



LIMITES DA GESTÃO TRADICIONAL EM PROJETOS SOCIAIS: UMA ANÁLISE DE ESCOPO EM CONTEXTO COM ALTA SUBJETIVIDADE

LIMITATIONS OF TRADITIONAL MANAGEMENT IN SOCIAL PROJECTS: A SCOPE ANALYSIS IN A HIGHLY SUBJECTIVE CONTEXT

LÍMITES DE LA GESTIÓN TRADICIONAL EN PROYECTOS SOCIALES: UN ANÁLISIS DE ALCANCE EN UN CONTEXTO DE ALTA SUBJETIVIDAD

RESUMO

Objetivo: Analisar como as dificuldades no detalhamento de escopo em um projeto social podem comprometer seu sucesso, especialmente quando se aplicam metodologias tradicionais em contextos de alta subjetividade.

Contexto: O estudo baseia-se em um projeto voluntário desenvolvido por uma organização sem fins lucrativos especializada em gestão de projetos. A iniciativa, realizada em um lar de idosos, visava a promover segurança alimentar, saúde e qualidade de vida. A pesquisa examinou 16 atas de reunião, oito relatórios de progresso e outros registros operacionais.

Diagnóstico: A análise documental e observacional revelou que a formalização rígida do escopo, focado em entregas tangíveis (doações), e a ausência de instrumentos qualitativos comprometeram a identificação de necessidades subjetivas e expectativas intangíveis dos beneficiários, como interação social e lazer. Isso resultou no insucesso parcial do projeto, que teve entregas desalinhadas às necessidades, evidenciando a limitação das práticas tradicionais em contextos sociais.

Limitações: Como estudo de caso único, os resultados não são generalizáveis. A ausência de entrevistas com os beneficiários restringe a profundidade da análise.

Implicações práticas: Recomenda-se a adoção de modelos de gestão híbridos que combinem disciplina com flexibilidade, utilizando técnicas participativas e indicadores qualitativos para alinhar as entregas às expectativas dos beneficiários.

Implicações sociais: O alinhamento entre escopo e valores dos beneficiários favorece intervenções mais legítimas, sustentáveis e com maior impacto social.

Originalidade / valor: O estudo oferece evidências empíricas da falha de práticas tradicionais em um projeto social, propondo diretrizes práticas para gestão de escopo em projetos com entregas intangíveis e expectativas subjetivas, ampliando o debate sobre os limites dos modelos tradicionais em ambientes sociais complexos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Projetos Sociais, Gestão de Escopo, Partes Interessadas, Entregas Intangíveis.

 Jose Guilherme da Cunha Castro Filho

Doutorando

Universidade Nove de Julho – Brasil
guilhermefilho@uni9.edu.br

 Cristina Dai Prá Martens

Doutora

Universidade Nove de Julho – Brasil
cristinadpmartens@gmail.com

Submetido em: 05/08/2025

Aprovado em: 29/10/2025

Como citar: Castro Filho, J. G. da C, Martens, C. D. P. (2025). Limites da Gestão Tradicional em Projetos Sociais: uma Análise de Escopo em Contexto com Alta Subjetividade. *Alcance* (online), 32(3), 60-76. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n3\(set/dez\).p60-76](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n3(set/dez).p60-76)

Chamada Especial da Revista Alcance:
10 anos PMPGIL – Artigos Tecnológicos





ABSTRACT

Objective: To analyze how difficulties in scope detailing within a social project can compromise its success, especially when traditional project management methodologies are applied in highly subjective contexts.

Context: The study is based on a volunteer project developed by a non-profit organization specializing in project management. The initiative, carried out in a nursing home, aimed to promote food security, health, and quality of life. The research examined 16 meeting minutes, 8 progress reports, and other operational records.

Diagnosis: Document and observational analysis revealed that the rigid formalization of the scope, focused on tangible deliverables (donations), combined with the absence of qualitative tools, compromised the identification of subjective needs and intangible expectations of the beneficiaries, such as social interaction and leisure. This resulted in the partial failure of the project, with misaligned outcomes, exposing the limitations of traditional practices in social contexts.

Limitations: As a single case study, results are not generalizable. The absence of structured interviews with beneficiaries limited the depth of the analysis.

Practical implications: It is recommended to adopt hybrid management models that combine discipline with flexibility, using participatory techniques and qualitative indicators to align project deliverables with beneficiaries' expectations.

Social implications: Aligning project scope with beneficiaries' values supports more legitimate, sustainable, and socially impactful interventions.

Originality / Value: The study provides empirical evidence of the shortcomings of traditional practices in a social project and proposes practical guidelines for scope management in projects involving intangible deliverables and subjective expectations, broadening the discussion on the limitations of conventional models in complex social environments.

Keywords: Project Management, Social Projects, Scope Management, Stakeholders, Intangible

Deliverables.

RESUMEN

Objetivo: Analizar cómo las dificultades en la definición del alcance en un proyecto social pueden comprometer su éxito, especialmente cuando se aplican metodologías tradicionales en contextos de alta subjetividad.

Contexto: El estudio se basa en un proyecto voluntario desarrollado por una organización sin fines de lucro especializada en gestión de proyectos. La iniciativa, realizada en un asilo de ancianos, tuvo como objetivo promover la seguridad alimentaria, la salud y la calidad de vida. La investigación examinó 16 actas de reuniones, 8 informes de progreso y otros registros operativos.

Diagnóstico: El análisis documental y observacional reveló que la formalización rígida del alcance, centrada en entregas tangibles (donaciones), junto con la ausencia de herramientas cualitativas, comprometió la identificación de necesidades subjetivas y expectativas intangibles de los beneficiarios, como la interacción social y el ocio. Esto resultó en un fracaso parcial del proyecto, con entregas desalineadas a las necesidades reales, evidenciando las limitaciones de las prácticas tradicionales en contextos sociales.

Limitaciones: Al tratarse de un estudio de caso único, los resultados no son generalizables. La ausencia de entrevistas estructuradas con los beneficiarios limitó la profundidad del análisis.

Implicaciones prácticas: Se recomienda adoptar modelos de gestión híbridos que combinen disciplina con flexibilidad, utilizando técnicas participativas e indicadores cualitativos para alinear las entregas con las expectativas de los beneficiarios.

Implicaciones sociales: El alineamiento entre el alcance del proyecto y los valores de los beneficiarios favorece intervenciones más legítimas, sostenibles y con mayor impacto social.

Originalidad / Valor: El estudio aporta evidencia empírica sobre las fallas de las prácticas tradicionales en un proyecto social, proponiendo directrices prácticas para la gestión del alcance en proyectos con entregas intangibles y expectativas



subjetivas, ampliando el debate sobre los límites de los modelos tradicionales en entornos sociales complejos.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Proyectos Sociales, Gestión del Alcance, Partes Interesadas, Entregables Intangibles.

INTRODUÇÃO

Projetos socioambientais apresentam uma natureza complexa e dinâmica, marcada por múltiplos atores e entregas intangíveis. Seu principal diferencial está na capacidade de gerar impactos sociais positivos e sustentáveis, promovendo benefícios para comunidades específicas (Di Madaloni *et al.*, 2025). No entanto, a gestão desses projetos ainda se mostra desafiadora, especialmente quando aplicada por organizações que utilizam padrões tradicionais de gerenciamento de projetos, baseados em pressupostos de previsibilidade, controle e linearidade (Ika, 2012). Essa incongruência entre métodos tradicionais e contextos sociais não lineares expõe lacunas relevantes na integração teoria-prática. A visão da gestão de projetos como uma disciplina universalmente aplicável, fundamentada em um conjunto de métodos, ferramentas e técnicas para planejamento e controle define o modelo tradicional como um modelo idealizado, persuasivo e orientado a comando, o qual falha em abordar os processos complexos de relações humanas que ocorrem em ambientes de projeto imprevisíveis e ignora aspectos sociais e políticos no contexto dos projetos (Cicmil & Gaggiotti, 2018).

