



Campus São Mateus  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



## MELHORES PRÁTICAS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS EM PROJETOS SOCIAIS: UMA REVISÃO

*Best practices for monitoring and risk control in social projects: a review*

*Mejores prácticas de monitoreo y control de riesgos en proyectos sociales: una revisión*

**Keydson Quaresma Gomes**<sup>1\*</sup>, **Kátia Maria Morais Eiras**<sup>2</sup>, & **Osmar Vicente Chevez Pozo**<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universidade do Espírito Santo (UFES). Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES). Departamento de Tecnologia e Engenharia (DET).

<sup>1\*</sup> [keydson.gomes@ufes.br](mailto:keydson.gomes@ufes.br) <sup>2</sup> [katia.eiras@ufes.br](mailto:katia.eiras@ufes.br) <sup>3</sup> [osmar.pozo@ufes.br](mailto:osmar.pozo@ufes.br)

### ARTIGO INFO.

Recebido: 03.09.2025

Aprovado: 11.03.2026

Disponibilizado: 07.05.2026

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de riscos; monitoramento e controle de riscos; projetos sociais; riscos sociais; tratamento de riscos.

**KEYWORDS:** Risk management; risk monitoring and control; risk treatment; social projects; social risks.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de riesgos; monitoreo y control de riesgos; proyectos sociales; riesgos sociales; tratamiento de riesgos.

\*Autor Correspondente: Gomes, K. Q.

### RESUMO

O gerenciamento de riscos é fundamental para o sucesso de projetos sociais e, portanto, este estudo teve como objetivo identificar as melhores práticas de monitoramento e controle de riscos (MCR) em projetos sociais. A revisão da literatura foi realizada para identificar quais práticas representam os pilares do gerenciamento de riscos sociais. A busca foi realizada nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*. Após a aplicação de métodos de filtragem, foram selecionados 41 artigos para identificar os termos correspondentes às práticas de MCR. A revisão destacou que o risco social está associado à ocorrência de consequências incertas (positivas ou negativas) decorrentes de ações planejadas ou eventos que impactam nas relações sociais e valores coletivos, gerando instabilidade, conflitos ou vulnerabilidades. O estudo proporcionou um comparativo do gerenciamento de um projeto tradicional com um projeto social. As oito melhores práticas de monitoramento e controle de riscos em projetos sociais foram identificadas, destacando-se aquelas encontradas com maior frequência nas literaturas revisadas. A conclusão deste trabalho procurou mostrar que esta abordagem representa uma contribuição acadêmica significativa, fornecendo uma perspectiva mais coerente e acessível sobre as melhores práticas de monitoramento e controle de riscos em projetos sociais.

### ABSTRACT

*Risk management is essential for the success of social projects, and therefore, this study aimed to identify the best practices for risk monitoring and control (RMC) in social projects. A literature review was conducted to identify the practices that represent the pillars of social risk*

*management. The search was carried out in the databases Web of Science, Scopus, and Google Scholar. After applying filtering methods, 41 articles were selected to identify the terms corresponding to RMC practices. The review highlighted that social risk is associated with the occurrence of uncertain consequences (positive or negative) arising from planned actions or events that impact social relationships and collective values, creating instability, conflicts, or vulnerabilities. The study provided a comparison between the management of a traditional project and a social project. The eight best practices for risk monitoring and control in social projects were identified, with those found most frequently in the reviewed literature being highlighted. The conclusion of this work aimed to show that this approach represents a significant academic contribution, providing a more coherent and accessible perspective on the best practices for risk monitoring and control in social projects.*

### RESUMEN

*La gestión de riesgos es fundamental para el éxito de los proyectos sociales, por lo que este estudio tuvo como objetivo identificar las mejores prácticas de monitoreo y control de riesgos (MCR) en proyectos sociales. Se realizó una revisión de la literatura para identificar las prácticas que representan los pilares de la gestión de riesgos sociales. La búsqueda se llevó a cabo en las bases de datos Web of Science, Scopus y Google Scholar. Después de aplicar métodos de filtrado, se seleccionaron 41 artículos para identificar los términos correspondientes a las prácticas de MCR. La revisión destacó que el riesgo social está asociado con la ocurrencia de consecuencias inciertas (positivas o negativas) derivadas de acciones planificadas o eventos que afectan las relaciones sociales y los valores colectivos, generando inestabilidad, conflictos o vulnerabilidades. El estudio proporcionó una comparación entre la gestión de un proyecto tradicional y un proyecto social. Se identificaron las ocho mejores prácticas de monitoreo y control de riesgos en proyectos sociales, destacando aquellas que se encontraron con mayor frecuencia en la literatura revisada. La conclusión de este trabajo trató de mostrar que este enfoque representa una contribución académica significativa, proporcionando una perspectiva más coherente y accesible sobre las mejores prácticas de monitoreo y control de riesgos en proyectos Sociales.*

## INTRODUÇÃO

A relevância dos projetos sociais no cotidiano deve ser enfatizada porque a principal motivação de projetos dessa natureza é desenvolver e melhorar o bem-estar da comunidade não tendo como foco a lucratividade. O aspecto social é um fator que aumenta a possibilidade de desenvolvimento local por meio de projetos direcionados exclusivamente para esse fim. Nesse contexto, Nemoto et al (2018) conceitua que um projeto social retrata um empenho planejado e coordenado para solucionar um problema e responder a determinadas carências de um grupo social. Porém, qualquer que seja a característica do projeto, estará sempre associado a riscos que precisam ser identificados, avaliados e monitorados, de forma que o seu gerenciamento possa minimizar os efeitos negativos que podem ter impacto no sucesso do projeto (Bashynska et al., 2020).

De acordo com Klaus-Rosińska e Karpowicz (2023), os projetos sociais são concebidos para sensibilizar, criar novas oportunidades e gerar um ambiente propício ao potencializar uma região. O investimento em projetos sociais, atualmente, não está limitado apenas às iniciativas governamentais, tem sido, com uma certa frequência, o foco para diversas organizações, pelos benefícios às comunidades e reconhecimento das responsabilidades sociais e ganhos financeiros. Assim, esse crescente interesse por essa categoria de projetos obriga as estruturas executoras a buscarem mais profissionalização, aprimoramento e eficiência da gestão por meio de instrumentos e metodologias adequadas construídas para a sua realidade.

Para Dinu (2016), muitas organizações passam por um processo de modificação, estruturando-se para dar respostas eficazes e ágeis às dificuldades sociais e o gerenciamento de riscos corresponde a uma das partes centrais da estratégia organizacional, devendo ser um processo em evolução.

Barragan, Weffort e Aranha (2006), fizeram importante ponderação da forma que os riscos afetariam a execução dos projetos sociais ressaltando diversos fatores que, se não controlados, alteram de forma efetiva as estimativas projetadas. Esses fatores, quando previamente identificados, são categorizados como riscos que podem ter um efeito negativo ou positivo na conclusão do projeto.

