



**Gerenciamento de projetos em organizações da sociedade civil: avanços,
desafios e tendências na profissionalização do terceiro setor**

Milena Bohn de Carvalho

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

e-mail: milena.bc@outlook.com

Marlon Soliman

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

e-mail: marlon.soliman@ufsm.br

* RECEBIDO em 08/04/2026. ACEITO em 08/06/2026.

Resumo

Este estudo analisou a evolução da gestão de projetos em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), focando nos avanços, desafios e tendências para a profissionalização do terceiro setor. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, abrangendo 17 artigos publicados entre 2009 e 2024. Os resultados indicam que a gestão de projetos neste setor ainda enfrenta barreiras significativas, como instabilidade financeira, baixa capacitação técnica, fragilidade organizacional e complexidade no engajamento de partes interessadas. Contudo, foram identificados avanços importantes, incluindo a crescente aceitação de práticas de gestão estruturadas, implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) e adoção de metodologias específicas como o Project DPro. Além disso, identificaram-se tendências emergentes, tais como integração do gerenciamento de projetos no planejamento estratégico das OSCs, foco em impacto social e sustentabilidade, incorporação de tecnologias, e busca por capacitação. Conclui-se que a profissionalização da gestão de projetos constitui um caminho estratégico essencial para potencializar a atuação das OSCs.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Organizações da sociedade civil; Terceiro setor.

Abstract

This study analyzed the evolution of project management in Civil Society Organizations (CSOs), focusing on advances, challenges, and trends toward the professionalization of the third sector. A systematic literature review was conducted, covering 17 articles published between 2009 and 2024. The results indicate that project management in this sector still faces significant barriers, such as financial instability, limited technical capacity, organizational fragility, and complexity in stakeholder engagement. However, important advances were identified, including the growing acceptance of structured management practices, the implementation of Project Management Offices (PMOs), and the adoption of specific methodologies such as Project DPro. In addition, emerging trends were identified, such as the integration of project management into the strategic planning of CSOs, a focus on social impact and sustainability, the incorporation of technologies, and the pursuit of capacity building. It is concluded that the professionalization of project management constitutes an essential strategic path to enhance the performance of CSOs.

Keywords: Project management; Civil society organizations; Third sector.

1. Introdução.

O terceiro setor, muitas vezes denominado “setor privado de interesse público”, faz parte da chamada sociedade civil, que compreende uma esfera diversa, múltipla, heterogênea e complexa de atores (JUNQUEIRA; PADULA, 2019). Por se propor a tratar de diversas questões sociais, o terceiro setor é responsável por mobilizar muitos recursos em áreas de interesse público, o que o torna uma solução para diversos problemas sociais contemporâneos, como escassez de moradia, criminalidade e educação insuficiente. Dentro do terceiro setor estão as organizações formais sem fins lucrativos e não governamentais, conhecidas como Organizações da Sociedade Civil (OSCs), de amplo interesse público e que apresentam, simultaneamente, elementos de aproximação com o Estado e com o mercado (IPEA, 2025). Essas organizações assumem papéis que anteriormente eram de responsabilidade exclusiva do Estado, como ações humanitárias, educacionais e de desenvolvimento socioeconômico.

A evolução das OSCs pode ser traçada por meio de uma breve linha do tempo, destacando momentos-chave e fatores que contribuíram para seu crescimento. A diminuição do papel do Estado em algumas áreas, a busca por flexibilidade, respostas mais ágeis e a necessidade de respostas específicas são elementos centrais nesse processo (ARAÚJO, 2018; CARVALHO, 2015; CUNHA *et al.*, 2016;).

Em sua atuação, as OSCs implementam ações e angariam recursos por meio de projetos (ARMANI, 2009; TENÓRIO, 1998). A partir disso, surge a necessidade de profissionalização dessas organizações em resposta a uma pressão crescente por maior transparência, eficiência e capacidade de demonstrar resultados. A *accountability*, ou seja, a obrigação de prestar contas, tornou-se uma exigência fundamental para a sustentabilidade das OSCs.

Nesse contexto, o Gerenciamento de Projetos (GP) surge como uma ferramenta estratégica importante, auxiliando as organizações a maximizar seu impacto e garantir a continuidade de suas atividades. Metodologias de GP, originalmente desenvolvidas para o setor empresarial, vêm sendo adaptadas para atender às especificidades do contexto social (PM4NGOs, 2024; SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018). A implementação de boas práticas de GP adaptadas ao terceiro setor tem se mostrado uma abordagem eficaz para alcançar esses objetivos (GUIMARÃES *et al.*, 2012; FREITAS *et al.*, 2022; DERINDAG, 2023). Apesar da importância reconhecida do Gerenciamento de Projetos, muitas OSCs ainda enfrentam barreiras significativas para adotar práticas formais de GP. A instabilidade financeira, a falta de treinamento adequado, as barreiras culturais e a complexidade do ambiente são alguns dos principais desafios (GUIMARÃES *et al.*, 2012; SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018; ARAÚJO, 2018).

Assim, dada a grande capacidade de impacto e a importância crescente das OSCs, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: como as OSCs podem aprimorar o gerenciamento de seus projetos, considerando suas limitações e o contexto social em que atuam? Para tanto, este estudo teve como objetivo analisar a gestão de projetos no terceiro setor, com foco na identificação dos desafios enfrentados, avanços alcançados, tendências e vantagens da profissionalização no gerenciamento de projetos nos últimos 15 anos.

A relevância acadêmica deste estudo é evidente ao proporcionar um melhor entendimento da profissionalização das Organizações da Sociedade Civil, sistematizando evidências sobre a adaptação de metodologias de Gerenciamento de Projetos para esse contexto específico. Além disso, a análise detalhada de como essas metodologias são implementadas e dos desafios enfrentados pelas OSCs oferece uma visão aprofundada e crítica, essencial para avançar a discussão teórica na área (SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018; ARAÚJO, 2018; FREITAS *et al.*, 2022).

A relevância social e prática da pesquisa também deve ser destacada. O estudo fornece subsídios práticos para gestores de OSCs, auxiliando-os a aprimorar a eficácia de seus projetos e otimizar recursos escassos. A implementação adequada de metodologias de GP pode aumentar a transparência e a *accountability*, aspectos cruciais para a sustentabilidade das OSCs. Por fim, este trabalho oferece insights valiosos sobre como as OSCs podem superar as barreiras à adoção de práticas formais de GP, beneficiando diretamente essas organizações e, por extensão, a sociedade como um todo.

2. Referencial teórico.

Nesta seção são abordados os aspectos teóricos referentes ao terceiro setor bem como o gerenciamento de projetos e suas abordagens.

2.1. O terceiro setor: fundamentos e contexto.

O Terceiro Setor é composto por um conjunto diversificado de entidades que são conhecidas como Organizações da Sociedade Civil (JUNQUEIRA; PADULA, 2019). Essas organizações atuam em diversas áreas, como saúde, educação, meio ambiente e direitos humanos. A evolução conceitual do Terceiro Setor reflete a necessidade de uma maior participação social na resolução de problemas que, tradicionalmente, eram de responsabilidade do Estado (SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018; ARAÚJO, 2018; FREITAS *et al.*, 2022).

O crescimento do Terceiro Setor é impulsionado por vários fatores. A reorganização do papel do Estado, que delegou algumas de suas funções para essas organizações, é um dos principais motivos. A sociedade busca soluções mais ágeis e específicas para suas demandas, o que aumenta a complexidade das questões sociais que precisam ser abordadas. Essas organizações conseguem, muitas vezes, atuar de maneira mais flexível e adaptada às necessidades locais (ZIMMER *et al.*, 2018; CAFFÉ, 2020; ARMANI, 2009).

No Brasil, o Terceiro Setor ganhou destaque especialmente após a Constituição de 1988, que garantiu um maior apoio e reconhecimento às OSCs. A legislação brasileira evoluiu para proporcionar um ambiente mais favorável para essas organizações, permitindo que elas se desenvolvessem e ampliassem suas atividades. No cenário internacional, as OSCs também desempenham um papel crucial, com variações nas formas de atuação e regulamentação dependendo do contexto geográfico (CARVALHO, 2015; LACRUZ; CUNHA, 2018; DERINDAG, 2023).

A exigência por profissionalização e transparência no Terceiro Setor tem se tornado cada vez mais intensa. Financiadores e a sociedade em geral demandam uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos, portanto é fundamental que essas organizações tenham a capacidade de demonstrar resultados concretos para garantir a sua sustentabilidade. A adoção de práticas de gestão profissionalizadas é vista como uma maneira de atender a essas demandas e melhorar a eficácia das ações realizadas (LOPES; CRUZ, 2019; MEDEIROS; ALVES, 2018; JAYARAM; BHATTA, 2023).

A governança nas OSCs envolve a tomada de decisões e o controle das atividades realizadas. A gestão de *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas, é um aspecto central nesse processo. As OSCs precisam equilibrar a busca por eficiência e profissionalização com a manutenção de seus valores e missões sociais. Essa tensão é inerente ao setor, que deve constantemente adaptar suas práticas para atender às expectativas de seus diversos públicos (CAMPOS; MARINHO, 2018; NINKA *et al.*, 2024; ECONOMATO, 2025).

2.2. Gerenciamento de projetos e suas abordagens.

Para Maximiano (2014), projeto é um conjunto de atividades programadas que, em sequência, produzem mudanças tanto nas organizações quanto nas sociedades. Projetos, portanto, não devem ser confundidos com atividades repetitivas e contínuas, ou seja, todo projeto apresenta um ciclo de vida. Além disso, o projeto é conduzido por pessoas e deve atingir os objetivos dentro dos prazos, custos e qualidade. Tuman (1983) também destaca como requisitos para a proposição de um projeto a disponibilidade de recursos para a execução e a definição clara de seus objetivos.

Em sua maior parte, os projetos atingem todos os níveis da organização e podem extrapolar as próprias fronteiras dela, envolvendo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, frequentemente, da estratégia de negócios da organização (VARGAS, 2005). Com isso, aumenta-se a exigência dos consumidores e a competitividade entre mercados, o que faz com que as organizações sejam constantemente desafiadas a buscarem alternativas na tentativa de superar as barreiras que impedem as mudanças (REGO; SILVA, 2011). Busca-se, então, a manutenção do foco nos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças externas, o que faz com que muitas organizações encontrem na implementação de projetos o fator crítico para a solução dessa questão (RODRIGUES; RABECHINI JR; CSILLAG, 2006).

