

## **SUSTENTABILIDADE E SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DO TERCEIRO SETOR**

### **INTRODUÇÃO**

A partir das últimas décadas do século XX, foi construída uma base conceitual-filosófica que questiona a supervalorização dos recursos econômicos transformando o pensamento tradicional de desenvolvimento. As organizações da sociedade civil ganham credibilidade e espaço por recusarem a aceitar o *status quo* da hegemonia econômica presente. Elas incorporam a condução do novo paradigma emergente da integração entre economia, ambiente e sociedade (ALMEIDA, 2009).

O equilíbrio entre essas dimensões – ambiental, social e econômica - definem o conceito de sustentabilidade. Sendo essa visão tridimensional conhecida como *Triple-Bottom Line* (CARVALHO; RABECHINI, 2019). A partir disso, foi constituído o termo desenvolvimento sustentável que se refere à capacidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras em atender suas necessidades (WCED, 1987).

Silvius (2017) ressalta que um dos desafios mais importantes do nosso tempo atual é a sustentabilidade. Apesar do termo sustentabilidade já estar bastante difundido, principalmente pela publicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pela Assembleia Geral das Nações Unidas, identifica-se que tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático ainda é embrionário abordar o paradigma da sustentabilidade no gerenciamento de projetos, no entanto é um tema fundamental (CARVALHO; RABECHINI, 2019).

Bocchini et al (2014) elucida que nos últimos 25 anos a sustentabilidade tornou-se uma estratégia importante de políticas para nações e cidades, para os negócios das empresas e para os objetivos das comunidades. Em consonância, a ONU (2015) afirma que para implementação e consolidação dos objetivos da agenda 2030 é necessária uma atuação do parlamento, empresas privadas, universidades e organizações filantrópicas. Bocchini et al. (2014), sugere que em uma perspectiva de longo prazo, o desenvolvimento sustentável só pode ser de fato implementado se vários atores, desde instituições governamentais até as comunidades locais, se mobilizarem.

Ademais, há uma pressão pela incorporação da sustentabilidade em governos e empresas. E as metodologias de gestão de projetos não estão excluídas dessas necessidades/pressões. As atuais estruturas de gerenciamento de projetos requerem revisão, uma vez que, não levam em consideração as questões sociais e ambientais. Além disso, existe a necessidade de desenvolvermos indicadores para garantir que projetos sejam gerenciados com práticas que contribuam para o desenvolvimento sustentável (AARSETH et al, 2017). Afinal, o desenvolvimento sustentável é um novo paradigma de gestão, o qual seus princípios podem ser utilizados para gerenciar as complexidades das organizações, programas e projetos (GAREIS et al.,2013).

É latente a necessidade de se explorar a gestão de projetos como forma de introduzir conceitos de sustentabilidade nas organizações. Neste sentido, ainda é necessário o desenvolvimento de pesquisas para a construção de modelos e *frameworks* que contribuam com a abordagem do assunto (CARVALHO; MORIOKA, 2016). Evidencia-se que a sustentabilidade no gerenciamento de projeto qualifica uma nova e emergente escola de pensamento em gestão de projetos (SILVIUS, 2017). Esse assunto é relativamente novo na literatura de gerenciamento de projeto (AARSETH et al, 2017, CARVALHO; RABECHINI, 2017), apesar de projetos serem reconhecidos por terem um papel crucial no desenvolvimento sustentável das organizações (SÁDABA; JAEN; EZCURDIA, 2015, SILVIUS, 2017, SILVIUS; GRAAF, 2019).

Para a integração dos conceitos de sustentabilidade e gerenciamento de projetos, é necessário entender como a sustentabilidade influencia os processos e práticas do gerenciamento de projetos (SILVIUS; SCHIPPER, 2015). Ademais, Carvalho e Rabechini (2019) reforçam que existe uma escassez na literatura no que tange principalmente as dimensões sociais e ambientais quando olhamos para sucesso em projetos. Posto isso, Amaral e Cosac (2010) apontam que as organizações do terceiro setor representam um universo amplo de contribuições para o desenvolvimento sustentável, além disso a sustentabilidade deve ser a expressão da qualidade dos projetos dessas organizações. No entanto, não há estudos suficientes sobre o gerenciamento de projetos e a sustentabilidade no terceiro setor (SAMARA et al. 2020).

Silva, Costa e Gomez (2011) destacam que é importante que a sustentabilidade esteja incorporada às práticas de gestão em organizações do terceiro setor, uma vez que em seu cerne, a atuação dessas organizações está vinculada a benefícios a sociedade e ao meio ambiente.

O presente trabalho contribui com essa discussão empírica sobre a adoção do paradigma da sustentabilidade no gerenciamento de projetos, uma vez que, o terceiro setor representa uma diversidade de ações que contribuem para o alcance do desenvolvimento sustentável.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

As questões de desenvolvimento sustentável, interesse público e bem comum são reforçadas de forma substantiva, tornando importante canalizar recursos para mensuração de resultados no terceiro setor, pois essas organizações representam a pluralidade da sociedade (AMARAL; COSAC, 2010). Considerando esse contexto O objetivo deste trabalho foi analisar se a incorporação da sustentabilidade no gerenciamento de projetos por gestores do terceiro setor efetivamente compreende o uso das três dimensões da sustentabilidade. Adicionalmente, buscou-se identificar se a incorporação destas dimensões nos projetos do terceiro setor se relaciona com o sucesso destes projetos. Este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: *“Há algum relacionamento entre atender as dimensões da sustentabilidade e o sucesso dos projetos dentro do terceiro setor?”*

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Sustentabilidade e gestão de projetos**

Um dos desafios mais importantes do nosso tempo atual é a sustentabilidade (SILVIUS, 2017). O termo sustentabilidade torna-se central na política mundial no final da década de 1980 (BOCCHINI et al., 2014). A definição mais reconhecida do conceito o refere como a capacidade de atender, simultaneamente e sem comprometer, às necessidades das populações atuais e das gerações futuras (WCED, 1987; BUSON et al., 2009).

No final da década de 1990, uma concepção ampla do conceito de sustentabilidade emerge através de uma visão tridimensional conhecida como *Triple-Bottom Line* (TBL), representada pelo equilíbrio entre a dimensão econômica, ambiental e social da sustentabilidade (CARVALHO; RABECHINI, 2019).