Alguns autores (Taylor, 2016; Pawlak, 2024; Golini, Kalchschmidt e Landoni, 2015; Angulo et al., 2024) destacaram, como princípios fundamentais para a gestão de projetos sociais, algumas ferramentas que colaboram para monitorar e controlar riscos no processo de gerenciamento. Para Taylor (2016), a gestão de projetos sociais deve fazer uso da comunidade colaborativa visando aproveitar as vantagens e desempenho no nível empresarial, para mitigar as restrições associadas a controle e governança que afetam o impacto do projeto no ambiente social. De igual modo, Pawlak (2024) cita o princípio conhecido como o Gerenciamento do Ciclo do Projeto (GCP) como uma ferramenta adequada para projetos sociais, porque envolve a análise das partes interessadas, definição dos objetivos do projeto, análise de riscos e estrutura do projeto. Angulo et al (2024) e Golini, Kalchschmidt e Landoni (2015) citaram, como um princípio fundamental para a gestão de projetos sociais, o uso da metodologia do Project Management Institute (PMI) para gestão de projetos em organizações não governamentais (ONGs), oferecendo as melhores práticas que devem ser empregadas pelas ONGs garantindo transparência, eficiência e adaptabilidade no enfrentamento dos desafios impostos pelos riscos sociais.

Considerando que um projeto social pode ser entendido como um empreendimento único voltado para a realização de mudanças sociais, com restrições específicas de tempo e de recursos, implementado sob pressupostos de racionalidade financeira (Klaus-Rosińska e Karpowicz, 2023) esta investigação preocupou-se em priorizar a percepção da prática de gerenciamento de riscos em projetos sociais trazendo à luz do conhecimento as melhores práticas do gerenciamento de riscos nessa categoria de projeto. Dessa forma, o objetivo deste artigo é revelar, com base em uma análise aprofundada, as melhores práticas de monitoramento e controle de riscos (MCR) em projetos sociais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de uma revisão bibliográfica em que se priorizou a abrangência dos conceitos básicos de gestão de projetos, uma investigação foi realizada para a identificar importantes fatores que impactam no gerenciamento de riscos em projetos sociais apontados na literatura. As informações extraídas dos artigos serviram como base para a determinação dos pilares correspondentes às melhores práticas para monitorar e controlar riscos em projetos sociais.

### O Gerenciamento de Projetos Sociais

A maior parte das assistências sociais fornecidas pela estrutura governamental ou por organizações não governamentais, visando assistir à população com o objetivo de melhorar as condições de vida em termos de economia, educação ou saúde é realizada por meio de projetos sociais, que geralmente ocorrem em contextos político-econômicos mais estáveis (Golini, Kalchschmidt e Landoni, 2015).

Qualquer que seja a categorização do projeto, estes partilham a projeção de ideias e atividades em novos empreendimentos como uma característica em comum. O projeto será sempre o meio para a implementação de estratégias que permitam às organizações, privadas ou públicas, alcançarem seus objetivos. Portanto, devem impactar nas mais diversas áreas, principalmente a econômica, ambiental e social.

Assim como as estruturas corporativas, com fins lucrativos, que se organizam para criar e gerenciar um projeto que trará benefícios financeiros a partir do sucesso dos resultados, da mesma forma, as organizações governamentais ou não governamentais atuam em projetos sem fins lucrativos, criando e gerenciando esses projetos, visando soluções filantrópicas voltadas para a coletividade social. Para isso, também é necessário o conhecimento de gerenciamento de projetos e a familiarização com as questões sociais (Ângulo et al., 2024).

O projeto com fins sociais é um plano ou empenho solidário que tem como finalidade o desejo de mudar uma realidade. Sua proposta corresponde às iniciativas planejadas e coordenadas que visam solucionar problemas ou atender às necessidades de grupos sociais específicos. As entregas de um projeto social procuram potencializar a cidadania e a consciência social dos seres humanos e podem ser gerenciados pelo setor público, setor privado ou terceiro setor. Portanto, são desenvolvidos para atender as necessidades dos cidadãos ou para resolver determinados problemas sociais, alterando a situação social, onde o principal avaliador de resultados é a própria sociedade (Nemoto, Silva e Pinochet, 2018; Iastremska e Korelenko, 2020).

O gerenciamento eficaz de projetos sociais se revela como estrutura essencial para garantir que as organizações alcancem seus objetivos e maximizem positivamente seu impacto no

ambiente dos beneficiários do projeto. Para as instituições que atuam com projetos sociais é necessário que estas estejam focadas no principal objetivo que está associado às necessidades dos grupos de interesse. Os projetos sociais são projetados para resolver problemas sociais específicos com expectativa de mudança nas situações sociais dos indivíduos (Eiras, Gomes, e Campos, 2024). O principal objetivo desse tipo de projeto é trazer benefícios para a sociedade, ou seja, criar efeitos sociais positivos (Angulo et al., 2024; Bashynska et al., 2020).

O gerenciamento de projetos sociais envolve a mesma abordagem que integra as práticas tradicionais do gerenciamento de projetos, englobando ferramentas de colaboração social e metodologias que garantem o engajamento da equipe do projeto, soluções de problema e desempenho global do projeto. Esta abordagem é muito importante, principalmente para os ambientes onde é essencial a colaboração e o engajamento das pessoas envolvidas (Taylor, 2016; Kubíčková e Hodžić, 2019).

### **Principais Diferenças entre o Gerenciamento de Projetos Tradicional e Social**

A gestão de projetos estrutura-se operacionalmente por meio de grupos de processos, os quais constituem agrupamentos lógicos de atividades de gerenciamento orientadas para a consecução dos objetivos específicos do projeto. Conforme fundamentado no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2017), estes processos são categorizados em cinco grupos sequenciais e iterativos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Na literatura especializada pode-se verificar uma distinção paradigmática entre a gestão de projetos tradicionais e os de contextos sociais. Por um lado, o modelo tradicional, conforme discutido por Valadares et al. (2024), Buganová e Šimíčková (2019) e San Cristóbal et al. (2016), tem como premissas fundamentais a eficiência operacional, a lucratividade, a previsibilidade baseada em planos detalhados e uma gestão de riscos predominantemente mitigatória. Por outro lado, o gerenciamento de projetos sociais, embora se utilize das metodologias basilares da gestão tradicional, enfatiza dimensões distintivas relacionais e adaptativas. Os pesquisadores Wang et al. (2025), Bakhtawar et al. (2021), Taylor (2016) e Shi et al. (2015) argumentam que o enfoque social prioriza procedimentos de avaliação contínua, flexibilidade, colaboração multifatorial e engajamento profundo dos beneficiários e da comunidade em geral, frequentemente em interface com a prestação de serviços públicos.

Para operacionalizar a comparação metodológica entre estes dois enfoques, o presente estudo adotou os cinco grupos de processos de gerenciamento (PMI, 2017) como framework analítico central. A análise comparativa, sintetizada na Tabela 1, foi construída a partir da extração e sistematização de dados empíricos e conceituais de trabalhos previamente identificados na revisão de literatura, incluindo Ogirri e Idugie (2024), Green e Dikmen (2022), Buganová e Šimíčková (2019), e Klaus-Rosińska e Karpowicz (2023). E foram consideradas as seguintes abordagens, para análise: Finalidade primária, Gerenciamento de riscos, Envolvimento de stakeholders, Avaliação de resultado e Sustentabilidade. Deste modo, na Tabela 1, os procedimentos de avaliação característicos de cada abordagem foram associados aos grupos de processos e contrastados no enfoque social e tradicional do projeto.