Tuman Jr. (2011) afirma que em um projeto de sucesso os objetivos estão bem definidos, o trabalho é realizado conforme previsto, os recursos são utilizados de forma eficiente e é obtida a satisfação do cliente com os resultados finais. A aplicação desses conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto é conhecida como gerenciamento de projetos (PMI, 2017). Nesse sentido, com objetivo de consolidar as melhores práticas em gerenciamento de projetos, em 1987 o *Project Management Institute* (PMI) publicou a primeira versão do *Project Management Body of Knowledge Guide* (Guia PMBOK®), que se tornou uma referência amplamente utilizada em gerenciamento de projetos. Ele oferece um conjunto de boas práticas, ferramentas e técnicas para auxiliar no planejamento, execução, monitoramento e encerramento de projetos em diversos setores, com foco em princípios e valores, ênfase em resultados e valor entregue e aplicação mais flexível e adaptável (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). No entanto, a aplicação direta do PMBOK® no contexto das OSCs pode enfrentar desafios devido às particularidades do setor social, que muitas vezes requer flexibilidade e adaptação (FREITAS *et al.*, 2022; ZIMMER *et al.*, 2018; CAFFÉ, 2020).

A metodologia *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2) é outra abordagem amplamente reconhecida no gerenciamento de projetos (AXELOS, 2020). PRINCE2 é baseada em princípios, temas e processos, com foco na entrega de produtos definidos. A metodologia enfatiza a divisão do projeto em fases controladas e a definição clara de papéis e responsabilidades. Embora PRINCE2 ofereça uma estrutura robusta, sua aplicação nas OSCs pode ser desafiadora devido à necessidade de adaptar os princípios e processos às realidades específicas dessas organizações (ARMANI, 2009; CARVALHO, 2015; LACRUZ; CUNHA, 2018). A abordagem por competências da *International Project Management Association* (IPMA) é distinta, pois foca nas competências do gerente de projetos. O *IPMA Competence Baseline* (ICB) descreve competências técnicas, comportamentais e contextuais. Essa abordagem centrada nas pessoas é relevante para o ambiente das OSCs, onde as habilidades interpessoais e a capacidade de adaptação são cruciais. A ênfase nas competências do gerente de projetos pode ajudar a superar alguns dos desafios enfrentados pelas OSCs (DERINDAG, 2023; LOPES; CRUZ, 2019; MEDEIROS; ALVES, 2018).

A participação comunitária e a gestão de *stakeholders* locais são pilares fundamentais nas metodologias de gerenciamento de projetos voltadas ao contexto social. A inclusão da comunidade beneficiária nos processos de planejamento e execução de projetos é essencial para garantir a legitimidade e o sucesso das iniciativas. A gestão eficaz das partes interessadas locais contribui para a sustentabilidade dos projetos, promovendo um senso de propriedade e responsabilidade entre os beneficiários (DERINDAG, 2023; LOPES; CRUZ, 2019; MEDEIROS; ALVES, 2018). Nesse sentido, embora a literatura sobre gerenciamento de projetos seja repleta de *frameworks*, práticas e modelos, a adaptação destes para o Terceiro Setor tem sido um processo complexo. As OSCs começaram a adotar essas abordagens influenciadas por doadores e financiadores que exigem práticas de gestão mais estruturadas. No entanto, a importação direta desses modelos enfrenta críticas teóricas, pois muitas vezes não consideram as particularidades e os valores do Terceiro Setor. Portanto, é essencial adaptar essas ferramentas e processos para que sejam eficazes no contexto social (JAYARAM; BHATTA, 2023; CAMPOS; MARINHO, 2018; NINKA *et al.*, 2024).

O Project DPro (PM4NGOs, 2020), anteriormente conhecido como PMD Pro, é um *framework* desenvolvido pela PM4NGOs especificamente para o setor humanitário e de desenvolvimento. Este modelo foi criado para ser acessível, apropriado e aplicável, atendendo às necessidades de organizações que operam em contextos de baixa infraestrutura ou conflito. As fases do ciclo de vida do Project DPro incluem iniciação, planejamento, implementação, monitoramento e encerramento, com ferramentas específicas para cada fase. A certificação oferecida por este *framework* é reconhecida internacionalmente, proporcionando uma base metodológica sólida para gestores de projetos sociais (FREITAS *et al.*, 2022; ZIMMER *et al.*, 2018; CAFFÉ, 2020).

A Abordagem do *Logical Framework Approach* (LFA) é uma ferramenta de planejamento e monitoramento amplamente utilizada por agências financiadoras. A matriz lógica do LFA alinha objetivos, atividades e resultados, facilitando a avaliação de projetos. No entanto, essa abordagem também enfrenta críticas por sua potencial rigidez e limitação da participação das partes interessadas. Apesar dessas críticas, o LFA continua sendo uma ferramenta valiosa para garantir a coerência e a clareza na formulação de projetos sociais (ARMANI, 2009; CARVALHO, 2015; LACRUZ; CUNHA, 2018). Outras iniciativas e adaptações metodológicas também têm sido desenvolvidas para

atender às necessidades específicas do Terceiro Setor. O PM4DEV é um exemplo de *framework* adaptado para organizações de desenvolvimento. Além disso, a incorporação de princípios e práticas ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, tem ganhado espaço no gerenciamento de projetos sociais. A agilidade permite lidar melhor com a incerteza e a volatilidade comuns no Terceiro Setor, proporcionando flexibilidade e capacidade de resposta rápida às mudanças (JAYARAM; BHATTA, 2023; CAMPOS; MARINHO, 2018; NINKA *et al.*, 2024).

Por último, cabe destacar o crescente papel da tecnologia no suporte ao gerenciamento de projetos em OSCs. *Softwares* específicos ajudam no planejamento, execução e monitoramento de projetos, aumentando a eficiência e a transparência. A tendência híbrida, que combina elementos de metodologias clássicas e específicas/ágeis, busca aproveitar o melhor de ambos os mundos. Essa abordagem híbrida permite uma adaptação mais eficaz às realidades e aos desafios do Terceiro Setor, promovendo uma gestão de projetos mais robusta e flexível (ECONOMATO, 2025; UNESCO, 2023; GUIMARÃES *et al.*, 2012).

3. Método de pesquisa.

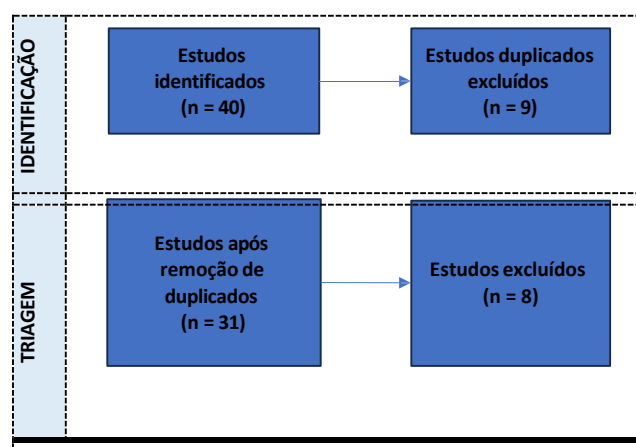
Esta seção descreve a abordagem metodológica e as etapas de pesquisa.

3.1. Abordagem metodológica.

Este estudo se caracteriza, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada, por ter como finalidade a geração de conhecimento visando resolver problemas relacionados ao gerenciamento de projetos em OSCs (VERGARA, 2016). Fundamenta-se exclusivamente em fontes secundárias, como livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos. Já em relação aos objetivos, classifica-se como exploratório, já que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses (GIL, 2017). Em relação aos procedimentos, adota a revisão sistemática, permitindo a identificação, seleção, quantificação bibliométrica, avaliação e síntese de pesquisas relevantes sobre o tema. Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde se busca identificar padrões, interpretações e categorias teóricas nos estudos analisados (CRESWELL, 2014).

3.2. Etapas da pesquisa.

O presente estudo foi desenvolvido em quatro fases, conforme a Figura 1, desenvolvida com base no protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), que padroniza revisões sistemáticas de literatura para garantir clareza, consistência e reprodutibilidade (PAGE *et al.*, 2021).



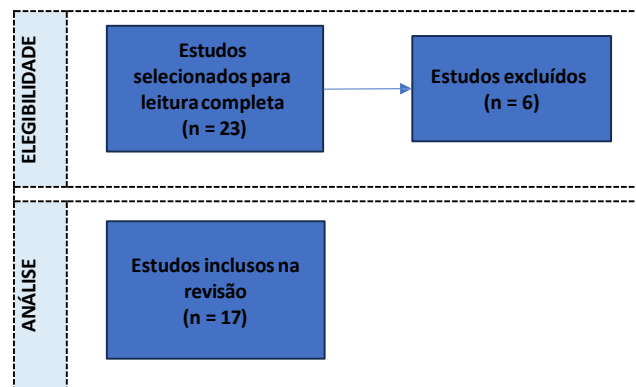


Figura 1 - Fases de seleção de estudos. Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na Fase de Identificação, realizou-se a busca de estudos nas bases de dados eletrônicas Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. A escolha destas bases justifica-se por sua vasta cobertura de publicações acadêmicas, garantindo uma ampla seleção de materiais pertinentes ao tema.

Para a estratégia de busca empregou-se uma combinação de palavras-chave como "gerenciamento de projetos", "Terceiro Setor", "OSCs", "ONGs", "fundações" e "associações", utilizando operadores booleanos (AND, OR) para refinar os resultados. A busca foi delimitada por idioma (português e inglês) e período de publicação (2009 a 2024), com filtros aplicados nos campos de título e resumo. Não houve

limitação quanto ao tipo de material, portanto foram considerados para esta pesquisa materiais como livros, artigos, relatórios e dissertações. Nesta fase, foram identificados 40 estudos. Após a coleta dos resultados, iniciou-se o processo de remoção de duplicatas. Para isso, foi utilizado o *software Mendeley Reference Manager* para a identificação automática de registros repetidos, com base em título, autor e ano de publicação. Adicionalmente, foi realizada uma verificação manual para analisar títulos, resumos e dados bibliográficos, a fim de eliminar duplicidades não detectadas pelo *software*, como variações na grafia dos títulos, abreviações de nomes de autores ou registros incompletos. Como resultado desse processo, 9 estudos duplicados foram excluídos, resultando em 31 estudos para a fase seguinte de triagem.

