando na comunidade... não tinha muito nada muito formal para falar com a comunidade"	Fluxo de Informação	FI-02: Ausência de canal formal de comunicação com comunidade

12	"existe um documento chamado Nada Opor... eu acredito que seja só pra praticamente para as empresas, né?... Quanto à comunidade, exemplo, os pescadores, não acredito que tenha nada específico para eles"	Fluxo de Informação	FI-03: Canal de comunicação restrito a atores formalizados
13	"houve uma denúncia pro INEA vinda dos pescadores... o próprio INEA foi fazer, verificar, averiguar... verificaram que tava sendo feito tudo certo"	Fluxo de Informação	FI-04: Comunicação reativa com comunidade mediada por órgão regulador
14	"essa parte de responsabilidade social, ela faz parte, é analisada, mas ela não é o driver [aquilo que direciona o] do projeto"	Responsabilidade Social	RS-01: Responsabilidade social como elemento secundário
15	"alguns benefícios acabam sendo meio que, eu diria, consequência da necessidade do projeto"	Responsabilidade Social	RS-02: Benefícios sociais como subproduto não planejado
16	"entre 40 e 50 pessoas foram contratadas... foi, diria que foi consequência. Não foi planejamento específico para isso"	Responsabilidade Social	RS-03: Geração de emprego local como consequência não intencional
17	"você pode incorporar, né, certas ações no projeto que você minimamente conversou, por exemplo, com o líder comunitário"	Responsabilidade Social	RS-04: Reconhecimento retrospectivo da necessidade de engajamento comunitário
18	"Não. Não, não foi" [resposta à pergunta se o benefício social foi alinhado com a comunidade no início do escopo]	Responsabilidade Social	RS-05: Ausência de alinhamento social na fase de concepção
19	"o projeto não foi drivado [orientado] focando na questão da responsabilidade social. Foi drivado no target de projeto... minimamente dentro de um budget que foi estabelecido pro projeto"	Emergente	CE-01: Lógica contratual e de controle

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da codificação realizada no software Atlas TI.

Na dimensão **Governança Decisória** (GD-01 a GD-04), o padrão observado é o de uma tomada de decisão reativa diante de atores institucionais: a relação com o órgão ambiental é descrita como sistematicamente difícil, levando à contratação de uma consultoria como intermediária, enquanto a interlocução com o órgão de patrimônio histórico e a intercorrência do casco soçobrado emergem como situações não antecipadas na fase de concepção, geridas à medida que se impõem, e não previamente mapeadas.

Na dimensão **Envolvimento de *Stakeholders*** (ES-01 a ES-05), o entrevistado identifica os *stakeholders* relevantes do projeto de forma descritiva e retrospectiva, mas confirma a ausência de qualquer análise formal dos grupos afetados e de compromissos assumidos com a comunidade. O envolvimento da comunidade de pescadores ocorreu de forma reativa, após denúncia, e a comunidade não foi envolvida na definição do escopo do projeto.

Na dimensão **Fluxo de Informação** (FI-01 a FI-04), observa-se uma assimetria entre canais de comunicação: a prestação de contas ao órgão regulador ocorre por meio de monitoramento contínuo e formalizado, enquanto não existe canal equivalente para a comunidade, e um documento de conformidade ambiental mencionado pelo entrevistado é restrito a empresas da região. A comunicação com a comunidade, assim como seu envolvimento, também ocorreu de forma reativa e mediada pelo órgão regulador.

Na dimensão **Responsabilidade Social** (RS-01 a RS-05), o entrevistado declara explicitamente que essa dimensão é considerada, mas não orienta as decisões do projeto, e que benefícios percebidos pela comunidade, incluindo geração de emprego local, surgiram como consequência não planejada da execução, e não como resultado de compromisso social deliberado. Uma exceção relevante é o código RS-04, no qual o entrevistado reconhece, em reflexão espontânea, que ações de engajamento com lideranças comunitárias poderiam ter sido incorporadas ao projeto, indicando consciência individual sobre a lacuna, ainda que não traduzida em prática organizacional.