Aarseth et al (2017) ilustra que embora haja mais de 100 definições de sustentabilidade, há um consenso de que a sustentabilidade destaca a necessidade de equilibrar simultaneamente as metas econômicas, ambientais e sociais. Em contrapartida, Silvius e Graaf (2019), ressaltam que o tripé da sustentabilidade operacionalizou o conceito, apesar dessa separação introduzir um risco de as perspectivas serem consideradas de forma isolada.

Ferenhof et al (2010), apresenta que tendo em vista essa amplitude e complexidade da sustentabilidade ressalta que ela ainda é um conceito em construção, pois envolve diversos interesses de grupos distintos em detrimento de uma conscientização global, como componente do ecossistema mundial. Entendendo a sustentabilidade como um desafio global, os membros das Nações Unidas estabeleceram um plano de ação com elementos-chave através de uma agenda de desenvolvimento que contém dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem cumpridos até 2030 – Agenda 2030 (ONU, 2015).

No que tangencia o desenvolvimento de projetos, além do alinhamento com a visão tridimensional da sustentabilidade eles também podem se alinhar com agenda 2030 e seus 17 objetivos (CARVALHO; RABECHINI, 2019). Tendo em vista esse contexto, temos que tanto a sustentabilidade como a gestão de projetos são áreas desenvolvidas no final do século XX e que possuem aplicabilidade em diversos contextos e setores, além de terem como similaridade serem transversais (BRONES et al., 2013).

Quando olhamos para literatura de gerenciamento de projetos a sustentabilidade é um assunto relativamente novo. No contexto de pesquisas com foco em sustentabilidade em projetos ainda podem ser caracterizadas como incipientes e fragmentadas, pois essa discussão acadêmica ocorreu principalmente durante os últimos 10-12 anos (BRONES et al., 2013, AARSETH et al, 2017).

Não obstante, Abadia e Carvalho (2018) demonstram que a produção científica sobre o tema está crescendo e o interesse em aprofundar o conteúdo avançando. Contudo, é dentro da área de construção civil que há a maior produção de conteúdo de gestão de projetos e sustentabilidade, porém com foco na dimensão ambiental (BRONES et al. 2013, SÁDABA; JAEN; EZCURDIA, 2015, ABADIA; CARVALHO, 2018). Ainda assim, a sustentabilidade em gestão de projetos é um tema trabalhado em diversas áreas entre elas estão: *compliance* e gestão empresarial; mineração e produção de combustíveis; infraestrutura e urbanismo; design e desenvolvimento de produtos; tecnologias da informação; ONGs e cooperativas (ABADIA; CARVALHO, 2018).

Tradicionalmente, a sustentabilidade e gestão de projetos foram abordadas de forma separada, mas há necessidade de integrá-las (SÁDABA; JAEN; EZCURDIA, 2015). Ressalta-se também que a sustentabilidade no gerenciamento de projeto qualifica uma nova e emergente escola de pensamento em gestão de projetos (SILVIUS, 2017).

Ademais, Abadia e Carvalho (2018) identificam quatro empecilhos para gestão de projetos e sustentabilidade que são: i) maior custo e risco em projetos com vertente sustentáveis; ii) adaptação do gerente de projetos; iii) aperfeiçoamento das legislações vigentes; iv) aspectos comportamentais e humanos.

Além dos desafios abordados nas comunidades, a discussão sobre sustentabilidade “na prática” ainda não foi devidamente inserida. Todavia, é por meio de projetos que as inovações surgem, por isso é importante nos preocuparmos em inserir a sustentabilidade neste âmbito. Integrar gestão de projetos a sustentabilidade pode ampliar as fronteiras para um futuro sustentável (CARVALHO; RABECHINI, 2019).

Em anuência, Sábada, Jaen e Ezcurdia (2015) afirmam que será um desafio progredir no caminho da sustentabilidade de projetos, uma vez que, ainda existe uma discussão aberta sobre o significado de projetos sustentáveis. Sendo a sustentabilidade contrária a gestão de projetos tradicional, dado que em quase todos os aspectos ela se sobrepõe a rentabilidade econômica do investimento.

Sarriot et al (2004), frisa que intervenções eficazes, mas que não são baseadas em modelos duráveis não terão impactos duradouros. Ou seja, se tivermos projetos sendo desenvolvidos de forma insustentável, não conseguiremos aumentar a efetividade dos benefícios gerados. Com isso, Carvalho e Rabechini (2019) sugerem que podemos

examinar a sustentabilidade dentro da gestão de projetos em duas perspectivas, sendo a primeira interna relacionada com o produto, ou seja, o escopo do projeto e os seus resultados; e a segunda externa relacionada com a estratégia e com o sucesso do projeto considerando os aspectos tridimensionais da sustentabilidade.

É importante ter na gestão do projeto, processos para o gerenciamento da sustentabilidade como é realizado nas demais etapas do projeto. Segundo Carvalho e Rabechini (2019, p. 251) esses podem ser divididos em: “planejar a gestão da sustentabilidade; identificar os impactos do projeto; planejar as respostas aos impactos; implementar as respostas aos impactos e monitorar os impactos do projeto”.

Samara et al (2020), sugere que duas ferramentas de gestão de projetos podem afetar significativamente a adoção de estratégias de sustentabilidade: a estrutura analítica do projeto (EAP) e a análise de risco. Contudo, Aarseth et al (2017) salienta que a sustentabilidade deve ser considerada pelas organizações já nos inícios dos projetos, quando a organização do projeto é estruturada e os papéis e responsabilidades são definidos. Silvius e Schipper (2015), elucidam ainda que para a devida integração dos conceitos de sustentabilidade e gerenciamento de projetos, é necessário entender como a sustentabilidade influencia os processos e práticas do gerenciamento de projetos. É importante que as organizações prestem atenção na incorporação da sustentabilidade nas práticas de gerenciamento de projetos (CARVALHO; RABECHINI, 2017).

O campo de gerenciamento de projetos negligenciou as questões de sustentabilidade. Abordar a sustentabilidade é urgente, uma vez que os projetos podem envolver elevados recursos e interferir diretamente no meio ambiente (CARVALHO, M. M; MARTENS, 2016).

### **Sucesso no gerenciamento de projetos e sustentabilidade**

Por meio de ações práticas é possível implementar o desenvolvimento sustentável (BOCCHINI et al, 2014). Entretanto, a sustentabilidade é pouco tratada como critério de sucesso no gerenciamento de projetos. Como consequência, projetos desenvolvidos sem essa perspectiva podem afetar o ecossistema por décadas (CARVALHO; RABECHINI, 2019).