Na Fase de Triagem, os 31 estudos restantes foram submetidos a um processo de seleção realizado a partir da leitura de títulos e resumos e baseado em critérios de inclusão, sendo eles: (a) materiais completos disponíveis para leitura; (b) estudos que abordassem o gerenciamento de projetos no contexto das OSCs; e (c) estudos geradores de conhecimento útil e concreto para a prática do gerenciamento de projetos em OSCs, ou seja, que demonstrassem a existência de evidências empíricas, recomendações, ações práticas e/ou propostas de metodologias aplicáveis ao gerenciamento de projetos em OSCs.

A partir dos critérios de inclusão, 8 estudos foram excluídos por não atenderem aos requisitos, por exemplo, por terem foco em outro setor ou por não estarem disponíveis na íntegra, enquanto 23 estudos foram considerados pertinentes e avançaram para a próxima fase, a de Elegibilidade, que envolveu a leitura completa dos textos.

Na Fase de Elegibilidade, foi realizada a leitura completa dos materiais selecionados, verificando a elegibilidade dos estudos, onde o foco foi identificar a presença de barreiras enfrentadas pelas OSCs, avanços, tendências e vantagens da profissionalização. Nesta etapa, 6 estudos foram excluídos, restando, assim, 17 estudos selecionados para a análise.

Na Fase de Análise, os materiais que atenderam aos critérios de elegibilidade foram selecionados para a análise final. O conteúdo desses estudos foi examinado por meio da técnica de análise categorial temática. Além disso, cada estudo foi analisado quanto ao ano de publicação, à metodologia empregada e aos principais resultados apresentados, de forma a possibilitar uma caracterização detalhada do perfil da produção científica sobre o tema. A partir da leitura dos materiais foram definidas categorias de análise que contemplassem a compreensão e oportunidades no gerenciamento de projetos em OSCs. As categorias de análise e sua respectiva relevância para o cumprimento do objetivo geral deste trabalho estão detalhadas abaixo:

- a) Barreiras: esta categoria foi estabelecida para mapear os obstáculos e limitações que as OSCs

enfrentam. Compreender os desafios recorrentes (financeiros, de capacitação, estruturais) é o primeiro passo essencial para propor melhorias realistas e direcionadas;

b) Avanços no Gerenciamento de Projetos: para identificar as práticas bem-sucedidas, as melhorias já alcançadas e a evolução positiva do setor. Esta categoria permite reconhecer o que já funciona e quais progressos podem ser replicados ou aprimorados;

c) Tendências no Gerenciamento de Projetos: oferece uma visão prospectiva. Esta categoria busca identificar as direções futuras, as metodologias emergentes e as inovações que moldarão a gestão de projetos no setor, permitindo que as OSCs se preparem para o futuro; e

d) Vantagens da Profissionalização: importante para a consolidação e fortalecimento das OSCs. Ao consolidar os benefícios (maior impacto, sustentabilidade, credibilidade), esta categoria justifica porque o esforço de profissionalização é um investimento estratégico e necessário para as OSCs.

Desta forma, a estruturação da análise em torno dessas quatro categorias permitiu uma investigação compreensiva do problema, analisando-se a literatura científica quanto ao estado atual (barreiras), o progresso histórico (avanços), a visão de futuro (tendências) e a justificativa para a ação (vantagens) para o cumprimento do objetivo da pesquisa. Para a síntese dos resultados, um mapa mental foi desenvolvido com apoio do aplicativo <https://mapamental.app/>. O mapa mental é apresentado ao final de seção 4.

4. Resultados e discussão.

A partir da identificação e avaliação dos estudos, foram escolhidos 17 materiais para serem analisados na revisão final, considerando suas relações com as categorias de análises.

4.1. Estudos selecionados.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com os resultados da revisão sistemática realizada, detalhando os estudos selecionados para análise mais aprofundada.

Para fins de clareza e concisão, os números atribuídos aos estudos na coluna “REFERÊNCIAS” do Quadro 1 serão mantidas nos Quadros 2, 3, 4 e 5, servindo como identificação das respectivas fontes de informação analisadas.

Quadro 1 - Estudos para análise.

REFERÊNCIA	AUTORES	TÍTULO DO ESTUDO	ANO DE PUBLICAÇÃO	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
[1]	Guimarães, M.C.L.; Melo, C.M.M.; Santos, S.M.C.; Filho, A.S	Avaliação da capacidade de gestão da organização social: um caso na saúde	2012	Estudo de caso	Identificação de obstáculos à gestão em Organizações Sociais na Saúde (OSS). Propõe a necessidade de maior autonomia e flexibilidade na gestão, sugerindo que a metodologia pode ser ajustada para melhorar a capacidade gerencial.
[2]	Siqueira, E.S.; Araújo, I.T	Gestão social e agricultura familiar: a construção e a materialidade de novas formas de administrar	2018	Estudo de caso	Expansão do conceito de gestão social e sua institucionalização como estratégia política. A gestão social enfrenta desafios relacionados à sua modelagem precoce e à necessidade de equilíbrio entre inovação processual e adaptação às demandas do mercado.
[3]	Araújo, E.T	(In)consistências da gestão social: um campo em construção	2018	Pesquisa Documental	Contradições entre demandas por formação técnica e adaptação ao contexto público para gestores sociais. A gestão social precisa superar descompassos entre produção acadêmica e prática gerencial, e uma maior integração interdisciplinar pode fortalecer o campo.
[4]	Freitas, V.R.; Mendes, L.; Careta, C.B.; Queiroz, O.T.M	A gestão de projetos sociais em ONGs ambientais	2022	Pesquisa Documental	Identificação dos desafios na aplicação de ferramentas de gestão em ONGs ambientais, com percepção positiva da eficiência de técnicas empresariais adaptadas. Conclui que essas técnicas podem ser adaptadas para aumentar a eficiência e o impacto das ONGs ambientais.
[5]	Caffé, S.C	Gestão de riscos em projetos executados por organizações do terceiro setor	2020	Pesquisa Bibliográfica	Identificação dos principais riscos enfrentados por OSCs em parceria com o Estado (interferências políticas e burocracias excessivas). A necessidade de estratégias robustas para mitigar riscos organizacionais e externos no gerenciamento de projetos é crucial.
[6]	Armani, D	Como elaborar projetos? Guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais	2009	Pesquisa Bibliográfica	Proposta de ferramentas práticas para planejamento e execução eficiente de projetos sociais. As ferramentas práticas são fundamentais para melhorar a eficácia na gestão de projetos sociais.
[7]	Oliveira, E A.; Souza E. G.	O Terceiro Setor no Brasil	2015	Pesquisa Documental	Identificação dos avanços legislativos e desafios enfrentados pelas OSCs no Brasil. Conclui pela necessidade de maior profissionalização para garantir sustentabilidade e impacto das OSCs.

[8]	NACCACHE, S. M. L.	Redes e movimentos, voluntariado empresarial e diversidade	2021	Pesquisa Documental	O conteúdo enfatiza o fortalecimento das redes e movimentos sociais, destacando o papel estratégico do voluntariado empresarial e a valorização da diversidade e inclusão como fatores essenciais para ampliar o impacto e a sustentabilidade das organizações do terceiro setor.
[9]	Campos, L.M.G.; Marinho, M.L.M	Tendências na gestão de projetos, desafios e impactos no Campo	2018	Pesquisa Bibliográfica	Identificação de tendências emergentes na gestão de projetos e seus impactos no desempenho organizacional. A compreensão dessas tendências pode melhorar a eficácia do gerenciamento de projetos.
[10]	UNESCO	Ethical Connections of the Third Sector	2023	Estudo de Caso	Mais de mil gestores capacitados para implementar práticas éticas e transparentes. O treinamento fortalece as capacidades organizacionais e contribui para a sustentabilidade das OSCs.
[11]	Zimmer, A.; Hoemke, P.; Pahl, J.B.; Rentzsch, C.	Resilient Organizations in the Third Sector	2018	Estudo de caso	Identificação da crescente profissionalização no terceiro setor europeu e barreiras como globalização e mudanças geracionais. A profissionalização é essencial para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor frente aos desafios globais.
[12]	Medeiros, A.K.; Alves, M.A	The Paradoxes of the Professionalization of Cultural Organizations	2018	Estudo de caso	Crescente profissionalização das organizações culturais brasileiras, impulsionada pelo aprendizado organizacional via financiamentos públicos. É crucial equilibrar a burocratização para captação de recursos com a manutenção dos valores culturais.
[13]	Jayaram, B.G.; Bhatta, N.M.K	Adoption of Project Management Practices in NGO Projects	2023	Pesquisa Bibliográfica	Identificação de barreiras no uso de práticas formais de gerenciamento de projetos por ONGs na Índia. A adoção de práticas estruturadas melhora o sucesso dos projetos e a governança das ONGs.
[14]	Derindag, M.R	Project Management in Non-Governmental Organizations (NGOs)	2023	Pesquisa Bibliográfica	Identificação dos principais desafios do gerenciamento de projetos em ONGs: incerteza financeira e alta rotatividade de pessoal. Capacitação contínua e planejamento estratégico são cruciais para superar essas barreiras.
[15]	Interact Programme	Civic and Civil Society Engagement in Interreg	2024	Pesquisa Documental	A participação ativa da sociedade civil melhora a cooperação transnacional e a implementação de programas. O engajamento cívico é essencial para maximizar o impacto dos programas Interreg.
[16]	Economato	Como Aumentar o Engajamento Comunitário em Projetos Sociais	2025	Estudo de Caso	É enfatizado que o engajamento comunitário cria sentido de pertencimento e protagonismo da comunidade nas mudanças desejadas, o que gera maior adesão e participação ativa, melhor compreensão das necessidades locais, fortalecimento de laços e redes locais de apoio, além de resultados duradouros e sustentáveis.

[17]	Lacruz, A.; Cunha, E	Project Management Office in Non- Governmental Organizations	2018	Pesquisa Bibliográfica	Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) são eficazes na melhoria da performance organizacional, com preferência por metodologias adaptadas como o PMD Pro. PMOs podem ser adaptados para OSCs com foco na simplicidade e eficiência.
------	-------------------------	--	------	---------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Uma análise do perfil dos 17 estudos selecionados revela algumas características importantes. Em relação à metodologia, observa-se uma distribuição equilibrada entre as abordagens: estudos de caso e pesquisas bibliográficas representam a maioria, cada um correspondendo a 6 trabalhos (aproximadamente 35,3% do total). A pesquisa documental também teve representação significativa, com 5 estudos (cerca de 29,4%), demonstrando que a análise de materiais existentes é uma via de investigação consolidada na área.

