PROJETOS ESTRUTURANTES E TRANSFORMAÇÃO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA IBERO-AMERICANA COM CORROBORAÇÃO EMPÍRICA EM PORTUGAL

Structural Projects and Sustainable Territorial Transformation: A Systematic Review of the Ibero-American Literature with Empirical Corroboration in Portugal

YEDA ALVES DE CARVALHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROGÉRIO HOMEM DA COSTA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VIVIANE LEME
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 - Fundo de Apoio a Pesquisa - UNINOVE

PROJETOS ESTRUTURANTES E TRANSFORMAÇÃO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA IBERO-AMERICANA COM CORROBORAÇÃO EMPÍRICA EM PORTUGAL

Objetivo do estudo
Este estudo analisa projetos estruturantes e transformação territorial sustentável mediante revisão sistemática da literatura ibero-americana, análise documental e observação de campo em Alqueva e Esporão A pesquisa compara cinco atributos com o Vale do São Francisco, considerando infraestrutura hídrica, sustentabilidade e governança.

Relevância/originalidade
O estudo propõe o conceito de projetos estruturantes como lente analítica para integrar gestão de projetos, sustentabilidade, governança, stakeholders e transformação territorial, articulando revisão sistemática, evidências empíricas em Portugal e comparação com o Vale do São Francisco.

Metodologia/abordagem
Adotou-se revisão sistemática da literatura com síntese temática qualitativa, realizada na SciELO, complementada por análise documental e observação de campo em Alqueva e Esporão. A corroboração empírica exploratória utilizou emparelhamento de padrões para confrontar os achados com cinco atributos analíticos.

Principais resultados
Os resultados identificaram cinco atributos interdependentes: alinhamento estratégico, sustentabilidade, coordenação e governança, integração de stakeholders e transformação territorial. A corroboração em Alqueva e Esporão indicou sua articulação na geração cumulativa de capacidades e valor territorial sustentável.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo propõe uma definição de projetos estruturantes baseada na geração cumulativa de capacidades territoriais e integra cinco atributos em uma lógica cíclica. Metodologicamente, articula revisão sistemática, síntese temática e corroboração empírica exploratória por emparelhamento de padrões.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo orienta gestores e formuladores de políticas a considerar governança de proximidade, coordenação adaptativa, participação de stakeholders, educação e comunicação, além de certificações, como mecanismos para promover sustentabilidade, criação de valor e transformação territorial.

Palavras-chave: Projetos estruturantes, Gestão de projetos, Sustentabilidade, Transformação territorial, Governança territorial

Structural Projects and Sustainable Territorial Transformation: A Systematic Review of the Ibero-American Literature with Empirical Corroboration in Portugal

Study purpose
This study analyzes structural projects and sustainable territorial transformation through a systematic review of the Ibero-American literature, documentary analysis and field observation in Alqueva and Esporão. The research is exploratory and considers five analytical attributes.

Relevance / originality
The study proposes the concept of structural projects as an analytical lens for integrating project management, sustainability, governance, stakeholders and territorial transformation, articulating a systematic review, empirical evidence from Portugal and corroboration in Vale do São Francisco.

Methodology / approach
A systematic literature review with qualitative thematic synthesis was conducted using SciELO, complemented by documentary analysis and field observation in Alqueva and Esporão. Exploratory empirical corroboration used pattern matching to compare the findings across five analytical attributes.

Main results
The results identified five interdependent attributes: strategic alignment, sustainability, coordination and governance, stakeholder integration and territorial transformation. The comparison between Alqueva and Esporão indicated their articulation in generating cumulative territorial capabilities and value.

Theoretical / methodological contributions
The study proposes a definition of structural projects based on the cumulative generation of territorial capabilities and integrates five attributes into an analytical framework. Methodologically, it combines a systematic review, thematic synthesis and exploratory empirical corroboration through pattern matching.

Social / management contributions
The study provides guidance for policymakers and managers to consider proximity governance, adaptive coordination, stakeholder participation, education and communication, as well as certifications, as mechanisms for promoting sustainability, value creation and territorial transformation.

Keywords: Structural Projects, Project Management, Sustainability, Territorial Transformation, Territorial Governance

PROJETOS ESTRUTURANTES E TRANSFORMAÇÃO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA IBERO-AMERICANA COM CORROBORAÇÃO EMPÍRICA EM PORTUGAL

1 Introdução

A integração de princípios de sustentabilidade ao desenvolvimento territorial tornou-se uma preocupação central para formuladores de políticas, gestores de projetos e pesquisadores. Desde o Relatório Brundtland, que definiu desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras, a literatura incorporou progressivamente as dimensões econômica, ambiental e social ao planejamento e às práticas de projeto (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 43, tradução nossa; Elkington, 1997).

No campo da gestão de projetos, essa incorporação consolidou a gestão sustentável de projetos como linha de pesquisa, reconhecendo os projetos como mecanismos privilegiados de materialização de objetivos de sustentabilidade (Silvius & Schipper, 2014; Huemann & Silvius, 2017; Silvius, 2017; Geels & Locatelli, 2024). Aplicados à transformação territorial, os projetos tornam-se veículos de estratégias de desenvolvimento regional, envolvendo múltiplos stakeholders, governanças complexas e benefícios de longo prazo que transcendem o escopo tradicional (Zwikael, 2024; Müller, Drouin, & Sankaran, 2019).

Apesar desses avanços, a literatura apresenta um viés estrutural, pois grande parte da pesquisa foi conduzida em grandes organizações e economias avançadas (Sabini, Muzio, & Alderman, 2019; Kraus et al., 2020). Contextos ibero-americanos, em que pressões por sustentabilidade coexistem com restrições de recursos, receberam atenção limitada. Persiste, ainda, uma lacuna conceitual, pois a literatura reconhece a relevância dos projetos estratégicos para implementar estratégias, mas define pouco os elementos que caracterizam projetos capazes de produzir transformações estruturais e sustentáveis em um território ao longo do tempo. Para examinar essa lacuna, este estudo mobiliza o conceito de projetos estruturantes, recorrente em documentos de política e planeamento territorial e ainda carente de consolidação científica, como lente analítica organizada a partir da literatura de projetos estratégicos, megaprojetos e desenvolvimento territorial de base local.

