

**DESAFIOS DE ONGS BRASILEIRAS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

*CHALLENGES FACED BY BRAZILIAN NGOS IN ADOPTING PROJECT MANAGEMENT
PRACTICES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

ERIVAL LUIZ TEIXEIRA

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

EDMIR PARADA VASQUES PRADO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

DESAFIOS DE ONGS BRASILEIRAS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo

Identificar, classificar e analisar os principais desafios enfrentados por ONGs brasileiras na adoção de práticas de gerenciamento de projetos, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) baseada em estudos nacionais e internacionais relevantes.

Relevância/originalidade

A pesquisa supre a escassez de estudos nacionais sobre gerenciamento de projetos no terceiro setor, oferecendo uma visão estruturada dos desafios e subsidiando decisões estratégicas e acadêmicas nesse campo.

Metodologia/abordagem

Foi conduzida uma RSL conforme protocolo Kitchenham, utilizando a base Scopus para localizar artigos publicados entre 2005 e 2024; após triagem, foram analisados qualitativamente 20 estudos, agrupando desafios em grupos temáticos.

Principais resultados

Foram identificados 26 desafios, agrupados em seis grupos temáticos: estruturais e organizacionais, capacitação e retenção de competências, culturais e comportamentais, financeiros e tecnológicos, institucionais e relacionais, e lacunas no conhecimento, revelando padrões recorrentes e fatores críticos de adoção.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo sistematiza e agrupa desafios específicos do terceiro setor, oferecendo base conceitual para futuras pesquisas e sugerindo a adaptação de metodologias tradicionais às particularidades do contexto.

Contribuições sociais/para a gestão

Os achados oferecem subsídios para ONGs, formuladores de políticas públicas e financiadores, orientando estratégias de capacitação, adaptação metodológica e fortalecimento institucional para melhorar a efetividade dos projetos sociais.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, ONG (organização não governamental), Organizações sem fins lucrativos, revisão sistemática da literatura

CHALLENGES FACED BY BRAZILIAN NGOS IN ADOPTING PROJECT MANAGEMENT PRACTICES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

To identify, classify, and analyze the main challenges faced by Brazilian NGOs in adopting project management practices, through a Systematic Literature Review (SLR) based on relevant national and international studies.

Relevance / originality

The research addresses the scarcity of national studies on project management in the third sector, offering a structured view of the challenges and supporting strategic and academic decision-making in this field.

Methodology / approach

An SLR was conducted following the Kitchenham protocol, using the Scopus database to locate articles published between 2005 and 2024; after screening, 20 studies were qualitatively analyzed, grouping challenges into thematic clusters.

Main results

Twenty-six challenges were identified and grouped into six thematic clusters: structural and organizational, capacity building and skills retention, cultural and behavioral, financial and technological, institutional and relational, and knowledge gaps, revealing recurring patterns and critical adoption factors.

Theoretical / methodological contributions

The study systematizes and groups challenges specific to the third sector, providing a conceptual basis for future research and suggesting the adaptation of traditional methodologies to the particularities of the context.

Social / management contributions

The findings offer input for NGOs, public policy makers, and funders, guiding strategies for capacity building, methodological adaptation, and institutional strengthening to improve the effectiveness of social projects.

Keywords: project management, NGO (non-governmental organization), nonprofit organizations, systematic literature review

DESAFIOS DE ONGS BRASILEIRAS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 Introdução

As organizações não governamentais (ONGs) desempenham um papel fundamental no atendimento a populações vulneráveis e na implementação de políticas públicas complementares, especialmente em países em desenvolvimento. Em 2016, o Brasil contava com mais de 820 mil organizações da sociedade civil, das quais cerca de 70% atuavam nas áreas de assistência social, educação e saúde (IBGE, 2016). Essas organizações enfrentam o desafio de gerenciar projetos com recursos limitados, em ambientes frequentemente instáveis e com exigências crescentes por parte de doadores e órgãos reguladores.

O termo “ONG”, embora tenha diferentes definições e seja relacionado a escopos variados, como as Organizações da Sociedade Civil (OSC), é utilizado neste estudo de forma ampla para se referir a organizações sem fins lucrativos que atuam em áreas sociais e de desenvolvimento, excluindo entidades puramente governamentais ou empresariais. A atuação das ONGs varia desde projetos emergenciais e humanitários até projetos de desenvolvimento de médio e longo prazo. Este estudo está particularmente interessado nestes últimos, que exigem planejamento, monitoramento, avaliação e prestação de contas estruturada.

Nos últimos anos, cresceu o interesse pelo uso de práticas formais de gerenciamento de projetos (GP) no terceiro setor. Entre as iniciativas existentes, destaca-se o PM4DEV (2025), desenvolvido pela organização homônima, e o PMD Pro, criado pela PM4NGOs (2025), ambas voltadas para adaptar *frameworks* tradicionais às necessidades específicas das ONGs. No entanto, os estudos existentes sugerem que a adoção dessas práticas enfrenta uma série de barreiras internas e externas. Lacruz e Cunha (2018) destacam a dificuldade de internalizar práticas de GP em organizações com cultura organizacional baseada na informalidade. Golini et al. (2015) apontam para a falta de evidências sobre o impacto das ferramentas de GP no desempenho das ONGs, ao passo que AbouAssi e Makhoul (2018) discutem como fatores institucionais, como a assimetria entre doadores e ONGs, moldam a forma como práticas de planejamento, monitoramento e avaliação são adotadas.