As organizações ainda precisam superar o desafio de cumprir as metas dos projetos desenvolvidos, pois a sua maioria não alcança todos os resultados pretendidos (MARQUES; PLONSKI, 2011). Carvalho e Martens (2015) e Carvalho e Rabechini (2017) sugerem que a sustentabilidade no gerenciamento de projetos pode melhorar o sucesso do projeto e reduzir os impactos negativos.

Sucesso em projeto refere-se ao cumprimento do objetivo inicial e dos benefícios planejados para a organização. Ao passo que sucesso na gestão de projetos está associado ao resultado da ação direta do gerente de projetos e associado ao triângulo de ferro, composto por escopo, prazo e custo (CARVALHO, M. M; MARTENS, 2016). Silvius e Schipper (2015) abordam que nas pesquisas iniciais sobre sucesso de projeto eram enfatizadas o triângulo de ferro: tempo, orçamentos e especificações. Entretanto, partir de novas investigações desenvolvidas para aferir o sucesso, abordou-se diversas formas de interpretar o sucesso.

O sucesso em projetos deve contemplar uma visão multidimensional onde diversos fatores são responsáveis, além dos critérios tradicionais do triângulo de ferro, sendo necessário incorporar as dimensões sociais e ambientais (SILVIUS; SCHIPPER, 2015, CARVALHO; RABECHINI, 2017, CARVALHO; RABECHINI, 2019). No entanto, essas dimensões são negligenciadas pela literatura. Para além da visão tradicional de eficiência, o sucesso em projetos envolve os três pilares da sustentabilidade sendo

importante considerá-los de forma sistêmica (CARVALHO; MARTENS, 2015; CARVALHO; RABECHINI, 2019).

Esse modelo generalista da sustentabilidade que aborda as três dimensões (TBL) é uma abordagem promissora capaz de avaliar e direcionar variados tipos de projetos em qualquer setor (MARTENS; BRONES; CARVALHO, 2013).

Gareis et al. (2013) propõe três procedimentos para as organizações gerenciarem projetos seguindo os princípios do desenvolvimento sustentável. Primeiro, a participação dos *stakeholders* é crítica, pois com a participação deles desde o início amplia-se a probabilidade de se obter o sucesso. Uma abordagem de gestão participativa otimiza a qualidade das relações com os envolvidos no projeto. Segundo a utilização de método para gestão de projeto contribui para a clareza e orientação organizacional, além de objetividade e transparência na comunicação. Uma análise de risco diferenciando os âmbitos econômico, social e ambiental, além de análise de riscos locais, regionais e globais também é relevante para respostas diferenciadas. Terceiro, o desenvolvimento sustentável é um conceito de valor que requer alinhamento com os valores dos indivíduos envolvidos no projeto. O empoderamento é um elemento chave para esse desenho organizacional. Ter descrições de funções que incluam responsabilidade com sustentabilidade é primordial. Ainda assim sugere-se que haja um especialista em sustentabilidade para garantir que essas questões sejam contempladas nos projetos.

Além disso, é importante que o gestor do projeto crie limites para os projetos diferenciando-os de acordo com o seu conteúdo, tempo e dimensão social. Fica a cargo do gerente de projetos especificar os limites através do escopo do projeto (GAREIS et al. 2013). Neste sentido, Ika, Diallo e Thuillier (2012) afirmam que existe um consenso de que o sucesso de um projeto é uma questão de perspectiva que envolve eficiência e eficácia; exigindo critérios, que podem ser traduzidos como um conjunto de padrões e princípios usados para determinar o sucesso do projeto. Já fatores críticos de sucesso referem-se às condições, eventos e circunstâncias que contribuem para o sucesso do projeto.

Em projetos de desenvolvimento internacional, liderados por organizações não-governamentais, são considerados sucesso de projeto: relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade. Relevância refere-se à adequação do projeto às prioridades do público-alvo e do doador. Eficiência refere-se ao uso de recursos para atingir os resultados. Eficácia refere-se ao atingimento dos objetivos. Impacto refere-se às mudanças produzidas pelo projeto. Sustentabilidade refere-se à probabilidade de os benefícios do projeto se perpetuarem mesmo sem continuidade (IKA; DIALLO; THUILLIER, 2012).

Silvius e Schipper (2015) através de nove dimensões da sustentabilidade e seis critérios para o sucesso do projeto, apresentam um modelo de critérios para compreender como as dimensões da sustentabilidade podem afetar o sucesso do projeto.

### **Gestão de projetos no terceiro setor**

Organizações da sociedade civil podem ser traduzidas como conjunto de instituições que embora promovam direitos coletivos se distinguem do mercado e do Estado. Essas organizações incorporam o terceiro setor, que é o conjunto de instituições, do setor voluntário ou de organizações não governamentais, sem fins lucrativos (ALBUQUERQUE, 2006).

Ruggeri (2011) define o terceiro setor como um campo público da sociedade onde organizações e indivíduos interagem no desenvolvimento de ações concretizando bens públicos usufruídos por toda a população ou parte dela. Essas organizações se articulam

com os demais setores econômicos e apresentam-se como essenciais para a redução das desigualdades sociais (SILVA; COSTA; GÓMEZ, 2011).

As instituições que compõem o terceiro setor tem como características comuns: i) contrapor as ações do governo e do mercado, ii) realçar o valor político e econômico das ações sem fins lucrativos e iii) possuir uma visão integradora da vida pública, tanto de ações públicas como privadas (ALBUQUERQUE, 2006).

No Brasil, a partir da década de 90, amplia-se o campo de ações das organizações da sociedade civil, principalmente por conta da ausência do Estado na esfera social (SILVA; COSTA; GÓMEZ, 2011; SILVA, 2010). Doravante essa década, houve uma diversificação nas tipologias organizacionais das entidades representativas das organizações do terceiro setor, desde fundações empresarias, institutos até mesmo a academia, via centros de estudos, passam a atuar diretamente neste setor (SILVA, 2010).

Conforme apresentado por Silva (2010), neste período a gestão dessas organizações é posta em vigor, o que reforça e renova as práticas de gestão dentro dessa área. Implementam-se prêmios de eficácia e qualidade, veículos de comunicação direcionados, legislações são revistas ou promulgadas, como a lei de voluntariado, Oscips, reformulação do código civil e surgem profissionais especialistas no terceiro setor.