Diante desse quadro, esta revisão delimita-se, deliberadamente, ao corpus ibero-americano indexado na SciELO, de modo que suas conclusões descrevem o estado dessa literatura regional, e não a produção global do campo. A pergunta de pesquisa é a seguinte: como a literatura ibero-americana indexada na SciELO articula alinhamento estratégico, sustentabilidade, governança, integração de stakeholders e transformação territorial em projetos de impacto, e em que medida esses padrões se manifestam em projetos portugueses de referência? Para responder a essa questão, os casos do Alqueva e do Esporão, no Alentejo, são analisados como corroboração empírica exploratória dos padrões identificados na literatura.

A contribuição do estudo é tripla. Conceitualmente, propõe-se o projeto estruturante como uma lente distinta de projetos estratégicos e megaprojetos, definida não apenas pela escala ou pelo alinhamento estratégico, mas pela capacidade de gerar capacidades territoriais cumulativas que sustentam novos ciclos de desenvolvimento. Analiticamente, o fenômeno é organizado em cinco atributos interdependentes e em uma dinâmica de retroalimentação entre transformação territorial,

capacidades e novos projetos. Gerencialmente, o estudo examina mecanismos de governança, coordenação, integração de stakeholders e criação de valor sustentável que podem orientar projetos de transformação territorial.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Projetos e Criação de Valor Sustentável

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (Project Management Institute [PMI], 2021). O sucesso, antes medido pelo triângulo de ferro de escopo, prazo e custo, passou a incluir a criação de valor, a gestão de benefícios e a satisfação dos stakeholders (Zwikael, 2024; Martens & Carvalho, 2016). Em projetos de transformação territorial, os benefícios extrapolam os critérios tradicionais, abrangendo dimensões econômica, ambiental e social de longo prazo.

2.2 Projetos Estruturantes: Definição e Atributos

A literatura oferece construtos próximos, porém distintos, para projetos de grande alcance. Projetos estratégicos enfatizam o alinhamento entre projeto e estratégia organizacional (Shenhar & Dvir, 2007). Megaprojetos destacam escala, complexidade e risco, com histórico de desvios de custo e prazo (Flyvbjerg, 2014). A expressão projetos estruturantes é recorrente em documentos de política e planeamento territorial para designar iniciativas capazes de induzir desenvolvimento regional, embora a literatura científica ainda careça de consolidação conceitual do termo. Neste estudo, o conceito é adotado como lente analítica para designar projetos que, mais do que entregar uma infraestrutura, deslocam a ênfase para a capacidade de ampliar o potencial de transformação de um território. Nessa acepção, um projeto estruturante mobiliza atores, recursos e investimentos em torno de uma estratégia territorial e produz, para além da obra, capacidades que realimentam novos investimentos e sustentam o desenvolvimento ao longo do tempo. O conceito articula-se à compreensão da sustentabilidade como dimensão da cultura organizacional (Schein, 2010; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Dyllick & Muff, 2016; Lozano, 2018) e à literatura de desenvolvimento territorial de base local, que enfatiza estratégias *place-based* e a coordenação multinível (Barca, 2009; OECD, 2020).

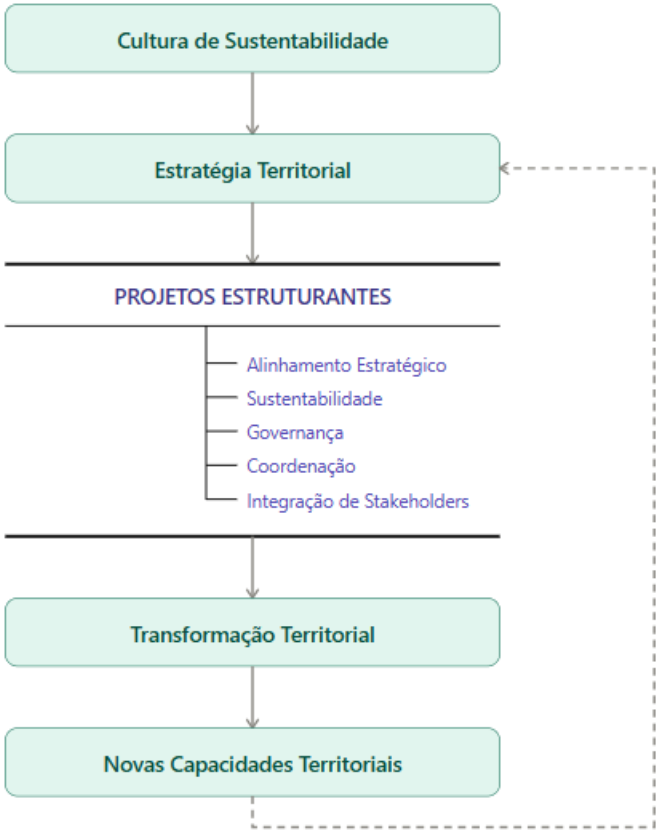
O conceito organiza-se em cinco atributos, adotados nesta revisão como categorias de análise. O alinhamento estratégico refere-se à correspondência entre o projeto e a estratégia de desenvolvimento do território (Shenhar & Dvir, 2007). A sustentabilidade designa a integração das dimensões econômica, social e ambiental ao longo do ciclo de vida do projeto (Elkington, 1997; Silvius & Schipper, 2014). A coordenação e a governança compreendem os mecanismos que orientam, controlam e articulam múltiplos atores e níveis de decisão (Too & Weaver, 2014; Müller, 2017). A integração de stakeholders diz respeito ao engajamento e à articulação de atores públicos, privados e comunitários como condição de legitimidade e desempenho (Freeman, 1984). A transformação territorial abrange as mudanças estruturais e as capacidades geradas no território (Barca, 2009; OECD, 2020).