**Tabela 1.** Abordagem comparativa entre Gerenciamento de Projetos Tradicional e Social conforme o procedimento de avaliação

Procedimento (Grupo de Processo)	Social	Tradicional
Finalidade primária (Iniciação)	Impactos sociais, ambientais e econômicos; benefícios não financeiros; qualidade de vida; prestação de serviço público com benefícios sociais	Cumprir requisitos dentro de prazos, custos e qualidade; eficiência e lucro; satisfação do cliente com objetivos organizacionais
Gerenciamento de riscos (Planejamento)	Riscos sociais, ambientais, culturais, políticos, econômicos e de segurança	Riscos técnicos e operacionais no contexto de atrasos financeiros, custo, escopo e cronograma
Envolvimento de stakeholders (Execução, Monitoramento e Controle)	Engajamento da comunidade	Engajamento da equipe e cliente
Avaliação de resultado (Encerramento)	Fluxo contínuo de comunicação e feedback; técnicas de avaliação Fuzzy logic e simulação de Monte Carlo; resultados sociais, econômicos e ambientais	Análise de indicadores; técnicas de avaliação <i>Earned Value Management</i> (EVM); AHP, fuzzy logic, simulação de Monte Carlo e análise de redes
Sustentabilidade (Encerramento)	Impactos duradouros; estabilidade social de longo prazo	Desempenho econômico e vantagens de longo prazo; eficiência de recursos

Fonte: Autores (2026).

### Gestão de Riscos

Uma das principais causas de riscos e incertezas nos projetos sociais é a tendência de o gerente de projetos fazer generalizações e suposições, não estudadas, no planejamento do projeto. As tomadas de decisões são frequentemente feitas com informações insuficientes, resultando em falha do projeto, perda de dinheiro e constrangimento. A partir desta consideração, este trabalho recomenda o entendimento do conceito de risco social e a sua associação com o gerenciamento de riscos nos projetos sociais.

### Riscos Sociais

A necessidade de implementação de um projeto social na maioria das vezes surge a partir da existência de um evento, que muitos autores classificam como “risco social” (Mahmoudi et al. 2013; AlKheder, Alzarari e Alsaleh, 2023; Liu et al. 2016; Shi et al. 2015; Chen e Hu, 2013; Miao, Huang e He, 2021; Shaktawat e Vadhera, 2021; Wang et al. 2018).

A partir das diversas considerações pesquisadas, podemos sintetizar que um risco social é definido como a probabilidade de ocorrência de consequências incertas (positivas ou negativas) decorrentes de ações planejadas (intervenções, projetos) ou eventos (desastres, crises), que alteram formas de vida, relações sociais e valores coletivos, gerando instabilidade, conflitos ou vulnerabilidades.

Essa tipificação de risco é mediada por um desencadeamento de processos sociais, que culminam na criação e execução de projetos sociais com a finalidade de minimizar tensões, protestos, conflitos violentos ou catástrofes humanitárias, objetivando impactos positivos de mudança dessas situações (Tabela 2).

**Tabela 2.** Visão de cada um dos autores pesquisados e dimensões que tipificam os riscos sociais

Dimensão do Risco Social	Referência de pesquisa
Desastres naturais	Mahmoudi et al. 2013
Conflitos e instabilidade	Liu et al. 2016; Shi et al. 2015; Chen & Hu 2013; Miao et al. 2021
Insegurança e poluição ambiental	AlKheder et al. 2023
Fatores de injustiça	Shaktawat & Vadhera, 2021; Wang et al. 2018; Shi et al. 2015
Gestão e governança	AlKheder et al. 2023; Chen & Hu, 2013

Fonte: Autores (2026).

## Riscos do Projeto

O risco é a ameaça potencial que expõe em vulnerabilidade os recursos do projeto, consumindo o orçamento estimado inicialmente e levando ao surgimento de custos adicionais, ou a possibilidade de obter benefícios significativos (renda) como resultado de fazer negócios sob incerteza. A gestão de riscos é um tipo especial de atividade destinada a mitigar o impacto do risco, sendo este de natureza negativa para não afetar o desempenho da firma (Bashynska, et al, 2020).

Os riscos identificados em projetos são uma condição ou evento incerto, mediado por fatores técnicos, ambientais e sociais, que, se ocorrer, afeta positiva ou negativamente os objetivos do projeto (escopo, custo, prazo, qualidade, sustentabilidade e estabilidade socioecológica).

A materialização dos riscos pode decorrer de algumas fontes indiretamente associadas ao projeto expondo tarefas e prazos a perigos que afetariam diretamente o custo e resultado do projeto, tornando vulnerável os sistemas socioecológicos envolvidos (Simpson et al., 2021; Mahmoudi et al., 2013). Outras considerações para as fontes geradoras de risco estão na dualidade de impacto em que pode transformar essa probabilidade em oportunidade (efeitos positivos) ou em ameaça (efeitos negativos), do tipo perdas financeiras, atrasos, falhas ou danos ambientais. Shaktawat e Vadhera (2021) descreve que a incerteza estrutural pode produzir um impacto negativo indesejável ao projeto e pode se originar de fontes diversas como ambientais (como clima e geologia), questões regulatórias legais e socioeconômicas. Para Chen e Hu (2013) uma das preocupações do gerente de projeto deve estar relacionada aos riscos que se manifestam em todo período do ciclo de vida do projeto, com efeitos cumulativos, em cascata e de longo prazo, que podem ser classificados como de “temporalidade ampliada”. É um tipo de risco que poderá surgir em qualquer fase do projeto.

O risco em projetos transcende a visão tradicional (foco em custo-prazo-qualidade), integrando incertezas socioecológicas sistêmicas, exigindo que em seu gerenciamento sejam consideradas a avaliação de vulnerabilidades sociais e ambientais, a análise de efeitos em cascata e, principalmente, o engajamento de stakeholders para capturar mediações sociais (Muazu, Rothman e Maltby, 2021; Simpson et al., 2021).

## Importância do Gerenciamento de Risco

As consequências de todas as ameaças possíveis de risco em um projeto não são possíveis de eliminar por completo. Qualquer implementação no projeto está sujeita a eventos adversos de risco potencial aceitável. Dessa forma, o gerenciamento de riscos requer passos consistentes que incluem a identificação e definição de parâmetros de risco; o estabelecimento de um aparato de gestão que ajudará a desenvolver um plano de ação para minimizar ou eliminar o risco; a avaliação de risco através do uso de ferramentas específicas e abordagens metodológicas; e o desenvolvimento de um plano de ação que contemple a execução de atividade, que estão constantemente se adaptando ao ambiente em mudança (Dinu, 2016).

O gerenciamento de riscos (GR) em projetos é fundamental para assegurar o sucesso, a sustentabilidade e a viabilidade holística das iniciativas. Sua importância transcende a mera prevenção de falhas operacionais, posicionando-se como elemento central para a resiliência e o impacto responsável dos projetos no mundo complexo contemporâneo (Simpson et al., 2021; Wassénius e Crona, 2022).