O desafio no campo de conhecimento do terceiro setor é promover o diálogo entre as diversas áreas incluindo o tema nos campos das disciplinas clássicas, para a construção de bases teóricas sólidas. Além disso, no Brasil existem inúmeras fundações e instituições que atuam no terceiro setor, financiando iniciativas com recursos humanos, materiais e financeiros, e/ou executando projetos (ALBUQUERQUE, 2006). Segundo Xavier (2008) e Silva (2010), desde as tradicionais filantrópicas às ONGs contemporâneas, a sobrevivência organizacional está vinculada a adoção de ações de aferição e demonstração de resultados, através dos níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência.

Cada vez mais essas entidades são demandadas para terem uma atuação mais qualificada pelos financiadores que apoiam suas atividades e projetos o que traz à tona a necessidade de profissionalização (ALBUQUERQUE, 2006; XAVIER, 2008; RUGGERI, 2011; SILVA; COSTA; GÓMEZ, 2011). Não obstante, esse ambiente faz com que as organizações tenham que gerenciar de forma cada vez mais eficiente seus projetos (XAVIER, 2008).

Silva, Costa e Gómez (2011) reiteram que as organizações do terceiro setor, principalmente as organizações não governamentais (ONG), necessitam de instrumentos de gestão institucional para atingir seus objetivos, pois apesar de não possuírem fins lucrativos possuem estrutura organizacional semelhante a empresas.

Ademais, o terceiro setor possui intersecção com todas as áreas técnicas que permeiam as atividades econômicas da sociedade. À vista disso, Ruggeri (2011) estabelece que o conhecimento técnico em gestão de projetos deve ser aplicado também no terceiro setor, uma vez que, as áreas de aplicação estão em todos os setores. Independentemente das necessárias adequações.

As organizações do terceiro setor operam com grande incidência em projetos (RUGGERI, 2011). E esses trazem vantagens competitivas para organizações, pois são os condutores da implementação de estratégias, das mudanças e das inovações (MARQUES; PLONSKI, 2011, NORO; BRONZATTI, 2013). Xavier (2008) apresenta que podemos dividir, dentro do terceiro setor, as etapas do gerenciamento de projetos em cinco fases: i) proposta de projeto, ii) captação de recursos, iii) realização do projeto, iv) monitoramento e controle do projeto, e v) encerramento do projeto.

Podemos abordar o gerenciamento de projetos através de duas vertentes: tradicional e adaptativa. Na abordagem tradicional o foco é no desenvolvimento de técnicas de planejamento e controle que racionalizam a gestão de projetos. Na abordagem adaptativa os projetos são vistos como diversos e a gestão deve ser adaptada para contemplar essas especificidades (MARQUES; PLONSKI, 2011).

O gerenciamento de projetos é um ramo da administração que cuida do processo de planejamento, execução e controle de projetos, o qual sua aplicação ao longo do tempo permite avaliar o desempenho, o aprendizado contínuo e antecipação do desempenho futuro (XAVIER, 2008). Os projetos contemporâneos se veiculam de diversas formas. Há de curto, médio ou longo prazo; com poucos recursos financeiros ou envolvendo grandes empreendimentos (NORO; BRONZATTI, 2013).

A partir das últimas décadas do século XX, foi construída uma base conceitual-filosófica que transforma o pensamento tradicional de desenvolvimento, questionando a supervalorização dos recursos econômicos. As organizações da sociedade civil ganham credibilidade e espaço por recusarem-se a aceitar o *status quo* da hegemonia da dimensão econômica. Integram, portanto, a condução do novo paradigma emergente da integração entre economia, ambiente e sociedade (ALMEIDA, 2009). Neste contexto, as organizações do terceiro setor representam um universo amplo de contribuições para o desenvolvimento sustentável.

Podemos considerar cinco aspectos fundamentais para a integração efetiva desse setor ao desenvolvimento sustentável: i) ações vinculadas aos pilares da sustentabilidade; ii) compreensão e clareza do projeto de desenvolvimento sustentável; iii) qualidade das ações e visão de longo prazo; iv) gestão organizacional integrada; e v) gestão social, ou seja, administração das ações para necessidades públicas (AMARAL; COSAC, 2010). Por outro lado, os autores Sarriot et al (2004), afirmam que as organizações não governamentais, compartilham valores sobre a sustentabilidade, mas são céticas e desconectadas da realidade do campo. Adicionalmente, Silva, Costa e Gomez (2011) afirmam que é importante que a sustentabilidade esteja incorporada às práticas de gestão em organizações do terceiro setor, uma vez que, em seu cerne a atuação dessas organizações está vinculada a benefícios a sociedade e ao meio ambiente.

Os projetos desenvolvidos devem, portanto, promover condições facilitadoras para que ocorram conquistas sustentáveis, por meio da interação com as partes locais interessadas (SARRIOT et al 2004). Vale ressaltar que quando se fala em projetos que enfatizam o engajamento e inclusão das partes interessadas, onde a negociação é aberta e flexível tem-se projetos que sugerem ênfase na sustentabilidade. Diferente do que acontece nas abordagens fechadas onde apenas alguns atores chaves são selecionados para a participação na elaboração do projeto (AARSETH et al, 2017).

Os autores sugerem ainda que as organizações estão preocupadas com a sustentabilidade em gestão de projetos, mas existe uma lacuna entre a percepção da importância e a incorporação na prática (CARVALHO, M. M; MARTENS, 2016). Além disso, Samara et al (2020), afirma que o terceiro setor ainda não possui estudos suficientes sobre o gerenciamento de projetos e a sustentabilidade.

## **METODOLOGIA**

Com o intuito de responder a esta questão de pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado para realização de um estudo de caso, pois de acordo com Eisenhardt (1989), este método é ideal para exploração em carácter empírico do que foi identificado na revisão de literatura. As entrevistas foram realizadas entre o período de 14 de janeiro a 12 de abril de 2021.

De acordo com Eisenhardt (1989), esse método de pesquisa pode ser definido como uma estratégia para observar as dinâmicas presentes utilizando configurações individuais, sendo desenvolvido através de estudo único ou de múltiplos casos. Segundo Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) o estudo de caso é adequado para desenvolver novas teorias podendo ser também utilizado para exploração do tema, construção de teoria, teste de teoria e extensão/refinamento da teoria.