O construto pode ser compreendido em dois movimentos complementares. No primeiro, de natureza sequencial, uma cultura de sustentabilidade orienta a estratégia de desenvolvimento, que se materializa em projetos estruturantes; a coordenação e a governança integram esse percurso, sob a influência de fatores facilitadores, que o impulsionam, e de tensões e riscos, que o restringem,

até a transformação territorial. No segundo movimento, de natureza cíclica, a transformação territorial não encerra o processo, pois gera novas capacidades territoriais que realimentam a estratégia e originam novos projetos, ampliando continuamente a capacidade do território de sustentar a própria transformação. É esse caráter cíclico e cumulativo que distingue os projetos estruturantes dos projetos estratégicos e dos megaprojetos.

A Figura 1 sintetiza essa dinâmica ao integrar os antecedentes do modelo, os mecanismos pelos quais os projetos estruturantes operam, seus atributos constitutivos e o processo de retroalimentação das capacidades territoriais.

Figura 1.
Modelo conceitual da transformação territorial sustentável por meio de projetos estruturantes



Nota: Elaborado pelos autores com base em Barca (2009), Elkington (1997), Freeman (1984), Shenhar e Dvir (2007), Silvius e Schipper (2014) e Too e Weaver (2014).

2.3 Governança, Stakeholders e Coordenação

A governança de projetos é o conjunto de políticas, funções e processos que orientam e controlam a maneira como os projetos são geridos (Müller, 2017; Too & Weaver, 2014). Em projetos territoriais, ela transcende a organização executora e envolve múltiplos níveis e atores, sendo mais eficaz quando combina elementos formais e informais em contextos de incerteza (Turner & Ledwith, 2018; Waddock & Steckler, 2016; Hellström, Ruuska, Wikström, & Jåfs,

2013). Em megaprojetos, a governança de práticas ambientais, sociais e de governança organiza-se em dimensões de contexto, estratégia e implementação (Müller et al., 2026). A integração de stakeholders, por sua vez, encontra fundamento na teoria dos stakeholders (Freeman, 1984), que sustenta a articulação entre atores públicos, privados e comunitários como condição de legitimidade e desempenho.

3 Método

3.1 Delineamento

Adota-se uma revisão sistemática da literatura com síntese temática, de abordagem qualitativa exploratória (Creswell, 2014; Merriam & Tisdell, 2016), cujos achados são submetidos a corroboração empírica exploratória por emparelhamento de padrões (Yin, 2018) contra evidências documentais e observações de campo em dois projetos de transformação territorial no Alentejo, Portugal. A revisão constrói o quadro analítico; o material documental e de campo cumpre função de corroboração, não de confirmação, e não constitui estudo de caso autônomo. O delineamento é bifásico: uma fase de síntese da literatura, que constrói o quadro analítico, e uma fase de corroboração empírica exploratória, que examina a aderência desse quadro a projetos reais. O rigor apoia-se nos passos de síntese confiável de Rousseau (2024) e nos critérios de qualidade da pesquisa qualitativa, a saber, credibilidade, transferibilidade, confiabilidade e confirmabilidade (Creswell, 2014; Merriam & Tisdell, 2016).

3.2 Fonte de Dados e Estratégia de Busca

A busca foi realizada na base SciELO, via Web of Science, escolhida por ser a principal base de acesso aberto da produção ibero-americana, coerente com o objetivo de captar a literatura regional. A estratégia articulou, por operadores booleanos, três blocos conceituais correspondentes aos temas centrais do estudo, a saber, sustentabilidade, transformação territorial e projetos de impacto, sendo o terceiro bloco operacionalizado pelo termo management como critério deliberadamente amplo de aproximação ao campo gerencial, e não como equivalente estrito de project management, combinados pelo operador AND, conforme a expressão de busca a seguir.

> ("sustainab*" OR "sustainable development" OR "green economy" OR "circular economy") AND ("territorial transform*" OR "regional development" OR "local development" OR "territorial development" OR "land use" OR "spatial planning" OR "agriculture 4.0" OR "precision agriculture" OR "smart farming" OR "renewable energy" OR "clean energy" OR "heritage preservation" OR "cultural preservation" OR "tourism" OR "eco-tourism") AND "management"

A busca foi refinada pelos seguintes filtros da base: tipo de documento, Research Article; idioma, English; e categorias SciELO, Management, Business ou Planning Development. A restrição do idioma a English não compromete o caráter regional do corpus, pois os registros recuperados correspondem, em grande parte, a periódicos ibero-americanos indexados na SciELO com versão em inglês, muitos deles também disponíveis em português ou espanhol. Reconhece-se, entre as limitações, que a base única exclui a produção anglófona de topo e recomenda replicação futura em Scopus e Web of Science.

3.3 Critérios de Elegibilidade e Processo de Seleção

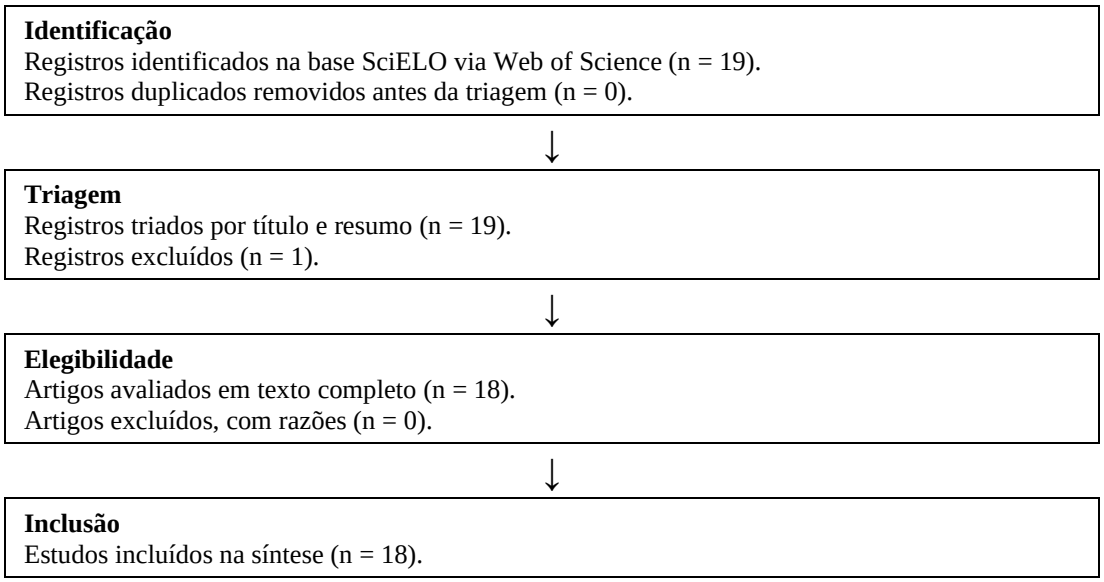
Foram incluídos artigos do tipo Research Article, em inglês, publicados entre 2010 e 2025, indexados na SciELO nas categorias Management, Business ou Planning Development, e que abordassem pelo menos dois dos temas centrais. Os critérios de inclusão e exclusão são apresentados na Tabela 1. A triagem de títulos e resumos e a leitura integral foram realizadas por dois avaliadores independentes, cuja concordância, na etapa de elegibilidade, resultou em 18 artigos incluídos e é reportado conforme o PRISMA 2020, sintetizado na Figura 2. As divergências foram resolvidas por consenso entre os avaliadores.