Baba, Mohammad e Young, (2021) sustentam a recomendação de aprofundar as lacunas em projetos sociais ao justificarem que as deficiências verificadas sob o aspecto de gestão de projetos derivam diretamente da mentalidade instrumental e de curto prazo dos padrões de projetos tradicionais, que priorizam a eficiência em tempo, custo e entregáveis tangíveis. Essa abordagem tradicional, frequentemente centrada no ponto de vista do projeto, falha em fornecer orientação adequada para promover impacto socioambiental em comunidades locais, tratando o engajamento de *stakeholders* como um meio estratégico para gerenciar riscos ou obter aprovação, resultando em um engajamento superficial e instrumental (Babaei, Locatelli, & Sainati, 2023). A

pertinência dessa lacuna é explicitamente justificada pelo fato de que o gerenciamento de projetos tradicional negligencia a dimensão social e marginaliza *stakeholders* secundários como as comunidades locais que, apesar de terem pouco poder sobre os recursos do projeto, sofrem as consequências sociais e ambientais mais severas dos projetos (Baba *et al.*, 2021).

Por outro lado, quando os projetos são capazes de atender às necessidades dos envolvidos, fortalecer relações e construir confiança ao longo de seu ciclo de vida, há maior probabilidade de sucesso (Bandé, Ika, & Ouédraogo, 2024). Em ambientes marcados pela subjetividade das expectativas dos interessados, como os de cunho social, a definição e o gerenciamento do escopo tornam-se desafios críticos que podem levar tanto ao sucesso quanto ao fracasso do projeto.

A falta de participação social e a negligência das preocupações locais nas fases iniciais do projeto comprometem a confiança, geram resistências e dificultam a consolidação de benefícios duradouros, reforçando a ideia de que a dimensão social é tão estratégica quanto os aspectos técnicos do projeto. Em projetos de infraestrutura pública, por exemplo, Brunet *et al.* (2025) destacam que o sucesso dos projetos vai além da entrega de resultados técnicos e financeiros, sendo a aceitabilidade social um fator crucial para sua legitimidade e sustentabilidade. Projetos dessa natureza frequentemente falham por razões políticas, conflitos de interesse e objetivos instáveis (Clegg & Biygautane, 2025). Mesmo com resultados técnicos alcançados, a ausência de aceitação social compromete a legitimidade e sustentabilidade das iniciativas (Brunet *et al.*, 2025). Além disso, competências individuais dos envolvidos como participação ativa e cooperação estão diretamente ligadas ao desempenho do projeto (Park & Kim, 2024), assim como a ampliação da participação comunitária impacta positivamente os resultados sociais (Vera-Bureau, Sanmiquel Pera, & Bascompta Massanes, 2025).

Dessa forma, o objetivo deste artigo tecnológico é analisar como as dificuldades no detalhamento de escopo em um projeto social voluntário podem comprometer seu sucesso, especialmente quando se aplicam padrões de gestão de projetos tradicionais em contextos de



alta subjetividade das entregas. O caso analisado aborda um projeto voluntário, de quatro meses de duração, suportado por uma organização sem fins lucrativos, aqui denominada como instituição executora, reconhecida por sua expertise em gestão de projetos e pela adoção das boas práticas do Project Management Institute (PMI, 2021). Apesar de contar com essas competências técnicas, o projeto analisado enfrentou falhas significativas na adaptação das práticas tradicionais ao contexto social em que foi executado: um lar de idosos mantido por uma associação religiosa. A subjetividade do contexto social, combinada à ineficiência na comunicação e à ausência de mecanismos para captar as reais necessidades dos beneficiários, comprometeu o alinhamento entre as entregas e os valores esperados pelos *stakeholders*, comprometendo os resultados do projeto voluntariado. O sucesso dos projetos sociais depende do atendimento às necessidades e expectativas dos beneficiários, que, muitas vezes, são de natureza subjetiva (Junges *et al.*, 2020).

O cenário evidencia, aqui, uma oportunidade relevante: adaptar e aprimorar os métodos de gestão de escopo em projetos sociais, a partir da análise crítica de práticas documentadas. A lacuna identificada entre os referenciais normativos e a aplicação em contextos não tradicionais, conforme também discutido por Ika (2012), Svejvig e Andersen (2015), reforça a relevância de modelos híbridos que equilibrem o rigor técnico com a sensibilidade às especificidades sociais.

A proposta está fundamentada em um estudo de caso qualitativo (Yin, 2018), que contempla a análise documental de atas, relatórios e registros operacionais do projeto, com vistas a reconstruir sua trajetória, identificar os principais desafios enfrentados e sugerir caminhos para soluções metodológicas mais aderentes ao contexto social.

Com base na conceituação de artigo tecnológico, este estudo tem ênfase na contribuição aplicada, sendo orientado ao uso e focado na solução de problemas, de forma a buscar preencher a lacuna entre a teoria e a prática, oferecendo uma contribuição relevante para gestores e pesquisadores (Motta, 2022). Este estudo contribui com práticas mais eficazes para projetos sociais, ampliando o diálogo entre teoria e prática no

campo da gestão de projetos ao: (a) evidenciar as limitações dos padrões de gestão de projetos tradicionais, tais como o do PMI (2021) em contextos com entregas intangíveis e múltiplos *stakeholders*, corroborando e expandindo críticas já realizadas nessa direção (Ika, 2012; Svejvig & Andersen, 2015); (2) propor a integração de abordagens participativas e métricas qualitativas para capturar expectativas subjetivas em projetos sociais, suprimindo a lacuna metodológica apontada por Ebrahim e Rangan (2014); e (3) propor aplicações práticas para ajustes na gestão de escopo em projetos sociais, com base em evidências empíricas de falhas e acertos documentados no caso analisado. Essas contribuições respondem à necessidade de modelos que sejam capazes de aliar o rigor dos padrões de gestão de projetos tradicionais à complexidade dos projetos de impacto social.

CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

A realidade investigada neste estudo corresponde a uma organização do terceiro setor, denominada neste artigo como instituição executora. Trata-se de uma Organização Não Governamental (ONG), de natureza civil e sem fins lucrativos, formada por cidadãos comprometidos com a promoção e disseminação de boas práticas em gestão de projetos. Suas ações concentram-se em iniciativas de cunho social, ambiental, educacional, cultural e humanitário, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional e institucional por meio do conhecimento aplicado à gestão de projetos.

A instituição atua no setor de serviços, com foco específico em educação e desenvolvimento profissional na área de gerenciamento de projetos. Está filiada a entidades internacionais sediadas nos Estados Unidos, cujos padrões de gestão de projetos e éticos adota integralmente desde sua fundação. Seu escopo de atuação inclui a organização de eventos de capacitação, programas de certificação, ações de voluntariado e atividades de integração entre profissionais da área. O público-alvo da instituição compreende profissionais certificados, acadêmicos, docentes, consultores e representantes de organizações públicas e privadas que atuam com gestão de projetos.



Internamente, a instituição executora caracteriza-se como uma organização de pequeno porte, com cerca de 15 colaboradores diretos e aproximadamente 20 voluntários ativos. Seu modelo de governança inclui uma diretoria executiva composta por presidente, vice-presidente e diretores de áreas, como *marketing*, certificações e voluntariado, além de conselhos fiscal e consultivo, comitês e núcleos temáticos. Sua receita mensal é variável e depende do número de associados, bem como da realização de eventos e parcerias.