Por fim, emergiu da codificação um código não antecipado pela literatura, CE-01: **Lógica Contratual e de Controle**, a partir da afirmação de que "o projeto não foi drivado [orientado] focando na questão da responsabilidade social. Foi drivado [orientado] no target de projeto (...) minimamente dentro de um budget [orçamento] que foi estabelecido pro projeto". Esse código captura uma estrutura subjacente de governança orientada por critérios técnicos e financeiros, na qual a dimensão social opera como restrição mínima a ser cumprida, e não como objetivo deliberado de governança.

A síntese do que foi observado em campo sugere dois padrões relevantes. Primeiro, o caso configura um perfil de governança orientado pela lógica contratual e de controle, com estruturas formais de relacionamento restritas a atores governamentais e ausência de mecanismos de engajamento comunitário, no qual *stakeholders* externos sem vínculo contratual formal tendem a ser tratados como riscos a serem gerenciados, e não como atores a serem engajados ao longo do ciclo de vida do projeto (Derakhshan, Turner & Mancini, 2019; Babaei et al., 2023). Segundo, a reflexão espontânea do entrevistado sobre a falta de engajamento comunitário sugere que a consciência sobre a necessidade de uma governança mais inclusiva nem sempre se traduz em prática organizacional, o que é consistente com as limitações das estruturas tradicionais de gestão em projetos de impacto socioambiental discutidas no referencial teórico.

5. Discussão

Os dados da entrevista, triangulados com documentação técnica pública sobre o terminal onde o projeto foi executado, incluindo um artigo acadêmico sobre obras de dragagem na região (Paulino, 2019) e um case institucional sobre as operações do terminal (HidroMares by SGS, 2025), reforçam a leitura de que o caso analisado se organiza predominantemente pela lógica contratual e de controle discutida no referencial teórico. As fontes documentais consultadas descrevem as obras de dragagem na região exclusivamente em termos técnicos e econômicos, como aumento de calado, viabilização de novos contratos e crescimento expressivo da movimentação de carga (HidroMares by SGS, 2025), sem qualquer menção à comunidade de pescadores, a conflitos socioambientais ou a órgãos de proteção do patrimônio histórico. Essa ausência na documentação pública e institucional, produzida independentemente da entrevista, converge com o código emergente identificado no relato do gestor (CE-01: Lógica Contratual e de Controle), sugerindo que a orientação predominantemente técnica e financeira do projeto não é uma percepção isolada do entrevistado, mas um padrão que se replica na própria forma como o projeto é documentado e comunicado externamente.

Para sistematizar essa análise, a Tabela 3 confronta, para cada dimensão de governança e para o código emergente, a proposição teórica correspondente, com sua base autoral específica, o resultado observado no caso, e a relação entre esse resultado e a proposição teórica, indicando se a prática observada se aproxima ou se afasta do que a teoria sustenta.

Tabela 3 - Confronto entre proposições teóricas e resultados empíricos por dimensão de governança

Dimensão / Construto	Proposição teórica	Informações obtidas em campo	Relação entre as informações obtidas em campo e a proposição teórica
Governança Decisória	A teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) sustenta que decisões devem considerar todos os atores afetados por elas; Derakhshan, Turner e Mancini (2019) associam essa	Decisões tomadas de forma reativa diante de órgãos institucionais (GD-01 a GD-04); a comunidade não	O caso se afasta da proposição de Freeman (1984), uma vez que as decisões responderam a quem tinha poder formal de