Tabela 1
Critérios de inclusão e exclusão

Critério	Inclusão	Exclusão
Tipo de documento	Research Article, revisado por pares	Editoriais, resenhas e outros tipos
Idioma	Inglês	Outros idiomas
Período	2010 a 2025	Anteriores a 2010
Relevância	Aborda ao menos dois temas centrais	Aborda apenas um tema central
Fonte e categorias	SciELO, categorias Management, Business ou Planning Development	Outras bases ou categorias

Nota: Elaborada pelos autores.

Figura 2
Fluxograma do processo de seleção (PRISMA 2020)



Nota: Estrutura conforme o PRISMA 2020.

3.4 Análise e Síntese dos Dados

A extração e a codificação seguiram uma síntese temática. Adotou-se um esquema misto, com categorias dedutivas correspondentes aos cinco atributos de projetos estruturantes e categorias indutivas emergentes da leitura integral. Cada artigo foi codificado de forma independente por dois

avaliadores e as divergências foram resolvidas por consenso, A matriz de codificação completa dos 18 artigos consta no Apêndice A.

As cinco categorias a priori funcionaram como dimensões dedutivas de organização. Os temas não previstos pelo quadro inicial foram mantidos como códigos indutivos e utilizados para interpretar mecanismos, condições e tensões que não se reduzem aos cinco atributos. Na versão final, recomenda-se explicitar, a partir da matriz efetivamente codificada, quais temas foram classificados como emergentes, evitando atribuir retrospectivamente caráter indutivo a categorias não documentadas.

A confiabilidade do processo apoiou-se em quatro salvaguardas. A credibilidade foi buscada pela dupla codificação independente e pela triangulação entre literatura, documentos e campo. A confirmabilidade apoiou-se em uma trilha de auditoria dos registros de busca, seleção e codificação. A dependabilidade decorreu do protocolo explícito de seleção e de observação. E a transferibilidade foi favorecida pela descrição densa dos contextos analisados (Creswell, 2014; Merriam & Tisdell, 2016).

3.5 Corroboração Empírica: Documentos e Campo

A corroboração empírica dos padrões identificados na revisão foi conduzida como um episódio de avaliação naturalística e formativa, no sentido do Framework for Evaluation in Design Science (Venable, Pries-Heje, & Baskerville, 2016), que distingue a avaliação naturalística, realizada em contexto real e de maior validade ecológica, da avaliação artificial, conduzida em condições controladas. Diferentemente de uma avaliação somativa de artefato, adotou-se uma orientação exploratória e formativa, voltada a verificar a aderência dos atributos de projetos estruturantes a projetos reais, em linha com aplicações recentes da avaliação em design science no campo dos estudos de projetos (Moutinho, Fernandes, & Rabechini, 2024).

Operacionalmente, a corroboração apoiou-se em análise documental e em observação de campo realizada em 24 de junho de 2026, com base em apresentações da direção da “Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva - EDIA “, no Empreendimento de Alqueva, e do responsável estratégico da Herdade do Esporão, tratadas como vinhetas exploratórias submetidas a emparelhamento de padrões (Yin, 2018) contra os cinco atributos. A análise combinou categorias dedutivas, correspondentes aos cinco atributos, e categorias indutivas emergentes. O protocolo de observação, com as sete perguntas orientadoras aplicadas nas visitas, consta no Apêndice B.

As duas vinhetas são tratadas como evidências contrastantes e complementares, e não como casos equivalentes. O Alqueva permite observar sobretudo a articulação entre infraestrutura, governança territorial e geração de capacidades; o Esporão permite examinar a articulação entre sustentabilidade, estratégia organizacional, stakeholders, certificação e criação de valor. Essa complementaridade amplia o alcance analítico da corroboração sem sustentar generalização estatística ou inferência causal.

A imersão integrou ainda a Universidade de Évora, instituição de referência da região que, sobretudo por meio do Instituto Mediterrâneo para a Agricultura, Ambiente e Desenvolvimento (MED), conduz investigação aplicada sobre a qualidade da água e a agricultura mediterrânica associadas ao Alqueva (Serafim et al., 2006) e articula a dimensão de conhecimento e inovação do ecossistema territorial em que os projetos analisados se inserem.

A Figura 3 sintetiza o desenho metodológico adotado, desde a revisão sistemática da literatura até a corroboração empírica exploratória e a análise dos resultados.

Figura 3.
Desenho metodológico da pesquisa



Nota: Elaborado pelos autores.

3.6 Declaração sobre o Uso de Inteligência Artificial

Na elaboração deste trabalho foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa como apoio à revisão de redação, à organização do texto e à conferência de formatação e de referências, sob supervisão e responsabilidade integral dos autores, que revisaram e validaram todo o conteúdo. A concepção teórica, a coleta e a análise dos dados e as conclusões são de autoria dos pesquisadores.