Quanto ao ano de publicação, é notável a concentração de pesquisas em anos mais recentes, indicando um crescente interesse acadêmico pelo tema. Dos 17 artigos, 14 (cerca de 82%) foram publicados de 2018 em diante. O ano de 2018, em particular, se destaca com 6 publicações, correspondendo a mais de um terço de todo o material analisado. Essa cronologia sugere que o debate sobre a profissionalização da gestão de projetos no terceiro setor se intensificou significativamente na última década.

4.2. Barreiras enfrentadas por OSCS no gerenciamento de projetos.

Com base nos materiais selecionados para análise, foi possível evidenciar que as OSCs enfrentam barreiras no que tange à profissionalização e capacitação, recursos financeiros, planejamento e metodologia de projetos, relacionamento com partes interessadas e estrutura organizacional, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Análise das barreiras apontadas na literatura.

Código	Barreiras	Referências
B1	Baixa profissionalização na gestão e maturidade das organizações	[4], [5], [7]
B2	Falta de capacitação dos gestores e equipes	[1], [4], [7], [8]
B3	Falta de uma metodologia padronizada e conhecimento técnico	[4], [5], [8]
B4	Dependência e escassez de recursos financeiros	[1], [4], [7]
B5	Irregularidade nos repasses e instabilidade financeira	[1], [5], [7]
B6	Inconsistências e ambiguidades conceituais na gestão social	[2], [3]
B7	Dificuldade na gestão de riscos	[1], [5], [9]
B8	Falta de planejamento consistente e indicadores claros	[2], [3], [6], [8]
B9	Ambiente político hostil e burocracia excessiva	[1], [2], [5]
B10	Dificuldade no engajamento de partes interessadas	[2], [3], [4], [5], [6], [10]
B11	Falta de apoio técnico-político e parcerias	[1], [2], [3], [6], [7]
B12	Descompasso entre conhecimento e competências	[2], [3]
B13	Fragilidade organizacional	[1], [2], [4], [5], [7], [8], [11]

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Quando se avalia a profissionalização e capacitação das OSCs, é consenso entre três autores de que existe uma percepção de que o Terceiro Setor é "mal preparado", devido à sua natureza não profissional na gestão de projetos. As organizações costumam apresentar um baixo nível de maturidade e profissionalização (B1), o que torna a gestão de projetos um desafio, já que há falta de uso de ferramentas e técnicas mais adequadas, levando a resultados que ficam abaixo do esperado.

Outra barreira evidenciada quanto à profissionalização e capacitação é a percepção de que os gestores não estão devidamente preparados para exercer suas funções de maneira eficaz (B2). Guimarães

et al. (2012), Freitas et al. (2022), Oliveira e Souza (2015) e Naccache (2021) apontam que profissionais envolvidos em iniciativas sociais costumam liderar equipes que muitas vezes não possuem a experiência ou as habilidades necessárias em gestão de projetos. Além disso, destacam que vários voluntários e colaboradores não são incentivados por seus líderes a se capacitarem na área. Neste segmento, Freitas et al. (2022) destacam que a falta de suporte e estímulo organizacional na capacitação de profissionais qualificados é um "grande ponto de atenção", ocasionando vulnerabilidade no campo de gerenciamento de projetos em OSCs.

Três autores apontam que as OSCs ainda enfrentam a falta de uma metodologia padronizada e de conhecimento técnico (B3). Isso torna difícil adaptar as metodologias comuns de gerenciamento de projetos para o Terceiro Setor, resultando em poucas implementações de técnicas e conceitos de gestão ágil. Os autores observam que, em algumas situações, "se ensina o que não se sabe muito bem o que é" (SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018) e enfatizam a necessidade de se escolher e adaptar uma metodologia padrão, garantindo que todos na organização a compreendam suficientemente para desempenhar suas funções (NACCACHE, 2021).

Outras barreiras evidenciadas são relacionadas à recursos financeiros (B4). Oliveira e Souza (2015) apontam que há dependência e escassez de recursos financeiros, o que leva muitas organizações do Terceiro Setor a precisarem de colaborações com o Estado para sua sobrevivência. Freitas et al. (2022) declaram que a falta de um plano de captação de recursos é um aspecto crítico a ser levado em conta e que, entre as organizações, existe uma "elevada discordância e neutralidade na questão referente à presença de um plano de captação de recursos para os projetos". Além disso, Guimarães et al. (2012), Freitas et al. (2022) e Oliveira e Souza (2015) concordam que existem fatores que podem dificultar a captação de recursos financeiros, como, por exemplo, as legislações vigentes em cada local e a articulação com fontes de financiamento.

A irregularidade nos repasses e a instabilidade financeira (B5) também são apontadas por Guimarães et al. (2012), Caffé (2020) e Oliveira e Souza (2015). Os autores refletem que há atrasos e interrupções nas transferências de recursos pelo Estado, além do descumprimento de acordos por órgãos do governo, o que gera pendências de pagamentos e déficits para as OSCs. Essa instabilidade dos recursos financeiros pode criar um cenário de incerteza, prejudicando a gestão da instituição. Assim, a falta de resultados esperados também afeta a credibilidade dessas instituições.

Também são consideradas barreiras o planejamento e metodologia de projetos. As inconsistências e ambiguidades conceituais na gestão social (B6) são mencionadas por Siqueira e Araújo (2018) e Araújo (2018), que enfatizam que essa área ainda está em desenvolvimento e enfrenta diversas incertezas, o que pode resultar na falta de padronização e processos pouco definidos, especialmente porque não há um consenso claro sobre o conceito. A gestão é polissêmica, tentando gerar significados para as ações individuais e coletivas, no entanto, a falta de domínio na compreensão do que deve ser feito e a prematura institucionalização da área podem criar limitações.

A dificuldade na gestão de riscos (B7) é apontada como um dos principais desafios e, embora importante, ainda carece da aplicação de ferramentas e técnicas no Terceiro Setor (GUIMARÃES et al., 2012; Campos; Marinho, 2018). Caffé (2020) afirma que há uma escassez de estudos sobre gerenciamento de riscos nesse setor, o que a torna uma disciplina relativamente nova na literatura. Guimarães et al. (2012) ainda reforça que a precariedade financeira, por exemplo, é um risco que pode comprometer a gestão de uma organização. Os autores concordam que é fundamental que o gerenciamento de riscos seja um processo contínuo e que esteja integrado às OSCs e ao gerenciamento de projetos.

Quatro autores salientam que uma das dificuldades enfrentadas pelas OSCs é a falta de planejamento consistente e indicadores claros (B8). Naccache (2021) enfatiza que há desafios na elaboração de projetos de forma precisa, com planos completos e detalhados, além de acompanhar o progresso do projeto em todos os níveis, incluindo a realização das transformações sociais desejadas. Armani (2009) afirma que definir e medir conceitos sociais complexos como "participação" ou "cidadania" através de indicadores é difícil, embora os indicadores sejam essenciais para medir o progresso e o alcance dos objetivos. A identificação de fatores de risco (premissas) nem sempre é clara, porém é fundamental para o sucesso do planejamento (ARAÚJO, 2018; NACCACHE, 2021; ARMANI, 2019; SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018).

Outro tópico que se apresenta como uma dificuldade é o relacionamento das organizações com as partes interessadas em um projeto. Três autores concordam que as OSCs estão inseridas em ambiente

político hostil e de burocracia excessiva (B9). Guimarães et al. (2012) e Caffé (2020) sugerem que as pressões de grupos políticos e a burocracia em excesso trazem riscos relevantes para projetos que envolvem o Estado. Além disso, o cenário político pode agravar as resistências, como os conflitos entre diferentes níveis do governo. Siqueira e Araújo (2018) afirmam que a cultura patrimonialista brasileira tem sido vista como um impedimento para a evolução das práticas de gestão social.

Seis autores apontam que uma grande barreira para o desenvolvimento de projetos em OSCs é a dificuldade no engajamento das partes interessadas (B10). Os autores demonstram que, muitas vezes, a colaboração na elaboração de projetos se restringe à equipe interna, não incluindo o público-alvo e demais partes interessadas. Siqueira e Araújo (2018), Freitas et al. (2022), Araújo (2018) e Armani (2009) indicam que essa dificuldade é um fator importante para o sucesso de projetos sociais, especialmente por conta da complexidade das partes envolvidas. Há relatos de que o engajamento de algumas partes interessadas é difícil (UNESCO, 2023), e a participação autônoma das organizações pode ser dificultada pela burocracia estatal (CAFFÉ, 2020). Naccache (2021) afirma que, para superar essas barreiras, é fundamental desenvolver uma linguagem comum em todo o setor, pois pode melhorar a comunicação com parceiros governamentais, empresas, financiadores e, acima de tudo, com os beneficiários.

A falta de apoio técnico-político e parcerias (B11) também é vista como um desafio no relacionamento com as partes interessadas e contexto externo. Guimarães et al. (2022) afirmam que a ausência de suporte das entidades governamentais é um entrave para garantir condições básicas de operação e firmar acordos. Oliveira e Souza (2015) apontam que a dificuldade em encontrar parceiros externos ou em mobilizar recursos através deles pode impactar a capacidade de execução e afetar a legitimidade da gestão. Guimarães et al. (2012), Siqueira e Araújo (2018), Araújo (2018), Armani (2009) e Oliveira e Souza (2015) concordam que, embora a gestão social envolva ambientes de interação e diálogo com diferentes participantes, o apoio técnico-político e parcerias continuam sendo obstáculos para o desenvolvimento de projetos em OSCs.

As OSCs também enfrentam desafios quando se trata de estrutura organizacional e governança. Autores apontam que existe um descompasso entre conhecimento e competência dentro dessas organizações (B12). Araújo (2018) e Siqueira e Araújo (2018) afirmam que existe incoerências na área da gestão social, onde se ensina algo que não se compreende completamente, por conta da institucionalização prematura e do caráter "em evolução" do conceito dentro das organizações, que apresenta ambiguidades. Isso sugere uma desconexão entre o conhecimento teórico e as habilidades práticas verdadeiramente necessárias.

