DA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE À TRANSFORMAÇÃO TERRITORIAL: O PAPEL DOS PROJETOS ESTRUTURANTES NO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO ALENTEJO

From a Sustainability Culture to Territorial Transformation: The Role of Structural Projects in the Development of the Alentejo Region

VIVIANE LEME
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROGÉRIO HOMEM DA COSTA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

YEDA ALVES DE CARVALHO
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

DA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE À TRANSFORMAÇÃO TERRITORIAL: O PAPEL DOS PROJETOS ESTRUTURANTES NO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO ALENTEJO

Objetivo do estudo
Analisar como uma cultura de sustentabilidade é traduzida em estratégias e operacionalizada por meio de projetos estruturantes, examinando sua contribuição para a transformação territorial sustentável da região do Alentejo, em Portugal, considerando estratégias, governança, stakeholders e desenvolvimento regional.

Relevância/originalidade
O estudo integra cultura de sustentabilidade, projetos estruturantes, governança e transformação territorial em uma perspectiva articulada, propondo compreender como projetos estruturantes operacionalizam estratégias sustentáveis e ampliam capacidades territoriais, tomando o Alentejo como contexto empírico de análise.

Metodologia/abordagem
A pesquisa adotou abordagem qualitativa e exploratória, baseada em análise documental de 40 documentos institucionais. O corpus foi selecionado intencionalmente e analisado segundo cinco atributos: alinhamento estratégico, sustentabilidade, coordenação e governança, integração de stakeholders e transformação territorial.

Principais resultados
Os resultados evidenciam que a transformação territorial no Alentejo decorre da interação entre cultura de sustentabilidade, estratégias regionais, projetos estruturantes e governança. O Alqueva ampliou capacidades econômicas, sociais, ambientais e institucionais, induzindo novos investimentos, inovação e ciclos de desenvolvimento regional.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia a compreensão dos projetos estruturantes ao integrá-los à cultura de sustentabilidade e à transformação territorial. Metodologicamente, articula análise documental, múltiplos níveis de evidência e cinco atributos analíticos, oferecendo uma estrutura para interpretar processos de desenvolvimento territorial sustentável.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo orienta gestores públicos e privados a avaliar projetos estruturantes além de prazo, custo e desempenho operacional, incorporando capacidades territoriais, sustentabilidade, cooperação institucional, participação de stakeholders, gestão de riscos e governança contínua para promover desenvolvimento regional sustentável.

Palavras-chave: Cultura de Sustentabilidade, Projetos Estruturantes, Gestão de Projetos, Transformação Territorial, Governança Territorial

From a Sustainability Culture to Territorial Transformation: The Role of Structural Projects in the Development of the Alentejo Region

Study purpose
To analyze how a culture of sustainability is translated into strategies operationalized through structural projects, examining their contribution to sustainable territorial transformation in Alentejo, Portugal, considering strategies, governance, stakeholders and territorial development.

Relevance / originality
The study integrates sustainability culture, structural projects, governance and territorial transformation into an articulated perspective, seeking to understand how structural projects operationalize sustainable strategies and expand territorial capabilities, using Alentejo as the empirical context of analysis.

Methodology / approach
The research adopted a qualitative and exploratory approach, based on documentary analysis of 40 institutional documents. The corpus was intentionally selected, and the analysis was conducted using strategic alignment, sustainability, coordination and governance, stakeholder integration, and territorial transformation as analytical attributes.

Main results
The results show that territorial transformation in Alentejo stems from the interaction between a culture of sustainability, regional strategies, structural projects and governance. Alqueva expanded economic, social, environmental and institutional capacities, inducing new investments, innovation and territorial development.

Theoretical / methodological contributions
The study broadens the understanding of structural projects by integrating them with a culture of sustainability and territorial transformation. Methodologically, it combines documentary analysis, multiple levels of evidence, and five analytical attributes, providing a framework for interpreting sustainable territorial development processes.

Social / management contributions
The study provides guidance for policymakers and managers to assess structural projects beyond time, cost, and operational performance, incorporating territorial capabilities, sustainability, institutional cooperation, stakeholder participation, risk management, and continuous governance to promote sustainable regional development.

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

DA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE À TRANSFORMAÇÃO TERRITORIAL: O PAPEL DOS PROJETOS ESTRUTURANTES NO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO ALENTEJO

1. Introdução

A sustentabilidade tornou-se um dos principais paradigmas do desenvolvimento contemporâneo, redefinindo a forma como governos, organizações e territórios enfrentam desafios econômicos, sociais e ambientais. O reconhecimento dos limites dos modelos tradicionais de crescimento, marcado pelo aumento das mudanças climáticas, da pressão sobre os recursos naturais e das desigualdades sociais, impulsionou uma mudança de paradigma em direção ao desenvolvimento sustentável (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Desde então, a sustentabilidade passou a ser compreendida como um princípio orientador das estratégias de desenvolvimento, incorporando de forma integrada as dimensões econômica, social e ambiental (Elkington, 1997). Essa perspectiva foi consolidada pela Agenda 2030 das Nações Unidas, que posicionou a sustentabilidade como referência para políticas públicas, estratégias organizacionais e iniciativas voltadas à criação de valor de longo prazo (United Nations, 2015; Sachs, 2015).

A consolidação da sustentabilidade como orientação estratégica ampliou a necessidade de mecanismos capazes de transformar diretrizes e políticas em resultados concretos. Nesse contexto, os projetos passaram a desempenhar um papel central na implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável, permitindo que organizações públicas e privadas convertam objetivos estratégicos em iniciativas capazes de gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais (Shenhar & Dvir, 2007; Project Management Institute [PMI], 2021).

Entretanto, a literatura demonstra que a gestão tradicional de projetos, historicamente orientada pelo cumprimento de prazo, custo e qualidade, mostra-se insuficiente para responder aos desafios da sustentabilidade, exigindo abordagens que incorporem a geração de valor de longo prazo, o engajamento de stakeholders e a consideração dos impactos econômicos, sociais e ambientais ao longo do ciclo de vida dos projetos (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2016; Silvius, 2017). Assim, os projetos deixam de ser compreendidos apenas como instrumentos operacionais e passam a constituir mecanismos estratégicos para promover mudanças sustentáveis em organizações e territórios.