	dimensão à gestão de relações organizacionais e ao papel do patrocinador; Park et al. (2017) reforçam que a ausência de *stakeholders* externos nos processos decisórios pode comprometer a continuidade e a aceitação social do projeto.	influenciou nem foi envolvida em nenhuma decisão do projeto, apenas atores com poder regulatório o fizeram.	exigir uma reação (órgãos reguladores), e não a quem era afetado pelo projeto (a comunidade). A lógica da teoria da agência (responder a quem cobra) predomina sobre a lógica dos *stakeholders* (responder a quem é afetado).
Envolvimento de *Stakeholders*	Freeman (1984) argumenta que a organização deve identificar sistematicamente todos os afetados e envolvê-los ativamente nas decisões que os atingem; Babaei et al. (2023) reforçam que o engajamento na fase de concepção evita que conflitos sejam apenas adiados para fases posteriores.	O gestor sabia informalmente quem eram os *stakeholders* relevantes (ES-01), mas não havia análise formal desses grupos (ES-02); a única interação com a comunidade teve origem em uma denúncia sobre descarte incorreto de material, verificada pelo órgão regulador (ES-03), e a comunidade foi excluída da definição do escopo (ES-05).	O caso se afasta da proposição de Freeman (1984), uma vez que saber informalmente quem são os *stakeholders* não equivale a identificá-los e envolvê-los sistematicamente. O conhecimento existiu, mas não se traduziu em prática de envolvimento planejado, apenas em resposta a uma denúncia já registrada junto ao órgão regulador.
Fluxo de Informação	Derakhshan et al. (2019) descrevem a transparência com *stakeholders* externos como mecanismo que sustenta legitimidade organizacional.	Havia canal formal e contínuo de prestação de contas com o órgão regulador (FI-01), mas nenhum canal equivalente com a comunidade (FI-02); a comunicação relativa à denúncia dos pescadores foi conduzida pelo órgão regulador, sem canal direto entre empresa e comunidade (FI-04).	O caso se aproxima parcialmente da proposição, uma vez que a empresa pratica transparência, mas apenas com quem tem poder formal de exigi-la (o governo), e não com quem é afetado pelo projeto e cuja legitimidade para requerer informação decorre do impacto sofrido, não de vínculo contratual (a comunidade). A transparência funciona como obrigação regulatória, não como o mecanismo amplo de legitimidade social que a teoria descreve.
Responsabilidade Social	Donaldson e Preston (1995), na formulação normativa, sustentam que benefícios a *stakeholders* devem ser buscados como obrigação moral,	Responsabilidade social tratada como elemento secundário (RS-01); benefícios sociais surgiram como subproduto não	O caso se afasta da formulação normativa de Donaldson e Preston (1995), uma vez que os benefícios

	independentemente de gerarem retorno para a empresa.	planejado (RS-02, RS-03), sem alinhamento com a comunidade desde a concepção (RS-05).	sociais existiram como efeito colateral de decisões operacionais, e não como resultado de compromisso moral buscado deliberadamente, aproximando-se da leitura instrumental que a mesma teoria também descreve, e do padrão documentado por Di Maddaloni e Davis (2017) e Moffat e Zhang (2014), segundo o qual empresas tendem a preservar arranjos informais que mantêm o controle unilateral sobre suas decisões sociais.
Código Emergente CE-01	Não previsto pela síntese teórica original, mas relaciona-se diretamente com o confronto entre a teoria da agência (Mitnick, 1975; Eisenhardt, 1989) e a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) como modelos concorrentes de governança; Kemp e Owen (2013) documentam que funções sociais, mesmo formalmente reconhecidas, frequentemente permanecem subordinadas a funções técnicas e financeiras nas organizações.	O projeto foi orientado por *target* e orçamento previamente definidos, tratando a dimensão social como restrição mínima a cumprir a partir dos requisitos dos órgãos reguladores, e não como objetivo de governança (CE-01).	O resultado sugere que a lógica de agência, e não a lógica dos *stakeholders*, pode ter organizado estruturalmente o caso. Diferente das quatro dimensões anteriores, que revelam afastamentos específicos e pontuais, o CE-01 aponta uma causa comum por trás de todas elas ao mesmo tempo.