A fragilidade organizacional (B13) das OSCs é um tema central e recorrente na literatura, sendo abordada por diversos autores. De forma geral, todas as outras barreiras e desafios citados podem ser englobados dentro da fragilidade organizacional que o Terceiro Setor enfrenta, pois o setor ainda é visto com uma baixa maturidade e profissionalização na gestão das organizações, o que compromete sua capacidade de atuar com a eficiência desejada (FREITAS ET al., 2022; CAFFÉ, 2020; GUIMARÃES et al., 2012; OLIVEIRA; SOUZA, 2015). Zimmer et al. (2018) apontam que algumas organizações não buscam estruturas organizacionais fortes, optando por um modelo de "governança participativa" que, paradoxalmente, pode resultar em uma dependência excessiva de relações interpessoais e grupos informais. Esse arranjo pode ameaçar o desenvolvimento e o sucesso organizacional, especialmente em situações de mudança de pessoal e perda de conhecimento.

Pode-se observar pela literatura que há diversos aspectos que refletem a fragilidade organizacional das organizações, como por exemplo a dificuldade de aplicação de metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos, seguidas da falta de preparo tanto de lideranças quanto das equipes. Outro pilar frágil dentro do Terceiro Setor é a questão dos recursos financeiros, onde há grande dependência do Estado e outras fontes financiadoras. A gestão de riscos também contribui para a fragilidade organizacional das OSCs, visto que é um tema importante para o desempenho, porém ainda é pouco abordado dentro do Terceiro Setor. Em suma, a fragilidade organizacional das OSCs é complexa e envolve diversos aspectos, desde a falta de profissionalização e capacitação em gestão de projetos até desafios financeiros, estruturais e conceituais. Todos esses fatores estão interligados e possuem um impacto direto na sustentabilidade e efetividade das ações do Terceiro Setor.

4.3. Avanços no gerenciamento de projetos apresentados pelas OSCs.

Os avanços no gerenciamento de projetos em OSCs refletem o movimento de crescente profissionalização e adoção de práticas mais estruturadas de gestão. O Quadro 3 sintetiza esses avanços e destaca os estudos que identificaram cada um deles.

Quadro 3 – Análise dos avanços apresentados pelas OSCs.

Código	Avanços	Referências
A1	Profissionalização no gerenciamento de projetos	[1], [3], [4], [5], [7], [8]
A2	Práticas de gestão do setor empresarial	[1] [3], [4], [5], [7], [17]
A3	Metodologias específicas	[4], [6], [17]
A4	Investimento no capital humano	[3], [6], [7], [10]
A5	Ênfase na gestão transparente e íntegra	[1], [4], [10], [13]
A6	Relacionamento com partes interessadas	[2], [3], [6], [7], [15], [16]
A7	Fortalecimento da governança organizacional	[7], [13]

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Quando observados os avanços apresentados pelas OSCs, o principal está relacionado a profissionalização no gerenciamento de projetos (A1), onde houve maior aceitação e implementação da profissionalização como um pilar essencial para a sustentabilidade e o impacto do setor, conforme mencionam seis estudos. Oliveira e Souza (2015) destacam que as organizações foram obrigadas a buscar uma profissionalização de sua força de trabalho, seguindo preceitos da administração moderna para melhores resultados. Freitas et al. (2022) e Araújo (2018) concordam que a gestão social tem se consolidado como um campo de práticas, conhecimentos e atuação profissional e que esse avanço está relacionado ao aumento da visibilidade e investimento nas organizações da sociedade civil. Guimarães et al. (2012) afirmam que houve busca por maior eficiência, flexibilidade e profissionalização na gestão, e o investimento em capacitação de trabalhadores. Caffé (2020) e Naccache (2021) também aponta que as organizações estão compreendendo cada vez mais os benefícios da aplicação de metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos e Naccache (2021) reforça que houve maior procura em certificações de boas práticas voltadas a projetos sociais, mostrando um avanço quantitativo na profissionalização.

A partir dessa mudança de mentalidade quanto a profissionalização, os autores concordam que outro avanço está atrelado a diminuição da resistência e maior adoção de práticas de gestão oriundas do setor empresarial (A2). As OSCs têm demonstrado um pragmatismo crescente ao adaptar e aplicar técnicas de gestão comprovadas, focando em seus benefícios práticos para a eficiência, o alcance de resultados e sua sustentabilidade através da busca por capacitação e competências gerenciais que muitas vezes têm raízes em abordagens do setor corporativo (FREITAS *et al.*, 2022; ARAÚJO, 2018; CAFFÉ, 2020; GUIMARÃES *et al.*, 2012). Armani (2009) ainda menciona avanços na elaboração e gestão de projetos e a disseminação de técnicas de planejamento estratégico, enquanto Lacruz e Cunha (2018) aplicam na prática um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) em ONGs, que é uma estrutura de gestão muito utilizada no setor empresarial. Hoje em dia, em vez de ver as práticas empresariais como incompatíveis com a missão social, as organizações as enxergam como um meio poderoso para maximizar o impacto de suas ações (FREITAS *et al.*, 2022).

Nesta mesma linha, o desenvolvimento e adaptação de metodologias específicas (A3) podem ser apontados como um avanço. Freitas et al. (2022) citam o Guia PMD Pro (hoje Project DPro), que busca fornecer um material de aprendizagem sobre gerenciamento de projetos adequado e abrangente para o contexto das OSCs, adaptando métodos existentes e acrescentando práticas e conceitos específicos para

projetos de desenvolvimento. O próprio estudo de Armani (2009) oferece um guia para a elaboração de projetos e Lacruz e Cunha (2018) demonstram que a criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) representam a institucionalização das boas práticas de gestão, servindo como um mecanismo central para padronizar processos, consolidar o conhecimento organizacional e monitorar o desempenho dos projetos de forma sistemática. Este avanço reflete o reconhecimento de que as particularidades dos projetos sociais, como a complexidade dos *stakeholders*, a instabilidade do financiamento e a natureza intangível de muitos resultados exigem ferramentas que não sejam apenas eficazes, mas também apropriadas e acessíveis (FREITAS *et al.*, 2022).

O reconhecimento de que processos e ferramentas são insuficientes sem pessoas capacitadas para utilizá-los impulsionou um avanço importante: o investimento no capital humano (A4). A capacitação contínua emergiu como um pilar estratégico para superar a lacuna de competências e garantir a efetiva aplicação das novas práticas de gestão. Iniciativas de grande escala, como o projeto da UNESCO em parceria com a Petrobrás, que capacitou mais de mil gestores, ilustram o impacto transformador do desenvolvimento de competências (UNESCO, 2023). Araújo (2018) aponta que houve fomento de pesquisas e programas de formação por órgãos públicos e agências internacionais, a criação de carreira pública de gestor social, e as demandas por capacitação gerencial na área pública e do terceiro setor, levando à ascensão de programas de formação em diversos níveis (extensão, pós-graduação e graduação). Esse fenômeno também é apontado por Oliveira e Souza (2015), que acrescentam que houve aumento de produções acadêmicas voltadas ao Terceiro Setor desde a década de 1990 até os dias atuais. Armani (2009) reforça que a implementação de ações de capacitação e fortalecimento institucional resultaram na melhoria da gestão de projetos em ONGs.

Um progresso que sinaliza um amadurecimento do setor é a crescente ênfase na gestão transparente e íntegra (A5), que não se limita a métricas de eficiência (custo, prazo e escopo), mas se estende à forma como os projetos são conduzidos. A capacitação oferecida pelo projeto da UNESCO focou explicitamente na implementação de práticas éticas, refletindo uma mudança para garantir que os fins nobres das OSCs sejam alcançados por meios igualmente nobres (UNESCO, 2023). Freitas *et al.* (2022) apontam que, com o aumento da visibilidade e investimento nas organizações da sociedade civil, houve também aumento de exigências de transparência e prestação de contas, que estão atrelados a maior profissionalização dessas organizações. Guimarães *et al.* (2012) citam a implementação de conselhos administrativo e fiscal com participação de representantes do Estado e da sociedade civil como um avanço para uma gestão mais transparente. Este foco na transparência e na ética fortalece a legitimidade e a confiança junto aos financiadores e à sociedade, ativos indispensáveis para a sustentabilidade de qualquer organização social (JAYARAM; BHATTA, 2023).

O relacionamento com as partes interessadas (A6) também passou por uma evolução significativa. A gestão social vem se estruturando a partir da cooperação entre organizações públicas e privadas em torno do compartilhamento de responsabilidades e produção do bem público (ARAÚJO, 2018; SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018). Oliveira e Souza (2015) citam iniciativas como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Ethos que promovem o fortalecimento político-institucional e o apoio à atuação estratégica de investidores sociais privados e a mobilização para uma gestão socialmente responsável, tornando empresas parceiras na construção de uma sociedade sustentável. Armani (2009) aponta ferramentas e modelos de gestão com foco em *stakeholders* que facilitam a comunicação e o compartilhamento de conceitos entre todos os atores envolvidos. Interact Programme (2024) demonstram que a participação ativa da sociedade civil aprofunda sua relevância e apropriação local, representando uma mudança estratégica na forma como as OSCs concebem e executam suas iniciativas. Economato (2025) aponta o engajamento comunitário como um processo fundamental para construir um senso de pertencimento e protagonismo. Ao posicionar a comunidade como agente principal de sua própria transformação, as OSCs garantem que as soluções atendam às necessidades reais, fortalecem as redes de apoio locais e promovem resultados mais duradouros e sustentáveis. Em suma, os estudos indicam um amadurecimento das OSCs na compreensão e na prática do relacionamento com as partes interessadas, o reconhecendo como essencial para o sucesso, a legitimidade e o impacto de seus projetos.

A confluência desses avanços operacionais, estruturais e filosóficos resulta em um fortalecimento direto da governança organizacional (A7). A adoção de práticas de gerenciamento de projetos estruturadas, como observado por Jayaram e Bhatta (2023), é um caminho direto para uma governança mais robusta e transparente. Essa melhoria na governança responde diretamente à crescente demanda

por *accountability* por parte de financiadores, governos e beneficiários, reforçando a licença social da organização para operar e solidificando sua posição como um ator confiável e eficaz no campo social (OLIVEIRA; SOUZA, 2015).