A literatura (Golini & Landoni 2014; Matos et al. 2019; Angulo et al. 2024) aponta uma multiplicidade de barreiras à adoção de práticas de GP por ONGs, envolvendo aspectos estruturais, culturais, financeiros, institucionais e relacionados à formação profissional. Embora a presente análise tenha como foco o Brasil, a maior parte dos estudos disponíveis trata de contextos internacionais com potenciais lições generalizáveis para a região. Dentro deste contexto, este artigo tem por objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL) a fim de identificar, classificar e analisar os principais desafios enfrentados pelas ONGs brasileiras na adoção de práticas de GP.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta o referencial teórico, com base na literatura analisada; a Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados na RSL; a Seção 4 discute os resultados, os exemplos identificados nos estudos e as inter-relações observadas, com destaque para a classificação dos desafios; por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2 Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica desta pesquisa está baseada em três tópicos: projetos e gerenciamento de projeto no terceiro setor; adoção de práticas de gerenciamento de projetos; e desafios para a profissionalização do gerenciamento de projetos.

2.1 Projetos e Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor

Projetos realizados por ONGs têm características diferentes dos projetos típicos do setor privado ou público. Esses projetos geralmente acontecem em contextos instáveis, envolvem múltiplos atores e demandam adaptações às metodologias tradicionais. Estudos como os de Golini e Landoni (2014), Munro e Ika (2020) e Colorado e Blanco (2019) destacam a diversidade, a forte dimensão humana e o desafio de atuação em ambientes multiculturais e com alta complexidade social.

Apesar dessas particularidades, muitas ONGs adotam ferramentas consagradas como o *Logical Framework*, o *Project Cycle Management* e práticas associadas ao PMI. No entanto, autores como Matos *et al.* (2019) e Golini *et al.* (2015) indicam que tais abordagens, quando aplicadas de forma inflexível, tendem a ser pouco eficazes no contexto do terceiro setor.

2.2 Adoção de Práticas de Gerenciamento de Projetos

Diversos estudos apontam que há uma distância entre o discurso institucional e a prática cotidiana nas ONGs. Embora muitas organizações afirmem adotar boas práticas de GP, na realidade essas práticas são frequentemente substituídas por soluções baseadas na experiência individual dos gestores, com pouca padronização (Czahajda 2019; Golini *et al.* 2015; Montes-Guerra *et al.* 2015).

Fatores institucionais também influenciam a adoção (ou rejeição) dessas práticas. AbouAssi e Makhoul (2018), por exemplo, destacam o papel das exigências dos doadores, que podem pressionar as ONGs a adotarem ferramentas que priorizem a mensuração de resultados e a eficiência técnica, mesmo quando isso entra em conflito com seus objetivos sociais. Além disso, Gaudio *et al.* (2013) chamam atenção para os desafios culturais e temporais na articulação entre diferentes organizações e especialistas.

2.3 Desafios para a Profissionalização do Gerenciamento de Projetos

A profissionalização do GP nas ONGs enfrenta diversos obstáculos. Estudos como os de Brière *et al.* (2015), Karanja e Grant (2020) e Masood *et al.* (2024) mostram que ainda há escassez de profissionais capacitados em GP no terceiro setor, especialmente com formação voltada para a realidade das ONGs. Mais ainda, Karanja e Grant (2020) observam que os programas de formação existentes em GP frequentemente não dialogam com as demandas específicas das ONGs, o que cria um desalinhamento entre o ensino formal e a prática profissional. Essa lacuna dificulta a institucionalização de práticas nas organizações e reduz sua capacidade de alcançar melhores resultados.

3 Método da Pesquisa

O método adotado nesta pesquisa foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Segundo Galvão e Ricarte (2019), a RSL é uma modalidade de pesquisa que segue protocolos rigorosos com o objetivo de mapear, sintetizar e analisar criticamente um conjunto de estudos relevantes sobre uma questão específica. Diferentemente das revisões narrativas ou de

conveniência, a RSL busca garantir transparência, reprodutibilidade e imparcialidade em seus processos de seleção e análise de dados (Galvão & Ricarte, 2019).

Segundo Kitchenham (2004), uma RSL deve ser conduzida de forma completa e isenta, com base em um protocolo explícito. Esta autora destaca três fases fundamentais para sua realização: (1) planejamento da revisão, (2) condução da revisão e (3) elaboração do relatório. Um dos principais objetivos de uma RSL é fornecer uma base conceitual sólida para orientar futuras pesquisas e intervenções, o que se aplica a esta pesquisa, de caráter exploratório.