Essa convergência sugere, na prática, a tensão teórica apresentada no referencial. Enquanto a teoria dos *stakeholders* sustenta que as organizações devem reconhecer obrigações morais com atores afetados por suas ações, independentemente de vínculo contratual, o caso analisado mostra uma governança estruturada quase exclusivamente em torno de atores com poder contratual ou regulatório, como o órgão ambiental, o órgão de patrimônio histórico e a capitania dos portos, relegando a comunidade de pescadores a uma posição de *stakeholder* reconhecido apenas retrospectivamente, e engajado somente de forma reativa, após denúncias. Isso é consistente com o que Derakhshan, Turner e Mancini (2019) e Babaei et al. (2023) descrevem como tratamento de *stakeholders* externos como riscos a serem geridos, e não como atores a serem engajados ao longo do ciclo de vida do projeto, e também com o que Kemp e Owen (2013) documentam empiricamente no setor de mineração, onde funções voltadas a relações comunitárias, mesmo formalmente reconhecidas pela empresa, permanecem subordinadas a departamentos técnicos e financeiros, sendo mobilizadas principalmente em momentos de crise, e não como parte deliberada e contínua da estratégia do negócio.

Uma informação importante foi obtida a partir do código RS-04. Ao ser perguntado se mudaria algo na condução do projeto em relação a benefícios sociais, o entrevistado respondeu

afirmativamente, ilustrando com o exemplo de uma liderança comunitária local, o líder da comunidade local, com quem ações do projeto poderiam ter sido minimamente alinhadas, "você pode incorporar, né, certas ações no projeto que você minimamente conversou, por exemplo, com o líder comunitário". O entrevistado chega a esboçar um formato concreto para essa alternativa, sugerindo que se poderia "criar um trabalho associado" ao projeto, partindo do reconhecimento de sua relevância para a companhia até a pergunta sobre qual benefício ele poderia trazer para a região, "vai ter esse projeto, esse projeto ele é um projeto importante para a companhia... o que que a gente consegue trazer de benefício aqui dentro desse projeto? Vai trazer benefício aqui para a comunidade, por exemplo".

Interessante observar que a reflexão sobre o que poderia ter sido diferente permanece estruturada pela mesma lógica identificada no código emergente CE-01. O benefício social é imaginado como algo a ser "associado" ao projeto e justificado pela importância do projeto para a companhia, e não como um direito da comunidade a ser reconhecido por si só, sugerindo que a lógica contratual e de controle molda não apenas a prática observada, mas também os termos em que uma alternativa a essa prática é imaginada. Esse momento evidencia, ainda, uma distinção relevante discutida por Donaldson e Preston (1995). A diferença entre a formulação instrumental da teoria dos *stakeholders*, na qual o engajamento social é conduzido em função de benefício estratégico para a organização, e a formulação normativa, na qual esse engajamento decorre do reconhecimento de um direito legítimo dos *stakeholders* afetados. A reflexão espontânea do entrevistado sugere a existência de uma consciência normativa individual sobre a importância do engajamento comunitário, mesmo em um contexto organizacional estruturado por uma lógica predominantemente instrumental e contratual.

O descompasso entre consciência individual e prática organizacional é um ponto relevante deste artigo, que sugere que a ausência de engajamento social observada no caso talvez não decorra da falta de sensibilidade dos indivíduos envolvidos na condução do projeto, mas de arranjos de governança que permitem à empresa reter o controle sobre suas próprias decisões, optando por entendimentos informais e pontuais em vez de compromissos que pudessem ser cobrados pela comunidade de forma vinculante, mesmo quando esses compromissos são individualmente reconhecidos como desejáveis (Di Maddaloni & Davis, 2017; Moffat & Zhang, 2014).

Interpretados à luz do conceito de legitimidade social como trajetória continuamente negociada (Boutilier & Zdziarski, 2017; Demuijnck & Fasterling, 2016), essas informações sugerem que o caso analisado apresenta uma trajetória de legitimidade social frágil junto à comunidade local, sustentada pela ausência de conflitos formalizados, e não pela construção ativa de relações de confiança. A comunidade de pescadores só se manifestou por meio de denúncias, e as respostas da empresa a essas denúncias foram mediadas pelo órgão regulador, e não por canais diretos de diálogo. Trata-se de uma trajetória de **legitimidade pragmática** (Suchman, 1995), ancorada na ausência de prejuízo percebido, mas dificilmente sustentável como **legitimidade moral** (Suchman, 1995), já que não há evidência de que a comunidade reconheça as ações do projeto como adequadas aos seus próprios valores e expectativas.