Para esta pesquisa, foram selecionados como perfis adequados a este estudo, quatro coordenadores ou gerentes de projetos que atuam em organizações não governamentais e que possuem como temática principal educação, sustentabilidade e assistência social. A seleção deste perfil de entrevistados, levou em consideração que esses possuem um importante papel na determinação de sucesso em projetos (HWANG; NG, 2013; XAVIER, 2008), além de serem as peças fundamentais para a implementação da sustentabilidade em projetos (HWANG; NG, 2013, SILVIUS; GRAAF, 2019, SAMARA et al, 2020). Outro aspecto foi o seu nível de expertise sobre projetos no terceiro setor, bem como a potencial relevância de suas percepções, haja vista seu conhecimento mais abrangente sobre os diversos processos e interações com distintos stakeholders envolvidos ao longo desses projetos.

A coleta de dados conta com fontes de dados primários e secundários. Os dados primários são provenientes de entrevista baseada em roteiro semiestruturado elaborado com base na revisão teórica e na adaptação da pesquisa desenvolvida por Martens e Carvalho (2015) sobre a relação da sustentabilidade e sucesso em projetos. Os dados secundários foram obtidos por meio da análise de documentos e relatórios gerenciais das organizações.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Caracterização da Amostra

Para realizar a análise qualitativa foram entrevistados 4 membros de organizações do terceiro setor que atuam na coordenação ou gerenciamento de projetos a mais de cinco anos, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 Análise Qualitativa (Características dos entrevistados)

Características do Entrevistado	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Cargo ocupado</b>	Coordenador executivo/projeto	Coordenador de projeto	PMO	Coordenador de projeto
<b>Área de Formação</b>	Administração	Direito	Engenharia	Gestão Pública
<b>Tempo de atuação em projetos</b>	16 anos	8 anos	23 anos	8 anos
<b>Tempo de atuação na instituição avaliada</b>	13 anos	3 anos	1 ano	4 anos

Vale ressaltar a diversidade das áreas de formação dos entrevistados: administração, direito, engenharia e gestão pública. Além disso, o tempo de atuação nas organizações avaliadas que variam de 13 anos a 1 ano de atuação. A seguir, no Quadro 2, apresenta-se as características das organizações avaliadas:

Quadro 2 Análise Qualitativa (Características das organizações)

Características da Organização	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Principal área de atuação da organização que atua</b>	Meio Ambiente	Educação	Sustentabilidade	Educação e Inclusão social



<b>Possui área de Gestão de projetos?</b>	A instituição só trabalha com projetos.	A instituição possui diretrizes para gestão de projetos.	A organização possui uma área de gestão de projetos, só não possui processos estruturados.	Não. O que há são gerentes de áreas programáticas.
<b>Como você (ou a organização) gerencia projetos?</b>	Através de coordenadores de programa.	Cada liderança adota uma metodologia para gerenciamento de projetos.	Na organização existe o conceito de que os projetos permeiam as áreas. Cada área pode gerenciar seus projetos usando recursos de outras áreas usando a estrutura matricial.	Não temos uma área de projetos. Cada projeto é seu mundo. A pandemia intensificou esse problema.
<b>São aplicadas nos projetos metodologias de gerenciamento como PMI?</b>	Usamos apenas alguns conceitos, mas nem sempre aplicam à risca. Já utilizaram software de gestão, mas não utilizam mais. Tem um custo de processo que os projetos não pagam. Difícil sustentar.	Usamos alguns conceitos.	Os requisitos do PMI estão no modelo adotado: planejamento, alocação de recursos. (Só não está formalizado). Alguns itens são aplicados, "mas o PMI é muito amarrado".	Não tem métodos centralizados entre os projetos. Cada coordenador aplica de acordo com a sua expertise.

Ressalta-se que nas organizações entrevistadas, em sua maioria, não possuem uma área estruturada de gestão de projetos e sim metodologias, muitas vezes não uniformes, que são adotadas por cada liderança de projetos. Ademais, em nenhuma das organizações é adotada de forma completa a metodologia de gerenciamento do PMI, mas sim conceitos.

### Apresentação dos Constructos e Variáveis

#### 1. Gerenciamento de Projetos e Sustentabilidade no 3º setor

Quando perguntado se havia gerenciamento da sustentabilidade nos projetos desenvolvidos pela organização para os entrevistados temos que em nenhuma das organizações a sustentabilidade em suas três dimensões é aplicada de forma intrínseca nos projetos desenvolvidos, além de não haver metodologias para a gestão da sustentabilidade (matrizes ou indicadores) conforme Quadro 3:

Quadro 3 Análise Qualitativa (Sustentabilidade em Projetos)

Sustentabilidade em projetos	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Relação entre gerenciamento de projetos e sustentabilidade</b>	Gera confusão. O triple é uma premissa de trabalho, mas são raras as vezes que conseguimos incluir esses três itens nos projetos. Por exemplo não tem como na Amazônia pensar em projetos sem uma construção coletiva e social. Mas há projetos que não tem o aspecto econômico.	Possuo dificuldade de pensar nisso como algo que vem no primeiro momento. O principal na atuação da organização hoje é a dimensão do recurso.	Todo projeto tem que ser autossustentável. Essa é a grande conexão. Só consigo potencializar tornando-o autossustentável. Tem que fazer um novo projeto para conquistar novos projetos. Projeto tem que ter atividades autossustentável. Atividades de controle só tem valor se servir de melhoria continua.	Na organização não tem projetos voltados para a sustentabilidade. Trabalha indiretamente em prol da sustentabilidade, ou seja, não atende aos três pilares. Há nuances de sustentabilidade, mas ela não está intrínseca.

<b>Utilização de metodologias para a aplicação da sustentabilidade (matriz ou indicadores)</b>	Não possuímos uma matriz ou indicadores. Há apenas quando os apoiadores dos projetos solicitam. Existe uma tendência de os apoiadores pedirem indicadores de sustentabilidade.	Não há indicadores ou matriz, mas a natureza do que fazem geram impacto na sustentabilidade.	Não possuímos. O que tem são OKRs. O modelo ideal é que as métricas dos projetos suportem as metas da organização. Temos apenas um apoio. Ex. se tiver um projeto sem métrica não sei o que ele gera. Os OKRs têm que tornar os projetos sustentáveis.	Não há indicadores e metodologias de sustentabilidade.
--	--	--	--	--

Chama a atenção que todos os respondentes afirmam que não há métodos de análise da sustentabilidade nos projetos. Pode-se induzir que conforme apresentado pelos entrevistados 1 e 2, quando falamos sobre sustentabilidade em projetos pode haver uma confusão e dificuldade de entendimento sobre ter um projeto autossustentável (visão do entrevistado 3) e fazer projetos que atendem o tripé da sustentabilidade (visão do entrevistado 4).