3.1 Planejamento da RSL

A definição do protocolo de busca constitui uma das etapas centrais da RSL. Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a base de dados Scopus (2025), reconhecida por sua abrangência multidisciplinar, qualidade editorial e disponibilidade de filtros avançados.

A estratégia de busca foi construída a partir da combinação de termos relacionados à temática central da RSL. Utilizou-se o seguinte termo de busca, aplicado aos títulos, resumos e palavras-chaves dos artigos: (TITLE-ABS-KEY("project management") AND TITLE-ABS-KEY(ngo OR ngos OR nonprofit OR nonprofits)) AND PUBYEAR > 2004 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO(DOCTYPE, "re") OR LIMIT-TO(DOCTYPE, "cp") OR LIMIT-TO(DOCTYPE, "ar"))

Foram considerados apenas documentos classificados como artigos científicos e de conferências publicados entre 2005 e 2024. Esse primeiro filtro retornou 227 documentos. Após uma leitura exploratória de alguns títulos e resumos, identificou-se que diversos estudos estavam relacionados a áreas específicas e sem aderência ao escopo da revisão, tais como energia, ciências agrárias, biológicas, medicina, psicologia e matemática. Com isso, aplicou-se um termo adicional para exclusão dessas áreas temáticas.

Com a aplicação desses critérios de exclusão, 69 documentos foram removidos, resultando em um total de 158 estudos mantidos para análise preliminar.

3.2 Condução da Revisão

Após a definição do corpus inicial com 158 estudos, a condução da revisão sistemática seguiu os princípios do modelo PRISMA (2020). O processo de triagem foi realizado em múltiplas etapas, com o objetivo de assegurar transparência, reprodutibilidade e rigor metodológico.

Os documentos foram exportados da base Scopus em formato compatível com planilhas eletrônicas e organizados no Microsoft Excel. Como a busca foi realizada em uma única base, não houve duplicidades, resultando em um conjunto unificado para análise. Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos para verificar a aderência dos estudos à questão de pesquisa.

Os critérios de inclusão adotados foram: (1) estudos publicados entre 2005 e 2024; (2) artigos redigidos em inglês, espanhol ou português; (3) estudos que abordassem explicitamente práticas, desafios ou contextos relacionados à adoção de gerenciamento de projetos por organizações não governamentais (ONGs); e (4) foco geográfico no Brasil ou possibilidade de

generalização para esse contexto; (5) estudos empíricos ou revisões com análise interpretativa relevante.

Os critérios de exclusão adotados foram: (1) estudos com foco exclusivo em setores empresariais ou públicos sem relação com ONGs; (2) artigos voltados a soluções de engenharia, agricultura ou biotecnologia; (3) estudos que não mencionassem práticas ou desafios relacionados ao GP; e (4) artigos puramente teóricos ou sem aplicabilidade ao contexto organizacional.

Embora esta revisão tenha como foco o Brasil, apenas dois artigos da amostra analisam experiências diretamente nesse país, além de um terceiro que aborda a realidade da Colômbia. Como há poucos estudos nacionais, também foram considerados trabalhos com foco mais geral, cujos achados podem ser aproveitados por apresentarem desafios estruturais e operacionais semelhantes.

A aplicação desses critérios resultou em uma amostra final de 20 artigos, que compõem o núcleo da análise desta RSL. Os estudos foram lidos integralmente e analisados por meio de uma matriz de síntese construída no Excel, contendo informações como país de origem, tipo de ONG, práticas de gerenciamento mencionadas, desafios relatados, tipo de estudo, contribuições principais e observações adicionais.

O fluxo de seleção dos estudos está representado conforme o modelo PRISMA (2020) e é apresentado na Figura 1.