Em conjunto, essas informações sugerem que as quatro dimensões de governança podem ser úteis para organizar e revelar padrões relevantes na narrativa do gestor, mesmo a partir de um roteiro que não as mencionou diretamente, e que o código emergente CE-01 constitui uma contribuição adicional relevante, ainda que preliminar, ao sugerir que a lógica contratual e de controle pode operar como uma estrutura que transcende e organiza as quatro dimensões, e não apenas como uma dimensão paralela.

4. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo examinar, por meio de um estudo de caso único exploratório, como quatro dimensões de governança, derivadas de síntese interpretativa da literatura, se manifestam na prática de um projeto real de impacto socioambiental empresarial. Os resultados indicam que as quatro dimensões podem ser úteis para organizar e revelar padrões relevantes na narrativa do gestor entrevistado, mesmo sem serem mencionadas diretamente no roteiro de entrevista. Emergiu ainda um código não antecipado pela literatura, associado a uma lógica contratual e de controle. Essa lógica não apareceu isolada em uma única dimensão, mas ajudou a explicar padrões observados nas quatro dimensões ao mesmo tempo, como decisões tomadas de forma reativa, priorização de atores com poder contratual ou regulatório, e canais de comunicação formais restritos ao governo. Em conjunto, esses padrões sugerem que a empresa tratou a dimensão social não como um resultado que buscava alcançar de forma deliberada, mas como um limite que buscava não ultrapassar, evitando problemas como denúncias ou embargos, em vez de envolver previamente os stakeholders externos nas discussões que envolvessem impactos socioambientais. Essa postura se reflete tanto na exclusão da comunidade da definição do escopo do projeto (ES-05) quanto na própria reflexão espontânea do entrevistado sobre a possibilidade de ter conversado previamente com o líder comunitário local (RS-04), reforçando o padrão apontado na discussão, segundo o qual *stakeholders* externos, sem vínculo contratual, tendem a ser tratados como riscos a serem gerenciados, e não como atores a serem engajados ao longo do ciclo de vida do projeto.

Este artigo contribui para a literatura ao oferecer um primeiro conjunto de indícios empíricos sobre a manifestação prática dessa síntese interpretativa, sugerindo que a tensão entre a lógica de agência e a lógica dos stakeholders, discutida de forma abstrata na literatura, pode ser observada em campo a partir de configurações concretas de governança. Os dados obtidos sugerem ainda que essa tensão pode operar de forma transversal, atravessando simultaneamente as quatro dimensões de governança. A identificação do código emergente também sugere uma direção teórica promissora para investigações futuras, ao indicar que estruturas contratuais e de controle podem funcionar como uma camada que condiciona a forma como as quatro dimensões de governança se manifestam. Do ponto de vista prático, os resultados obtidos a partir da análise em campo oferecem a gestores de projetos semelhantes um primeiro conjunto de sinais de atenção, como a ausência de mapeamento formal de *stakeholders* na fase de concepção e a dependência de canais de comunicação reativos, que podem orientar ajustes na condução de projetos futuros.

Este artigo apresenta limitações relevantes, inerentes ao seu caráter exploratório. A entrevista analisada constitui a entrevista piloto de um desenho de pesquisa mais amplo, que prevê a investigação de ao menos quatro projetos distintos, com três a cinco entrevistas cada, permitindo comparação sistemática entre casos. Os dados obtidos aqui apresentados, portanto, não devem ser lidos como representativos de um padrão generalizável, mas como um primeiro exercício de aplicação das quatro dimensões de governança a um relato de campo em um projeto de impacto socioambiental empresarial. Adicionalmente, o artigo adota exclusivamente a perspectiva da empresa executora, não incorporando a visão dos *stakeholders* externos, como a comunidade de pescadores ou os órgãos governamentais envolvidos, cuja percepção sobre a legitimidade do projeto pode divergir significativamente da perspectiva relatada pelo gestor entrevistado.