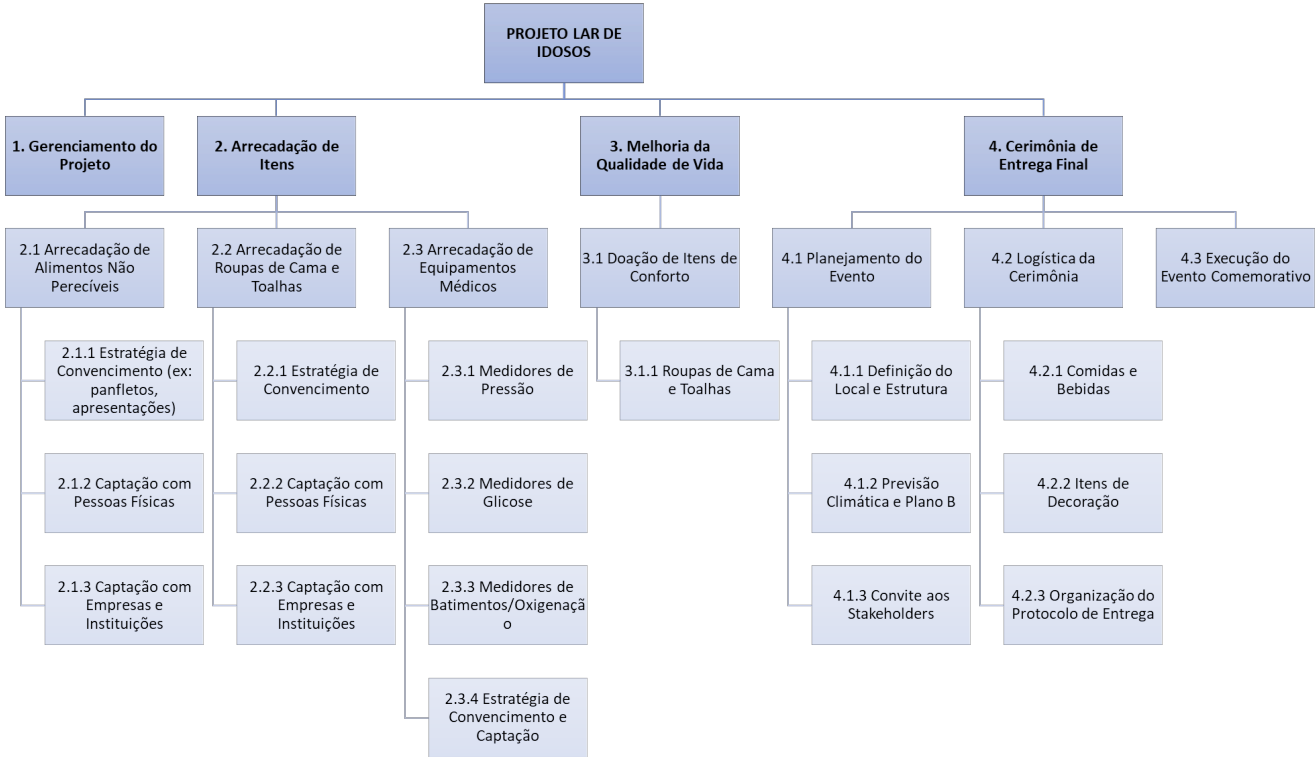
No ambiente externo, a organização posiciona-se em um cenário competitivo marcado por instituições de ensino, associações profissionais e entidades formadoras que também atuam na promoção da gestão de projetos. Contudo, a instituição investigada diferencia-se por sua ênfase em eventos regionais, como congressos, *workshops*, seminários e grupos de estudo, bem como por sua produção de conteúdo técnico e estabelecimento de alianças estratégicas com instituições educacionais e corporativas. Todas essas ações estão alinhadas aos padrões globais de excelência em gerenciamento de projetos, conferindo à instituição legitimidade técnica e reconhecimento no campo.

Essa caracterização organizacional fornece os elementos necessários para compreender o ambiente em que o projeto voluntário analisado foi concebido e executado, e para contextualizar os desafios enfrentados na aplicação das metodologias de gestão de projetos em um cenário de natureza social.

Diagnóstico da Situação-Problema e/ou Oportunidade

O projeto voluntário *Lar de Idosos* foi concebido pela instituição executora como uma iniciativa de impacto social, com três objetivos principais: (i) garantir segurança alimentar dos residentes, por meio da arrecadação de alimentos não perecíveis; (ii) melhorar as condições de saúde, mediante a doação de equipamentos médicos básicos; e (iii) promover melhorias na qualidade de vida dos idosos atendidos. Para tanto, foi elaborada uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP), subdividindo as entregas em grupos de voluntários responsáveis por itens específicos, como alimentos, roupas de cama e utensílios médicos (Figura 1).

Figura 1
EAP do projeto elaborada pelo time de projetos



Fonte: elaboração própria (2025).



A execução do projeto ficou a cargo de voluntários certificados em gestão de projetos, sob coordenação da diretoria da instituição executora. O projeto foi estruturado para ser implantado em quatro meses, culminando com uma cerimônia festiva no aniversário da instituição beneficiária, que seria organizada por um grupo específico de voluntários. Enquadrado no âmbito social, o projeto combinou assistência humanitária, visando à melhoria da qualidade de vida dos idosos, testando as várias ferramentas e boas práticas de gestão de projetos descritas no PMBoK (PMI, 2021), com o intuito de promover um benefício social e, ao mesmo tempo, capacitar os membros voluntários da instituição executora nas melhores práticas de gestão de projetos.

No escopo detalhado do projeto, tal como mapeado pelos membros voluntários, os grupos voluntários deveriam se dividir em conjuntos de itens a serem arrecadados, tais como comida não perecível, roupa de cama e utensílios de cuidados médicos (medidores de pressão, glicose, batimento cardíaco e oxigenação).

O projeto voluntariado continha as seguintes premissas: os entregáveis deveriam ser arrecadados através da capacidade de convencimento dos voluntários perante pessoas físicas, outras instituições e empresas. Para isso, cada grupo de voluntário responsável por cada grupo de entrega deveria montar a sua própria estratégia de convencimento, que poderia ser, por exemplo, uma apresentação, panfleto ou reunião expositiva.

Algumas restrições de conformidade deveriam ser adotadas, tais como a impossibilidade de recebimento de dinheiro direto por parte dos voluntários e/ou a divulgação de contas correntes para depósitos bancários por parte dos doadores. Qualquer violação às regras de conformidade seria uma falta grave e culminaria com a exclusão do voluntário do projeto. Outra restrição era o fato de o projeto não ter valores previstos a serem custeados pela instituição executora, sendo os voluntários integralmente responsáveis pela elaboração das estratégias, materiais de convencimento e deslocamentos necessários. O único custo previsto pela instituição executora seria no custeio das comidas, bebidas e itens de decoração referentes à festa de entrega do projeto.

Outra restrição importante que foi acordada no início do projeto junto ao mantenedor do lar de idosos era a impossibilidade de mudança de escopo após o início do projeto. Dessa forma, após o escopo inicial ter sido acordado entre o responsável e os membros da diretoria da instituição executora, uma ata foi assinada entre as partes, de maneira a formalizar o escopo. Por fim, uma restrição importante seria a impossibilidade de utilização da marca da instituição executora na divulgação do projeto e arrecadação, ou seja, a marca da empresa não poderia ser utilizada para fins de convencimento, de forma a configurar uma falha grave de conformidade caso ocorresse.

Adicionalmente, o projeto apresentava alguns riscos mapeados, entre eles: (i) falhas na comunicação entre as equipes responsáveis pelos entregáveis, o que poderia levar ao contato duplicado com a mesma empresa para solicitações diferentes; (ii) o não cumprimento dos prazos de arrecadação de determinados itens, o que poderia comprometer a entrega final e gerar frustração entre os principais beneficiados, especialmente os idosos; (iii) dificuldades na organização da cerimônia de encerramento, causadas por imprevistos como condições climáticas adversas, devido ao fato de parte do local da cerimônia ser descoberto, além de problemas com alimentos encomendados em buffets contratados; e (iv) a possível desistência de voluntários, motivada por falta de tempo ou de engajamento ao longo do projeto.

É importante verificar que os desafios associados à definição de escopo em projetos sociais se diferenciam daqueles encontrados em projetos de engenharia e construção, por exemplo, uma vez que tais projetos operam com parâmetros, objetivos e métricas bem estabelecidos de tempo, custo e qualidade, enquanto que os projetos de cunho social enfrentam complexidades adicionais, tais como a natureza intangível de parte ou totalidade das suas entregas e a multiplicidade de *stakeholders* com interesses frequentemente divergentes (Ebrahim & Rangan, 2014). A gestão de grandes projetos de construção é notoriamente difícil e é limitada pelas normas tradicionais da profissão de gerenciamento de projetos, que são criadas para evitar interrupções externas aos objetivos predeterminados e ao re-



torno do investimento (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006). A gestão de escopo em projetos de impacto social deve contemplar critérios substantivos, ligados ao desenvolvimento social e à valorização dos envolvidos, de maneira a reforçar a necessidade em atender às múltiplas e subjetivas visões de valor e sucesso de todos os envolvidos no projeto (Coelho, 2004).