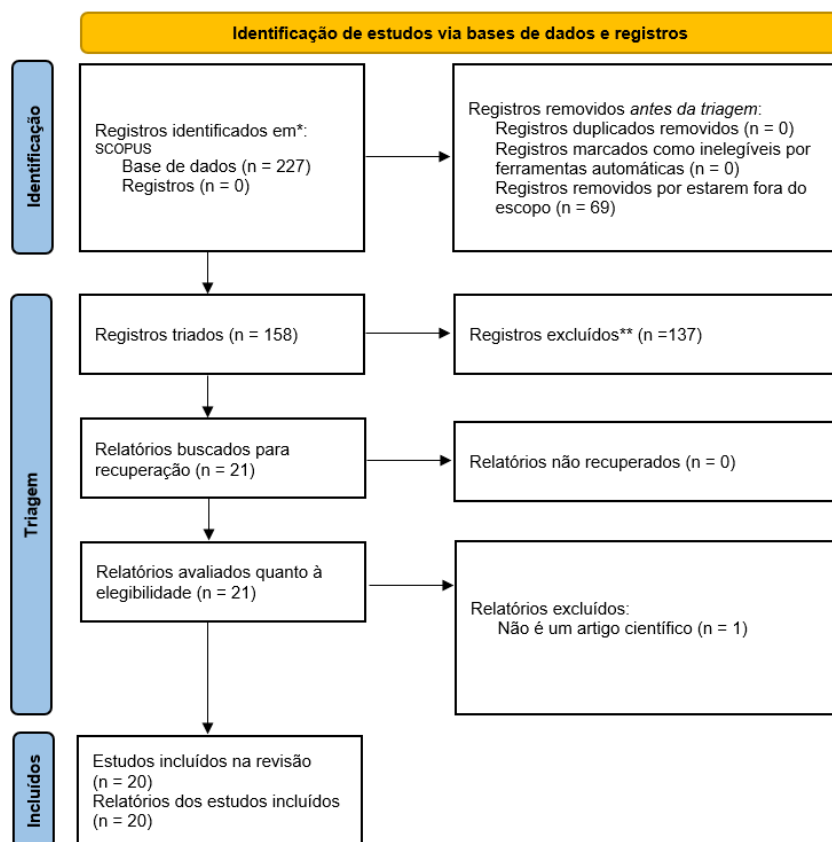


Figura 1. Fluxograma do processo de seleção de estudos
Fonte: Adaptado de PRISMA (2020).

4 Resultados e Discussões

Esta seção apresenta os principais achados da RSL, a partir da análise dos 20 artigos selecionados. Inicialmente, foi feita uma caracterização geral dos estudos, seguida da sistematização dos desafios enfrentados pelas ONGs na adoção de práticas de GP. A discussão dos resultados buscou identificar padrões, lacunas e implicações para o contexto brasileiro, em consonância com os objetivos da pesquisa.

4.1 Caracterização Geral dos Estudos

Os 20 artigos incluídos na amostra final foram publicados entre 2005 e 2024, com predominância de estudos produzidos na última década. Embora o critério de seleção tenha incluído artigos em inglês, espanhol e português, apenas um dos trabalhos foi publicado em português; os demais foram redigidos em inglês.

Em relação à origem geográfica, a maioria dos estudos tem abordagem internacional ou global, com poucos focados especificamente no Brasil. Apenas dois artigos analisam diretamente ONGs no Brasil (Gaudio *et al.* 2013; Lacruz & Cunha 2018) e um na Colômbia (Angulo *et al.* 2024). Os demais discutem contextos aplicáveis a ONGs em geral, sobretudo em ambientes caracterizados por escassez de recursos, complexidade institucional e atuação em países em desenvolvimento.

Quanto ao tipo de estudo, observa-se uma diversidade metodológica, incluindo estudos de caso, pesquisas exploratórias qualitativas e análises comparativas. Vários artigos adotam abordagens interpretativas, focadas na compreensão do contexto organizacional e das práticas efetivamente utilizadas, mesmo quando estas não seguem metodologias formalizadas como o PMBOK, PCM ou PMD Pro.

As ONGs analisadas atuam majoritariamente em setores como desenvolvimento internacional, educação, saúde e assistência social, refletindo o escopo típico de atuação dessas organizações. Em relação às práticas de GP, muitos estudos relatam a adoção parcial ou adaptada de *frameworks* consolidados, com ênfase em aspectos como planejamento, monitoramento, gestão de *stakeholders* e avaliação de impacto.

Um dos artigos incluídos na amostra (Karanja & Grant, 2020) não aborda diretamente as práticas de GP em ONGs, mas foi mantido por oferecer subsídios relevantes à análise dos fatores estruturais que influenciam a formação de gerentes de projetos. Seu conteúdo contribui para a compreensão de barreiras que podem impactar, ainda que de forma indireta, a adoção de práticas de GP por organizações do terceiro setor.

O estudo realiza uma avaliação sistemática de programas de ensino em gerenciamento de projetos nos Estados Unidos, com o objetivo de verificar se refletem uma pedagogia centrada no aluno e promovem melhorias na aprendizagem, no ensino e na entrega do currículo. Também oferece insights sobre áreas, ferramentas e técnicas associadas ao PMBOK que vêm sendo abordadas por instrutores durante os processos formativos.

4.2 Tipos de Desafios

A partir da análise dos 20 artigos incluídos na amostra, foram identificados diversos desafios enfrentados pelas ONGs na adoção de práticas de GP. Para fins de sistematização, os

desafios foram organizados em seis grupos temáticos, conforme sua natureza e recorrência na literatura analisada. Esses grupos estão representados na tabela 1 e descritos a seguir.

a) Estruturais e Organizacionais. Este grupo reúne barreiras relacionadas à estrutura interna das organizações, como ausência de padronização nos processos, baixa maturidade institucional, falta de políticas internas voltadas à profissionalização da gestão de projetos e estruturas organizacionais excessivamente informais. Tais elementos dificultam a consolidação de práticas sistemáticas e a institucionalização de modelos reconhecidos de gerenciamento.

Diversos estudos destacam a ausência de padronização e a fragilidade institucional como barreiras significativas para a consolidação de práticas sistemáticas de gerenciamento de projetos em ONGs.

Por exemplo, Golini et al. (2015) apontam que muitas organizações adotam abordagens próprias, sem processos documentados ou replicáveis, o que dificulta a transferência de conhecimento entre projetos.