## 2. Sustentabilidade em Projetos do 3º setor

Foi analisada a inserção da sustentabilidade nos projetos desenvolvidos pelo terceiro setor considerando o tripé da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Além disso, analisado a relação destes com o sucesso em projetos. Os resultados são apresentados a seguir:

- Dimensão Econômica

Os entrevistados levantam duas questões importantes para a discussão dessa dimensão no terceiro setor. A primeira, em relação ao uso inadequado dos recursos econômicos em projetos dentro dessas organizações, segundo o entrevistado 2 é necessário equilibrar as decisões econômicas, e conforme dito pelo entrevistado 4 falta melhorar o gerenciamento do uso dos recursos, conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 Análise Qualitativa (Dimensão Econômica)

Dimensão econômica	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Qual sua opinião sobre a dimensão econômica da sustentabilidade</b>	Entendo que não há autonomia econômica em projeto no 3º setor, pois eles não obedecem a uma lógica de sustentabilidade econômica.	Entendo que é necessário criar uma mentalidade da escassez para que as pessoas tomem decisões mais equilibradas em relação a dimensão econômica.	Entendo que existem dois tipos: 1) ativos tangíveis (resultado em receita ou redução de custo). 2) bens intangíveis (de difícil métrica – atividades q geram ganho financeiro, mas de complicada mensuração).	As ONGs não focam nesta perspectiva, principalmente aquelas que possuem ações na ponta, pois não tem essa visão ampla. Ex. quando olhamos o gasto com logística dos projetos, poderíamos otimizar os recursos econômicos. Vê que as organizações só fazem esse balanço quando não tem dinheiro nos projetos.

<p><b>Há alguma variável dessa dimensão sendo aplicada nos projetos da instituição</b></p>	<p>Não teve projetos que foram sustentáveis em termos econômicos.</p>	<p>A organização possui recursos e o orçamento é baseado em estimativas. Mas se sobra recursos econômicos acaba-se gastando. O recurso não é bem administrado.</p>	<p>A organização gera bens intangíveis que não conseguem medir. Esse é o grande desafio. O quanto a atuação gerou de resultado econômico. Também é um desafio demonstrar esse ganho para o apoiador do projeto.</p>	<p>Não há. Se tem recursos gastamos se não tem otimizamos.</p>
--	---	--	---	--

E em segundo, o entrevistado 3 levanta a questão da dificuldade para se mensurar o ganho financeiro que são intangíveis dentro do terceiro setor e o entrevistado 1 afirma que o terceiro setor não obedece a uma lógica de sustentabilidade econômica dos projetos.

- Dimensão Social

Todos os entrevistados ressaltaram que essa é a dimensão que mais se aplica dentro dos projetos desenvolvidos pelas organizações e é posta como premissa de atuação (entrevistado 1 e 2). Também se levantou a questão da mensuração dessa dimensão onde o entrevistado 3 ressaltou a dificuldade de mensurar o impacto na sociedade e o entrevistado 4 afirmou que o item perenidade do projeto é levado em consideração na avaliação da dimensão social, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 Análise Qualitativa (Dimensão Social)

Dimensão Social	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<p><b>Qual sua opinião sobre a dimensão social da sustentabilidade</b></p>	<p>Pensar na dimensão social é mais simples, pois está nos valores institucionais. Não existe projeto que não tenha sido executado sem falar com os atores locais.</p>	<p>Entendo que é a que mais se aplica nos projetos do terceiro setor, pois é extremamente relevante.</p>	<p>Entendo que essa dimensão está totalmente conectada com o terceiro setor. O desafio é o desdobramento. O que eu meço como ganho social é o desafio. O tema pode abranger dezenas de coisas. A dificuldade de definir a abrangência do que é e o que medir. Esse é o grande complicador.</p>	<p>É importante focar na permanência dos projetos na comunidade, pois além de dispender diversos recursos para implementá-lo, apenas no pós-projetos é possível mensurar se ele foi eficaz e gerou impacto na sociedade.</p>

<b>Há alguma variável dessa dimensão sendo aplicada nos projetos da instituição</b>	A dimensão social é uma premissa da atuação e está nos valores. Entretanto, com a pandemia a articulação com a base foi comprometida.	É aplicada como premissa em todos os projetos desenvolvidos.	A maior dificuldade da instituição é medir o impacto social da sua atuação. Ainda não conseguiram definir esse indicador.	Os projetos são construídos para serem permanentes dentro das comunidades. Verifica-se essa dimensão quando é realizada a avaliação desse impacto: se o efeito do projeto permaneceu no público e se teve perenidade.
---	---	--	---	---

A partir dessa análise podemos supor que a dimensão social é permanente e constante dentro dos projetos do terceiro setor.

- Dimensão Ambiental

Todos os entrevistados (1, 2, 3 e 4) ressaltaram que essa é a dimensão que menos é aplicada dentro dos projetos desenvolvidos pelas organizações. No caso do entrevistado 1 ele afirma que desenvolve projetos que impactam esta dimensão, mas que não consegue recursos para realizar projetos que não geram impacto ambientais dentro do ecossistema que atua. Na mesma linha o entrevistado 4 resalta que a dimensão só é considerada em um cenário de poucos recursos e o entrevistado 3 completa que essa dimensão sempre fica com uma relevância relativa dentro da atuação da organização. Por fim, o entrevistado 2 reconhece que há pouca informação da aplicação dessa dimensão nos projetos, vide Quadro 6:

Quadro 6 Análise Qualitativa (Dimensão Ambiental)

Dimensão ambiental	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Qual sua opinião sobre a dimensão ambiental da sustentabilidade</b>	Está na premissa e no DNA dos projetos. Desenvolve projetos relacionados a essa dimensão e tem isso como fim. Mas é difícil ter uma política sustentável na atuação. Não consegue ter financiador que pague desenvolver projetos sem gerar nenhum impacto ambiental.	Considero relevante, entretanto sente falta de mais informações de como aplicar essa dimensão na prática dentro dos projetos.	De forma geral, criou-se um preconceito com essa questão por causa dos "eco-chatos". Pois, acabam focando em questões de relevância pequena. É importante abranger o tema para as questões mais críticas e atuar não apenas no efeito e sim na causa de problemas ambientais.	Essa dimensão está bem distante da sua atuação hoje. Vê que as organizações só pensam nesta dimensão quando não tem dinheiro e a usam como justificativa para a otimização de recursos "não vamos imprimir por conta da preservação do meio ambiente".
<b>Há alguma variável dessa dimensão sendo aplicada nos projetos da instituição</b>	Possuem o conceito, mas tem dificuldade de implementar na prática.	É a dimensão que menos se aplica. Não há projetos dessa natureza. Tem apenas políticas internas de cuidado e preservação.	A instituição sempre volta para essa questão, mas entende que sustentabilidade é ampla. A questão ambiental fica com uma relevância relativa.	Não há. E considero triste não contemplarem essa dimensão, pois tudo o que fazem impacta o meio ambiente.