Em última análise, a síntese de todos os progressos mencionados culmina no avanço mais importante: a capacidade ampliada das OSCs de cumprir sua missão fundamental de forma mais eficaz. A profissionalização do gerenciamento de projetos é o meio pelo qual as organizações otimizam seus recursos, aprimoram suas intervenções e, conseqüentemente, geram um impacto social positivo de maior magnitude. Como afirma Naccache (2021), existe uma ligação direta entre a gestão profissionalizada e a melhoria do impacto social, conectando todos os avanços operacionais e estruturais ao propósito central que define e legitima a existência do terceiro setor (FREITAS *et al.*, 2022).

4.4. Tendências no gerenciamento de projetos em OSCS.

O gerenciamento de projetos em OSCs é um campo dinâmico e a análise da literatura revela tendências emergentes que moldarão o futuro do setor. Essas tendências se entrelaçam aos avanços e barreiras já apresentados neste trabalho, com diversos estudos apontando para um desenvolvimento que reflete uma busca crescente por maior eficácia, profissionalização, colaboração e impacto social nos projetos desenvolvidos no Terceiro Setor. O Quadro 4 mostra as tendências e autores que as abordam em seus estudos.

Quadro 4 – Análise das tendências no gerenciamento de projetos em OSCs.

Código	Tendências	Referências
T1	Profissionalização e capacitação	[3], [4], [5], [7], [8], [11], [12]
T2	Metodologias e ferramentas específicas	[4], [6], [9], [16], [17]
T3	Abordagens híbridas de gerenciamento de projetos	[9], [11], [13]
T4	Formalização da gestão de riscos	[1], [5], [6], [9], [14]
T5	Foco na avaliação de desempenho e mensuração de resultados	[6], [8], [13], [16]
T6	Foco em impacto social e sustentabilidade	[3], [4], [6], [9], [13], [14]
T7	Desenvolvimento do capital humano	[8], [14], [16]
T8	Engajamento e relacionamento aprimorados com partes interessadas	[1], [3], [4], [7], [15]
T9	Equilíbrio entre formalização e propósito	[2], [3], [12]
T10	Adoção de tecnologias	[3], [5], [9], [16]
T11	Integração do gerenciamento de projetos ao planejamento estratégico	[1], [3], [4], [6], [7], [8], [9]

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

A tendência mais persistente é o aprofundamento contínuo da profissionalização e capacitação (T1). Este não é um processo com um ponto final definido, mas sim um movimento contínuo de aprendizado e incorporação de práticas mais sofisticadas, frequentemente impulsionado por exigências externas, como as de financiadores públicos (MEDEIROS; ALVES, 2018). Araújo (2018) aponta que há uma crescente oferta de programas de formação de gestores sociais, com forte apelo de mercado, com Oliveira e Souza (2015) reforçando que a Academia desempenha papel fundamental na formação de novos administradores para o Terceiro Setor. Freitas *et al.* (2022) e Caffé (2020) afirmam que o ecossistema do terceiro setor está ciente da importância do gerenciamento de projetos e seus profissionais devem buscar diferentes níveis de capacitação, compreendendo cada vez mais os

benefícios da aplicação de metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos. A tendência aponta para um futuro em que as práticas profissionais não são apenas adotadas, mas profundamente integradas à cultura organizacional, tornando-se o padrão operacional para garantir a eficácia e a continuidade das ações (NACCACHE, 2021; ZIMMER *et al.*, 2018).

Uma segunda tendência clara é a busca e o desenvolvimento de metodologias e ferramentas específicas (T2). O setor está se afastando de abordagens genéricas e caminhando em direção a *frameworks* que respondem diretamente às suas necessidades únicas. A crescente preferência por metodologias como o Project DPro (2020), que foi desenvolvido especificamente para profissionais de desenvolvimento e ajuda humanitária, exemplifica essa tendência (LACRUZ; CUNHA, 2018). Armani (2009) cita o Marco Lógico como um instrumento útil para elaboração e gestão de projetos sociais, promovendo análise lógica e sistemática e maior transparência, Economato (2025) sugere pesquisas e grupos focais como ferramentas simples. A tendência é que haja uma proliferação de adaptações e novas metodologias ajustadas para contextos específicos, reconhecendo que a eficácia depende da adequação da ferramenta ao problema (FREITAS *et al.*, 2012; ARMANI, 2009; CAMPOS; MARINHO, 2018).

Seguindo nessa linha, para lidar com a dualidade de precisar de estrutura para prestação de contas e de flexibilidade para se adaptar a ambientes complexos, a ascensão de abordagens híbridas de gerenciamento de projetos (T3) também é caracterizada como uma tendência. As OSCs estão aprendendo a combinar os elementos de planejamento e controle de metodologias tradicionais com a natureza iterativa e adaptativa de práticas ágeis. Zimmer *et al.* (2018) discute a "hibridização organizacional", definida como a "mistura de elementos organizacionais centrais que convencionalmente não se combinariam", enquanto Campos e Marinho (2018) abordam a aplicação da dinâmica de sistemas para uma visão holística. Essa fusão permite que as OSCs naveguem a incerteza e a complexidade inerentes ao seu campo de atuação (CAMPOS; MARINHO, 2018), ao mesmo tempo que satisfazem as exigências formais de planejamento e relatórios de seus financiadores, criando um modelo de gestão mais resiliente e eficaz (JAYARAM; BHATTA, 2023).

A formalização da gestão de riscos (T4) como uma competência central é outra tendência proeminente. O ambiente em que as OSCs operam é inerentemente volátil, marcado por instabilidade financeira, interferências políticas e burocracia excessiva (CAFFÉ, 2020; DERINDAG, 2023). Campos e Marinho (2018) e Armani (2009) reforçam sobre a importância, a necessidade e o como a gestão de riscos ainda é um desafio para o setor, em resposta, as organizações tendem a incorporar de forma mais sistemática a identificação, análise e mitigação de riscos em todo o ciclo de vida do projeto. Em vez de ser uma atividade reativa ou pontual, a gestão de riscos está se tornando uma disciplina proativa e integrada, essencial para a sobrevivência e o sucesso dos projetos em contextos de alta incerteza (GUIMARÃES *et al.*, 2012).

Impulsionada pela demanda por *accountability* e pela necessidade de demonstrar valor, a gestão com foco na avaliação de desempenho e mensuração de resultados (T5) representa uma tendência transformadora. As OSCs estão cada vez mais focadas em ir além de relatórios narrativos, buscando definir indicadores claros para monitorar o progresso. A utilização de ferramentas como o marco lógico, conforme proposto por Armani (2009), para alinhar objetivos, atividades e resultados mensuráveis, está se tornando uma prática padrão. Economato (2025) enfatiza que é essencial medir o engajamento comunitário e transformar *feedback* em melhorias contínuas, buscando indicadores que mostrem se a organização está conseguindo atingir os seus objetivos. Esta tendência não apenas melhora a tomada de decisão interna, mas também fortalece a capacidade da organização de comunicar seu valor de forma concreta para *stakeholders* externos (JAYARAM; BHATTA, 2023; NACCACHE, 2021).

Para além de execução de projetos e indicadores mensuráveis, o foco em impacto social e sustentabilidade (T6) é uma tendência apontada nos estudos, visando transformações duradouras, a otimização de recursos para o bem-estar coletivo e a integração de valores sociais e ambientais nas práticas de gestão. Jayaram e Bhatta (2023) e Derindag (2023) destacam a recente ênfase em indicadores de impacto social e na continuidade das ações, superando a lógica de curto prazo, enquanto Campos e Marinho (2018) afirmam que a gestão de projetos tem se expandido para incluir a sustentabilidade ambiental, social e cultural. Araújo (2018) sugere que há busca por transformações e impactos sociais e ambientais que visam ampliar o público e defender os direitos de cidadania. Freitas *et al.* (2022) apontam que o sucesso dos projetos sociais se traduzirá em impacto positivo para a sociedade, com Armani (2009) reiterando que, quando bem elaborados e realizados, os projetos podem aumentar a qualidade de vida e fortalecer a cidadania, levando a mudanças mais duradouras e sustentáveis. Essa valorização do impacto

social e da sustentabilidade demonstra que as OSCs estão buscando ativamente transformar realidades e garantir que suas ações resultem em benefícios duradouros e significativos para as comunidades e o meio ambiente.

O desenvolvimento do capital humano (T7) está evoluindo de uma necessidade operacional para um imperativo estratégico. Diante de desafios como a alta rotatividade de pessoal e a consequente perda de conhecimento institucional (DERINDAG, 2023), a tendência é que as OSCs invistam em programas de capacitação mais sistemáticos e contínuos. O objetivo é construir uma cultura de aprendizado que incorpore as competências de gerenciamento de projetos na própria estrutura da organização, em vez de deixá-las concentradas em alguns indivíduos. Isso torna a organização mais resiliente e garante a sustentabilidade de suas capacidades de gestão a longo prazo (NACCACHE, 2021). Para além das próprias OSCs, a ideia de que investir na formação de líderes dentro das próprias comunidades é uma forma eficaz de aumentar o engajamento, podendo criar um efeito multiplicador (ECONOMATO, 2025).

No que tange à engajamento e relacionamento com partes interessadas (T8), estudos convergem para a compreensão de que o relacionamento transparente, inclusivo e colaborativo com as partes interessadas é uma tendência central no avanço da gestão de projetos no Terceiro Setor. As OSCs estão cada vez mais se engajando em redes e parcerias para abordar problemas sociais complexos que nenhum ator conseguiria resolver isoladamente (INTERACT PROGRAMME, 2024). Araújo (2018) evidencia que a gestão social deve ser construída a partir de processos participativos e horizontais, nos quais a autoridade decisória é compartilhada. Guimarães et al. (2012) e Freitas et al. (2022) destacam a importância da colaboração para mobilização de atores diversos, além da criação de instâncias como conselhos administrativos e fiscais que garantem transparência e consenso nas decisões. A tendência é que as organizações se vejam menos como entidades isoladas e mais como nós em uma rede de mudança social. Isso exige o desenvolvimento de competências de gerenciamento de projetos capazes de alinhar múltiplos atores em torno de objetivos comuns (OLIVEIRA; SOUZA, 2015).

Uma tendência mais sutil, porém, muito relevante, é o esforço consciente para navegar os paradoxos da profissionalização (T9). Como evidenciado no setor cultural por Medeiros e Alves (2018), as OSCs estão aprendendo a equilibrar a necessidade de processos formais e burocráticos, essenciais para a captação de recursos, com a preservação de sua cultura organizacional única, sua agilidade e seus valores missionários. A tendência é buscar um equilíbrio que permita colher os benefícios da gestão estruturada sem perder a alma da organização e mantendo a capacidade de inovação social (SIQUEIRA; ARAÚJO, 2018).