A importância prática do GR pode ser resumida em quatro destaques fundamentais. Em primeiro lugar, o GR é essencial para evitar consequências negativas de alto impacto. Isso inclui prevenir perdas humanas e econômicas catastróficas em eventos extremos, evitar paralisações dispendiosas, conflitos sociais violentos e instabilidade (Liu et al., 2016; Mahmoudi et al., 2013), e mitigar custos adicionais significativos, perdas econômicas e até o cancelamento de projetos (Miao, Huang, e He, 2021).

A subestimação de ameaças complexas, especialmente aquelas que envolvem interações sinérgicas entre riscos climáticos, socioeconômicos e ambientais, é um perigo crítico que o GR robusto busca mitigar (Simpson et al., 2021). Em segundo lugar, o GR é fundamental para a promoção da sustentabilidade e equidade, obrigado os gerentes a evitarem a redistribuição desigual de impactos e conflitos sociais (Mahmoudi et al., 2013), previne *trade-offs* inadequados e a transferência de impactos adversos entre escalas locais e globais (Muazu, Rothman e Maltby, 2021), e integra avaliações ambientais que mitigam impactos ao meio ambiente e asseguram benefícios de longo prazo (Shaktawat e Vadhera, 2021). Em terceiro lugar, o GR promove resiliência e estabilidade em sistemas adaptativos complexos (Wassénus e Crona, 2022). Ele garante a aceitação pública e o apoio contínuo (Shi et al., 2015), previne a escalada de disputas em "consequências sociais severas e atua preventivamente para preservar a estabilidade social (Chen e Hu, 2013; Wang et al., 2018; Han e Wang, 2021); por último, em quarto lugar, o GR é indispensável para a eficiência operacional e o sucesso do projeto. Ele minimiza impactos negativos, melhora a tomada de decisão e otimiza o uso de recursos, reduz atrasos e custos extras (Shi et al., 2015), assegura a entrega dentro de prazos e orçamentos (AlKheder, Alzarari e Alsaleh, 2023), e protege o retorno financeiro em investimentos de alto custo (Shaktawat & Vadhera, 2021).

Em projetos sociais, comumente problemas emergentes são difíceis de determinar, prever ou controlar, por isso ações de gerenciamento de riscos devem seguir etapas de identificação, análise e resposta proativa. No caso o impacto no resultado, negativo ou positivo, sempre atingirá expectativas dos interessados de uma forma mais ampliada e, portanto, faz do GR um pilar indispensável para iniciativas responsáveis e bem-sucedidas em cenários de incertezas.

### Estratégia de Tratamento de Riscos em Projetos Sociais

É essencial para a gestão eficiente de projetos sociais. Ela inclui: identificação, avaliação e mitigação dos riscos ao longo do ciclo de vida do projeto. Assim, sugere-se a abordagem a seguir (Tabela 3).

**Tabela 3.** Estratégia de tratamento de riscos em projetos sociais com base na literatura

Metodologia Estratégica	Descrição
Objetivo Principal	Geração de impacto social positivo, melhoria de condições de vida
Identificação de Riscos	Riscos sociais, culturais e políticos, como resistência da comunidade (Dinu, 2016; Miao, Huang, e He, 2021; Angulo et al. 2024)
Avaliação de Riscos	Qualitativa e quantitativa, com foco em impactos sociais (Bashynska et al. 2020)
Tratamento de Riscos	Minimizar impactos negativos e maximizar benefícios sociais (Dinu, 2015)
Planejamento de Resposta	Estratégias de mitigação e adaptação para responder a crises sociais; Adaptação das estratégias tradicionais com foco ético; (Miao, Huang, e He, 2021; Angulo et al. 2024)
Monitoramento e Controle	Foco contínuo na adaptação das soluções sociais e análise de feedback das comunidades (Mahmoudi et al., 2013); Indicadores qualitativos e sociais (Miao, Huang, e He, 2021; Angulo et al. 2024)
Estratégia de Transferência	Transferência de responsabilidades para parceiros comunitários e stakeholders (Dinu, 2016); Credibilidade institucional (Angulo et al. 2024)
Envolvimento das Partes Interessadas	Envolvimento intensivo da comunidade local e das autoridades públicas; Processos participativos para evitar conflitos (Miao, Huang, e He, 2021; Angulo et al. 2024)

Fonte: Autores (2026).

Os projetos sociais demandam uma abordagem mais integrada e sensível ao contexto cultural e social. A gestão de riscos deve ser muito mais flexível e adaptativa, dada a incerteza e a variabilidade das respostas sociais.

## **METODOLOGIA**

Para selecionar os termos correspondentes às práticas de monitoramento e controle de riscos (MCR) em projetos sociais, realizou-se uma pesquisa de trabalhos publicados que abordassem assuntos vinculados à “avaliação de riscos” integrada a “projetos sociais”. O objetivo foi identificar 10 termos específicos de avaliação de riscos, os quais deveriam ser associados aos procedimentos de MCR em projetos sociais, a partir dos trabalhos elegíveis. O mecanismo de buscas dos artigos científicos foi auxiliado pelas bases de dados Google Scholar, Portal Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que inclui as bases Web of Science e Scopus, priorizando a visualização de referências abertas (acesso institucional) com foco em documentos tecnocientíficos de relevância nacional e internacional.

As palavras-chave consideradas relevantes no âmbito da presente pesquisa foram definidas como “risk management”, “risk assessment” e “social project” combinadas com “sustainability” e “project management”. As buscas foram repetidas alternando diversas combinações usando os operadores booleanos “OR” e “AND” para permitir múltiplas buscas ao mesmo tempo. A busca das literaturas, após algumas etapas de triagem, limitando por ano (2015-2025), resultou em 929 artigos. Em uma segunda etapa de triagem excluiu-se os artigos que não estavam em inglês e aqueles sem acesso completo ao texto por restrições do banco de dados. Nos remanescentes, focou-se no título para selecionar apenas aqueles que continham palavras associadas a “avaliação de risco” e “projeto social”. E, finalmente, excluiu-se todos os trabalhos em que as revistas apresentaram “Qualis-Capes” de classificação tipo “C”. Assim, um total de 41 artigos, incluindo-se 4 artigos que não atenderam a restrição dos últimos 11 anos, mas foram considerados relevantes para a pesquisa. Todos os artigos selecionados foram avaliados em detalhe, para identificar os termos correspondentes às práticas de MCR em projetos sociais.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Considerando o critério de exclusão e seleção dos artigos descrito na metodologia, um total de 41 trabalhos publicados entre 2015 e 2025 (inclusive) foram identificados e disponibilizados para análise. Após a avaliação das informações sobre riscos sociais encontradas nesses artigos científicos, procurou-se as definições e termos que convergem, em vários aspectos do gerenciamento de risco, para o processo que envolve ferramentas que permitiriam o monitoramento e controle de riscos (MCR) associados aos projetos sociais.