Pesquisas futuras devem aplicar as quatro dimensões de governança aos demais casos previstos no desenho de pesquisa mais amplo, permitindo comparação entre contextos e a construção de proposições mais robustas sobre quais dimensões se mostram mais determinantes para a sustentação da legitimidade social. Também é recomendável que investigações futuras incorporem a perspectiva dos *stakeholders* externos, de forma a verificar se a trajetória de legitimidade percebida pela empresa corresponde à trajetória percebida pelos próprios atores afetados. Por fim, a distinção entre as formulações instrumental e normativa da teoria dos

stakeholders, evidenciada pelo descompasso entre a consciência individual do gestor entrevistado e a prática organizacional observada, constitui uma via promissora para aprofundamento teórico em estudos futuros sobre governança de projetos de impacto socioambiental.

Referências

Baba, S., Mohammad, S., & Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement. International Journal of Project Management, 39(8), 887–901. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.002

Babaei, A., Locatelli, G., & Sainati, T. (2023). Local community engagement as a practice: An investigation of local community engagement issues and their impact on transport megaprojects' social value. International Journal of Managing Projects in Business, 16(3), 448-474. https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2022-0224

Bardin, L. (2009). Análise de Conteúdo (5ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Boutilier, R. G., & Zdziarski, M. (2017). Managing stakeholder networks for a social license to build. Construction Management and Economics, 35(8-9), 498-513. https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1289229

Demuijnck, G., & Fasterling, B. (2016). The social license to operate. Journal of Business Ethics, 136(4), 675–685. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2979-4

Derakhshan, R., Turner, J. R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. International Journal of Project Management, 37(1), 98–116. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007

Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. International Journal of Project Management, 35, 1537–1556. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65–91.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. The Academy of Management Review, 14(1), 57–74. https://doi.org/10.2307/258191

Erkul, M., Yitmen, I., & Celik, T. (2020). Dynamics of stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. International Journal of Managing Projects in Business, 13(7), 1465–1495. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0175

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

HidroMares by SGS. SISMO® em BHGE. Disponível em: https://hidromares.com.br/cases/sismo-em-bhge/. Acesso em: 26 jul. 2026.

Jugend, D., & Figueiredo, J. (2017). Integrating environmental sustainability and project portfolio management: Case study in an energy firm. Gestão & Produção, 24(3), 556-569. https://doi.org/10.1590/0104-530x3451-16

Kemp, D., & Owen, J. R. (2013). Community relations and mining: Core to business but not "core business". Resources Policy, 38(4), 523–531. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.08.003

Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S. K., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. Journal of Management in Engineering, 37(2). https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886

Mitnick, B. M. (1975). The theory of agency: The policing "paradox" and regulatory behavior. Public Choice, 24, 27–42.

Moffat, K., & Zhang, A. (2014). The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. Resources Policy, 39, 61–70. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.11.003

Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. International Journal of Project Management, 33, 446–457. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007

Müller, R., Turner, J.R., Anderses, E.S., Shao, J., Kvalnes, Ø., 2014. Ethics, trust, and governance in temporary organizations. Proj. Manag. J. 45 (4), 39–54. https://doi.org/10.1002/pmj.21432

Park, H., Kim, K., Kim, Y.-W., & Kim, H. (2017). Stakeholder management in long-term complex megaconstruction projects: The Saemangeum project. Journal of Management in Engineering, 33(4), 05017002. https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000515

Paulino, R. (2019, 10 de janeiro). Dragagem da Baía de Guanabara para acesso de navios. Revista FT, 23(70). https://doi.org/10.5281/zenodo.10850261

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

Turner, R., & Müller, R. (2017). The governance of organizational project management. In S. Sankaran, R. Müller, & N. Drouin (Eds.), Cambridge Handbook of Organizational Project Management (pp. 75-91). Cambridge University Press.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.