Embora a literatura tenha avançado significativamente nos estudos sobre sustentabilidade organizacional, gestão de projetos sustentáveis e desenvolvimento territorial, essas áreas ainda permanecem relativamente fragmentadas. Pesquisas sobre sustentabilidade concentram-se na incorporação de princípios ambientais, sociais e econômicos às estratégias organizacionais (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Lozano, 2018; Dyllick & Muff, 2016), enquanto os estudos em gestão de projetos enfatizam a integração da sustentabilidade aos processos de planejamento, execução e geração de benefícios (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2016). Paralelamente, a literatura sobre desenvolvimento territorial privilegia temas como governança regional, inovação e políticas públicas (Barca, 2009; OECD, 2020). Apesar dessas contribuições, ainda são limitados os estudos que explicam como uma cultura de sustentabilidade é traduzida em estratégias e operacionalizada por meio de projetos estruturantes capazes de promover processos de transformação territorial.

Nesse contexto, a região do Alentejo, em Portugal, constitui um caso particularmente relevante para compreender esse fenômeno. Ao longo das últimas décadas, a região consolidou

uma estratégia de desenvolvimento sustentável apoiada em projetos estruturantes relacionados à gestão hídrica, inovação, agricultura, turismo e valorização do patrimônio, envolvendo organizações públicas, privadas e acadêmicas em um esforço coordenado de transformação territorial. Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como uma cultura de sustentabilidade se materializa por meio de projetos estruturantes e promove a transformação territorial?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar como uma cultura de sustentabilidade é traduzida em estratégias e operacionalizada por meio de projetos estruturantes, examinando sua contribuição para a transformação territorial da região do Alentejo. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada em análise documental de estratégias regionais, planos de ação, relatórios institucionais e relatórios de sustentabilidade produzidos por organizações atuantes na região. Como contribuição, o artigo propõe uma interpretação integrada da relação entre cultura de sustentabilidade, projetos estruturantes e transformação territorial.

2. Referencial Teórico

Este referencial teórico fundamenta o modelo conceitual do estudo ao integrar quatro construtos centrais: cultura de sustentabilidade, projetos estruturantes, coordenação e governança e transformação territorial. Em conjunto, esses construtos explicam como estratégias de desenvolvimento sustentável são operacionalizadas por meio de projetos capazes de promover mudanças estruturais em um território.

Essa perspectiva desloca o foco da sustentabilidade como um conjunto de ações pontuais para uma orientação organizacional mais ampla, na qual princípios e valores compartilhados passam a influenciar decisões estratégicas, relações com stakeholders e processos de inovação. Assim, compreender a sustentabilidade como uma dimensão da cultura organizacional torna-se fundamental para explicar como estratégias sustentáveis são efetivamente implementadas e mantidas ao longo do tempo.

2.1 Cultura de Sustentabilidade

A crescente incorporação da sustentabilidade às estratégias organizacionais ampliou o interesse da literatura em compreender não apenas os resultados das práticas sustentáveis, mas também os fatores que explicam sua permanência ao longo do tempo. Estudos indicam que iniciativas isoladas ou motivadas exclusivamente por exigências regulatórias tendem a produzir efeitos limitados, enquanto organizações que incorporam a sustentabilidade aos seus valores, processos decisórios e práticas de gestão apresentam maior capacidade de gerar valor econômico, social e ambiental de forma consistente (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Lozano, 2018; Dyllick & Muff, 2016). Nesse contexto, compreender a sustentabilidade como parte da cultura organizacional torna-se fundamental para explicar como estratégias sustentáveis são implementadas e mantidas ao longo do tempo.

A compreensão da cultura de sustentabilidade parte do conceito de cultura organizacional, entendido como o conjunto de pressupostos, valores e práticas compartilhadas que orientam a forma como os membros de uma organização percebem, interpretam e respondem aos desafios do ambiente em que atuam (Schein, 2010). A partir dessa perspectiva, a literatura reconhece que a sustentabilidade depende menos da adoção de políticas isoladas e mais da incorporação de princípios sustentáveis à cultura organizacional, influenciando

processos decisórios, comportamentos, liderança e relacionamentos com stakeholders (Lozano, 2018). Assim, a cultura de sustentabilidade pode ser compreendida como uma orientação organizacional que integra valores econômicos, sociais e ambientais às decisões estratégicas e às práticas cotidianas.

A literatura demonstra que a cultura de sustentabilidade evoluiu de uma abordagem voltada à conformidade ambiental para um elemento estratégico de criação de valor e transformação organizacional. Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) evidenciam que organizações orientadas pela sustentabilidade desenvolvem estruturas de governança, mecanismos de mensuração e processos decisórios mais consistentes, favorecendo a geração de valor no longo prazo. Em complemento, Dyllick e Muff (2016) argumentam que organizações sustentáveis ampliam seu foco para além do desempenho econômico, direcionando suas estratégias à solução de desafios sociais e ambientais. Assim, a cultura de sustentabilidade passa a constituir um elemento estruturante da estratégia organizacional.

Com base na literatura analisada, este estudo compreende a cultura de sustentabilidade como o conjunto de valores, princípios e práticas compartilhadas que orientam decisões estratégicas e comportamentos voltados à criação integrada de valor econômico, social e ambiental. Mais do que iniciativas pontuais, essa cultura representa um direcionador estratégico que influencia a formulação de estratégias, a priorização de investimentos e a implementação de projetos voltados ao desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, ela constitui o ponto de partida do modelo conceitual deste estudo e estabelece as bases para a implementação de projetos estruturantes capazes de promover a transformação territorial.

2.2 Projetos Estruturantes como Instrumentos de Transformação Territorial

A implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável depende de mecanismos capazes de converter objetivos de longo prazo em ações concretas. Nesse contexto, os projetos assumem papel central como instrumentos de implementação de estratégias organizacionais, políticas públicas e investimentos voltados à geração de benefícios econômicos, sociais e ambientais (Shenhar & Dvir, 2007; PMI, 2021). Ao longo das últimas décadas, a literatura em gerenciamento de projetos passou a reconhecer que projetos extrapolam sua função operacional, constituindo importantes mecanismos de criação de valor, inovação e desenvolvimento sustentável (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2016).