4 Resultados

4.1 Caracterização do Corpus

O corpus concentra-se em três domínios temáticos, caracterizados na Tabela 2, com predomínio do turismo sustentável, o que reflete, em parte, a amplitude da string de busca. A matriz completa de codificação dos 18 artigos, com autores, domínio e categorias de gestão de

projetos identificadas, consta no Apêndice A. Essa caracterização é descritiva e não substitui o esquema analítico fundado nos cinco atributos.

Tabela 2
Caracterização do corpus por domínio temático

Domínio temático	Nº	Período	Principais autores
Agricultura 4.0 e energia	3	2024 a 2025	Smit & Lamprecht (2024); Melo & Soares (2025); Torres-Sainz et al. (2024)
Turismo sustentável	11	2010 a 2025	Ritchie & Crouch (2010); Liscano Parra et al. (2023); Espín Ortiz & Rodríguez Rodríguez (2021)
Governança territorial	4	2020 a 2025	Pinto & Teixeira (2023); Espinal et al. (2020); Lessa & Ocke (2025)

Nota: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Padrões de Gestão de Projetos na Literatura

A Tabela 3 sintetiza os padrões de gestão de projetos identificados no corpus, por domínio, quanto a governança, integração de stakeholders, benefícios e coordenação.

Tabela 3
Padrões de gestão de projetos na literatura, por domínio

Domínio	Governança	Stakeholders	Benefícios e coordenação
Agricultura 4.0	Híbrida	Fornecedores, produtores	Econômico e ambiental; redes técnicas
Energia	Híbrida e proativa	Governo, comunidade, empresas	Econômico, ambiental e social; múltiplos atores
Turismo sustentável	Centralizada e incremental	Governo, operadores, comunidade	Econômico e ambiental seletivo; coordenação fraca
Governança territorial	Híbrida e proativa	Múltiplos níveis	Territorial integrado; múltiplos atores

Nota: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

4.2 Aderência Empírica: Alqueva

No Alqueva, a proximidade territorial da governança manifesta-se na presença do escritório da EDIA na região, o que permite acompanhar o cotidiano e agir com rapidez, antecipando a cegueira territorial criticada por Pinto e Teixeira (2023). Observou-se eficiência sistêmica, com turbinas operando à noite e reaproveitamento integral da água; gestão proativa de stakeholders, incluindo a preservação de patrimônio arqueológico anterior à inundação e o uso de cabanas para morcegos como controle biológico; e benefícios econômicos, ambientais e sociais,

entre eles irrigação, abastecimento e dinamização do turismo. A EDIA opera como coordenadora central entre governo, empresas e comunidade. Esses elementos são coerentes com os atributos de coordenação e governança, integração de stakeholders e transformação territorial.

4.3 Aderência Empírica: Esporão

No Esporão, a sustentabilidade aparece como critério desde a concepção, orientando decisões por valores. A gestão de stakeholders inclui a educação do consumidor, evidenciada pela percepção de que o público brasileiro não aceitaria o produto, vinho no caso, sem lacre, ainda que a exportação ocorra sem ele. A certificação atua como mecanismo de coordenação e alinhamento de expectativas entre fornecedores, distribuidores e consumidores. Esses elementos são coerentes com os atributos de alinhamento estratégico, sustentabilidade e integração de stakeholders.

5 Discussão

5.1 Governança de Proximidade

O emparelhamento entre literatura e campo sugere que a proximidade territorial da governança emerge, nas evidências analisadas, como mecanismo associado à capacidade de coordenação em projetos de transformação territorial. Enquanto a literatura critica a distância entre governança e território em megaprojetos (Pinto & Teixeira, 2023), o Alqueva ilustra uma governança de proximidade que é descrita nas evidências de campo como favorecendo decisão ágil, adaptação contínua e tratamento de conflitos, em linha com configurações adaptativas de governança (Turner & Ledwith, 2018; Hellström et al., 2013).

5.2 Stakeholders e Assimetria de Integração

A literatura revela integração assimétrica das três dimensões da sustentabilidade, com predomínio da econômica (Martens & Carvalho, 2016). O Alqueva ilustra que a integração das três dimensões é possível quando há orientação por valores e governança de proximidade, ao passo que o Esporão evidencia a educação do consumidor como prática de projeto e aponta barreiras culturais à transferibilidade de inovações sustentáveis, tema pouco tratado na literatura de stakeholders em projetos territoriais.

5.3 Benefícios e Criação de Valor Sustentável

Diferentemente dos sistemas formalizados de gestão de benefícios descritos em grandes organizações (Zwikael, 2024), os projetos observados apoiam-se em avaliações baseadas na experiência do gestor e no retorno dos stakeholders. Os relatos obtidos em campo sobre maior disposição de consumidores a valorizar atributos de sustentabilidade sugerem que o valor percebido é culturalmente mediado. A cultura de sustentabilidade, entendida como orientação organizacional (Schein, 2010; Eccles et al., 2014; Kiesnere & Baumgartner, 2019), ajuda a explicar a permanência dessas práticas ao longo do tempo.

6 Conclusões e implicações do estudo

6.1 Implicações para a Gestão de Projetos e para Políticas Públicas

Para gestores de projetos, a proximidade territorial deve ser tratada como princípio de governança, e a gestão de stakeholders deve incorporar estratégias de educação e comunicação, sobretudo quando inovações sustentáveis encontram barreiras culturais. Para formuladores de políticas, programas de incentivo à sustentabilidade devem adotar instrumentos adaptados a contextos com restrição de recursos, e as certificações e a comunicação de valor mostram-se mecanismos eficazes de alinhamento de expectativas.

6.2 Contribuições do Estudo

O estudo oferece três contribuições principais. No plano conceitual, define projetos estruturantes pela geração cumulativa de capacidades territoriais, diferenciando-os de projetos estratégicos e megaprojetos. No plano analítico, integra cinco atributos em uma lógica cíclica de transformação e retroalimentação. No plano gerencial, evidencia que governança de proximidade, coordenação adaptativa, participação de stakeholders e mecanismos de comunicação e certificação da sustentabilidade podem atuar como condições relevantes para a criação de valor territorial, devendo sua efetividade ser examinada em função do contexto institucional.