Tabela 1. Desafios estruturais e organizacionais identificados

Grupos temáticos	Desafio	Frequência	Total
Estruturais e Organizacionais	C21 Falta de padronização de processos	17	21
	C22 Gestão por projetos pouco institucionalizada	3	
	C4 Ausência ou fragilidade de escritórios de projetos	1	
Capacitação e retenção de competências	C6 Baixo nível de capacitação técnica em GP	15	17
	C8 Carência de profissionais certificados	1	
	C14 Dificuldade de reter competências-chave	1	
Culturais e comportamentais	C11 Desafios transculturais e de valores entre regiões e	6	16
	C23 Inadequação dos padrões ao terceiro setor	5	
	C9 Cultura de improviso versus rigidez dos métodos	3	
	C5 Valor prático sobre formalismo	1	
	C25 Resistência interna à formalização de processos	1	
Financeiros e tecnológicos	C10 Dependência de doadores para custos administrativos	3	8
	C16 Escassez de recursos para execução	3	
	C15 Escassez de recursos para capacitação	2	
Institucionais e relacionais	C2 Ambientes operacionais complexos e desafiadores	15	33
	C24 Interferência de doadores nas decisões metodológicas	10	
	C1 Alinhamento frágil entre GP e políticas públicas	3	
	C18 Falta de articulação entre as partes envolvidas	3	
	C17 Falta de articulação entre ONGs e entre ONGs e	2	
Lacunas na produção e aplicação de conhecimento	C7 Carência de pesquisas aplicadas ao contexto das ONGs	8	24
	C26 Limitações metodológicas ou baixa aderência ao terceiro	4	
	C12 Desalinhamento entre ensino e exigências das ONGs	3	
	C20 Falta de evidências sobre o impacto das práticas de GP	3	
	C3 Ausência de pesquisas aplicadas sobre formação em GP	2	
	C13 Desconexão entre formação acadêmica e demandas do	2	
	C19 Falta de clareza nos resultados de aprendizagem	2	

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

Da mesma forma, Del Gaudio *et al.* (2013) evidenciam a inexistência de políticas internas e estruturas formais de apoio, como escritórios de projetos, mesmo em organizações

com atuação consolidada. Esses aspectos contribuem para a baixa institucionalização da gestão por projetos e a adoção fragmentada de metodologias.

b) Capacitação e retenção de competências. As limitações relacionadas à qualificação técnica e à retenção de competências-chave constituem um desafio central para a adoção de práticas de gerenciamento de projetos no contexto das ONGs. Embora muitas dessas organizações contem com equipes engajadas e alinhadas à missão institucional, observa-se uma lacuna significativa na formação técnica específica em gerenciamento de projetos, o que compromete a aplicação sistemática de metodologias reconhecidas.

O baixo nível de capacitação técnica (C6) é o desafio mais recorrente dentro deste grupo, presente em 15 das classificações identificadas. A dificuldade de reter competências-chave (C14) e a escassez de profissionais certificados (C8) foram mencionadas com menor frequência, mas reforçam a percepção de fragilidade na gestão do conhecimento e na continuidade das práticas organizacionais.

A análise de Golini *et al.* (2015) aponta que os profissionais frequentemente assumem responsabilidades de gestão de projetos sem o devido preparo técnico, recorrendo a abordagens informais ou baseadas exclusivamente na experiência. Já Brière, Proulx, Flores e Laporte (2015) destacam que, em muitas ONGs internacionais, a rotatividade elevada e a dificuldade de atrair e reter talentos com formação sólida dificultam o amadurecimento das práticas institucionais de gerenciamento.

c) Culturais e Comportamentais. A literatura evidencia que, além dos aspectos estruturais e da escassez de recursos, muitas barreiras à adoção de práticas de GP em ONGs estão associadas a fatores culturais, valores organizacionais e padrões de comportamento. Tais fatores não apenas influenciam a percepção sobre ferramentas e metodologias, mas moldam também a forma como os processos são interpretados e aplicados no cotidiano das organizações.

Entre os desafios mais recorrentes estão os choques transculturais entre ONGs, doadores e beneficiários (C11) e a baixa aderência dos modelos tradicionais de GP ao contexto do terceiro setor (C23). Também se destaca o predomínio de culturas baseadas no improviso e no valor prático da experiência, que muitas vezes geram resistência à formalização e à adoção de metodologias consideradas rígidas ou inadequadas ao contexto local.

Del Gaudio *et al.* (2013) observam que, em contextos comunitários, a informalidade e a comunicação direta são valorizadas, o que pode ser percebido como resistência à adoção de métodos mais sistematizados. Esse exemplo mostra como as características culturais das organizações podem influenciar na forma como práticas de GP são percebidas ou rejeitadas. Ele reforça a importância de adaptar as metodologias ao contexto das ONGs, considerando seus valores, rotinas e formas de atuação.

d) Financeiros e Tecnológicos. Alguns estudos destacam que as ONGs enfrentam dificuldades financeiras que afetam diretamente a adoção de práticas de gerenciamento de projetos. Essas limitações envolvem tanto os custos de operação quanto a execução e a capacitação das equipes. Em muitos casos, as organizações dependem da aprovação dos doadores para cobrir até mesmo despesas administrativas básicas, o que restringe sua autonomia na gestão dos projetos.