Essa evolução resultou no surgimento de diferentes perspectivas teóricas para explicar projetos de elevada relevância estratégica. Entre elas destacam-se os Strategic Projects, voltados à implementação da estratégia organizacional (Shenhar & Dvir, 2007); os Transformational Projects, direcionados à promoção de mudanças organizacionais profundas (Turner, 2020); e os Megaprojects, caracterizados por sua elevada escala, complexidade, duração prolongada, investimentos bilionários e grande número de stakeholders (Flyvbjerg, 2014).

No campo dos megaprojetos, estudos recentes ampliam essa discussão ao demonstrar que sua relevância não decorre apenas da magnitude financeira, mas também da capacidade de articular múltiplos atores, estruturas de governança e objetivos de sustentabilidade. Müller et al. (2026), por exemplo, argumentam que megaprojetos evoluem em estreita interação com seu contexto institucional, exigindo mecanismos específicos de governança capazes de integrar estratégias ESG, diferentes formas de coordenação e múltiplas lógicas institucionais.

Embora essas abordagens expliquem diferentes dimensões dos projetos de elevada relevância, observa-se que todas mantêm o próprio projeto como unidade central de análise. Os

Strategic Projects enfatizam o alinhamento estratégico; os Transformational Projects concentram-se na mudança organizacional; e os Megaprojects priorizam aspectos relacionados à escala, governança e complexidade. Nenhuma dessas perspectivas, entretanto, busca compreender projetos cuja principal finalidade consiste em transformar estruturalmente um território, mobilizando investimentos, instituições, políticas públicas e diferentes organizações para produzir mudanças econômicas, sociais, ambientais e institucionais de longo prazo.

Essa lacuna torna-se particularmente evidente em documentos de políticas públicas nacionais e internacionais, que utilizam com frequência a expressão projetos estruturantes para designar iniciativas consideradas capazes de induzir desenvolvimento regional e desencadear novos ciclos de investimento. Apesar de sua ampla utilização em planos governamentais e estratégias territoriais, a literatura científica ainda carece de uma definição conceitual consolidada que estabeleça claramente quais características distinguem um projeto estruturante dos demais tipos de projetos estratégicos.

Embora as perspectivas de *Strategic Projects*, *Transformational Projects* e *Megaprojects* contribuam para delimitar conceitualmente o fenômeno, nem todas as suas características constituem atributos definidores dos Projetos Estruturantes. Transformação organizacional, escala e complexidade foram consideradas características associadas às perspectivas teóricas antecedentes, mas não atributos necessários à definição proposta neste estudo. A partir da integração da literatura, foram identificados cinco atributos constitutivos que orientam a operacionalização analítica do conceito: alinhamento estratégico, sustentabilidade, coordenação e governança, integração de stakeholders e transformação territorial.

Com o objetivo de integrar essas diferentes perspectivas, a Tabela 1 sintetiza os principais elementos identificados na literatura que contribuem para a compreensão dos projetos estruturantes.

Tabela 1.
Atributos constitutivos dos Projetos Estruturantes adotados no estudo

Atributo constitutivo	Base teórica principal	Contribuição para Projeto Estruturante	Evidência esperada
Alinhamento estratégico	Strategic Projects	Conecta projetos às estratégias de desenvolvimento	Estratégias regionais
Sustentabilidade	Sustainable Project Management	Orienta a criação de valor econômico, social e ambiental	Diretrizes e indicadores de sustentabilidade
Coordenação e governança	Project/Megaproject Governance	Articula decisões, recursos e instituições	Estruturas e mecanismos de governança
Integração de stakeholders	Stakeholder Theory	Mobiliza múltiplos atores em torno de objetivos compartilhados	Parcerias e redes institucionais
Transformação territorial	Place-based Development	Produz mudanças e novas capacidades territoriais	Impactos e capacidades regionais

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Shenhar e Dvir (2007), Silvius e Schipper (2014), Müller (2017a), Freeman (1984), Barca (2009).

A síntese apresentada na Tabela 1 evidencia que a literatura sobre gestão de projetos oferece diferentes perspectivas para compreender projetos de elevada relevância estratégica. Enquanto os Strategic Projects enfatizam o alinhamento entre projetos e estratégia organizacional (Shenhar & Dvir, 2007), os Transformational Projects concentram-se na promoção de mudanças organizacionais profundas (Turner, 2020), e os Megaprojects destacam

aspectos relacionados à escala, complexidade, governança e gestão de múltiplos stakeholders (Flyvbjerg, 2014; Müller et al., 2026). Paralelamente, a literatura sobre desenvolvimento territorial enfatiza a importância da governança colaborativa, da mobilização de atores e das estratégias *place-based* para promover mudanças estruturais nos territórios (Freeman, 1984; Barca, 2009; OECD, 2020). Embora essas abordagens sejam complementares, observa-se que cada uma explica apenas parte do fenômeno investigado, sem integrar, de forma explícita, a relação entre estratégia, projetos, governança e transformação territorial.

Nesse contexto, este estudo propõe compreender os Projetos Estruturantes como uma categoria conceitual distinta, cuja principal característica não reside na escala do empreendimento, na complexidade técnica ou exclusivamente no alinhamento estratégico, mas na sua capacidade de articular múltiplos atores, recursos e investimentos em torno de uma estratégia compartilhada de desenvolvimento, promovendo transformações estruturais e sustentáveis em um território. Diferentemente dos conceitos consolidados na literatura, o foco analítico desloca-se do projeto como unidade de análise para os efeitos sistêmicos que ele produz sobre o território, criando capacidades institucionais, econômicas, sociais e ambientais que sustentam novos investimentos, novas estratégias e sucessivos ciclos de desenvolvimento.

Assim, este estudo define Projetos Estruturantes como iniciativas estratégicas concebidas para operacionalizar estratégias de desenvolvimento sustentável por meio da coordenação de múltiplos atores, recursos e investimentos, gerando benefícios econômicos, sociais, ambientais e institucionais que ampliam continuamente as capacidades territoriais e favorecem o surgimento de novos projetos, novas estratégias e novos ciclos de transformação sustentável. Sob essa perspectiva, a transformação territorial deixa de ser compreendida apenas como um resultado do projeto e passa a representar um processo contínuo de aprendizagem, adaptação e mitigação de riscos, no qual o território desenvolve novas competências para responder a desafios emergentes e sustentar seu desenvolvimento ao longo do tempo. Essa definição orienta a análise documental realizada neste estudo e fundamenta a interpretação dos projetos implementados na região do Alentejo.