Ambos dados apresentam uma tendência negativa dos itens dimensão ambiental em projetos do terceiro setor. Podemos extrair com esses dados que a dimensão ambiental é pouco avaliada e implementada dentro dos projetos do terceiro setor.

- Sucesso e Sustentabilidade

Os entrevistados (1, 2 e 4) apresentam que dentro do terceiro setor não há uma relação entre a sustentabilidade e os projetos. O entrevistado 1 relaciona o sucesso do projeto a mensuração do impacto dele no longo prazo e o entrevistado 3 afirma que o sucesso do projeto é alcançado quando ele se torna autossustentável. O entrevistado 2 ressalta que existe problemas nas estruturas das organizações para contemplarem os requisitos da sustentabilidade e o entrevistado 4 afirma que dentro do terceiro setor as organizações se adaptam ao que os financiadores inserem como premissa para o trabalho, vide Quadro 7:

Quadro 7 Análise Qualitativa (Sucesso e Sustentabilidade)

Sucesso e sustentabilidade	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<b>Qual é a sua opinião sobre a relação entre sucesso de projetos e sustentabilidade no terceiro setor</b>	Acredito que a sustentabilidade tem pouco a ver com o sucesso do projeto. Os projetos raramente dão conta de medir o impacto que eles têm, pois, a sustentabilidade da atuação está no longo prazo. Se uma comunidade daqui dois anos tem renda depois do projeto executado isso não é mensurado pelo projeto.	O 3º setor existe em um lugar de muita luta para fazer a diferença, para conseguir recurso, para engajar pessoas. Deveria ser premissa base ter a sustentabilidade inserida nos projetos, mas está distante pois falta estruturas no terceiro setor para ser prioridade.	Acredito que se o projeto se tornar autossustentável o sucesso está alcançado. Dentro do terceiro setor o mais importante é a eficiência e não a eficácia dos projetos.	Acredito que há falha na sustentabilidade e dos projetos. Ela só existe quando é característica de quem financia. Se quem financia tem essa bandeira as organizações do terceiro setor incluem a sustentabilidade e nos projetos.
<b>Na sua opinião há alguma influência da sustentabilidade no sucesso de projetos</b>	Não, mas as ONGs podem ter influência na sustentabilidade dos projetos. Essa premissa só é válida se tivermos um projeto para resolver um problema muito claro (o que é difícil). O que dá sustentabilidade nos projetos é o fio condutor das ONGs. Se essas perguntas fossem feitas para os programas com um contorno muito bem definidos poderia ser. O problema dos projetos é que eles são de curto prazo.	Não dá para falar foi um sucesso, mas estouramos o orçamento. Sucesso seria fazer o projeto economizando, não usando todo o recurso, pois pessoas doaram. Mas não faz parte da realidade. Apesar da natureza dos projetos atingirem os aspectos sociais os demais aspectos são negligenciados.	Acredito que sim.	Influência, mas com foco na sustentabilidade e social. As ONGs se preocupam com a sustentabilidade e econômica do projeto e em seu impacto para a comunidade. Além disso, considera importante que o 3º setor se articule para otimizar recursos.

<p><b>Há algum caso de projeto em que essa relação foi validada</b></p>	<p>Desenvolvemos um projeto que hoje 8 anos depois ainda estão trabalhando na sustentabilidade deste. Só daria mensurar o sucesso real se ele tivesse mais 15 anos, pois teriam a avaliação do impacto do projeto.</p>	<p>Em relação a dimensão econômica, fizemos um projeto onde otimizamos os recursos financeiros do projeto e conseguimos reverter a economia em melhoria para o mesmo.</p>	<p>Exemplo de uma organização que realizou um trabalho em uma comunidade, que desenvolveu uma solução em conjunta com os <i>stakeholders</i> utilizam materiais recicláveis. Foi um projeto de alto impacto que usou recurso ínfimo, a comunidade e gerou resultado rápido e de forma ecológica.</p>	<p>Não possui.</p>
---	--	---	--	--------------------

Quando questionados sobre a influência da sustentabilidade no sucesso dos projetos os entrevistados 2 e 4 apontam que a dimensão social da sustentabilidade sim, mas os demais aspectos são negligenciados. O entrevistado 1 ressalta que para se pensar em sustentabilidade no terceiro setor o melhor caminho seria olhar para os programas, pois os projetos são de curto prazo. Já o entrevistado 3 acredita que sim há influência e apresenta um caso sobre como a sustentabilidade foi incorporada em um projeto de alto impacto em uma comunidade amazonense.

Mais uma vez, a dimensão da sustentabilidade social é ressaltada como a que mais possui influência no terceiro setor como verificado nas perguntas específicas da dimensão.

## CONCLUSÃO

A partir dos dados analisados neste estudo verifica-se que a dimensão social é vista como premissa para atuação das organizações do terceiro setor. Em segundo lugar temos a dimensão econômica com alto grau de inserção nos projetos do terceiro setor. O uso inadequado dos recursos, a falta de gerenciamento estruturado e a dificuldade para mensuração dos ganhos financeiros dos projetos desenvolvidos foram pontos levantados que estão presentes nestas organizações e não colaboram para o desempenho financeiro dos projetos. E em terceiro lugar temos a dimensão ambiental que possui o menor grau de correspondência em projetos desenvolvidos pelas organizações. Alguns dos motivos abordados pelos entrevistados foram: i) a falta recursos para contemplarem essa dimensão no desenvolvimento do projeto; ii) a relevância relativizada dessa dimensão dentro das organizações e iii) o desconhecimento ou pouca informação sobre a aplicação dessa dimensão no desenvolvimento de projetos.