6.3 Agenda de Pesquisa

Duas questões emergem como pouco exploradas e relevantes para os campos da administração e da gestão de projetos. Primeira, sob quais condições institucionais a governança de proximidade pode ser transposta para agências regionais de desenvolvimento em economias emergentes, sem perder agilidade decisória? Segunda, como mensurar, em projetos estruturantes, a capacidade de gerar ciclos sucessivos de transformação territorial, para além dos indicadores tradicionais de entrega?

6.4 Comparabilidade e Transferibilidade para o Brasil

A transferibilidade dos aprendizados do Alentejo para o Brasil é discutida a partir de um análogo territorial de forte correspondência, o Vale do Submédio São Francisco, no semiárido nordestino, escolhido por reunir, em um mesmo território, semelhança climática, dependência de infraestrutura hídrica, a presença de uma agência pública de desenvolvimento regional e uma vitivinicultura de identidade própria. Esse análogo cobre, simultaneamente, as dimensões representadas pelo Alqueva e pela EDIA, de um lado, e pelo Esporão, de outro, o que dispensa a mobilização de análogos adicionais e mantém a comparação focada. A comparação adota os mesmos cinco atributos de projetos estruturantes.

No plano institucional, a atuação da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF sobre os perímetros públicos de irrigação do São Francisco guarda paralelo estrutural com a EDIA no Alqueva, ao combinar infraestrutura hídrica e coordenação regional. A experiência do eixo do São Francisco, contudo, também oferece um contraponto instrutivo. Análises da transposição do rio, na fase de planejamento e início de obra,

indicaram que os benefícios anunciados foram superestimados, que a população efetivamente atendida tende a ser menor do que a divulgada e que parte dos estados receptores não apresentava escassez hídrica comprovada (Castro, 2011). Em paralelo, estudos sobre a governança e a participação apontaram que as decisões administrativas e judiciais geraram riscos sem resolver suas causas, que a participação pública foi pouco efetiva e que a função dos comitês de bacia foi esvaziada, em um processo marcado por intensa judicialização (Henkes, 2013). Esse conjunto dialoga com a literatura brasileira de desenvolvimento territorial, que condiciona a efetividade desses arranjos a institucionalidades e a mecanismos de gestão social nem sempre consolidados (Silva Jr., 2016; Scott, 2013), e reforça, por contraste, o valor da governança de proximidade e da crítica à cegueira territorial (Pinto & Teixeira, 2023).

No plano da criação de valor pela sustentabilidade, a vitivinicultura tropical do mesmo Vale do São Francisco é o correspondente mais próximo do caso do Esporão. Em região semiárida amparada na irrigação, a região obteve, em 2022, a primeira Indicação Geográfica de vinhos tropicais do mundo, com trabalho técnico conduzido pela Embrapa entre 2013 e 2018. A Indicação Geográfica opera, como a certificação no Esporão, como mecanismo de coordenação, controle de qualidade e comunicação de valor, e ilustra que o mesmo território que concentra a infraestrutura hídrica também sustenta um vetor de valor agregado e enoturismo.

A leitura em três tempos organiza a transferibilidade. No passado, a linha de base é convergente, pois o Alentejo anterior ao Alqueva e o sertão anterior aos perímetros irrigados compartilhavam escassez hídrica e baixo dinamismo. No presente, comparam-se a governança de proximidade (EDIA e CODEVASF) e a certificação como comunicação de valor (Esporão e Indicação Geográfica dos vinhos tropicais). No futuro, a moldura de projeto estruturante sugere ler o São Francisco como capacidade territorial em expansão, deslocando a avaliação da entrega para a geração de novos ciclos, e tomando o polo de Petrolina e Juazeiro como referência de agricultura irrigada perene bem-sucedida (Castro, 2011). A transferência deve ser qualificada por condições, como a existência de agência regional e de instrumentos de certificação, e por barreiras, como a fragilidade de arranjos participativos, o risco de judicialização e conflito socioambiental e a mediação cultural da disposição a pagar. Cabe registrar que as análises críticas mobilizadas se referem à fase de planejamento e início de obra da transposição, de modo que os resultados operacionais atuais podem diferir e merecem estudo atualizado. A Tabela 4 sintetiza a comparação, distinguindo benefícios potenciais e já alcançados.

6.5 Considerações Finais

Esta revisão sistemática, delimitada à literatura ibero-americana indexada na SciELO e triangulada, de forma exploratória, com evidências documentais e observações de campo no Alqueva e no Esporão, investigou como a produção acadêmica regional articula sustentabilidade, transformação territorial e gestão de projetos. Os achados sugerem que o caráter estruturante de um projeto reside menos na infraestrutura isoladamente considerada e mais na capacidade de articular estratégia, sustentabilidade, governança, coordenação e stakeholders para gerar capacidades territoriais cumulativas. Nessa perspectiva, stakeholders não são apenas beneficiários, mas podem atuar como agentes de legitimação e coprodução do valor sustentável. O conceito de projeto estruturante, portanto, contribui para aproximar a gestão de projetos da análise de processos territoriais de longo prazo.

6.6 Limitações

O estudo apresenta limitações. A utilização de uma única base restringe o corpus à produção ibero-americana de acesso aberto indexada na SciELO. Além disso, o uso do termo abrangente *management* ampliou a sensibilidade da busca para estudos gerenciais de transformação territorial, mas reduziu sua especificidade em relação à literatura estrita de *project management* e pode ter contribuído para a concentração do corpus em turismo sustentável. A corroboração empírica apoia-se em duas vinhetas contrastantes e complementares e tem caráter exploratório, não confirmatório. As evidências provenientes das visitas e apresentações institucionais sustentam interpretações analíticas, mas não permitem inferências causais sobre desempenho ou êxito. Por fim, a comparação com o Brasil é analítica, não constitui uma terceira fase empírica, e se apoia em literatura e fontes que, no caso da transposição do São Francisco, se referem em parte à fase de planejamento e início de obra. Estudos futuros devem ampliar as bases bibliográficas, testar o quadro em outros territórios e utilizar dados primários e indicadores longitudinais de benefícios e capacidades territoriais.