2.3 Coordenação e Governança dos Projetos

Projetos estruturantes caracterizam-se por mobilizar múltiplos atores, recursos e interesses em torno de objetivos comuns, tornando insuficientes mecanismos tradicionais de gestão centrados em uma única organização. À medida que esses projetos ampliam sua complexidade e abrangência, cresce também a necessidade de estruturas capazes de coordenar decisões, integrar diferentes iniciativas e alinhar expectativas entre organizações públicas, privadas e demais stakeholders envolvidos (Too & Weaver, 2014; Müller, 2017b). Nesse contexto, a governança de projetos deixa de representar apenas um conjunto de mecanismos de controle e passa a desempenhar um papel estratégico na coordenação das relações, na geração de confiança entre os participantes e na criação das condições necessárias para a implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável.

A literatura em gestão de projetos reconhece que a governança vai além da definição de estruturas formais de decisão, envolvendo processos de coordenação capazes de integrar interesses, promover transparência e facilitar a cooperação entre diferentes organizações (Müller, 2017a). Nessa perspectiva, Freeman (1984) argumenta que a criação de valor depende da capacidade das organizações de compreender e equilibrar as expectativas dos diversos stakeholders, enquanto Too e Weaver (2014) destacam que mecanismos eficazes de governança contribuem para o alinhamento estratégico, a gestão de benefícios e a sustentabilidade dos

projetos. Assim, a coordenação torna-se um elemento essencial para transformar estratégias em ações integradas, especialmente em contextos nos quais diferentes instituições compartilham responsabilidades e objetivos comuns.

Estudos recentes reforçam que o desempenho desses projetos depende menos da autoridade formal e mais da capacidade de construir relações colaborativas, promover aprendizagem institucional e coordenar redes organizacionais complexas (Hellström et al., 2013; Müller et al., 2026). Em projetos dessa natureza, a governança passa a ser compreendida como um processo contínuo de articulação entre diferentes organizações, interesses e recursos, permitindo que decisões estratégicas sejam continuamente adaptadas às transformações do contexto. Essa perspectiva aproxima a governança da lógica dos ecossistemas colaborativos, nos quais a criação de valor depende da interação permanente entre múltiplos atores e não apenas da atuação da organização responsável pelo projeto.

A evolução da literatura demonstra uma ampliação da compreensão sobre a governança de projetos. Inicialmente associada ao controle, à conformidade e à prestação de contas, a governança passou a ser compreendida como um mecanismo de integração entre projetos, programas, organizações e redes colaborativas, especialmente em iniciativas voltadas à inovação e ao desenvolvimento sustentável (Müller, 2017b; Too & Weaver, 2014). Essa evolução aproxima a governança da lógica dos ecossistemas colaborativos, nos quais a criação de valor depende da articulação contínua entre diferentes atores, competências e recursos. Em projetos estruturantes, essa capacidade de coordenação torna-se decisiva para assegurar que os benefícios produzidos por iniciativas individuais contribuam para objetivos estratégicos compartilhados em escala territorial.

Com base na literatura analisada, este estudo compreende a coordenação e a governança dos projetos estruturantes como o conjunto de mecanismos formais e relacionais utilizados para articular organizações, stakeholders, recursos e processos decisórios em torno de objetivos estratégicos comuns. Mais do que assegurar o controle dos projetos, esses mecanismos promovem o alinhamento entre diferentes iniciativas, favorecem a cooperação interorganizacional e ampliam a capacidade de geração de benefícios sustentáveis. Sob essa perspectiva, a coordenação e a governança constituem o elemento integrador do modelo conceitual proposto, conectando projetos estruturantes aos processos de transformação territorial analisados neste estudo.

2.4 Transformação Territorial

A crescente complexidade dos desafios econômicos, sociais e ambientais ampliou o interesse da literatura por abordagens capazes de compreender o desenvolvimento para além do crescimento econômico. Nesse contexto, a transformação territorial passou a ser entendida como um processo de mudança estrutural que envolve a reconfiguração das capacidades produtivas, das relações institucionais, da inovação e da qualidade de vida em um determinado território (Barca, 2009; OECD, 2020). Essa perspectiva reconhece que o desenvolvimento sustentável depende menos de intervenções isoladas e mais da capacidade de articular estratégias, recursos e atores em torno de objetivos comuns capazes de produzir benefícios duradouros para a sociedade e para o território.

A literatura sobre desenvolvimento territorial destaca que processos de transformação sustentável emergem da interação entre recursos locais, capacidades institucionais, inovação e mecanismos de governança que potencializam as vantagens específicas de cada região. A abordagem *place-based*, proposta por Barca (2009), defende que estratégias de

desenvolvimento são mais eficazes quando consideram as características, competências e necessidades do território, substituindo soluções homogêneas por intervenções adaptadas ao contexto local. Em complemento, a OECD (2020) ressalta que a transformação territorial resulta da articulação entre políticas públicas, investimentos, infraestrutura, inovação e cooperação institucional, fortalecendo a capacidade dos territórios de promover desenvolvimento sustentável e inclusão social.

Sob essa perspectiva, projetos estruturantes assumem um papel central ao converter estratégias de desenvolvimento em intervenções capazes de produzir mudanças econômicas, sociais, ambientais e institucionais de longo prazo. Entretanto, a efetividade dessas iniciativas depende da existência de uma cultura de sustentabilidade que oriente as decisões estratégicas e de mecanismos de coordenação e governança capazes de integrar organizações, stakeholders e recursos em torno de objetivos compartilhados. Assim, a transformação territorial deixa de ser compreendida como resultado de projetos isolados e passa a representar um processo sistêmico, no qual cultura, estratégia, projetos e governança atuam de forma complementar para promover mudanças estruturais e duradouras no território.

Com base na integração da literatura, este estudo compreende a transformação territorial como o resultado da interação entre uma cultura de sustentabilidade, estratégias de desenvolvimento, projetos estruturantes e mecanismos de coordenação e governança capazes de gerar benefícios econômicos, sociais, ambientais e institucionais em uma determinada região. Essa perspectiva evidencia que a transformação territorial não decorre de iniciativas pontuais, mas de um processo contínuo de criação de valor sustentado pela cooperação entre diferentes organizações e pela implementação coordenada de projetos de longo prazo. A síntese dessas relações é apresentada no modelo conceitual da Figura 1.