Também identificou-se que dentro das organizações do terceiro setor apenas as dimensões sociais e econômicas da sustentabilidade apresentam algum relacionamento com o sucesso dos projetos, de acordo com a percepção dos entrevistados.

O estudo, portanto, conseguiu responder a questão de pesquisa a que se propunha, qual seja: “*Há algum relacionamento entre atender as dimensões da sustentabilidade e o sucesso dos projetos dentro do terceiro setor?*”

Ainda, a partir das informações coletadas, pode-se inferir que não há um relacionamento direto entre as dimensões da sustentabilidade e projetos dentro do terceiro setor. Isso pode se dar porque as estruturas organizacionais não contemplam os requisitos de todas as dimensões da sustentabilidade e/ou porque as organizações do terceiro setor estão subordinadas a financiadores que não contemplam esses aspectos em seus patrocínios.

O terceiro setor apresenta uma diversidade de ações que contribuem para o alcance do desenvolvimento sustentável, entretanto há obstáculos para incorporação do tema dentro dos projetos. Este estudo colabora e inicia a discussão empírica sobre a adoção do tripé da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) no gerenciamento de projetos dentro dessas organizações. Entretanto, limita-se pela quantidade de organizações analisadas o que gera oportunidades de estudos futuros para validação e confirmação dos resultados aqui levantados. Ademais se faz necessário aprofundar a discussão da temática e construir *frameworks* e/ou modelos de incorporação das dimensões da sustentabilidade em projetos que contemplem as peculiaridades do terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- AARSETH, Wenche et al. Project sustainability strategies: A systematic literature review. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1071-1083, 2017.
- ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. Summus Editorial, 2006.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Nova fronteira, 2009.
- AMARAL, Roberto Galassi; COSAC, Claudia Maria Daher. O Terceiro Setor e Desenvolvimento Sustentável. **Serviço Social & Realidade**, v. 18, n. 2, p. 81-106, 2010.
- BRONES, Fabien; CARVALHO, Marly Monteiro; MARTENS, Mauro Luiz. Lacunas e tendências na literatura de sustentabilidade no gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática mesclando bibliometria e análise de conteúdo. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 4, n. 1, p. 165-195, 2013.
- ABADIA, Lorena Gamboa; CARVALHO, Marly Monteiro. Sustentabilidade na literatura de Gestão de Projetos: temas centrais, tendências e lacunas. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 13, n. 4, p. 52, 2018.
- BOCCHINI, Paolo et al. Resilience and sustainability of civil infrastructure: Toward a unified approach. **Journal of Infrastructure Systems**, v. 20, n. 2, p. 04014004, 2014.
- BUSON, Marcos Albuquerque et al. Uma avaliação da sustentabilidade de projetos na fase de planejamento com base nos princípios lean: um estudo de caso no segmento de eletrônicos. **Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**, São José dos Campos, 2009.
- CARVALHO, M. M; MARTENS, Mauro Luiz. A contribuição da sustentabilidade no sucesso em projetos: a perspectiva de gestores em empresas brasileiras. In: **São Paulo: international workshop advances in cleaner production**. 2015.
- CARVALHO, M. M; MARTENS, Mauro Luiz. The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 117, p. 29-40, 2016.
- CARVALHO, M. M; MORIOKA, Sandra Naomi. Sustentabilidade e gestão de projetos: um estudo bibliométrico. **Production**, v. 26, n. 3, p. 656-674, 2016.
- CARVALHO, M. M; RABECHINI JR. R. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1120-1132, 2017.
- CARVALHO, M. M; RABECHINI JR. R. **Fundamentos em gestão de projetos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2019
- GAREIS, Roland et al. Project management and sustainable development principles, **Newtown Square: Project Management Institute**, 2013
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERENHOF, Helio Aisenberg et al. O gerenciamento de projetos e a sustentabilidade organizacional pelo ponto de vista da gestão do conhecimento. **Anais Km Brasil**, 2010.

Disponível em: [https://www.pmis.org.br/enews/edicao1301/terceiro\\_setor.asp](https://www.pmis.org.br/enews/edicao1301/terceiro_setor.asp) . Acesso em 15/11/2020

IKA, Lavagnon A.; DIALLO, Amadou; THUILLIER, Denis. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. **International journal of project management**, v. 30, n. 1, p. 105-116, 2012.

MARTENS, Mauro Luiz. **Sustentabilidade em gestão de projetos e sua relação com sucesso em projetos: proposição de um modelo teórico e empírico**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MARQUES JUNIOR, Luiz José; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem " tamanho único"?. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.

NORO, Greice; BRONZATTI, Barbara. A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 4, n. 1, p. 77-115, 2013.

ONU. **2015 Global Sustainable Development Report**. (ONU, Nova York, 2015). Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/globalsdreport/2015> . Acesso em 20/10/2020

ONU, **Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development** (UN, New York, 2015). Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=2361> . Acesso em 20/10/2020

RUGGERI, Renê G. **Gerenciamento de projetos no terceiro setor**. Brasport, 2011.

SÁDABA, Sara; JAEN, Luis Felipe; EZCURDIA, Amaya. Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. **Journal of cleaner production**, v. 99, p. 1-16, 2015.

SAMARA, Anan et al. Sustainability management of international development projects by International Non-Governmental Organizations: the case of INGOs working with refugees in Jordan. **International Journal of Construction Management**, p. 1-10, 2020.

SARRIOT, Eric G. et al. Qualitative research to make practical sense of sustainability in primary health care projects implemented by non-governmental organizations. **The International journal of health planning and management**, v. 19, n. 1, p. 3-22, 2004.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de administração pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

SILVA, Minelle Enéas; COSTA, Ana Carolina Vital; GÓMEZ, Carla Pasa. Sustentabilidade no Terceiro Setor: O desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. **Revista Reuna**, v. 16, n. 3, 2011.

SILVIUS, Gilbert. Sustainability as a new school of thought in project management. **Journal of Cleaner Production**, v. 166, p. 1479-1493, 2017.

SILVIUS, AJ Gilbert; GRAAF, Marc. Exploring the project manager's intention to address sustainability in the project board. **Journal of cleaner production**, v. 208, p. 1226-1240, 2019.

SILVIUS, AJ Gilbert; SCHIPPER, Ron. A conceptual model for exploring the relationship between sustainability and project success. **Procedia Computer Science**, v. 64, p. 334-342, 2015.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International journal of operations & production management**, 2002.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

XAVIER, Carlos Magno Da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**. Brasport, 2008.