**Identificação das Melhores Práticas para Monitorar e Controlar os Riscos em Projetos Sociais** Conforme Kahkönen et al. (2023), a gestão de riscos em projetos sociais, principalmente aqueles voltados para a sustentabilidade, exige práticas específicas de controle de riscos que vão além dos métodos tradicionais, incorporando dimensões ambientais, sociais e econômicas de forma integrada e contínua. A pesquisa bibliográfica para identificar as práticas de MCR em projetos sociais revelou que os termos e definições, embora presentes, estão fragmentados e dispersos nas fontes selecionadas, com algumas repetições de termos comuns quando comparadas às fontes, umas com as outras, em suas aplicações multidisciplinares. De uma maneira geral, as literaturas pesquisadas abordam principalmente

a combinação entre avaliação de impacto social e avaliação de risco sustentável para contextos complexos e de mudanças sociais (Mahmoudi et al., 2013; Bakhtawar et al., 2022; Wassénus & Crona, 2021).

Dessa forma, a partir das informações dos estudos, desenvolveu-se uma classificação sistematicamente categorizada identificando um total de 8 pilares principais do processo de gerenciamento de riscos, classificados como as melhores práticas de MCR em projetos sociais (Tabela 4).

**Tabela 4.** Os 8 pilares identificados nos artigos da pesquisa como melhores práticas de MCR em projetos sociais

Práticas de MCR identificadas	Referências
1. Identificação proativa de riscos	Mahmoudi et al., 2013; Wassénus e Crona, 2021; Jiang et al., 2021; Iastremska e Korolenko, 2020; Song et al., 2025; Ma et al., 2018; Rodríguez-Rivero et al., 2020; Liu et al., 2015; Luther et al., 2022; Angulo et al., 2024; Song e Hao, 2023; Shi et al., 2015; Muriana e Vizzini, 2017; Luppino et al., 2014; Klaus-Rosińska e Karpowicz, 2022; Shaktawat e Vadhera, 2020; Bashynska et al., 2020; Miao et al., 2019; Wang et al., 2018; Holzmann e Jørgensen, 2001; Chen e Hu, 2013; Kubičková e Hodžić, 2019; Breen et al., 2022; Krechowicz, 2022; Almashhour et al., 2025; Moczydłowska et al., 2023; AlKheder et al., 2023
2. Análise qualitativa e quantitativa dos riscos sociais	Mahmoudi et al., 2013; Rodríguez-Rivero et al., 2020
3. Desenvolvimento de planos de contingência e resiliência comunitária	Bakhtawar et al., 2022; Jiang et al., 2021; Iastremska e Korolenko, 2020; Ma et al., 2018
4. Transparência e alocação de recursos para mitigação de riscos	Mahmoudi et al., 2013; Jiang et al., 2021; Liu et al., 2015; Shi et al., 2015; Shaktawat e Vadhera, 2020; Holzmann e Jørgensen, 2001; Testorelli et al., 2024
5. Monitoramento de riscos em tempo real	Mahmoudi et al., 2013; Bakhtawar et al., 2022; Jiang et al., 2021; Iastremska e Korolenko, 2020; Ma et al., 2018; Gauß e Parlings, 2021; Liu et al., 2015; Luther et al., 2022; Muazu et al., 2021; Shi et al., 2015; Guan et al., 2021; Muriana e Vizzini, 2017; Luppino et al., 2014; Wang et al., 2021; Shaktawat e Vadhera, 2020; Miao et al., 2019; Soufi et al., 2021; Mavi et al., 2021; Obondi, 2022; Almashhour et al., 2025; AlKheder et al., 2023; Testorelli et al., 2024
6. Engajamento e comunicação com stakeholders	Bakhtawar et al., 2022; Golini et al., 2015; Iastremska e Korolenko, 2020; Song et al., 2025; Ma et al., 2018; Rodríguez-Rivero et al., 2020; Liu et al., 2015; Angulo et al., 2024; Green e Dikmen, 2022; Shi et al., 2015; Klaus-Rosińska e Karpowicz, 2022; Bashynska et al., 2020; Miao et al., 2019; Cunha et al., 2019; Chen e Hu, 2013; Mavi et al., 2021; Kubičková e Hodžić, 2019; Obondi, 2022; Moczydłowska et al., 2023; AlKheder et al., 2023; Taylor, 2016
7. Processos iterativos de capacitação e treinamento da equipe	Golini et al., 2015; Song et al., 2025; Angulo et al., 2024; Green e Dikmen, 2022; Klaus-Rosińska e Karpowicz, 2022; Bashynska et al., 2020; Cunha et al., 2019; Soufi et al., 2021; Kubičková e Hodžić, 2019; Taylor, 2016
8. Análise de cenários, flexibilidade e adaptação ao contexto	Simpson et al., 2021; Wassénus e Crona, 2021; Gauß e Parlings, 2021; Luther et al., 2022; Song e Hao, 2023; Muazu et al., 2021; Guan et al., 2021; Wang et al., 2025; Wang et al., 2018; Breen et al., 2022; Krechowicz, 2022

Fonte: Autores (2026).

A adoção de práticas eficazes que garantam a identificação, avaliação e mitigação dos riscos ao longo do ciclo de vida do projeto enfatiza a importância de estabelecer um ambiente onde a conscientização sobre riscos esteja profundamente consolidada, garantindo clareza e a promoção da responsabilidade coletiva à gestão de riscos.

A gestão integrada de riscos em projetos sociais, especialmente aqueles com dimensões socioambientais significativas, exige um portfólio de ferramentas metodológicas que devem ser aplicadas ao longo do ciclo do projeto, para tornar o gerenciamento bastante proativo e evitar ciclos viciosos de dependência de estruturas de proteção, que ampliam a exposição ao risco.

Em síntese, dos 8 pilares classificados como as melhores práticas de MCR associadas aos conceitos desenvolvidos nas literaturas pesquisadas, verificou-se que as práticas “Identificação Proativa de Riscos”, “Monitoramento de Riscos em tempo real” e “Engajamento e Comunicação com Stakeholders” foram associadas em mais de 50% dos artigos selecionados (Figura 1).

**Figura 1.** Associação das melhores práticas de MCR aos conceitos desenvolvidos nas literaturas pesquisadas

Fonte: Autores (2026).

As literaturas pesquisadas enfatizam que para cada uma das práticas de monitoramento e controle de riscos identificadas, há um suporte de um conjunto de ações e ferramentas que possibilitam o sucesso dessa entrega, no ciclo de vida associado ao desenvolvimento do projeto. Bakhtawar et al. (2022), destaca a importância de se executar um plano de comunicação constante e da reavaliação dos riscos para a manutenção da resiliência e Wassénius e Crona (2021), estabelece que a aplicação de uma matriz de similaridade e centralidade de informação possibilita a simulação da propagação de riscos em cenários específicos, como os efeitos da má gestão governamental. Para destacar mais detalhes que conceituam as práticas de MCR identificadas nos trabalhos pesquisados, (Figura 1), a Tabela 5 a seguir exhibe uma descrição das ações ferramentas envolvidas que suporte ao sucesso das oito melhores práticas, baseadas nas informações do levantamento bibliográfico.