A adoção de tecnologia como um facilitador da gestão é uma tendência inegável e crescente (T10), manifestando-se tanto na busca e desenvolvimento de metodologias específicas, quanto na utilização de ferramentas digitais e na estruturação de organizações virtuais, visando maior eficiência, transparência e impacto social (ARAÚJO, 2018). *Softwares* de gerenciamento de projetos, plataformas de comunicação colaborativa e ferramentas de análise de dados estão se tornando cada vez mais acessíveis e indispensáveis para as OSCs. Caffé (2020) afirma que a resposta ao desafio do Terceiro Setor também passa pelo desenvolvimento de tecnologias de gerenciamento de projetos e que as OSCs estão compreendendo cada vez mais os benefícios que se derivam dessa aplicação. Campos e Marinho (2018) destacam que tecnologias como *groupware* e videoconferência tem se tornando mais viáveis para projetos internacionais e equipes geograficamente distribuídas. Essa tendência, impulsionada pela necessidade de gerenciar a crescente complexidade dos projetos (CAMPOS; MARINHO, 2018), é fundamental para otimizar o uso de recursos escassos, aumentar a transparência, automatizar relatórios e melhorar a eficiência geral das operações, permitindo que as equipes se concentrem mais na execução (ECONOMATO, 2025).

A tendência culminante é a elevação do gerenciamento de projetos de uma função meramente tática para um habilitador estratégico (T11). As OSCs líderes não mais veem a gestão de projetos apenas como um conjunto de ferramentas para executar tarefas, mas sim um pilar fundamental para o alinhamento com os objetivos organizacionais maiores, a criação de valor, a sustentabilidade e a própria transformação e impacto (ARAÚJO, 2018; FREITAS *et al.*, 2022; GUIMARÃES *et al.*, 2012; ARMANI, 2009; OLIVEIRA; SOUZA, 2015). A tendência é integrar o gerenciamento de projetos plenamente ao planejamento estratégico da organização. O portfólio de projetos passa a ser o principal veículo para a execução da estratégia, garantindo que cada iniciativa seja um passo deliberado em

direção à realização da missão e dos objetivos de longo prazo, assegurando assim a relevância e o impacto contínuo da organização (NACCACHE, 2021; CAMPOS; MARINHO, 2018).

4.5. Vantagens da profissionalização do gerenciamento de projetos em OSCs.

A profissionalização do gerenciamento de projetos em OSCs traz uma série de vantagens significativas que abrangem desde a otimização de recursos até o aumento do impacto social e a credibilidade institucional, fortalecendo fundamentalmente a capacidade das OSCs de cumprir sua missão. O Quadro 5 mostra vantagens os estudos que as enfatizam.

Quadro 5 – Análise das vantagens da profissionalização no gerenciamento de projetos.

Código	Vantagens da profissionalização	Referências
V1	Aumento da eficiência e a otimização de recursos	[4], [5], [6], [8]
V2	Amplificação do impacto social	[4], [6], [8]
V3	Sustentabilidade e resiliência organizacional	[4], [5], [7], [11], [14]
V4	Fortalecimento da credibilidade e da confiança junto aos <i>stakeholders</i> e sociedade	[6], [10], [13]
V5	Aumento da capacidade de captação e gestão de recursos	[7], [12]
V6	Maior alinhamento estratégico	[3], [4], [6], [8]
V7	Capacidade de mitigação de riscos	[5], [6], [9], [14]
V8	Empoderamento comunitário	[15], [16]
V9	Ambiente de aprendizado e melhoria contínua	[3], [4], [5], [6], [9], [12]

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

A vantagem mais imediata e tangível é o aumento da eficiência e a otimização de recursos (V1). A introdução de processos estruturados de planejamento, execução e monitoramento permite um controle mais rigoroso sobre cronogramas e orçamentos, minimizando o desperdício de recursos financeiros e humanos, que são cronicamente escassos no setor. A gestão de riscos também é apontada por Caffé (2020) como importante para a melhoria contínua e otimização de recursos. A administração mais racional e transparente dos recursos gera eficiência, permitindo que a organização faça mais com menos (NACCACHE, 2021; FREITAS *et al.*, 2022; ARMANI, 2009).

Como consequência direta do aumento da eficiência, a vantagem mais importante da profissionalização é a amplificação do impacto social (V2). Ao garantir que os projetos sejam bem planejados, executados dentro do prazo e do orçamento, e alinhados com as necessidades reais dos beneficiários, a gestão profissional permite que as OSCs entreguem mais valor e promovam transformações sociais mais significativas e duradouras, gerando impacto positivo na sociedade. A literatura estabelece uma ligação clara entre a profissionalização da gestão e a melhoria do impacto positivo gerado, posicionando esta vantagem como a justificativa central para o investimento em melhores capacidades gerenciais (NACCACHE, 2021; ARMANI, 2009; FREITAS *et al.*, 2022).

A profissionalização também confere uma vantagem crítica em termos de sustentabilidade e resiliência organizacional (V3). Sistemas de gestão robustos e processos bem definidos tornam a organização menos vulnerável a choques externos, como cortes abruptos de financiamento, e a desafios internos, como a alta rotatividade de pessoal (DERINDAG, 2023; FREITAS *et al.*, 2022). Ao criar e reter conhecimento institucionalizado, a organização se torna menos dependente de indivíduos específicos e mais apta a navegar no ambiente volátil e incerto do terceiro setor (ZIMMER *et al.*, 2018; OLIVEIRA; SOUZA, 2015; CAFFÉ, 2020).

Uma vantagem externa de valor incalculável é o fortalecimento da credibilidade e da confiança junto aos *stakeholders* e sociedade (V4). A adoção de práticas de gestão transparentes, éticas e estruturadas, como as promovidas em programas de capacitação (UNESCO, 2023), serve como uma demonstração pública de competência e responsabilidade. Essa melhoria na governança, conforme destacado por Jayaram e Bhatta (2023), constrói a confiança necessária para estabelecer e manter relações sólidas com doadores, parceiros governamentais e a comunidade em geral, que são a base de sustentação da organização. Armani (2009) reforça que as ações sociais com melhores resultados a menores custos geram confiança por parte da sociedade, o que se chama de legitimidade e credibilidade. Decorrente diretamente do aumento da credibilidade, uma vantagem é o aumento da capacidade de captação e gestão de recursos (V5). Financiadores, sejam eles agências governamentais, fundações ou doadores individuais, têm uma preferência clara por investir em organizações que demonstram capacidade profissional para gerir recursos de forma eficaz e apresentar resultados mensuráveis. A gestão de projetos profissionalizada fornece a estrutura necessária para elaborar propostas de alta qualidade e relatórios transparentes, abrindo portas para oportunidades de financiamento mais significativas e estáveis (OLIVEIRA; SOUZA, 2015; MEDEIROS; ALVES, 2018).

Internamente, a profissionalização oferece a vantagem de um alinhamento estratégico superior (V6). Através de práticas de gestão de portfólio, a liderança das OSCs pode selecionar, priorizar e monitorar iniciativas que contribuam de forma mais direta e eficaz para os objetivos estratégicos da organização (FREITAS *et al.*, 2022). Armani (2009) e Naccache (2021) afirmam que o planejamento estratégico garante que os projetos nasçam alinhados com a visão estratégica da organização, garantindo que todos os recursos e esforços estejam focados na realização da visão de longo prazo da entidade, maximizando a coerência e a sinergia entre as suas diversas atividades.

A capacidade de mitigação de riscos é outra vantagem fundamental (V7). A profissionalização equipa as OSCs com metodologias e ferramentas para identificar, avaliar e desenvolver planos de resposta para riscos potenciais antes que eles se materializem e comprometam o sucesso de um projeto. É imprescindível que os fatores de risco sejam identificados desde a primeira elaboração do projeto, devendo ser monitorados constantemente, como uma operação contínua integrada às outras operações de gerenciamento de projetos (ARMANI, 2009; CAMPOS; MARINHO, 2018). Esta capacidade é especialmente valiosa para gerenciar os complexos riscos políticos e burocráticos frequentemente associados a parcerias com o Estado (CAFFÉ, 2020). Isso transforma a organização de uma entidade que reage a crises para uma que gerencia proativamente a incerteza, aumentando significativamente suas chances de sucesso (DERINDAG, 2023).

As vantagens da profissionalização estendem-se aos próprios beneficiários através do empoderamento comunitário (V8). Práticas de engajamento comunitário profissionais e bem estruturadas garantem que os projetos sejam desenvolvidos com a comunidade, e não apenas para ela (Economato (2025)). A abordagem participativa resulta em soluções mais adequadas, relevantes e eficazes, além de fomentar um forte senso de apropriação local. Isso não só aumenta a sustentabilidade do impacto do projeto a longo prazo, mas também capacita a comunidade a se tornar protagonista de seu próprio desenvolvimento (INTERACT PROGRAMME, 2024).

Culturalmente, a profissionalização fomenta um ambiente de aprendizado e melhoria contínua (V9). A implementação de processos formais de monitoramento, avaliação e registro de lições aprendidas cria um ciclo de *feedback* que permite à organização aprender sistematicamente com suas experiências, tanto os sucessos quanto os fracassos (ARMANI, 2009). Araújo (2018) cita a gestão social como um espaço reflexivo das práticas e conhecimentos constituídos por múltiplas disciplinas, o que gera um ambiente de aprendizado contínuo. Freitas *et al.* (2022) afirmam que a evolução e a expansão da área impulsionam gestores e equipes a atualizarem continuamente seus conhecimentos, ao mesmo tempo em que despertam o interesse dos profissionais em aprofundar seus estudos para aplicar a teoria na prática. Caffé (2020) e Campos e Marinho (2018) destacam que a aplicação do gerenciamento de projetos favorece o aprendizado organizacional e fortalece a capacidade das organizações de aprimorar continuamente seus processos e adaptar-se às novas tendências. O aprendizado organizacional, implícito na jornada de profissionalização descrita por Medeiros e Alves (2018), permite que as OSCs adaptem e refinem suas estratégias e práticas ao longo do tempo, tornando-se cada vez mais eficazes.