3. Método

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para investigar como uma cultura de sustentabilidade se materializa por meio de projetos estruturantes e promove a transformação territorial na região do Alentejo. Inicialmente, apresenta-se o desenho da pesquisa e a justificativa para a escolha do contexto empírico. Em seguida, são descritos os procedimentos de coleta e análise documental, orientados pelo modelo conceitual desenvolvido no referencial teórico.

3.1 Desenho da pesquisa e unidade de análise

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, desenvolvida por meio de análise documental. A escolha dessa abordagem mostra-se adequada para a investigação de fenômenos complexos em seu contexto real, considerando as relações entre organizações, estratégias, projetos e processos de governança (Yin, 2018; Merriam & Tisdell, 2016). Diferentemente de estudos voltados à mensuração de variáveis, esta pesquisa busca compreender a lógica de funcionamento do fenômeno investigado a partir da integração de diferentes fontes documentais.

A unidade de análise corresponde aos mecanismos pelos quais projetos estruturantes contribuem para a transformação territorial sustentável no Alentejo, tendo o sistema Alqueva como principal referência empírica de projeto estruturante. As demais organizações e fontes documentais foram incorporadas como evidências complementares dos mecanismos associados ao fenômeno investigado, não sendo tratadas como unidades de análise equivalentes. Nesse

sentido, a Esporão constitui uma evidência de nível organizacional, utilizada para observar como princípios de sustentabilidade são incorporados à estratégia e às práticas empresariais. Os documentos de planejamento regional, como Alentejo 2030 e RIS3, por sua vez, fornecem evidências de nível territorial e institucional, relacionadas à orientação estratégica, governança e desenvolvimento regional. Essa distinção permite articular diferentes níveis de evidência sem equipará-los analiticamente.

3.2 Contexto empírico

A região do Alentejo constitui um contexto particularmente relevante para o estudo da transformação territorial, caracterizado pela presença de políticas públicas, investimentos estruturantes, iniciativas de inovação e mecanismos de cooperação institucional. Nas últimas décadas, iniciativas relacionadas ao sistema Alqueva, à atuação da EDIA, às estratégias regionais do Alentejo 2030 e às ações desenvolvidas por organizações públicas, privadas e acadêmicas passaram a integrar diferentes dimensões do desenvolvimento regional.

A escolha do Alentejo como contexto empírico decorreu de uma imersão acadêmica previamente realizada na região, durante a qual foram realizadas visitas técnicas e atividades de observação em organizações e projetos relacionados ao desenvolvimento territorial sustentável. Essa experiência permitiu identificar, de forma exploratória, a presença recorrente de iniciativas envolvendo sustentabilidade, gestão de recursos, inovação, articulação entre stakeholders e desenvolvimento regional, despertando o interesse em investigar sistematicamente como esses elementos se relacionam nos processos de transformação territorial. A partir dessas observações iniciais, foi delineada a presente investigação, posteriormente desenvolvida por meio de análise documental.

3.3 Coleta e composição do corpus documental

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, resultando em um corpus composto por 40 documentos institucionais relacionados ao desenvolvimento territorial da região do Alentejo. A seleção foi realizada de forma intencional, considerando a aderência das fontes ao fenômeno investigado e sua capacidade de fornecer evidências complementares sobre projetos estruturantes, estratégias de sustentabilidade, mecanismos de governança e processos de transformação territorial.

A composição do corpus buscou contemplar diferentes perspectivas e níveis de evidência. Os documentos relacionados à EDIA e ao sistema Alqueva forneceram evidências predominantemente associadas ao nível do projeto estruturante e aos seus mecanismos de implementação e governança. Os documentos da Esporão foram utilizados como evidências de nível organizacional, permitindo observar a incorporação de princípios de sustentabilidade às estratégias e práticas empresariais. Os documentos da Universidade de Évora contribuíram para a compreensão do papel da produção e transferência de conhecimento no desenvolvimento regional. Por sua vez, estratégias, planos e relatórios produzidos por instituições regionais, nacionais e internacionais forneceram evidências de nível territorial e institucional relacionadas ao planejamento, à governança e às prioridades de desenvolvimento do Alentejo. Esses diferentes níveis de evidência foram considerados de forma complementar, sem pressupor equivalência entre organizações, projetos e território.

Os documentos foram agrupados em dez categorias documentais: (i) documentos estratégicos sobre o Alentejo e o Empreendimento de Alqueva (n = 9); (ii) relatórios de

sustentabilidade da EDIA referentes ao período de 2021 a 2025 (n = 5); (iii) relatórios de sustentabilidade da Esporão referentes ao período de 2021 a 2025 (n = 5); (iv) documentos institucionais da Esporão (n = 3); (v) documentos relacionados ao desenvolvimento de Monsaraz (n = 5); (vi) documentos estratégicos da OECD voltados ao desenvolvimento regional do Alentejo (n = 2); (vii) planos de ação para a região do Alentejo (n = 7); (viii) documentos relacionados à mitigação de riscos dos projetos regionais (n = 2); (ix) relatório do projeto europeu TERRES – *Territorialising Resilience: Transforming Europe for an Age of Crisis* (2022–2026) (n = 1); e (x) Plano Estratégico da Universidade de Évora para o desenvolvimento regional (n = 1). Essa composição corresponde às categorias e quantidades apresentadas no corpus atual do artigo.

A diversidade das fontes possibilitou examinar o fenômeno a partir de perspectivas institucionais distintas e contrastar evidências provenientes dos níveis de projeto, organizacional e territorial. A utilização de múltiplas fontes documentais também contribuiu para reduzir a dependência de uma única perspectiva institucional e ampliar a consistência interpretativa da análise (Yin, 2018).

A Tabela 2 apresenta a síntese das categorias documentais que compõem o corpus da pesquisa, suas respectivas fontes e sua contribuição para a análise.