Tabela 4

Comparação entre Alentejo e Vale do São Francisco pelos cinco atributos de projetos estruturantes

Atributo	Alentejo (Alqueva, EDIA, Esporão)	Vale do São Francisco (São Francisco, CODEVASF, vinho tropical)	Benefícios (potenciais e já alcançados)	Leitura de transferibilidade
Alinhamento estratégico	Empreendimento inserido em estratégia regional de longo prazo	Perímetros e integração hídrica em política de desenvolvimento do semiárido, sob a CODEVASF	Potencial: coerência dos investimentos regionais. Alcançado no Alentejo: sucessão de investimentos a partir do Alqueva. No São Francisco, benefícios estratégicos apontados como superestimados na fase de projeto (Castro, 2011)	Alto potencial, condicionado a uma estratégia regional explícita e estável
Sustentabilidade	Integração das três dimensões quando há orientação por valores; fotovoltaico flutuante e manejo do Esporão	Irrigação tecnificada, Indicação Geográfica de vinhos tropicais e certificação como eixo de valor	Potencial: uso eficiente da água e energia limpa. Alcançado no Alentejo: reaproveitamento hídrico e certificação. No São Francisco, riscos ambientais apontados como subdimensionados (Henkes, 2013)	Transferível via certificação e Indicação Geográfica, com atenção à pressão hídrica
Coordenação e governança	Governança de proximidade da EDIA, com escritório na região	Coordenação da CODEVASF e distritos de irrigação, com gestão social em consolidação	Potencial: decisão ágil por proximidade. Alcançado no Alentejo: resolução rápida de conflitos. No São Francisco, judicialização e esvaziamento do comitê de bacia (Henkes, 2013)	Transferível como princípio; exige fortalecer arranjos participativos e a governança multinível
Integração de stakeholders	Articulação entre governo, empresas e comunidade; educação do consumidor	Articulação entre União, estados, produtores e comunidades, com disputas distributivas	Potencial: legitimidade e engajamento. Alcançado no Alentejo: articulação e educação do consumidor. No São Francisco, participação pública pouco efetiva (Henkes, 2013)	Requer gestão explícita de conflito e mecanismos de participação
Transformação territorial	Ciclos sucessivos de investimento, turismo e inovação a partir do Alqueva	Conversão produtiva do semiárido, fruticultura e vitivinicultura de exportação, enoturismo emergente	Potencial: segurança hídrica para milhões. Alcançado ou em curso: polo de Petrolina e Juazeiro como agricultura irrigada perene bem-sucedida; ressalva de que a população atendida tende a ser menor que a anunciada (Castro, 2011)	Ler o território como capacidade em expansão, monitorando efeitos distributivos

Nota: Elaborada pelos autores. Dados institucionais da CODEVASF e da Embrapa são de caráter ilustrativo e atribuídos à fonte. As avaliações de Castro (2011) e Henkes (2013) referem-se à fase de planejamento e início de obra da transposição.

Referências

Barca, F. (2009). *An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. European Commission. Publications Office of the European Union

Castro, C. N. de. (2011). *Transposição do rio São Francisco: Análise de oportunidade do projeto* (Texto para Discussão No. 1577). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Repositório oficial do Ipea

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment, 29*(2), 156–174. https://doi.org/10.1177/1086026615575176

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Espinal, E. A., Molano, R. C., & Giraldo, L. V. P. (2020). Territorial governance: A bibliometric analysis. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 36(68), 14–27. https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9702

Espín Ortiz, C. G., & Rodríguez Rodríguez, J. L. (2021). Determination of the environmental sustainability of tourism in the Pastaza Province, Ecuador. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 17(2), 124–135. https://doi.org/10.4067/S0718-235X2021000200124

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. Project Management Journal, 45(2), 6–19. https://doi.org/10.1002/pmj.21409

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Geels, F. W., & Locatelli, G. (2024). Broadening project studies to address sustainability transitions: Conceptual suggestions and crossovers with socio-technical transitions research. International Journal of Project Management, 42(7), 102646. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102646

Hellström, M., Ruuska, I., Wikström, K., & Jåfs, D. (2013). Project governance and path creation in the early stages of Finnish nuclear power projects. International Journal of Project Management, 31(5), 712–723. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.005

Henkes, S. L. (2013). Os riscos das decisões: Um estudo de caso da transposição do rio São Francisco. Novos Estudos Jurídicos, 18(2), 269–288.

Huemann, M., & Silvius, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. International Journal of Project Management, 35(6), 1066–1070. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.014

Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. Sustainability, 11(3), 572. https://doi.org/10.3390/su11030572

Kraus, P., Stokes, P., Cooper, S. C., Liu, Y., Moore, N., Britzelmaier, B., & Tarba, S. (2020). Cultural antecedents of sustainability and regional economic development: A study of SME 'Mittelstand' firms in Baden-Württemberg (Germany). Entrepreneurship & Regional Development, 32(7–8), 629–653. https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1713223

Lessa, P. W. B., & Ocke, M. A. M. (2025). Attributes that build Florianópolis brand identity in the technological context. Revista de Administração Contemporânea, 29(1), e240076. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240076.en

Liscano Parra, Z. Y. P., Trujillo Losada, D. A., & Muñoz Velasco, L. A. (2023). Tourism typologies likely to contribute to the economic and social resilience of Palermo, Huila. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 39(75), e2112153. https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.12153

Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability. Sustainability, 10(4), 1157. https://doi.org/10.3390/su10041157

Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: Multiple-case studies. Journal of Cleaner Production, 117, 29–40. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.039

Melo, F. L. N. B., & Soares, A. M. J. (2025). Ecofarming: A gamified simulation for teaching sustainable entrepreneurship in Brazilian biomes. Revista de Administração Contemporânea, 29(1), e240218. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240218.en

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey-Bass.