**Tabela 5.** Descrição das ferramentas de aplicação envolvidas nas melhores práticas de monitoramento e controle de gestão de riscos em projetos sociais

Melhores práticas	Ferramentas de aplicação
Identificação proativa de riscos	Ações suportadas por tecnologias digitais e metodologias tradicionais, fornecendo ao gerente de projetos insights rápidos sobre os riscos sociais. Esta abordagem facilita a alocação eficaz de recursos e a comunicação das ações de mitigação. <b>Aplicações:</b> Mapeamento de Contexto; Framework RSIA ( <i>Risk and Social Impact Assessment</i> ) com foco em gestão proativa de impactos; métodos <i>fuzzy</i> híbridos e Estudos adaptativos ( <i>adaptive pathways</i> ); RFMEA (Análise de Modos e Efeitos de Falha Reverso) para priorização de riscos com base em scores; Diagramas de dispersão
Análise qualitativa e quantitativa dos riscos sociais	Tem por finalidade avaliar os riscos sociais com potencial de afetar as comunidades, de forma negativa ou positiva, alterando a forma de vida levando a ganhos ou vulnerabilidade. Essa prática aumenta a capacidade do gestor de antecipar e gerenciar impactos, decorrentes de ações planejadas ou eventos naturais. <b>Aplicações:</b> Estudos de riscos sistêmicos no antropoceno (interligação dos sistemas naturais e sociais); Avaliação de riscos por subjetividade de legislações ou intervenção governamental impositiva; Estudo do efeito de riscos de aquisição ou desapropriação de terras, ou demolições e os impactos ambientais; Mapeamento de riscos sociotécnicos; Riscos por conflitos culturais; Efeitos sociais negativos por má gestão governamental e poluição
Desenvolvimento de planos de contingência e resiliência comunitária	Esta prática envolve o desenvolvimento de planos de contingência e resiliência comunitária, promovendo um acompanhamento contínuo de prevenção ou adaptação a riscos e desafios, sendo essencial ao sucesso de projetos sociais. O sucesso do plano está associado à importância da comunicação constante e da reavaliação dos riscos para a manutenção da resiliência. <b>Aplicações:</b> Realização de seminários periódicos para apresentação de resultados e monitoramento contínuo do progresso do projeto; Implementação de pacotes de resposta rápida para mitigar impactos sociais; Planejamento e adaptação de estratégias de resposta a riscos sociais com base em auditorias de risco regulares; Reavaliação constante da eficácia das estratégias de mitigação de riscos, com foco na melhoria da resiliência dos projetos; Utilização de modelos preditivos para antecipar riscos e implementar respostas rápidas
Transparência e alocação de recursos para mitigação de riscos	É identificada como uma característica chave para o sucesso na gestão de riscos, permitindo uma melhor compreensão e resposta aos riscos. Está diretamente relacionada ao sucesso do projeto e deve ser contínua entre todos os stakeholders. <b>Aplicações:</b> Divulgação das políticas públicas (TV, rádio e redes sociais); Reuniões comunitárias e canais de comunicação direta para evitar desconfiança; Clareza nas metas enfatizando a redução da corrupção; Avaliações contínuas das informações para

	evitar falsa sensação de segurança; reforçar o uso de informações em três níveis, de forma clara (comunicação interna, comunicação externa e informal)
Monitoramento de riscos em tempo real	Consiste em empregar ferramentas e rotinas de acompanhamento contínuo para observar, em tempo real, a evolução dos riscos ao ambiente. Em projetos sociais essa prática deve ser tratada como essencial para mitigar riscos, reduzir atrasos de resposta e evitar que sinais precoces sejam ignorados. <b>Aplicações:</b> Sistema de alerta precoce (EWS - <i>early warning system</i> ); painéis/dashboards e rotinas de reporte; Questionários periódicos com stakeholders/comunidade, analisados estatisticamente (ex.: SPSS) e priorizados por RII (Índice de Importância Relativa) para hierarquizar fatores de risco; Auditorias regulares e reavaliações formais de; Reuniões de status de riscos (curtas e frequentes) com registro de decisões; Vigilância contínua de mudanças no ambiente (político, social, econômico, ambiental) com atualização rápida de planos de resposta; Análise contínua da percepção e do comportamento comunitário (aceitação, resistência, boatos, demandas recorrentes) para antecipar conflitos e ajustar estratégias
Engajamento e comunicação com stakeholders	Corresponde às ações para envolver a comunidade local a ter interesse no resultado de sucesso do projeto, por meio de programas de alcance comunitário e outras iniciativas que promovam a aceitação e o suporte contínuo das atividades do projeto. Este engajamento é fundamental para mitigar riscos sociais e melhorar a sustentabilidade do projeto. <b>Aplicações:</b> Entrevistas com moradores, pesquisas domiciliares e inclusão de representantes comunitários nas avaliações; Promoção da abordagem participativa de todos os interessados no projeto; priorizar protocolos locais de sustentabilidade, com a participação de todos os interessados no projeto; identificar e considerar o nível de rejeição do projeto pública
Processos iterativos de capacitação e treinamento da equipe	Configura ações contínuas da gestão de riscos e envolve um ciclo de avaliação do planejamento, identificação, categorização, análise, priorização, desenvolvimento de respostas, monitoramento e controle dos riscos. <b>Aplicações:</b> Coleta de dados em duas fases (pré-teste e estudo principal) com ajustes contínuos; Promoção do ciclo de aprendizagem contínua; reavaliar iterativamente ao final de cada fase; Utilização do método RFMEA (Análise de Modos e Efeitos de Falha Reverso) para reavaliação contínua de riscos após implementação de planos de contingência
Análise de cenários, flexibilidade e adaptação ao contexto	É uma prática fundamental para prever possíveis riscos e criar planos de contingência. Ao utilizar simulações para entender diferentes cenários, ela permite o desenvolvimento de respostas eficazes para situações inesperadas. A flexibilidade organizacional e a adaptação às mudanças contextuais são cruciais para lidar com os riscos que podem surgir em ambientes dinâmicos e em constante mudança, especialmente em projetos de grande complexidade. <b>Aplicações:</b> Uso de simulações e análises para antecipar riscos e criar estratégias de resposta adaptativas; Adaptação de planos de risco conforme as particularidades do projeto e o contexto em que ele está inserido, incorporar flexibilização na gestão de riscos para responder às transformações percebidas nas comunidades afetadas; Monitoramento e ajuste dinâmico das estratégias de risco conforme as mudanças no ambiente social e político

Fonte: Autores (2026).

O gerenciamento de riscos em projetos é uma etapa fundamental da gestão e, portanto, o monitoramento de controle de riscos sempre será necessário para o sucesso do resultado do projeto. Para o caso dos projetos sociais, a atividade de monitoramento e controle de riscos torna-se mais desafiadora devido a algumas considerações que são inevitáveis. São extremamente relevantes considerações a respeito da construção social do risco, onde o risco do projeto é visto como um processo de construção social moldado pelos relatos de risco de grupos e atores sociais envolvidos no contexto de implementação. Há também a complexidade dos riscos da infraestrutura social, que é um risco que assume uma certa característica que dificulta a sua gestão porque exigem níveis mais elevados de concepção e consulta aos usuários infraestrutura, situando-se frequentemente em contextos políticos complexos. Considera-se também as questões éticas envolvidas nas análises de riscos em projetos sociais, tornando importante projetar uma avaliação de risco de estabilidade Social, que é uma também um modelo de gerenciamento para lidar com riscos sociais (Liu et al., 2016).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma revisão sistemática da literatura sobre as práticas de monitoramento e controle de riscos (MCR) em projetos sociais, referente ao período de 2015 e 2025, foi realizada procurando demonstrar quais práticas representam os principais pilares do processo de gerenciamento de riscos sociais.