Os problemas relacionados à clareza de escopo, conforme tratado pelos padrões tradicionais de gerenciamento de projetos, mostram-se insuficientes para garantir o sucesso dos projetos, devido a tais padrões se concentrarem excessivamente na fase de execução, partindo da premissa implícita de que o projeto existe em um ambiente estável e conhecido (Svejvig & Andersen, 2015). Diante disso, a ênfase no estágio inicial dos projetos (*project front end*) fica superficialmente explorada, explicitando a falta de suporte e processos formalizados para auxiliar as equipes de projeto a definir eficazmente os benefícios a serem alcançados. O problema na etapa inicial é caracterizado por metas de projeto imprecisas e objetivos pouco claros ou parcialmente definidos. Além disso, ainda é pouco enfatizado na literatura o enfoque em benefícios-alvo de longo prazo que visam a melhorar o desempenho da organização, além do término do projeto (Zwikael & Meredith, 2019).

Adicionalmente, a abordagem sobre as características dos projetos tradicionais e como as equipes definem o escopo do projeto é retratada por Eder *et al.* (2015) em uma compara-

ção com a definição do escopo na abordagem ágil. Nessa abordagem o escopo é descrito de maneira abrangente, desafiadora, ambígua e metafórica, contrastando com a descrição exata, textual e com normas contratuais da abordagem tradicional. Os projetos socioambientais, embora compartilhem características de projetos-padrão, como temporalidade e restrições de tempo, custo e qualidade, diferem dos projetos tradicionais principalmente no que se refere aos seus objetivos e da forma como estes são conduzidos ao longo do tempo. Projetos socioambientais são, simultaneamente, empreendimentos técnicos, sociais e políticos, tendo intangibilidade parcial ou total do seu escopo como um elemento característico (Ika, 2012). Tais características intrínsecas de complexidade e natureza social e política contribuem diretamente para a dificuldade na definição clara e rígida do escopo logo nas fases iniciais do projeto, além da existência de uma quantidade de *stakeholders* heterogêneos e com perspectivas divergentes, tornando desafiador definir um escopo que contemple todas as preocupações.

Estudos como os de Ebrahim e Rangan (2014) destacam a necessidade de se repensar o conceito de escopo em projetos sociais. Ao contrário dos projetos tradicionais, focados em entregas tangíveis, métricas rígidas e contratos fixos, os projetos sociais operam com alta flexibilidade e métricas qualitativas. A Tabela 1 ilustra essa distinção.

Tabela 1
Características de escopo em projetos tradicionais versus sociais

Critério	Projetos Tradicionais	Projetos Sociais
Natureza das entregas	Tangíveis (ex.: construção)	Intangíveis (ex.: bem-estar)
Métricas de sucesso	Cronograma, custo, qualidade	Impacto social, satisfação
Flexibilidade de escopo	Baixa (contratos fixos)	Alta (demandas emergentes)

Fonte: Adaptado de Ebrahim e Rangan (2014).



Variáveis críticas, como a intangibilidade dos resultados, a multiplicidade de stakeholders com interesses divergentes e restrições operacionais (como a proibição de captação financeira), impactaram diretamente o projeto. Os interesses e expectativas divergentes entre os stakeholders envolvidos no projeto mostraram-se fatores importantes a serem observados em projetos de impacto social. O envolvimento dos *stakeholders* desde as fases iniciais do projeto constitui um elemento crítico para o sucesso organizacional, fundamentado na teoria dos *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006), que estabelece as preferências das necessidades das partes interessadas como premissas que devem ser priorizadas no início de qualquer ação (Gitamo, 2018). Correlações positivas e altamente significativas entre o planejamento eficaz de *stakeholders* e o desempenho do projeto evidenciam que a ausência deste planejamento pode resultar na estagnação ou fracasso da iniciativa (Moulid *et al.*, 2021).

Da mesma forma, é fundamental manter um fluxo regular de informações que integre a perspectiva dos *stakeholders* ao projeto, assim como adotar monitoramento participativo que promova transparência e permita sua influência na definição dos critérios de sucesso (Pheng, 2017). Entretanto, compreender as prioridades dos diferentes grupos de *stakeholders* envolvidos no projeto é um dos principais desafios na condução de um projeto socioambiental com múltiplos interessados, uma vez que tais prioridades nem sempre são claramente compreendidas e capturadas, além do fato do escopo do projeto não necessariamente refletir as preocupações das partes (Kang *et al.*, 2016).

A gestão de projetos sociais requer uma compreensão das diferentes percepções dos *stakeholders* sobre o valor do projeto e o objetivo comum em projetos complexos com múltiplos interessados (Abidin & Pasquire, 2007; Fernández-Sánchez & Rodríguez-López, 2010). A governança de projetos sociais, que abrange stakeholders diretos e indiretos, reguladores e parceiros, ganha importância neste tipo de projeto no intuito de garantir que as práticas de gestão de projetos sociais sejam implementadas e controladas mais claramente (Kivilä *et al.*, 2017).

A integração de diferentes perspectivas

no planejamento e na execução é importante para o sucesso dos projetos, especialmente em projetos com entregas e impactos socioambientais. A definição inicial dos custos e escopo são desafios em projetos que possuem informações limitadas na etapa inicial e pode levar a complicações econômicas e políticas, caso as estimativas não sejam confiáveis (Luo *et al.*, 2024). O envolvimento dos *stakeholders*, incluindo a comunidade local, desde as etapas de concepção, é essencial para garantir que o projeto reflita as necessidades e expectativas de todos os envolvidos, promovendo uma base sólida para a tomada de decisões e mitigando possíveis conflitos e aumento da complexidade do projeto (Nava *et al.*, 2025). Essa complexidade é agravada quando as prioridades das partes interessadas divergem, exigindo uma abordagem além da tripla restrição tradicional de tempo, custo e qualidade (Diallo & Thuillier, 2004).

Tais desafios advém eventualmente de limitações de alinhamento dos objetivos do projeto entre as partes interessadas, resultando em insatisfação e resistência dos envolvidos ao longo do ciclo de vida do projeto (Nava *et al.*, 2025). A adoção de abordagens participativas e diretas no acompanhamento de projetos reduz atrasos, conflitos e assegura que as decisões incorporem múltiplas perspectivas, além de ampliar o comprometimento dos atores com os resultados pretendidos, de forma que a gestão de *stakeholders* ultrapassa o mero reconhecimento de seus papéis e se configura como um componente importante da governança em projetos com interfaces socioeconômicas (Moulid *et al.*, 2021).

Em contextos em que há elevada interdependência entre as decisões técnicas e as percepções sociais dos interessados, torna-se prioritário compreender quem são os *stakeholders* e os temas que cada grupo define como prioritários (van Offenbeek & Vos, 2015). A multiplicidade de *stakeholders*, incluindo desde organismos multilaterais até beneficiários diretos e a população em geral, define uma hierarquização complexa das dimensões de sucesso, onde a aderência a parâmetros institucionais convive com a necessidade de garantir impactos sociais legítimos e duradouros. Tal cenário reforça a importância de um entendimento contextualizado e contínuo das motivações dos *stakeholders* para assegurar



a sustentabilidade e efetividade das intervenções implementadas (Diallo & Thuillier, 2004).

A execução do projeto, foco deste estudo, revelou fragilidades estruturais na gestão de escopo, planejamento e engajamento de stakeholders, evidenciando um desalinhamento entre as práticas tradicionais de gerenciamento de projetos e os desafios intrínsecos a contextos sociais complexos. Tais desafios incluem a intangibilidade das entregas, a multiplicidade de partes interessadas com expectativas heterogêneas, as restrições operacionais impostas ao projeto e os riscos do projeto. Essa realidade reforça a crítica da literatura especializada sobre a limitação dos modelos tradicionais de escopo em projetos sociais, que tendem a assumir ambientes estáveis e metas bem definidas (Svejvig & Andersen, 2015; Zwikaël & Meredith, 2019).

A compreensão da complexidade social dos projetos voluntários exige uma abordagem multidisciplinar, integrando conceitos da teoria dos *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006; Gitamo, 2018), da governança participativa (Kivilä *et al.*, 2017) e da gestão de valor em contextos de múltiplos interessados (Abidin & Pasquire, 2007; Fernández-Sánchez & Rodríguez-López, 2010). A literatura enfatiza a importância do envolvimento dos stakeholders desde as fases iniciais do projeto, como condição essencial para a identificação de prioridades legítimas e para o alinhamento entre escopo e impacto pretendido (Kang *et al.*, 2016; Nava *et al.*, 2025).