Tabela 2.
Relação de documentos analisados

Categoria documental	Organização	Período	Nº documentos	Contribuição analítica
Estratégias regionais	Alentejo 2030	2021–2030	9	Alinhamento estratégico
Sustentabilidade	EDIA	2021–2025	5	Governança e sustentabilidade
Sustentabilidade	Esporão	2021–2025	5	Estratégia empresarial
Institucionais	Esporão	diversos	3	Agricultura regenerativa
Desenvolvimento local	Monsaraz	diversos	5	Turismo e território
OECD	OECD	diversos	2	Desenvolvimento territorial
Planos de ação	CCDR e parceiros	diversos	7	Implementação estratégica
Gestão de riscos	Região Alentejo	diversos	2	Resiliência
Projeto europeu	TERRES	2022–2026	1	Capacidades territoriais
Universidade	Universidade de Évora	vigente	1	Inovação e conhecimento

Fonte: Elaborada pelos autores

A composição do corpus documental também buscou contemplar diferentes grupos de stakeholders envolvidos na transformação territorial, incluindo organismos governamentais, empresas públicas, empresas privadas, instituições de ensino superior e organismos internacionais. Essa diversidade permitiu compreender como diferentes atores contribuíram para a construção coletiva do processo de desenvolvimento regional.

Os documentos foram selecionados de forma a contemplar diferentes perspectivas institucionais sobre o fenômeno investigado e permitir a análise dos cinco atributos conceituais dos projetos estruturantes identificados no referencial teórico: alinhamento estratégico, sustentabilidade, coordenação e governança, integração de stakeholders e transformação territorial. Dessa forma, documentos estratégicos regionais e planos de ação subsidiaram a análise do alinhamento estratégico; relatórios de sustentabilidade da EDIA e da Esporão contribuíram para compreender a incorporação da sustentabilidade às decisões organizacionais; documentos institucionais e planos de desenvolvimento forneceram evidências sobre os mecanismos de coordenação e governança; materiais produzidos pela Universidade de Évora,

pela OECD, pela EDIA, pela Esporão e pelo município de Monsaraz permitiram analisar a atuação dos diferentes stakeholders; por fim, documentos relativos ao Empreendimento de Alqueva, ao projeto europeu TERRES e às estratégias territoriais forneceram evidências sobre os processos de transformação territorial observados na região.

3.4 Procedimentos de análise

A análise documental foi orientada pelo modelo conceitual desenvolvido no referencial teórico, considerando os cinco atributos constitutivos dos projetos estruturantes: alinhamento estratégico, sustentabilidade, coordenação e governança, integração de stakeholders e transformação territorial. Esses atributos foram utilizados como categorias orientadoras para organizar, comparar e interpretar as evidências identificadas nas diferentes fontes documentais.

O processo analítico envolveu quatro etapas complementares: (1) leitura manual integral e organização sistemática dos documentos; (2) identificação das evidências relacionadas às categorias orientadoras; (3) comparação das evidências entre diferentes tipos de documentos, organizações e níveis de evidência; e (4) interpretação integrada dos resultados à luz da literatura de gestão de projetos e desenvolvimento territorial.

A comparação entre as fontes buscou identificar convergências, complementaridades e divergências entre as evidências provenientes dos níveis de projeto, organizacional e territorial. Essa estratégia permitiu articular as diferentes perspectivas institucionais sem tratá-las como unidades de análise equivalentes, mantendo a distinção entre o sistema Alqueva como principal referência empírica de projeto estruturante e as demais fontes como evidências complementares do contexto e dos mecanismos associados à transformação territorial.

A articulação entre os construtos teóricos e as categorias orientadoras utilizadas na análise é sintetizada na Figura 1, que apresenta o modelo teórico integrado da transformação territorial adotado no estudo.

Figura 1.
Modelo teórico integrado da transformação territorial proposto pelo estudo.



Fonte: Elaborada pelos autores

A partir desse modelo, os documentos foram analisados de forma integrada, buscando identificar evidências relacionadas aos cinco atributos conceituais dos projetos estruturantes desenvolvidos no referencial teórico: (i) alinhamento estratégico, (ii) sustentabilidade, (iii) coordenação e governança, (iv) integração de stakeholders e (v) transformação territorial. Esses atributos constituíram as categorias analíticas utilizadas para organizar, comparar e interpretar as diferentes fontes documentais.

O processo analítico envolveu quatro etapas complementares: (1) leitura integral e organização dos documentos; (2) identificação das evidências relacionadas às categorias analíticas; (3) comparação das evidências entre diferentes tipos de documentos e organizações; e (4) interpretação integrada dos resultados à luz da literatura de gestão de projetos e desenvolvimento territorial. Essa estratégia permitiu estabelecer relações entre diferentes perspectivas institucionais, assegurando a rastreabilidade entre o referencial teórico, as evidências documentais e as interpretações apresentadas na seção de resultados.

4. Resultados

A análise integrada dos documentos institucionais revela que a transformação territorial observada na região do Alentejo não resulta da implementação isolada de um grande empreendimento de infraestrutura. As evidências indicam um processo contínuo no qual uma estratégia regional compartilhada é operacionalizada por meio de projetos estruturantes capazes de mobilizar organizações, integrar recursos e criar novas capacidades territoriais. Essa dinâmica evidencia que a transformação sustentável decorre da interação entre estratégia, projetos, mecanismos de governança e território.

Esse processo antecede a implantação do Empreendimento de Alqueva. Os documentos estratégicos do Alentejo 2030 evidenciam uma concepção integrada de desenvolvimento regional, articulando sustentabilidade territorial, gestão dos recursos hídricos, inovação, valorização econômica, coesão social e fortalecimento da governança regional. Os planos de ação analisados convergem com essas prioridades: o Plano de Sustentabilidade Territorial e o Plano da Água associam suas ações à sustentabilidade territorial e à gestão de recursos; o Plano de Conhecimento e Inovação relaciona suas iniciativas à valorização econômica dos recursos regionais e à construção de uma “Europa mais Inteligente”; o Plano de Serviços de Interesse Geral reconhece as políticas sociais como instrumentos de consolidação dos objetivos regionais; e o Plano de Governança e Capacitação estabelece como prioridade “reforçar as condições de governação e de ação coletiva regional”. Em conjunto, essas evidências demonstram que sustentabilidade e coordenação institucional integram a própria estratégia de desenvolvimento territorial, convergindo com a abordagem *place-based* de Barca (2009) e com a perspectiva da OECD (2020), que enfatizam a articulação entre características territoriais, capacidades institucionais, políticas, investimentos e atores como condição para processos sustentáveis de desenvolvimento regional.