Del Gaudio et al. (2013) observam que, mesmo com a intenção de melhorar a gestão dos projetos, muitas ONGs enfrentam obstáculos para financiar atividades que não são consideradas parte de sua atividade-fim, como o treinamento da equipe ou o investimento em ferramentas de gestão.

Golini e Landoni (2014) reforçam essa limitação ao apontar que grande parte dos financiadores prefere apoiar diretamente as ações voltadas ao público-alvo, deixando de fora os custos administrativos e operacionais, o que compromete a estrutura de suporte à gestão.

e) Institucionais e Relacionais. Alguns desafios enfrentados pelas ONGs não estão dentro da estrutura interna da organização, mas sim nas relações externas e no ambiente em que elas atuam. A literatura mostra que essas organizações operam muitas vezes em contextos instáveis, com baixa articulação entre atores, falta de políticas públicas alinhadas e interferência direta de doadores nas decisões metodológicas.

Entre os desafios mais mencionados estão os ambientes operacionais complexos (C2), presentes em 15 classificações, e a influência dos doadores sobre os métodos de trabalho (C24), mencionada em 10 casos. Também aparecem a falta de articulação entre partes envolvidas (C18 e C17) e o desalinhamento entre os projetos e as políticas públicas (C1).

O estudo de Golini e Landoni (2014) mostra que as ONGs de desenvolvimento atuam em ambientes marcados por instabilidade política, escassez de recursos e multiplicidade de partes interessadas, o que dificulta a adoção de métodos formais. Por outro lado, o trabalho de Lacruz e Cunha (2018) destaca a influência direta dos doadores na definição de abordagens e indicadores, muitas vezes sem considerar o contexto local ou a capacidade técnica das equipes executoras.

f) Lacunas na Produção e Aplicação de Conhecimento. Alguns desafios identificados na literatura apontam para lacunas no conhecimento disponível sobre o GP no contexto das ONGs. Em muitos casos, há escassez de estudos aplicados ao terceiro setor, pouca articulação entre pesquisa e prática, e baixa visibilidade sobre os impactos das metodologias adotadas.

A carência de pesquisas aplicadas ao contexto das ONGs (C7) aparece como o principal desafio deste grupo, com oito classificações. Outros pontos mencionados foram o desalinhamento entre o ensino e as exigências do setor (C12), a ausência de evidências sobre o impacto das práticas (C20) e as limitações metodológicas ou baixa aderência ao terceiro setor (C26), que também foi citada no grupo Cultural e Comportamental, por seu caráter transversal.

O estudo de Czahajda (2019) chama atenção para a falta de indicadores claros e mecanismos confiáveis de avaliação do impacto das práticas de GP. Cabe destacar ainda, o artigo de Karanja e Grant (2020) que contribui com uma análise detalhada sobre os programas de formação em GP, embora não trate diretamente da adoção de práticas por ONGs. Este estudo evidencia uma desconexão entre a abordagem pedagógica dos cursos e as demandas reais do setor, o que pode impactar, de forma indireta, a qualificação de profissionais para atuar no terceiro setor.

4.3 Relações entre os desafios identificados

Esta seção apresenta uma análise das inter-relações entre os desafios classificados, considerando tanto as coocorrências entre grupos temáticos quanto as correlações entre desafios

específicos. A partir da síntese dos achados anteriores, busca-se identificar padrões, núcleos problemáticos e combinações de fatores que se repetem nos estudos analisados.

4.3.1 Concorrência entre Grupos Temáticos

Com base na análise dos desafios extraídos dos 20 artigos selecionados, foi possível identificar padrões de coocorrência entre os seis grupos temáticos definidos na seção anterior. A Figura 2 apresenta um mapa de calor construído a partir desses dados, permitindo visualizar com clareza os grupos que tendem a aparecer juntos nos estudos analisados.



Figura 2. Matriz de coocorrência entre grupos de desafios.
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os dados mostram que os desafios estruturais e organizacionais (Grupo A) apresentam forte coocorrência com os desafios de capacitação e recursos humanos (Grupo B), sugerindo que limitações estruturais frequentemente se somam à escassez de profissionais qualificados e capacitação insuficiente. Também se destaca a relação entre os desafios culturais (Grupo C), institucionais (Grupo E) e as lacunas na produção e aplicação do conhecimento (Grupo F). Isso indica que barreiras de natureza simbólica e relacional muitas vezes coexistem com a ausência de evidências práticas ou de formação contextualizada, dificultando a implementação efetiva de práticas de gerenciamento de projetos nas ONGs.

A análise reforça a ideia de que os desafios enfrentados pelas organizações não são isolados, mas sim interdependentes, o que exige abordagens integradas e sensíveis ao contexto específico do terceiro setor.