A análise dos documentos do projeto revelou que a ausência de mecanismos formais para captação das expectativas dos *stakeholders* e a limitação de canais de comunicação entre equipes dificultaram o alinhamento de objetivos, contribuindo para a baixa aderência do escopo às necessidades dos beneficiários. Além disso, a triangulação de dados, a partir da análise de atas, relatórios de progresso, planilhas de acompanhamento e documentos institucionais, permitiu verificar falhas recorrentes na gestão das interfaces entre os grupos envolvidos.

Essas evidências confirmam a necessidade de desenvolver modelos híbridos de gestão, que conciliem rigor dos padrões de gestão com flexibilidade contextual, conforme sugerem Ika (2012), Cicmil *et al.* (2006) e Luo *et al.* (2024). A

adoção de abordagens participativas, capazes de integrar diferentes visões e construir legitimidade ao longo do ciclo de vida do projeto, mostra-se particularmente relevante para projetos com escopo social, nos quais as prioridades, expectativas e os critérios de sucesso variam entre os *stakeholders*.

Por fim, ressalta-se que, ao tratar-se de um projeto social com múltiplas interfaces (técnicas, sociais, políticas e operacionais), o diagnóstico da situação-problema evidencia a necessidade de redefinir os mecanismos de definição de escopo, planejamento colaborativo e gestão de riscos.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Embora o projeto *Lar de Idosos* tenha sido conduzido por profissionais certificados e esteja alinhado às boas práticas propostas pelo *Project Management Institute* (PMI, 2021), os resultados alcançados não atenderam às expectativas dos beneficiários. A análise crítica das atas, relatórios e registros operacionais do projeto revelou que a rigidez do escopo inicial e a ausência de mecanismos participativos comprometeram o alinhamento entre as entregas realizadas e as necessidades reais dos residentes do lar, principalmente no que se refere ao objetivo de promover melhorias na qualidade de vida.

A investigação utilizou análise documental como método principal (Merriam & Tisdell, 2016), baseada em 16 atas de reuniões formais, oito relatórios quinzenais de progresso, planilhas de acompanhamento e documentos institucionais do lar de idosos. Também foi realizada observação presencial em reuniões de levantamento de requisitos e em atividades operacionais, permitindo uma reconstrução fiel da trajetória do projeto e das práticas de gestão empregadas. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista estruturada, conforme os procedimentos metodológicos recomendados por da Silva, Penha e Bizzarias (2022), com o *sponsor* do projeto, gestor certificado PMP (*Project Management Professional*) pelo *Project Management Institute* (PMI, 2021), responsável pela supervisão da iniciativa. A entrevista buscou captar a perspectiva gerencial sobre o delineamento do escopo e as decisões



tomadas ao longo do projeto. A inclusão dessa perspectiva gerencial contribui para fortalecer a triangulação dos dados e oferecer uma visão interna sobre as decisões que moldaram o escopo do projeto.

Desde a reunião inicial com o mantenedor da instituição beneficiária, momento em que foi formalizado o escopo, metas e responsabilidades por meio de ata assinada, até as entregas finais, o projeto seguiu uma estrutura de governança documental linear, com reuniões periódicas e produção sistemática de registros. Essa abordagem garantiu rastreabilidade, mas mostrou-se ineficaz para capturar e integrar expectativas subjetivas, como bem-estar emocional e social dos idosos.

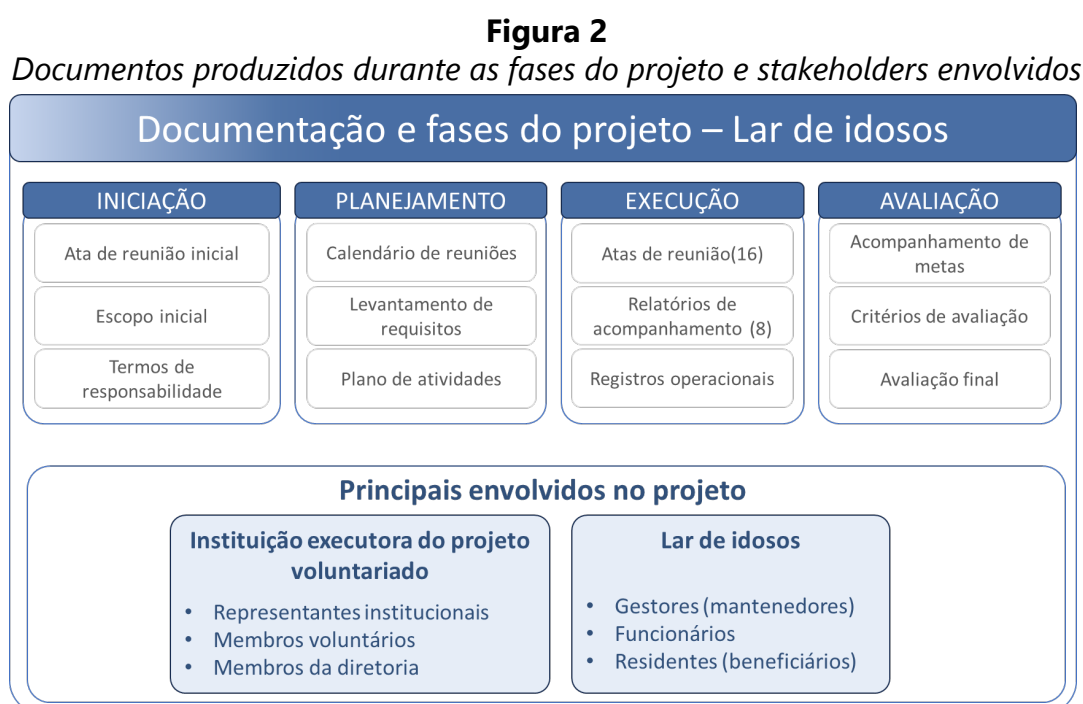
A formalização do projeto ocorreu por intermédio de uma reunião inicial entre representantes da instituição responsável pela condução e execução do projeto voluntariado e os representantes do lar de idosos, na qual foram estabelecidos os termos do escopo inicial, objetivos estratégicos e responsabilidades de cada parte. O *sponsor* do projeto ressaltou que “o processo de definição do escopo foi conduzido de forma adequada e alinhado às boas práticas, em reunião inicial com ata assinada, que trouxe clareza sobre objetivos, entregas e responsabilidades”. Essa percepção reforça a ênfase do projeto na governança documental e no controle formal das decisões, alinhando-se às boas práticas tradicio-

nais de gestão.

Como registro formal, foi redigida e assinada por ambas as partes uma ata de reunião contendo os principais acordos, metas mensuráveis e critérios de avaliação, documento que serviu como base legal e operacional para todo o desenvolvimento posterior do projeto. A partir desse marco inicial, instituiu-se um calendário de reuniões periódicas de acompanhamento (realizadas semanalmente), cujas atas sistematicamente registravam o progresso das atividades, desafios encontrados e decisões tomadas, criando, assim, um histórico documental que acompanhava todas as fases do ciclo de vida do projeto, desde o planejamento inicial até a execução e avaliação final.

Essa estrutura de governança documental tinha como objetivo garantir transparência nas relações institucionais e permitir o acompanhamento sistemático dos resultados. Cada etapa do projeto produzia documentos específicos, sendo todos interligados cronologicamente às atas das reuniões correspondentes. A abordagem documental assegurou a rastreabilidade das decisões e o acompanhamento da execução das atividades acordadas inicialmente.

A Figura 2 apresenta a relação entre as documentações geradas nas diferentes fases do projeto, assim como os principais envolvidos.



Fonte: elaboração própria (2025).