Sob a perspectiva da gestão de projetos, essas evidências reforçam que grandes empreendimentos produzem resultados duradouros quando inseridos em estratégias claramente definidas (Shenhar & Dvir, 2007). Nesse contexto, o Empreendimento de Alqueva assume papel central como mecanismo de operacionalização da estratégia regional, articulando infraestrutura, inovação, sustentabilidade e desenvolvimento econômico. Sua implantação ampliou a disponibilidade hídrica da região, favorecendo a expansão da agricultura irrigada, o fortalecimento da vitivinicultura, o desenvolvimento do turismo e a atração de novos

investimentos. Os resultados sugerem, assim, que projetos estruturantes extrapolam a implementação de estratégias organizacionais ao articularem objetivos compartilhados por múltiplos atores e criarem condições para novos ciclos de desenvolvimento territorial.

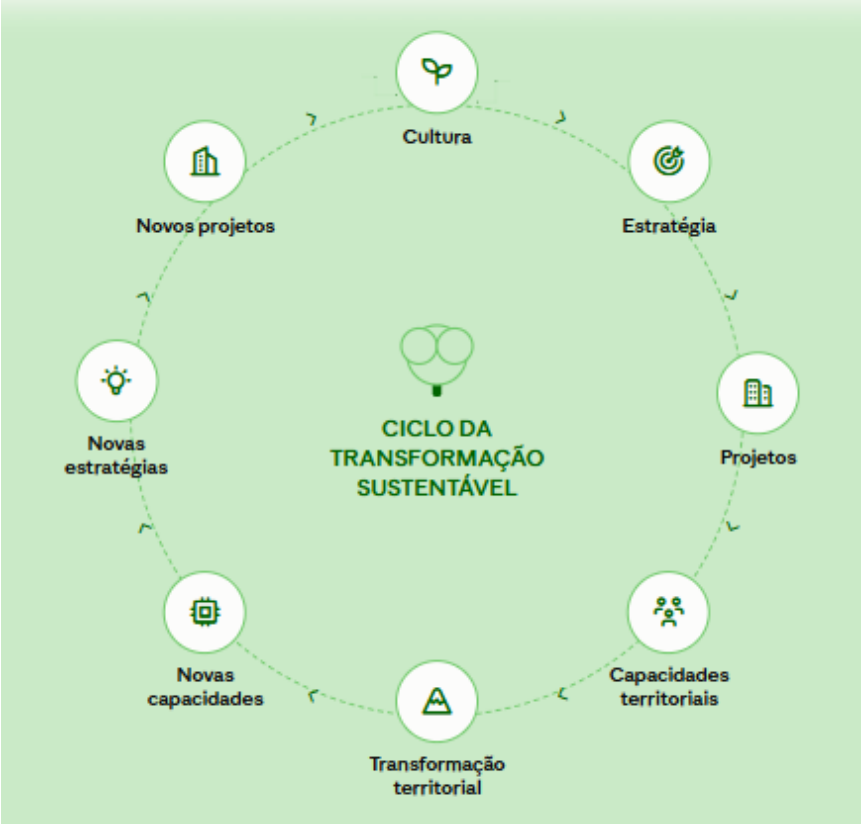
No nível organizacional, a estratégia empresarial da Esporão oferece evidências de como princípios de sustentabilidade são incorporados às decisões estratégicas e às práticas empresariais no contexto territorial analisado. Os documentos institucionais demonstram que a sustentabilidade passou a constituir um eixo central das decisões da organização. Conforme declarado pelo Presidente do Conselho de Administração, seu propósito consiste em "existir e garantir a continuidade do negócio no longo prazo através da Sustentabilidade", princípio sintetizado pelo lema corporativo "Mais. Devagar.". Essa orientação evidencia uma lógica na qual competitividade e conservação ambiental passam a constituir elementos complementares da criação de valor, convergindo com a literatura que associa a incorporação da sustentabilidade à estratégia, aos processos decisórios e à geração de valor sustentável de longo prazo (Eccles et al., 2014; Dyllick & Muff, 2016; Lozano, 2018).

A evolução do próprio Empreendimento de Alqueva reforça a natureza dinâmica desse processo. Os documentos analisados demonstram que o projeto continuou incorporando soluções estratégicas após sua implantação, destacando-se o investimento em centrais fotovoltaicas flutuantes destinadas ao autoconsumo energético do sistema hídrico. Essa solução permitiu combinar redução da evaporação da água, eficiência na geração de energia, preservação de áreas agrícolas e diminuição das emissões de gases de efeito estufa, evidenciando a integração de diferentes objetivos de sustentabilidade em uma mesma solução tecnológica. Esse resultado converge com a perspectiva da gestão sustentável de projetos, segundo a qual critérios econômicos, sociais e ambientais devem ser incorporados às decisões e aos benefícios produzidos pelos projetos ao longo de seu ciclo de vida (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2016).

Os efeitos territoriais tornam-se particularmente visíveis em Monsaraz, onde a infraestrutura criada pelo Empreendimento de Alqueva passou a interagir com um território de elevado valor histórico e patrimonial. O projeto ampliou suas possibilidades de desenvolvimento ao favorecer a integração entre turismo cultural, turismo náutico, enoturismo e turismo astronômico. Os documentos analisados apontam aumento do fluxo de visitantes, expansão dos empreendimentos turísticos, fortalecimento da economia local e crescimento das receitas municipais, possibilitando novos investimentos públicos em saúde, educação e habitação. Ao mesmo tempo, emergiram desafios relacionados à pressão sobre o patrimônio histórico, à substituição de moradias por alojamentos turísticos e à necessidade de equilibrar desenvolvimento econômico, preservação cultural e qualidade de vida da população residente. Esses resultados demonstram que projetos estruturantes não eliminam conflitos territoriais, mas ampliam a necessidade de mecanismos permanentes de governança capazes de conciliar interesses diversos, reforçando tanto a importância das especificidades territoriais nas estratégias de desenvolvimento (Barca, 2009) quanto da articulação entre stakeholders e estruturas de governança (Freeman, 1984; Müller, 2017b).

Em conjunto, as evidências indicam que os atributos dos projetos estruturantes não atuam de forma independente. A estratégia regional fornece direção, o projeto estruturante operacionaliza essa estratégia e o território responde criando novas capacidades econômicas, sociais, ambientais e institucionais capazes de induzir novos investimentos, estratégias e projetos. Essa dinâmica é sintetizada na Figura 2.