Moutinho, J. A., Fernandes, G., & Rabechini, R., Jr. (2024). Evaluation in design science: A framework to support project studies in the context of University Research Centres. Evaluation and Program Planning, 102, 102366. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102366

Müller, R. (2017). Governance and governmentality for projects: Enablers, practices, and consequences. Routledge.

Müller, R., Caron, M.-A., Šimkonis, S., Drouin, N., Chmieliauskas, A., Šuminskienė, R., Alonderienė, R., & Lereim, J. (2026). Governance patterns of environmental, social and governance practices in megaprojects. International Journal of Project Management, 44(2), 102827. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102827

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Organizational project management: Theory and implementation. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788110976

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). A territorial approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e86fa715-en

Pinto, D. G., & Teixeira, M. A. C. (2023). A territorial approach for infrastructure project management: The case of the hydropower plant of Belo Monte, Pará, Brazil. Cadernos EBAPE.BR, 21(5), e2021-0074. https://doi.org/10.1590/1679-395120210074x

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.).

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. Revista de Administração Pública, 44(5), 1049–1066. https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500003

Rousseau, D. M. (2024). Reviews as research: Steps in developing trustworthy synthesis. Academy of Management Annals, 18(2), 395–402. https://doi.org/10.5465/annals.2024.0132

Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of 'sustainable projects': What we know and what the literature says. International Journal of Project Management, 37(6), 820–838. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Scott, R. P. (2013). Projetos de desenvolvimento no Rio São Francisco: Administrando vocações e desigualdades. Campos - Revista De Antropologia, 14(1/2), 15–36. https://doi.org/10.5380/campos.v14i1/2.42570

Serafim, A., Morais, M., Guilherme, P., Sarmento, P., Ruivo, M., & Magriço, A. (2006). Spatial and temporal heterogeneity in the Alqueva reservoir, Guadiana river, Portugal. Limnetica, 25(3), 771–786. https://doi.org/10.23818/limn.25.54

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business School Press.

Silva Jr., J. A. (2016). Políticas de desenvolvimento territorial no Brasil: O caso do Vale do Ribeira (SP). Revista de Administração Pública, 50(3), 513–527. https://doi.org/10.1590/0034-7612150613

Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. Journal of Cleaner Production, 166, 1479–1493. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121

Silvius, A. J. G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. Social Business, 4(1), 63–96. https://doi.org/10.1362/204440814X13948909253866

Smit, W. A., & Lamprecht, C. (2024). A control risk template to address the risks with the implementation of prescriptive analytics. South African Journal of Business Management, 55(1), a4708. https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4708

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Torres-Sainz, R., Trinchet-Varela, C. A., Pérez-Vallejo, L. M., & Borrero-Neninger, J. C. (2024). On the way to sustainable energy management in tourism: Findings from a bibliometric study. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 20(1), 70–84. https://doi.org/10.4067/S0718-235X2024000100070

Turner, R., & Ledwith, A. (2018). Project management in small to medium-sized enterprises: Fitting the practices to the needs of the firm to deliver benefit. Journal of Small Business Management, 56(3), 475–493. https://doi.org/10.1111/jsbm.12265

Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2016). FEDS: A framework for evaluation in design science research. European Journal of Information Systems, 25(1), 77–89. https://doi.org/10.1057/ejis.2014.36

Waddock, S., & Steckler, E. (2016). Visionaries and wayfinders: Deliberate and emergent pathways to vision in social entrepreneurship. Journal of Business Ethics, 133(4), 719–734. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2451-x

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford University Press.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

Zwikael, O. (2024). Benefits classification to enhance project value creation. International Journal of Project Management, 42(2), 102574. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102574

Apêndices

Apêndice A

Matriz de Codificação dos Artigos Selecionados

ID	Autores/ano	Domínio	Categorias de GP
A1	Smit & Lamprecht (2024)	Agricultura 4.0	Governança híbrida; riscos
A2	Liscano Parra et al. (2023)	Turismo	Stakeholders; coordenação; benefícios
A3	Melo & Soares (2025)	Agricultura 4.0	Governança; coordenação técnica
A4	Cohen & Silva (2010)	Turismo	Stakeholders; coordenação
A5	Aydoğan & Talay (2025)	Turismo	Coordenação; stakeholders
A6	Lessa & Ocke (2025)	Gov. territorial	Governança; stakeholders
A7	Suárez-Cuba et al. (2025)	Turismo	Stakeholders; coordenação
A8	Torres-Sainz et al. (2024)	Energia	Governança; benefícios
A9	Espín Ortiz & Rodríguez (2021)	Turismo	Benefícios; governança
A10	Brunelli et al. (2010)	Turismo	Coordenação; stakeholders
A11	Hermann et al. (2016)	Turismo	Stakeholders; benefícios
A12	Pinto & Teixeira (2023)	Gov. territorial	Governança; stakeholders; coordenação
A13	Huyser & van der Merwe (2025)	Turismo	Stakeholders; benefícios
A14	Ritchie & Crouch (2010)	Turismo	Governança; benefícios
A15	Ripoll-Zarraga (2023)	Gov. territorial	Governança; coordenação
A16	Araya-Pizarro et al. (2025)	Turismo	Stakeholders; benefícios
A17	Peranginangin (2019)	Turismo	Stakeholders
A18	Espinal et al. (2020)	Gov. territorial	Governança; coordenação

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Apêndice B

Protocolo de Observação em Campo

1. Como os projetos integram critérios de sustentabilidade ambiental, social e econômica no planejamento e na execução?
2. Quais mecanismos de governança e coordenação entre stakeholders garantem o alinhamento entre objetivos e desenvolvimento territorial?
3. De que forma a agricultura 4.0, as energias renováveis e outras tecnologias geram impacto regional e sustentabilidade?
4. Como os projetos lidam com conflitos de interesse entre atores públicos, privados e a comunidade local?
5. Quais práticas de gestão de projetos são observáveis na estruturação e execução dos programas territoriais?
6. Como os projetos monitoram e mensuram seus impactos territoriais, e quais indicadores utilizam?
7. Que lições podem ser extraídas para o contexto brasileiro, consideradas as diferenças institucionais, culturais e econômicas?