A análise documental contribuiu para evidenciar a principal limitação do projeto: o terceiro item do escopo do projeto “promover melhorias na qualidade de vida dos residentes” não fora adequadamente interpretado e operacionalizado pelos voluntários, devido à sua subjetividade, que demandava uma abordagem mais aprofundada e participativa. O *sponsor* reconheceu o descompasso entre o escopo e as expectativas dos beneficiários, observando que “entregamos roupas de cama e equipamentos, mas os idosos esperavam atividades recreativas; contudo, essas expectativas não estavam formalizadas no escopo, logo não configuram falha de execução”. Essa fala evidencia a ênfase da gestão em resultados tangíveis e mensuráveis, ao passo que dimensões subjetivas e representativas de valor aos idosos, como interação social e bem-estar, permaneceram invisíveis na estrutura formal do projeto. Os membros do projeto, condicionados a mapear entregas tangíveis e quantificáveis, limitaram o escopo “promover melhorias na qualidade de vida dos residentes” à doação de roupas de cama e toalhas de banho, ignorando dimensões intangíveis, como bem-estar emocional e social. Essa simplificação ocorreu, porque os voluntários, embora certificados em gestão de projetos, não conseguiram traduzir as expectativas subjetivas dos *stakeholders* em ações concretas, focando apenas em itens materiais de fácil mensuração.

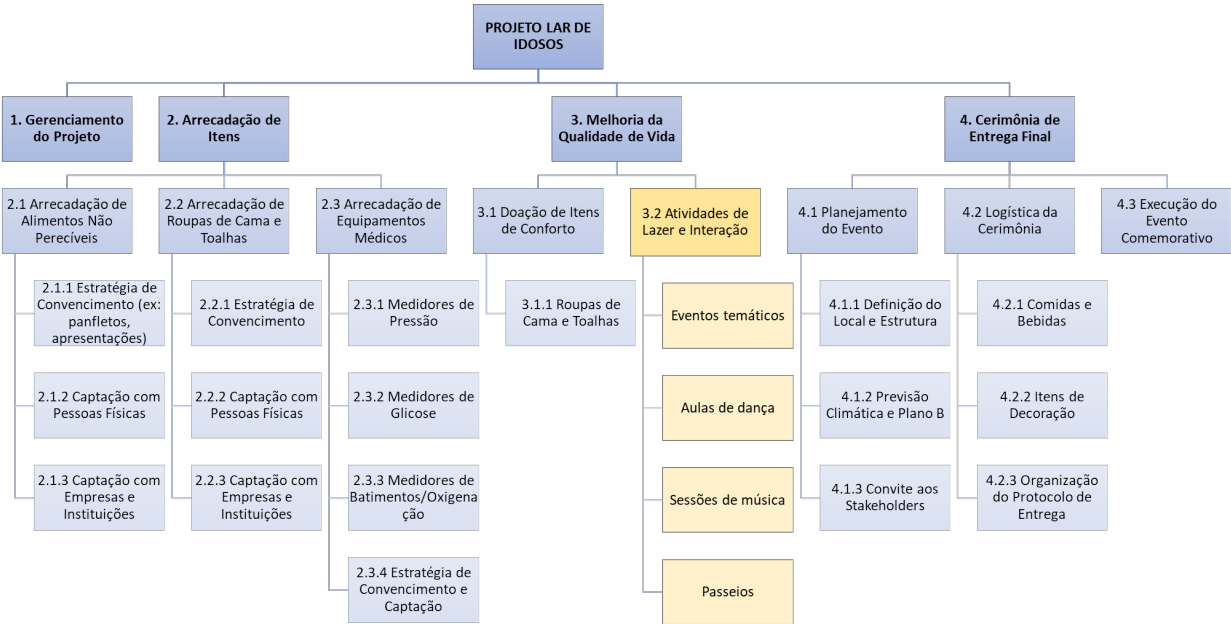
Os residentes do lar de idosos, por sua vez, depositavam suas expectativas em atividades que efetivamente promovessem interação e lazer, como eventos, aulas de dança, sessões de música e passeios. Como não estavam familiarizados com a dinâmica de um projeto, supunham que os voluntários discutiriam suas necessidades ao longo das interações, ajustando o escopo conforme suas demandas. No entanto, a rigidez das premissas do projeto, especialmente a impossibilidade de mudança de escopo após sua formalização, impediu qualquer adaptação posterior, culminando em uma desconexão entre as entregas realizadas e as expectativas dos beneficiários, demonstrando uma lacuna significativa entre o escopo formal e o valor percebido pelas partes interessadas.

Essa falha evidenciou a necessidade de técnicas e abordagens específicas para projetos sociais, que exigem maior flexibilidade e diálogo contínuo com os *stakeholders*. A ausência de um processo iterativo para captar expectativas subjetivas resultou em frustração, já que os voluntários não exploraram adequadamente o terceiro objetivo do projeto.

A Figura 3 apresenta a EAP tal como deveria ter sido elaborada pelo time do projeto, considerando (em destaque) os entregáveis do escopo “promover melhorias na qualidade de vida dos residentes”.

Figura 3

EAP do projeto, considerando os itens de escopo não mapeados pelo time do projeto (em destaque)



Fonte: elaboração própria (2025).



As medidas de intervenção adotadas pela equipe e pelo gerente do projeto, embora alinhadas às melhores práticas de acordo com o Project Management Institute (PMI, 2021), mostraram-se insuficientes para garantir o sucesso do projeto. A revisão da EAP e a introdução do indicador Variação do Escopo (SV) como métrica principal foram ações tardias, implementadas apenas nas semanas finais do cronograma, quando já havia uma desconexão significativa entre as entregas planejadas e as expectativas dos beneficiários. Apesar do esforço em detalhar subatividades e monitorar desvios, a equipe não conseguiu compreender plenamente a complexidade do escopo relacionado à melhoria da qualidade de vida dos residentes, limitando-se a uma visão restrita e quantificável.

A análise de desvio de escopo e o percentual de conclusão, embora úteis em projetos convencionais, não foram suficientes para captar a complexidade do terceiro objetivo do projeto. A natureza intangível das expectativas dos residentes, que incluíam atividades recreativas e interações sociais, exigia uma metodologia mais qualitativa e participativa, que não foi implementada. A equipe, condicionada a uma gestão de escopo rígida e baseada em entregas materiais, não conseguiu ajustar-se a essas demandas, mesmo após a revisão da EAP.

Consequentemente, as intervenções falharam em alinhar as expectativas dos beneficiários com as entregas realizadas, evidenciando uma lacuna na aplicação de práticas de gestão adaptadas a projetos sociais. A insistência em padrões tradicionais, sem considerar a dinâmica participativa necessária nesse contexto, resultou em um entendimento tardio e incompleto do escopo, comprometendo o sucesso global do projeto, reiterando as limitações das abordagens tradicionais em contextos com forte componente subjetivo (Svejvig & Andersen, 2015; Minnaert, 2012).

Os resultados obtidos com a análise do projeto demonstraram que a adoção de boas práticas formais de gestão de projetos, por si só, não garante o sucesso de iniciativas com forte componente subjetivo. A definição do escopo, embora formalizada por meio de atas e acordos iniciais, revelou-se insuficiente para contemplar

expectativas dos beneficiários, especialmente no que se refere à melhoria da qualidade de vida dos idosos, a qual possuía um objetivo cuja complexidade exigia processos mais interativos e participativos. Nesse sentido, o fortalecimento da participação comunitária em projetos sociais não deve ser entendido apenas como um mecanismo de consulta e registro formalizado, mas como um processo contínuo de cocriação que amplia a legitimidade e a efetividade das iniciativas. Conforme demonstram estudos recentes, a cocriação permite integrar saberes locais e experiências vividas, potencializando a inovação social e garantindo que o escopo dos projetos esteja alinhado às necessidades reais da comunidade (Schillo & Robinson, 2017).

Segundo Clegg e Biygautane (2025), a definição e gestão do escopo, especialmente os de grande escala ou de impacto social, é dificultada pela natureza subjetiva do contexto social no qual este tipo de projeto está inserido. Cada grupo de *stakeholders* possui suas próprias visões de mundo, interesses, motivações, percepções e valores, que moldam suas ações e a forma como percebem o projeto e seus resultados, tornando difícil a padronização e o alinhamento do que constitui o “valor” ou o “sucesso” do projeto para todos.

Conforme Minnaert (2012), os impactos intangíveis e não relacionados à infraestrutura dos projetos recebem menos visibilidade e são menos estudados; embora esses efeitos sociais sejam mais difíceis de documentar e medir, eles são igualmente importantes. No projeto voluntariado, a ausência de ferramentas qualitativas de coleta de expectativas, somada à rigidez do escopo e à impossibilidade de sua revisão, resultou em entregas que não refletiam as reais necessidades dos *stakeholders* finais. A simplificação de entregáveis intangíveis em bens materiais comprometeu a efetividade do projeto. Além disso, a utilização de indicadores convencionais, como a Variação do Escopo (SV) não foi capaz de refletir adequadamente o progresso ou impacto social gerado. A equipe demonstrou dificuldade em adaptar os mecanismos tradicionais de controle à natureza dinâmica e subjetiva do contexto social, evidenciando a necessidade de desenvolver competências específicas para a condução de projetos sociais e a adoção de métricas sensíveis à experiência dos beneficiários.