Figura 2:
Ciclo de Transformação Sustentável



Fonte: Elaborada pelos autores

As evidências indicam que a transformação territorial promovida pelo Empreendimento de Alqueva não representa um resultado final, mas um processo contínuo de adaptação. À medida que os benefícios do projeto estruturante se consolidam, novos desafios e riscos emergem, exigindo mecanismos permanentes de governança, inovação e coordenação entre os atores do território. A mitigação de riscos passa, assim, a integrar um processo contínuo de gestão territorial, no qual novos investimentos e iniciativas respondem às transformações produzidas pelo próprio projeto. Estabelece-se um ciclo em que estratégia, projeto, transformação territorial e aprendizagem institucional se retroalimentam, ampliando a capacidade adaptativa e a resiliência do território. Essa dinâmica amplia a perspectiva do projeto como mecanismo de implementação estratégica (Shenhar & Dvir, 2007), ao indicar que os benefícios produzidos podem gerar novas capacidades territoriais que retroalimentam estratégias e projetos subsequentes. Sob essa perspectiva, um projeto estruturante não apenas transforma um território, mas amplia sua capacidade de continuar se transformando.

Por fim, os resultados evidenciam convergências entre o processo de transformação territorial observado no Alentejo e diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (United Nations, 2015). A gestão e a ampliação da disponibilidade hídrica promovidas pelo sistema Alqueva relacionam-se ao ODS 6 (Água Potável e Saneamento), enquanto os investimentos em soluções fotovoltaicas e eficiência energética convergem com o ODS 7 (Energia Limpa e Acessível). A expansão das atividades agrícolas, vitivinícolas e turísticas e a atração de novos investimentos aproximam-se de dimensões contempladas pelo ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). A valorização do patrimônio e os

desafios relacionados ao desenvolvimento de Monsaraz dialogam com o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), enquanto as práticas empresariais orientadas à sustentabilidade observadas na Esporão apresentam aderência ao ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis). A articulação entre organizações públicas, privadas e acadêmicas, identificada como elemento relevante da governança territorial, converge, por sua vez, com o ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação). Essas convergências sugerem que projetos estruturantes podem atuar como mecanismos de territorialização da Agenda 2030, ao articular diferentes dimensões da sustentabilidade e convertê-las em estratégias, iniciativas e capacidades de desenvolvimento regional.

5. Conclusões, Contribuições e Implicações

Este estudo teve como objetivo compreender como uma cultura de sustentabilidade se materializa por meio de projetos estruturantes e promove a transformação territorial na região do Alentejo. A análise integrada dos documentos institucionais evidenciou que a transformação observada na região não decorreu da atuação isolada de organizações ou de grandes investimentos, mas da interação entre uma cultura de sustentabilidade compartilhada, estratégias de desenvolvimento, mecanismos de governança e, sobretudo, da implementação de projetos estruturantes capazes de articular diferentes atores em torno de objetivos comuns de longo prazo. Os resultados permitem concluir que o Empreendimento de Alqueva representa um exemplo emblemático dessa dinâmica, ao demonstrar como um projeto estruturante pode induzir sucessivos processos de inovação, investimento e desenvolvimento regional.

Os resultados também contribuem para a literatura de gestão de projetos ao ampliar a compreensão sobre a natureza dos projetos estruturantes. Enquanto estudos anteriores destacam seu alinhamento estratégico, sua capacidade de coordenação ou seus benefícios de longo prazo, esta pesquisa demonstra que essas características atuam de forma integrada e interdependente. Mais do que implementar estratégias de desenvolvimento, projetos estruturantes criam capacidades territoriais que favorecem o surgimento de novas estratégias, novos investimentos e novos projetos, ampliando continuamente sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Sob essa perspectiva, propõe-se que um projeto estruturante não apenas transforma um território; ele amplia continuamente a capacidade do território de continuar se transformando.

Do ponto de vista gerencial, os resultados sugerem que a avaliação de projetos estruturantes deve ultrapassar indicadores tradicionais de prazo, custo e desempenho operacional, incorporando também as capacidades territoriais geradas ao longo do tempo. Nesse sentido, gestores públicos e privados podem acompanhar indicadores associados à diversificação das atividades econômicas, atração de investimentos, geração de oportunidades locais, disponibilidade e eficiência no uso de recursos naturais, preservação do patrimônio, inovação e fortalecimento da cooperação institucional. Além disso, os achados destacam a importância de mecanismos permanentes de governança, como estruturas de coordenação interorganizacional, participação de stakeholders, monitoramento contínuo de riscos e revisão periódica das estratégias diante dos efeitos produzidos pelo próprio projeto. Esses mecanismos permitem que a avaliação deixe de se concentrar apenas nos resultados imediatos do empreendimento e passe a considerar sua capacidade de gerar novas competências, investimentos e possibilidades de desenvolvimento no território.

Como toda pesquisa qualitativa baseada em análise documental, este estudo apresenta limitações relacionadas ao contexto investigado e às fontes utilizadas. A análise concentrou-se

na região do Alentejo e em documentos produzidos por organizações diretamente envolvidas no processo de transformação territorial, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos. Pesquisas futuras poderão ampliar essa investigação por meio de estudos comparativos entre diferentes territórios, entrevistas com atores-chave e análises longitudinais capazes de compreender como projetos estruturantes evoluem ao longo do tempo e influenciam novos ciclos de desenvolvimento sustentável.

.

Bibliografia

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

Carvalho, M. M., & Rabechini, R., Jr. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos* (5ª ed.). Atlas.

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.

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

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge University Press. ISBN 9780521009461.

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

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. DOI 10.1016/j.ijproman.2013.01.005

Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change. Sustainability, 10(4), 1157. doi: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

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

Müller, R. (2017a). Governance mechanisms in projects. In R. Müller (Ed.), *Governance and governmentality for projects: Enablers, practices, and consequences* (pp. 173–180). Routledge.

Müller, R. (2017b). Organizational project governance. In R. Müller (Ed.), *Governance and governmentality for projects: Enablers, practices, and consequences* (pp. 11–24). Routledge.

Müller, R., Caron, M.-A., Simkonis, S., Drouin, N., Chmieliauskas, A., Suminskienė, R., Alonderienė, R., & Lereim, J. (2026). Governance patterns of environmental, social and governance practices in megaprojects. *International Journal of Project Management, 44*, Article 102827. DOI 10.1016/j.ijproman.2026.102827

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

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

Sachs, J. D. (2015). The age of sustainable development. Columbia University Press.

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

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

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

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

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

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations.

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.

Declaração sobre o Uso de Inteligência Artificial Generativa

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.