4.3.2 Desafios Centrais e Conexões frequentes

Além da análise por grupos temáticos, foi realizada uma investigação das coocorrências entre os desafios individuais identificados na literatura. A Figura 3 apresenta a rede de coocorrência construída com o auxílio do software VOSviewer, a partir da matriz de coocorrência entre os códigos utilizados na análise dos artigos. A espessura das linhas indica a frequência com que os desafios aparecem juntos nos estudos, enquanto as cores dos nós representam os grupos temáticos aos quais pertencem.

A partir dessa rede, foi possível identificar os desafios mais centrais na literatura, ou seja, aqueles que aparecem com frequência ao lado de outros desafios em diferentes estudos. Entre os desafios mais conectados na rede estão C6 – Baixo nível de capacitação técnica em

GP e C21 – Falta de padronização de processos, ambos com 10 coocorrências com outros códigos. Em seguida aparece C2 – Ambientes operacionais complexos e desafiadores, com 9 coocorrências. Esses desafios ocupam posições centrais na visualização em rede, indicando que são recorrentes nos estudos analisados e estão associados a múltiplas barreiras em diferentes dimensões.

O desafio C6 se conecta tanto a fatores estruturais (como C2, C16 e C10), quanto a lacunas na formação e organização do conhecimento (C23, C24) e à ausência de certificações reconhecidas (C8). Isso sugere que a capacitação técnica limitada dos profissionais é um ponto de convergência entre desafios organizacionais, financeiros e formativos.

Já o desafio C2 mantém vínculos relevantes com obstáculos culturais (C11), de articulação institucional (C18) e de influência de doadores (C24). Sua centralidade destaca a importância do ambiente operacional, muitas vezes instável, politicamente sensível ou precário, como pano de fundo para outras limitações enfrentadas pelas ONGs.

Outro ponto de destaque é o desafio C23 – Inadequação dos padrões ao terceiro setor, que aparece relacionado a barreiras culturais, à interferência externa (C24) e a desafios de formação acadêmica (C7), reforçando a ideia de que metodologias tradicionais de gerenciamento nem sempre se adaptam bem à realidade prática das ONGs.

A falta de adequação de abordagens convencionais ao contexto das ONGs, já apontada por Verga Matos (2019) e Lazima e Coyle (2019), é reforçada por Moya e Blanco (2019), que propõem ajustes metodológicos para ampliar a efetividade das práticas em projetos financiados pela União Europeia.

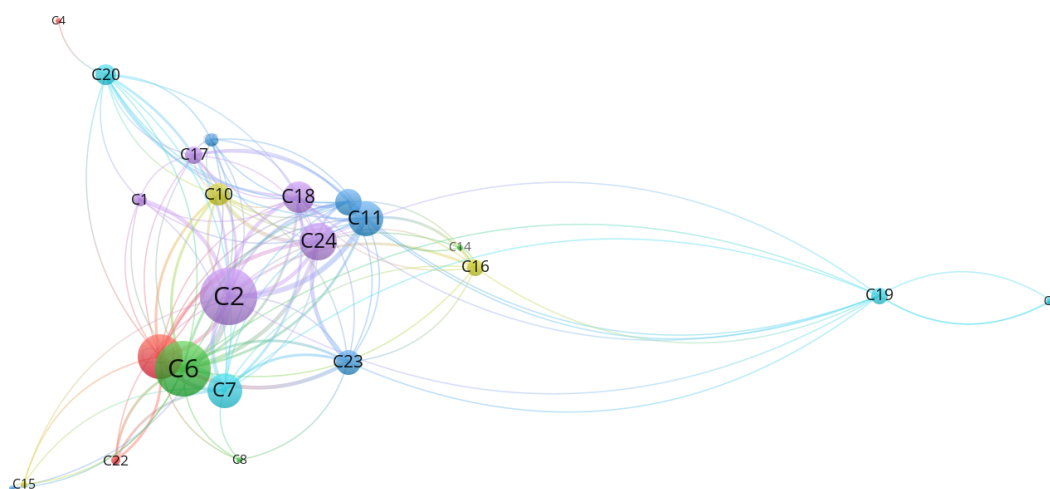


Figura 3. Rede de coocorrência entre desafios identificados (elaborado com VOSviewer).
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

De forma geral, a rede mostra que os desafios não se apresentam de maneira isolada.

Síntese das inter-relações entre desafios

As análises realizadas nesta seção permitiram compreender não apenas a frequência de cada desafio, mas também como eles se combinam e se reforçam nos diferentes estudos. A

classificação em grupos temáticos ajudou a organizar os achados e evidenciou que os desafios mais recorrentes envolvem limitações estruturais, escassez de capacitação técnica, barreiras institucionais e lacunas na produção e aplicação do conhecimento.

A matriz de coocorrência entre os grupos mostrou que muitos desafios ocorrem de forma interdependente, o que reforça a necessidade de abordagens integradas para superá-los. Já a análise das conexões entre desafios específicos revelou a centralidade de certos obstáculos, como a baixa capacitação técnica, a ausência de padronização e a complexidade dos ambientes operacionais.