Foi observado, portanto, que o caráter intangível de parte das entregas afetou cada fase do projeto:

1. Fase de planejamento: falha na captura de expectativas subjetivas (ex.: bem-estar emocional) por parte dos membros da equipe do projeto.

2. Fase de execução: dificuldade da equipe do projeto em medir progresso sem métricas quantitativas capazes de fornecer indicações mais claras sobre o não atendimento de uma parte relevante do escopo.

3. Fase de encerramento: frustração dos beneficiários (residentes do lar de idosos) devido a entregas não alinhadas com as suas expectativas.

A intangibilidade do escopo não mapeado e refletido no desdobramento ocorrido nas fases do projeto é também reforçada pelo trabalho de Svejvig e Andersen (2015), sobre a inadequação de modelos lineares em contextos sociais. Segundo os autores, na gestão de projetos clássica predomina um ponto de vista tecnocrático e racionalista, caracterizada por modelos simples baseados em ciclo de vida e um processo linear de planejar, controlar e avaliar que, no caso observado neste estudo, foi insuficiente para tratar um escopo de projeto de caráter social.

Esse padrão reforça os achados de Clegg e Biygautane (2025) e Brunet *et al.* (2025), segundo os quais o sucesso de projetos sociais e de infraestrutura depende não apenas do cumprimento de escopos técnicos, mas também da aceitação social e da percepção de valor por parte da comunidade beneficiada. A negligência dessas dimensões pode gerar resistências, comprometer a confiança pública e, em última instância, invalidar os objetivos declarados do projeto.

Segundo o *sponsor*, um aprendizado relevante seria “reforçar a fase inicial de levantamento de requisitos para garantir que expectativas sejam traduzidas em entregas mensuráveis”. Ainda assim, manteve a defesa do rigor metodológico, afirmando que “mecanismos participativos, como entrevistas ou rodas de conversa, podem ser úteis, desde que resultem em requisitos objetivos e formalizados”. Tais observações ilustram o desafio de conciliar a objetividade técnica das

práticas de gestão de projetos com necessidades sociais, assim como expectativas e abertura a demandas emergentes.

O estudo revelou a necessidade de inovações metodológicas para projetos sociais. As principais propostas de intervenção são:

1. Incorporação de processos interativos de levantamento de requisitos, com ciclos de *feedback* contínuos que permitam reavaliar e ajustar o escopo com base nas interações com os beneficiários.

2. Adoção de ferramentas qualitativas (ex.: entrevistas em profundidade, grupos focais, técnicas de mapeamento de expectativas) que permitam captar as dimensões subjetivas do valor e do impacto social.

3. Utilização de métricas sensíveis ao contexto social, tais como indicadores de bem-estar percebido, satisfação com as interações e inclusão social, em complemento aos indicadores técnicos tradicionais.

4. Formação das equipes em competências relacionais e de escuta ativa, ampliando a capacidade dos gestores de projetos para lidar com contextos ambíguos, múltiplos interesses e entregas intangíveis (Brunet *et al.*, 2025; Vera-Bu-
rau *et al.*, 2025).

5. Flexibilização controlada do escopo por meio de mecanismos formais que permitam ajustes pactuados ao longo do ciclo de vida do projeto, especialmente em iniciativas com forte presença de *stakeholders* vulneráveis.

Como resultado, torna-se evidente que a gestão de projetos sociais exige uma abordagem que combine o rigor técnico das boas práticas com a flexibilidade e a sensibilidade necessárias para atuar em realidades sociais complexas. A experiência analisada reforça que a efetividade de projetos com forte componente subjetivo está diretamente ligada à sua capacidade de incorporar múltiplas perspectivas desde o início e ao longo de todas as fases do projeto.

Nessa direção, Frediani, Davel e Ventura (2022) destacam que o papel da gestão de projetos socioambientais é, portanto, criar as condições para que existam pessoas mobilizadas e capacitadas para facilitar a convergência de inte-



resses, dar continuidade às estruturas organizacionais e assumir o protagonismo local. Tal perspectiva reforça o entendimento de que a gestão de projetos sociais deve transcender o foco em entregas pontuais, favorecendo a construção de capacidades locais e a sustentabilidade social das iniciativas.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Este estudo teve como objetivo analisar como as dificuldades no detalhamento de escopo em um projeto social podem comprometer seu sucesso, especialmente quando se aplicam metodologias tradicionais em contextos de alta subjetividade. A partir da análise do caso de um projeto voluntário, verificou-se que, mesmo quando conduzidos por equipes capacitadas e com base em padrões de gestão de projetos consagrados, como o PMBoK (PMI, 2021), projetos sociais demandam abordagens específicas que contemplem a natureza intangível de parte de suas entregas e a diversidade de expectativas entre os stakeholders envolvidos.

O caso analisado evidencia que a aplicação rígida e ortodoxa de práticas de gestão tradicional se mostra insuficiente diante de contextos que exigem empatia, adaptabilidade e participação ativa dos beneficiários. O insucesso parcial do projeto esteve relacionado, principalmente, à incapacidade da equipe de captar e traduzir adequadamente expectativas subjetivas em entregas significativas, especialmente no que diz respeito à melhoria da qualidade de vida dos residentes do lar de idosos, objetivo que exige abordagens mais qualitativas e participativas.

A principal contribuição deste estudo está na proposição de recomendações práticas para a gestão de escopo em projetos sociais, reunidas na Tabela 2. Tais recomendações incluem: adoção de planejamento participativo; definição de escopo flexível; uso de indicadores híbridos (quantitativos e qualitativos); adoção de modelos de gestão híbrida; revisão contínua de escopo; e capacitação interdisciplinar das equipes. Essas medidas visam a aprimorar o alinhamento entre entregas e expectativas dos beneficiários, bem como ampliar a efetividade e a legitimidade das intervenções sociais.

Como contribuição prática, este estudo apresenta um conjunto de recomendações para a gestão de escopo em projetos sociais. A primeira delas refere-se ao **planejamento participativo, que envolve os stakeholders desde as fases iniciais do projeto**, assegurando que suas ideias e expectativas sejam incorporadas nos planos de desenvolvimento. Esse processo contribui para maior aderência, legitimidade e alinhamento de expectativas.

Outra recomendação diz respeito à **definição flexível de escopo**, que deve evitar rigidez excessiva e permitir ajustes ao longo do ciclo de vida do projeto, considerando as mudanças de contexto e as necessidades emergentes. Isso se justifica pelo fato de projetos sociais serem naturalmente dinâmicos, demandando adaptabilidade para lidar com influências internas e externas. Também se destaca o **alinhamento de expectativas**, que consiste em estabelecer escopo, critérios de sucesso e benefícios esperados de forma colaborativa e iterativa, a partir de um diálogo transparente entre a organização executora e os diversos *stakeholders*. Tal medida favorece o engajamento e reduz riscos de entregas desalinhadas com os valores dos envolvidos.

No que se refere aos modelos de gestão, recomenda-se a **adoção de abordagens híbridas**, que combinem práticas tradicionais de gerenciamento de projetos com metodologias mais sensíveis às particularidades de iniciativas de impacto social. Essa integração oferece a estrutura necessária para lidar com ambientes sociais complexos e em constante transformação. Além disso, sugere-se o **uso de indicadores híbridos de escopo**, que unam métricas tradicionais, como percentual de entregas concluídas, a métricas qualitativas, como pesquisas de satisfação dos beneficiários. Essa combinação amplia a avaliação do projeto, capturando tanto a eficiência técnica quanto a efetividade percebida, especialmente em entregas intangíveis. Outro ponto central é a realização de **revisões contínuas de escopo**, por meio de sessões periódicas com os *stakeholders* para avaliar os avanços, promover ajustes e incorporar *feedbacks*. Essas revisões devem se estender, inclusive após a conclusão do projeto, de modo a considerar impactos de curto, médio e longo prazo.