Finalmente, a síntese de todas estas vantagens cria um ciclo virtuoso de sucesso. O aumento da eficiência leva a um maior impacto social, que por sua vez fortalece a credibilidade da organização. Essa credibilidade atrai mais financiamentos e melhores parcerias, o que garante a sustentabilidade e permite

um investimento em capacidades profissionais ainda mais avançadas. Pode-se dizer que este ciclo é a vantagem estratégica suprema da profissionalização, pois transforma as OSCs em agentes de mudança social resilientes, escaláveis e altamente impactantes.

4.6. Síntese integrada de resultados.

A Figura 2 apresenta uma síntese visual dos principais resultados da revisão sistemática, evidenciando a relação entre as barreiras, os avanços e as tendências identificadas na gestão de projetos em Organizações da Sociedade Civil. O mapa mental permite observar como os avanços surgem em resposta às barreiras enfrentadas, como as tendências indicam caminhos para a consolidação de práticas gerenciais mais eficazes e sustentáveis, e como os elementos se conectam no processo de profissionalização do Terceiro Setor.



Figura 2 - Síntese dos resultados. Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

5. Conclusão.

A análise detalhada do Terceiro Setor revela sua importância crescente e os desafios que enfrenta. A combinação de fatores históricos, sociais e legais molda um cenário complexo, onde a profissionalização e a transparência são essenciais para a eficácia e sustentabilidade das OSCs. Dessa forma, as abordagens de gerenciamento de projetos para o contexto social devem ser adaptadas e flexíveis, considerando as particularidades e as necessidades específicas das OSCs. A combinação de metodologias tradicionais e ágeis, aliada ao uso de tecnologias e à participação comunitária, pode proporcionar uma gestão mais eficaz e alinhada com os valores do Terceiro Setor.

Através de uma revisão sistemática da literatura, foram avaliados 17 estudos que abordaram os múltiplos aspectos da gestão em organizações sociais, resultando em uma visão abrangente sobre a capacidade gerencial, a importância da profissionalização e a resiliência dessas organizações. Os resultados destacaram que a capacidade de gestão em organizações sociais ainda enfrenta obstáculos

significativos, como a instabilidade financeira, a baixa capacitação técnica, a fragilidade institucional e dificuldades de engajamento das partes interessadas, o que limita a consolidação de práticas consistentes e dificulta a ampliação do impacto social das OSCs. A pesquisa confirmou que a profissionalização ainda é um caminho fundamental para a sustentabilidade e o impacto das organizações, e, apesar de continuar sendo um desafio, apresentou avanço dentro do setor. A literatura analisada evidenciou a adaptação de técnicas empresariais e a importância da implementação de estruturas formais, como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs), para melhorar a performance organizacional.

As implicações gerenciais deste estudo são diretas: a capacitação contínua das equipes e o desenvolvimento de competências específicas são cruciais para enfrentar os desafios de um ambiente complexo, marcado pela incerteza financeira e pela alta rotatividade de pessoal. A pesquisa reforça a necessidade e tendência de se desenvolver e aplicar ferramentas adaptadas à realidade do setor, inclusive para a gestão de riscos, superando a simples importação de modelos corporativos. Evidencia-se também um direcionamento estratégico que inclui o foco ampliado em impacto social e sustentabilidade, a integração do gerenciamento de projetos ao planejamento organizacional, o uso crescente de tecnologias e a construção de relacionamentos mais colaborativos com *stakeholders*. Esses elementos indicam que o gerenciamento de projetos nas OSCs está em transformação, acompanhando as demandas contemporâneas.

Por fim, destacam-se as vantagens da profissionalização, que se apresentam como um caminho estratégico para fortalecer a atuação das OSCs. Entre elas, ressaltam-se a melhoria da eficiência na utilização de recursos, o aumento da credibilidade junto a financiadores e parceiros, o fortalecimento da sustentabilidade organizacional e a ampliação do impacto social. Nesse contexto, o gerenciamento de projetos no Terceiro Setor deve ser compreendido não apenas como um conjunto de ferramentas técnicas, mas como uma prática em constante construção e evolução, capaz de alinhar eficiência administrativa e compromisso social. A profissionalização da gestão representa, nesse sentido, uma via fundamental para que as OSCs ampliem sua capacidade de transformação social.

Embora os resultados contribuam para a compreensão do gerenciamento de projetos em OSCs, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos achados. Primeiramente, a revisão sistemática, embora abrangente, limitou-se às bases de dados Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar e a termos de busca específicos em português e inglês. Portanto, é possível que estudos relevantes publicados em outras plataformas, em outros idiomas ou que utilizem terminologias diferentes não tenham sido incluídos. Em segundo lugar, a análise se baseia exclusivamente em fontes secundárias, o que significa que os resultados refletem o conhecimento documentado e publicado, podendo não capturar a totalidade das experiências e práticas não formalizadas no campo. O recorte temporal de 2009 a 2024 também representa uma fronteira, excluindo contribuições importantes anteriores a esse período. Finalmente, a natureza qualitativa da análise temática envolve um grau de interpretação dos autores na categorização dos dados, ainda que se tenha buscado o máximo de rigor e sistematização.

As limitações identificadas também apontam oportunidades para futuras investigações. Assim, recomenda-se a realização de estudos com amostras maiores e maior diversidade geográfica e cultural, a fim de capturar as particularidades de diferentes contextos. Sugere-se, ainda, a estratificação das OSCs analisadas, considerando suas diferentes estruturas, como ONGs, associações e fundações, pois essa diferenciação pode permitir uma compreensão mais precisa das particularidades de gestão e dos distintos modelos de governança adotados por cada tipo de entidade.

Referências.

ARAÚJO, E. T. **(In)consistências da gestão social**: um campo em construção. In: SIQUEIRA, E. S.;

ARAÚJO, I. T., eds. **Gestão social e agricultura familiar: a construção e a materialidade de novas formas de administrar**. Mossoró: EdUFERSA, 2018, p. 25-60. Disponível em:
<https://books.scielo.org/id/ktjyw/pdf/siqueira-9786587108636-03.pdf>. Acesso em 02 jun. 2026.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos? Guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2009.

AXELOS. *Managing successful projects with PRINCE2*. 6. ed. London: The Stationery Office, 2020.

CAFFÉ, S. C. Gestão de riscos em projetos executados por organizações do terceiro setor. **Revista Semana Acadêmica**, v.1, n. 200, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35265/2236-6717-200-8959>.

CAMPOS, L. M. G.; MARINHO, M. L. M. Tendências na gestão de projetos, desafios e impactos no Campo. **Exacta – EP**, v. 16, n. 3, p. 43-56, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n3.7549>.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DERINDAG, M. R. **Project Management in Non-Governmental Organizations (NGOs)**. Ankara: İksad Publishing House, 2023.

ECONOMATO. **Como Aumentar o Engajamento Comunitário em Projetos Sociais**. 2025. Disponível em: <https://economato.com.br/engajamento-comunitario-em-projetos-sociais/>. Acesso em 02 jun. 2026.

FREITAS, V. R.; MENDES, L.; CARETA, C. B.; QUEIROZ, O. T. M. M. A gestão de projetos sociais em ONGs ambientais. In: **SEMEAD, 25., 2022, São Paulo**. Anais [...]. São Paulo: USP, 2022. Disponível em: <https://login.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1771.pdf?>. Acesso em 02 jun. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, M. C. L. et al. Avaliação da capacidade de gestão da organização social: um caso na saúde. In: MELO, C. M. M.; FAGUNDES, N. C.; SANTOS, T. A. (org.). Avaliação: metodologias no campo da saúde e da formação. Salvador: **EDUFBA**, 2012. p. 17–53. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/39rx3/pdf/melo-9788523211615-03.pdf>. Acesso em 02 jun. 2026.

INTERACT PROGRAMME. **Civic and civil society engagement in Interreg**. [S.l.]: *Interact Programme*, 2024. Disponível em: <https://www.interact.eu/media/687/download/Civic%20and%20CSO%20engagement%20in%20Interreg%20study%20report%20Interact%2030%20January%202024.pdf?v=3>. Acesso em 02 jun. 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mapa das organizações da sociedade civil**. Brasília, DF: IPEA, 2025. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em 02 jun. 2026.

JAYARAM, B. G.; BHATTA, N. M. K. *Adoption of Project Management Practices in NGO Projects*. **Journal of Management and Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 34-47, 2023.

JUNQUEIRA, L. A. P.; PADULA, R. S. (org.). **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Tiki Books; PUC-SP/PIPEq, 2019. 288 p.

LACRUZ, A.; CUNHA, E. *Project Management Office in Non-Governmental Organizations: An Ex Post Facto Study*. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 2, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEDEIROS, A. K.; ALVES, M. A. **The Paradoxes of the Professionalization of Cultural Organizations in Brazil**. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/7b02cf08-7d3f-4a57-aaa0-e76ffbfac8dd>. Acesso em 02 jun. 2026.

NACCACHE, S. M. L. Redes e movimentos de voluntariado no brasil: tendências e desafios. **Filantropia**, vol. 85, p. 37-38, 2021.

OLIVEIRA, E. A.; SOUZA, E. G. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, 2015.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

PM4NGOs. **Project DPro**: Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento. 2. ed. [S.l.]: PM4NGOs, 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

REGO, M. L.; SILVA, T. R. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual. **Revista Economia e Gestão**, v. 11, n. 27, p. 151-180, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2011v11n27p153>

RODRIGUES, I.; RABECHINI JR., R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000300005>

SIQUEIRA, E. S.; ARAÚJO, I. T. (org.). **Gestão social e agricultura familiar**: a construção e a materialidade de novas formas de administrar. Mossoró: EdUFERSA, 2018.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7–23, 1998.

TUMAN, G. J. **Development and implementation of effective project management information and control systems**. In CLELAND, D. I; KING, W. R. (org.). *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

TUMAN JR., J. **Studies in Communications Management – Achieving Project Success Through Stakeholder Management**. In: DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWIN, J. (org.). *The AMA Handbook of Project Management*. 3. ed. New York: AMACON, 2011.

UNESCO. **Ethical Connections of the Third Sector project completes training of CSOs for effective and transparent management**. UNESCO Brazil News, 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/articles/ethical-connections-third-sector-project-completes-training-csos-effective-and-transparent>. Acesso em 02 jun. 2026.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZIMMER, A. et al. (org.). **Resilient organizations in the third sector: professionalized membership associations, social enterprises, modern hybrids**. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität, 2018.