A busca foi feita nas bases de dados Google Scholar e Portal Periódicos CAPES, que inclui as bases Web of Science e Scopus, e seguiu critérios preestabelecidos. Após a aplicação de métodos de filtragem, a pesquisa resultou em 41 artigos selecionados e revisados que atenderam a todos os critérios de seleção. Em seguida foram avaliados em detalhe, para identificar os termos correspondentes às práticas de MCR em projetos sociais.

Com base nesse levantamento, foram identificados oito pilares associados às práticas de gerenciamento de riscos que foram detalhadas em atributos críticos e avaliação dos impactos da implementação.

O estudo destacou as três principais práticas mencionadas, com maior frequência, verificadas em mais de 50% das literaturas pesquisadas, que são: “Identificação Proativa de Riscos”, “Monitoramento de Riscos em tempo real” e “Engajamento e Comunicação com Stakeholders”. As ferramentas de aplicação dessas práticas foram enfatizadas para que os gerentes de projeto e leitores interessados no assunto estejam mais bem equipados e alinhados com os objetivos dos projetos sociais e nas ações de gerenciamento de riscos. Esta abordagem representa uma contribuição acadêmica significativa, fornecendo uma perspectiva mais coerente e acessível sobre as melhores práticas de MCR.

Também foi observado nesta revisão que o risco social está associado à ocorrência de consequências incertas (positivas ou negativas) decorrentes de ações planejadas (intervenções e entregas dos projetos) ou eventos (desastres, crises), que alteram formas de vida, relações sociais e valores coletivos, gerando bem-estar, ou instabilidade, ou conflitos, ou vulnerabilidades. Dessa forma, o risco social deve necessariamente ser gerenciado de forma eficaz a fim de fundamentar tomadas de decisões mais relevantes.

Os resultados demonstrados neste artigo revelam oportunidades para futuras pesquisas, tais como: (i) Exploração de novas abordagens e tecnologias para o monitoramento em tempo real dos riscos em projetos sociais, com o uso de ferramentas de inteligência artificial ou plataformas de big data, buscando explorar como essas tecnologias podem ser adaptadas ao contexto específico de projetos sociais e avaliar sua eficácia na previsão e mitigação de riscos; (ii) Investigar de forma mais profunda sobre os pilares menos evidenciados nas literaturas pesquisadas, realizando estudos qualitativos que explorem a aplicação, os desafios e os impactos dos cinco outros pilares de gerenciamento de riscos mencionados, para entender as dificuldades de implementação e como se inter-relacionam.

## REFERÊNCIAS

- Alkheder, S., Alzarari, A., & Alsaleh, H. (2023). Urban construction-based social risks assessment in hot arid countries with social network analysis. *Habitat International*, 131, 102730. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2022.102730>
- Almashhour, R., Al-Mhdawi, M. K. S., Daghfous, A., Qazi, A., & Ojiako, U. (2025). Traditional to sustainable risk management in the construction industry: a systematic literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(3), 528-565. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2025-0021>
- Angulo, D., Padron, R., Gualdrón, C., & Villa, J. L. (2024). Importance of good project management practices in NGOs. *22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*. San José, Costa Rica.
- Bakhtawar, B., Thaheem, M. J., Arshad, H., Tariq, S., Mazher, K. M., Zayed, T., & Akhtar, N. (2021). A sustainability-based risk assessment for P3 projects using a simulation approach. *Sustainability*, 14, 344. <https://doi.org/10.3390/su14010344>
- Barragan, L. G., Weffort, E. F. J., & Aranha, M. P. S. (2006). O processo de gestão de riscos e controles internos nas entidades sem fins lucrativos como uma ferramenta para redução de custos. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1742>
- Bashynska, I., Kovalova, O., Malovichko, O., & Shirobokova, O. (2020). Risk management of innovative socially significant projects (on the example of urban passenger transport). *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 256-267. <https://ssrn.com/abstract=3598184>
- Breen, M. J., Kebede, A. S., & König, C. S. (2022). The safe development paradox in flood risk management: a critical review. *Sustainability*, 14(24), 16955. <https://doi.org/10.3390/su142416955>
- Buganová, K. & Šimíčková, J. (2019). Risk management in traditional and agile project management. *Transportation Research Procedia*, 40, 986-993. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.138>

Chen, X. & Hu, X. M. (2013). Study of social risk assessment on major projects based on risk perception. *Proceedings of the 2013 International Conference on Management Science & Engineering (20th)*. (pp. 1900-1905). Harbin, P.R. China. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2013.6586439>

Cunha, L., Ceryno, P., & Leiras, A. (2019). Social supply chain risk management: a taxonomy, a framework and a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1101-1110. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.183>

Dinu, A. M. (2015). The importance of risk management in projects. *Journal of International Business and Economics*, 1, 1-10. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/286480708>

Dinu, A. M. (2016). Risk treatment in projects. *\*Knowledge Horizons - Economics*, 8\*(1), 160–163. <http://www.orizonturi.ucdc.ro>

Eiras, K. M. M., Gomes, K. Q., & Campos, C. C. (2024). Definição de critérios de seleção para escolha de projetos sociais de aplicação direta na condição social do indivíduo. *South American Development Society Journal*, 10(28), 319-334. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28p319-334>

Gauß, P. & Parlings, M. (2021). Framework for indicator-based, sociotechnical project risk monitoring. In W. Kersten, C. M. Ringle, & T. Blecker (Eds.), *adapting to the future: how digitalization shapes sustainable logistics and resilient supply chain management* (pp. 185-218). *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*. <https://doi.org/10.15480/882.3968>

Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>

Green, S. D., & Dikmen, I. (2022). Narratives of Project Risk Management: From Scientific Rationality to the Discursive Nature of Identity Work. *Project Management Journal*, 53(6), 608–624. <https://doi.org/10.1177/87569728221124496>

Guan, L., Abbasi, A., & Ryan, M. J. (2021). Prioritizing project interdependent risks: A network-based approach. *Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. (pp. 1513-1517). <https://doi.org/10.1109/IEEM50564.2021.9673060>

Han, T.-C. & Wang, C.-M. (2021). Shipping bunker cost risk assessment and management during the coronavirus oil shock. *Sustainability*, 13(9), 4998-5012. <https://doi.org/10.3390/su13094998>

Holzmann, R. & Jørgensen, S. (2001). Social risk management: a new conceptual framework for social protection, and beyond. *International Tax and Public Finance*, 8, 529-556. <https://doi.org/10.1023/A:1011202517587>

lastremaska, O. & Korelenko, O. (2020). Assessment and risk management of socio-economic projects. *Three Seas Economic Journal*, 1(4), 166-172. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-24>