Por fim, recomenda-se a **capacitação da equipe**, composta de forma interdisciplinar, com gestores de projetos e profissionais experientes em atuação social. Também é relevante a **capacitação de stakeholders externos**, como autoridades e comunidades locais, para que possam interagir com o projeto e aproveitar plenamente as oportunidades geradas.

Essas diretrizes, quando aplicadas, favorecem um processo de gestão de escopo mais participativo, flexível e sensível às especificidades sociais, ampliando a efetividade e legitimidade dos projetos.

Como contribuição prática, as recomendações propostas podem orientar gestores, organizações do terceiro setor e instituições públicas ou privadas que desenvolvem projetos de cunho social. Ao incorporar mecanismos participativos e indicadores sensíveis ao contexto, aumenta-se o potencial de impacto e legitimidade das iniciativas, favorecendo intervenções mais sustentáveis e alinhadas com os valores e necessidades dos grupos atendidos. No entanto, por tratar-se de um estudo de caso único, as conclusões não devem ser generalizadas para todos os projetos sociais. A ausência de entrevistas estruturadas com os beneficiários finais também constitui uma limitação metodológica, uma vez que restringe a profundidade da análise sobre expectativas não capturadas documentalmente. Ainda assim, foi realizada uma entrevista estruturada com o *sponsor* do projeto. Essa entrevista permitiu compreender a perspectiva gerencial e as decisões relacionadas ao escopo, fortalecendo a triangulação metodológica do estudo. Contudo, a ausência de outros testemunhos, especialmente as dos beneficiários e dos voluntários, limitou a compreensão integral, tanto das dificuldades de gestão enfrentadas, quanto das percepções sobre o valor social alcançado.

Futuras pesquisas podem explorar estudos comparativos entre diferentes tipos de projetos sociais, investigando como variáveis contextuais, a exemplo do perfil dos beneficiários, a natureza das entregas e os mecanismos de participação, influenciam a eficácia na implantação dos projetos. Nesse sentido, uma linha promissora consiste em examinar formas mais estruturadas de participação comunitária que avancem para

práticas de cocriação, em que os beneficiários contribuam com opiniões pontuais, atuem como parceiros ativos na definição das prioridades do projeto e participem ativamente no acompanhamento das entregas. Tal perspectiva, fundamentada nos trabalhos de Schillo & Robinson (2017), pode oferecer alternativas para práticas de gestão mais inclusivas, capazes de integrar conhecimentos locais, auxiliar no alinhamento entre definição de escopo e expectativa dos envolvidos e, consequentemente, ampliar o impacto social do projeto ao longo do tempo.

Além disso, recomenda-se investigar o uso de metodologias ágeis adaptadas a contextos sociais, à formação e atuação de equipes multidisciplinares, e à aplicação de ferramentas tradicionais de gestão ajustadas para contemplar as múltiplas perspectivas e prioridades dos stakeholders envolvidos.

Ao evidenciar os desafios e propor caminhos para superá-los, este estudo reforça a importância da integração entre técnica e sensibilidade social na gestão de projetos de impacto socioambiental, contribuindo para o avanço das práticas em ambientes complexos e humanos.

REFERÊNCIAS

- Abidin, N. Z., & Pasquire, C. L. (2007). Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*, 25(3), 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.005>
- Baba, S., Mohammad, S., & Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement. *International Journal of Project Management*, 39(8), 887-901. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.002>
- Babaei, A., Locatelli, G., & Sainati, T. (2023). Local community engagement as a practice: an investigation of local community engagement issues and their impact on transport megaprojects' social value. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 448-474. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2022-0224>



- Bandé, A., Ika, L. A., & Ouédraogo, S. (2024). Beneficiary participation is an imperative, not an option, but does it really work in international development projects? *International Journal of Project Management*, 42(1), Artigo 102561. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102561>
- Brunet, M., Aubry, M., & Vaillancourt, J. (2025). Governance, social acceptability and organizational learning in public infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 43(2), 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102345>
- Cicmil, S., & Gaggiotti, H. (2018). Responsible forms of project management education: Theoretical plurality and reflective pedagogies. *International Journal of Project Management*, 36, 208-218. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.005>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Coelho, M. Q. (2004). Indicadores de performance para projetos sociais: A perspectiva dos stakeholders. *Alcance*, 11(3), 423-444.
- da Silva, L. F., Penha, R., Bizzarias, F. S. (2022, set./dez.). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. Editorial. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(3), 1-9. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326>
- Di Maddaloni, F., Meira, L. H., de Andrade, M. O., de Melo, I. R., Castro, A., & Locatelli, G. (2025). The dark legacy of megaprojects: A case of local disengagement, missed opportunities, and social value dissipation. *International Journal of Project Management*, *43*, Artigo 102676. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102676>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-12. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25(3), 482-497. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Fernández-Sánchez, G., & Rodríguez-López, F. (2010). A methodology to identify sustainability indicators in construction project management – application to infrastructure projects in Spain. *Ecological Indicators*, 10(6), 1193-1201. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2010.04.009>
- Frediani, D. A., Davel, E. P. B., & Ventura, A. C. (2022). O desafio da autonomia em projetos socioambientais: A tecnologia de gestão dialógica. *Gestão e Desenvolvimento*, 19(1), 179-204. <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i1.2725>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Gitamo, M. M. (2018). Project management implementation practices in provision of reproductive health services in selected health facilities in Nairobi county. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Junges, V. de C., Campos, S. A. P. de, Becker, R. G., & Gallon, S. (2020). Projetos de desenvolvimento social como espaço para a resiliência em empresas de base comunitária voltadas à reciclagem. *Alcance*, 27(3), 312-325. [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3\(Set/Dez\).p312-325](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p312-325)
- Kang, K. H., Lee, S., & Yoo, C. (2016). The effect of national culture on corporate social responsibility in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0415>
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167-1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>



- Luo, G., Tao, M., Zhong, S., & Xiao, C. (2024). Practical exploration of eco-geological survey mapping in Qinghai-Tibet Plateau: Framework, standard and preliminary cost estimation. *Sustainability*, 16(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su16010176>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Minnaert, L. (2012). An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996–Beijing 2008). *Tourism Management*, 33(2), 361-370. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.005>
- Motta, G. da S. (2022). O que é um artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 26(Sup. 1), e220208. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220208>
- Moulid, H. M., Muchelule, Y. W., & Wechuli, W. T. (2021). Influence of stakeholders management on performance of coast development authority projects in Kenya. *Strategic Journals*, 8(2), 158-177. <http://www.strategicjournals.com>
- Nava, S., Chalabi, Z., Bell, S., & Moore, G. (2025). Multistakeholder sustainability assessment of housing estate regeneration schemes: Analysis of a mixed methods survey. *Environmental Impact Assessment Review*, 112, Artigo 107805. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2025.107805>
- Park, K., & Kim, B. (2024). Effects of individual client's competencies on construction project performance: Mediating participation attitude and partnership. *Administrative Sciences*, 14(3), Artigo 40. <https://doi.org/10.3390/admsci14030040>
- Pheng, L. S. (2017). Project Life Cycles, Stakeholders and Organizations. *Project Management for the Built Environment*, 15-26. doi:10.1007/978-981-10-6992-5_2
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7a ed.)*.
- Schillo, R. S., & Robinson, R. M. (2017). Evaluating co-creation in social innovation projects. *The Business & Management Review*, 8(4), 68-77.
- Stewart Clegg, & Biygautane, M. (2025). Politics of sensemaking, temporalities and multiplicities in major projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 22-49. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2024-0241>
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Van Offenbeek, M. A. G., & Vos, J. F. J. (2015). An integrative framework for managing project issues across stakeholder groups. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.006>
- Vera-Burau, A., Sanmiquel Pera, L., & Bascompta Massanes, M. (2025). Integration of quantitative ESG factors in a mining project: Case studies of a quarry. *Journal of Cleaner Production*, 501, Artigo 145304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145304>
- Yin, R. K. (2018). *Qualitative research from start to finish (2a ed.)*. Guilford Publications.
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). Effective organizational support practices for setting target benefits in the project front end. *International Journal of Project Management*, 37, 930-939. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.001>

Os autores agradecem à FAP-UNINOVE e ao CNPq pelo apoio recebido