Jiang, W., Lei, J., Sang, M., Wang, Y., & Ye, K. (2021). A conceptual framework for modeling social risk tolerance for ppp projects: an empirical case of China. *Buildings*, 11(11), 531. <https://doi.org/10.3390/buildings11110531>

Kahkönen, A.-K., Marttinen, K., Kontio, A., & Lintukangas, K. (2023). Practices and strategies for sustainability-related risk management in multi-tier supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 29, 100848. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100848>

Klaus-Rosińska, A. & Karpowicz, M. (2023). Risk management in social projects. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 169, 1-17. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.169.24>

Krechowicz, M. (2022). Towards sustainable project management: evaluation of relationship-specific risks and risk determinants threatening to achieve the intended benefit of interorganizational cooperation in engineering projects. *Sustainability*, 14, 2961. <https://doi.org/10.3390/su14052961>

Kubičková, K. & Hodžić, M. (2019). The evaluation of project management practices in the Czech social enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 165-174. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1553679>

Liu, Z., Zhu, Z., Wang, H., & Huang, J. (2016). Handling social risks in government-driven mega project: an empirical case study from West China. *International Journal of Project Management*, 34(3), 202-218. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.11.003>

Luppino, R., Hosseini, M. R., & Rameezdeen, R. (2014). Risk management in research and development (R&D) projects: The case of South Australia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(2), 67-85. Recuperado de [https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/aamj\\_vo19-no-2-2014\\_4](https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/aamj_vo19-no-2-2014_4)

Luther, B., Gunawan, I., & Nguyen, N. (2023). Identifying effective risk management frameworks for complex socio-technical systems. *Safety Science*, 158, 105989. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105989>

Ma, L., Wang, L., Wu, K.-J., Tseng, M.-L., & Chiu, A. S. F. (2018). Exploring the decisive risks of green development projects by adopting social network analysis under stakeholder theory. *Sustainability*, 10(6), 2104. <https://doi.org/10.3390/su10062104>

Mahmoudi, H., Ren, O., Vanclay, F., Hoffmann, V., & Karami, E. (2013). A framework for combining social impact assessment and risk assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.05.003>

Mavi, R. K., Gengatharen, D., Mavi, N. K., Hughes, R., Campbell, A., & Yates, R. (2021). Sustainability in construction projects: a systematic literature review.

- Sustainability*, 13(4), 1932. <https://doi.org/10.3390/su13041932>
- Miao, J., Huang, D., & He, Z. (2021). Social risk assessment and management for major construction projects in China based on fuzzy integrated analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(6), 156-170. <https://doi.org/10.3390/jrfm13060156>
- Moczyłowska, J., Sadkowska, J., Zelazko, B., Ciocoiu, C. N., & Stawicka, E. (2023). Understanding risk culture in the context of a sustainable project: a preliminary study. *Sustainability*, 15, 5302. <https://doi.org/10.3390/su15065302>
- Muazu, R. I., Rothman, R., & Maltby, L. (2021). Integrating life cycle assessment and environmental risk assessment: a critical review. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126120. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126120>
- Muriana, C. & Vizzini, G. (2017). Project risk management: a deterministic quantitative technique for assessment and mitigation. *International Journal of Project Management*, 35(4), 320-340. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.010>
- Nemoto, M. C. O., Silva, D. A., & Pinochet, L. H. C. (2018). Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3). <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.11261>
- Obondi, K. C. (2022). The utilization of project risk monitoring and control practices and their relationship with project success in construction projects. *Journal of Project Management*, 7, 35-52. <https://doi.org/10.5267/j.ipm.2021.7.002>
- Ogirri, K. O., & Idugie, I. J. (2024). A comparative analysis of traditional versus agile project management methodologies on IT project outcomes. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(9), 1-12. <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i9495>
- Pawlak, P. (2024). Practical aspects of project management. in international managerial skills in higher education institutions. *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch014>
- PMI. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). *Project Management Institute*.
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Romero, J., & Ballesteros-Sánchez, L. (2020). Finding the links between Risk Management and Project Success: evidence from international development projects in Colombia. *Sustainability*, 12(22), 9294. <https://doi.org/10.3390/su12219294>
- San Cristóbal, J. R. Diaz, E., González, M. A., Madariaga, E., López, S., & Trueba, M. (2016). From the hard paradigms towards multimethodology in project management. *Procedia Computer Science*, 100, 1228-1234. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.152>
- Shaktawat, A. & Vadhera, S. (2021). Risk management of hydropower projects for sustainable development: a review. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 45-76. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00607-2>
- Shi, Q., Liu, Y., Zuo, J., Pan, N., & Ma, G. (2015). On the management of social risks of hydraulic infrastructure projects in China: a case study. *International Journal of Project Management*, 33, 483-496. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.003>
- Simpson, N. P., Mach, K. J., Constable, A., Hess, J., Hogarth, R., Howden, M., Lawrence, J., Lempert, R. J., Muccione, V., Mackey, B., New, M. G., O'Neill, B., Otto, F., Pörtner, H.-O., Reisinger, A., Roberts, D., Schmidt, D. N., Seneviratne, S., Strongin, S., Van Aalst, M., Totin, E., & Trisos, C. H. (2021). A framework for complex climate change risk assessment. *One Earth*, 4, 489-498. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.03.005>
- Song, J., Munyinda, M., & Adu Sarfo, P. (2025). Examining the impact of risk management practices on sustainable project performance in the construction industry: the role of stakeholder engagement. *Frontiers in Built Environment*, 11, 1575827. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1575827>
- Song, Y. & Hao, S. (2023). Influence of project governance mechanisms on the sustainable development of public-private partnership projects: an empirical study from China. *Buildings*, 13, 2424. <https://doi.org/10.3390/buildings13102424>
- Soufi, H. R., Esfahanipour, A., & Shirazi, M. A. (2021). Risk reduction through enhancing risk management by resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 64, 102497. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102497>
- Taylor, P. (2016). The Social Project Manager. *PM World Journal*, V(V), 1-6. <http://www.peworldjournal.net>.
- Testorelli, R., Tiso, A., & Verbano, C. (2024). Value creation with project risk management: a holistic framework. *Sustainability*, 16, 753. <https://doi.org/10.3390/su16020753>
- Valadares, F. S., Moura, N. C. S., Pereira, T. N. F., & Arantes, M. O. (2024). Identification of the main traditional project management methods through a systematic literature review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*, 15(6), 952-960. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2024.0150602>
- Wang, A., Wang, Y., Zheng, L., & Hu, Y. (2018). Social risk conduction analysis of large-scale water conservancy projects: a set of survey data from China. *Construction Research Congress 2018* (pp. 688-697). <https://doi.org/10.1061/9780784481371.084>
- Wang, F., Antwi-Afari, M. F., Anwer, S., Umer, W., & Mehmood, I. (2025). Risk management in sustainable building projects: a systematic literature review and scientometric analysis. *Cleaner Production Letters*, 9, 100111. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2025.100111>
- Wassénus, E. & Crona, B. I. (2022). Adapting risk assessments for a complex future. *One Earth*, 5(1), 39-49. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.12.004>