Proulx e Brière (2014) reforçam essa percepção ao evidenciar, por meio dos relatos dos próprios gestores de ONGs, que muitos dos fatores de sucesso em projetos de desenvolvimento são difíceis de capturar por abordagens formais. Isso destaca a importância de considerar a experiência prática e os contextos específicos ao interpretar os desafios relatados.

Os resultados mostram que a adoção de práticas de gerenciamento de projetos não é uma tarefa simples para as ONGs brasileiras e de outras regiões. As dificuldades aparecem de forma combinada e exigem soluções adaptadas à realidade de cada organização. A compreensão dessas inter-relações é essencial para apoiar a construção de abordagens mais eficazes e sensíveis ao contexto.

5 Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelas organizações não governamentais do Brasil na adoção de práticas de gerenciamento de projetos, a partir de uma revisão sistemática da literatura. O estudo reuniu 20 artigos científicos publicados entre 2005 e 2024, analisando seus contextos e principais contribuições.

A análise revelou que os obstáculos à adoção do gerenciamento de projetos nas ONGs são variados e interdependentes. Foram classificados em seis grupos principais: estruturais e organizacionais, recursos humanos e capacitação, culturais e comportamentais, financeiros e tecnológicos, institucionais e relacionais, e lacunas na produção e aplicação de conhecimento. As coocorrências entre desafios mostram que muitos deles se manifestam de forma simultânea, reforçando a complexidade do cenário enfrentado por essas organizações.

Além disso, observou-se que parte importante dos estudos analisados apresenta limitações quanto à representação da realidade brasileira. Apenas dois artigos abordaram diretamente experiências nesse país, o que aponta para uma lacuna significativa na literatura e reforça a necessidade de mais pesquisas empíricas contextualizadas, que considerem as especificidades sociais, culturais e institucionais do terceiro setor no Brasil.

Como implicação prática, os achados sugerem que a adoção de práticas de gerenciamento de projetos por ONGs não pode se basear apenas na aplicação de metodologias formais. é necessário considerar aspectos como o fortalecimento de capacidades internas, a construção de conhecimento aplicável e a adaptação dos modelos existentes às realidades locais. Políticas públicas de apoio, capacitação específica e incentivos à articulação entre ONGs, governos e doadores também podem contribuir para o enfrentamento desses desafios.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros explorem com mais profundidade as estratégias de adaptação metodológica já utilizadas por ONGs no Brasil, bem como avaliem o

impacto de abordagens alternativas de gerenciamento de projetos em contextos marcados por vulnerabilidade, instabilidade institucional e limitações de recursos, como é comum em muitas ONGs da região.

Referências Bibliográficas

- AbouAssi, K. and Makhoul, N. (2018). A comparison of nonprofits' application of project management practices. *Journal of Muslim Philanthropy and Civil Society*, 2:9–34.
- Angulo, D., Padron, R., Gualdrón, C., and Villa, J. (2024). Importance of good project management practices at ngos, according to pmi (project management institute). In *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O., and Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international ngos: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33:116–125.
- Colorado, A. M. and Blanco, J. Y. (2019). Exploring the adequacy of openpm² to European union–funded international development grant projects implemented by civil society organizations = adecuación de openpm² a proyectos de desarrollo internacional subvencionados por la ue e implementados por organizaciones de la sociedad civil. In *Proceedings from the International Congress on Project Management and Engineering*, page 14. 2020-10-14T08:16:27Z.
- Czahajda, R. (2019). *Project management practices in polish nonprofit organisations*, volume 854.
- Galvão, M. C. B. and Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: Conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6:57–73.
- Gaudio, C. D., Oliveira, A., and Franzato, C. (2013). Applying strategic design in ngos: The challenge of time divergences. In *22nd International Conference on Production Research, ICPR 2013*.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., and Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33:650–663.
- Golini, R. and Landoni, P. (2014). International development projects by nongovernmental organizations: An evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32:121–135.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016). FASFIL - As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- Karanja, E. and Grant, D. (2020). Evaluating learner-centeredness course pedagogy in project management syllabi using a content analysis approach. *Journal of Information Systems Education*, 31:131–146.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Technical report, Keele University.

- Lacruz, A. and Cunha, E. (2018). Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study. *Revista de Gestão*, 25:212–227.
- Lazima, Z. and Coyle, S. (2019). An exploration of project approaches for international development projects. In *ACIS 2019 Proceedings - 30th Australasian Conference on Information Systems*, pages 427–437.
- Masood, M., Sajid, M., Muhammad, A., Kraiem, N., and Naveed, Q. (2024). Multicriteria decision analysis of project management competencies - a case study of Pakistani non-governmental organizations (ngos). *IEEE Access*, 12:70646–70661.
- Matos, P. V., Romão, M., Sarmento, J. M., and Abaladas, A. (2019). The adoption of project management methodologies and tools by ngdos: A mixed methods perspective. *Journal of Business Research*, 101:651–659.
- Montes-Guerra, M., De-Miguel, A., Pérez-Ezcurdia, M., Ramos, F., and Díez-Silva, H. M. (2015). Project management in development cooperation. non-governmental organizations. *Innovar*, 25:53–68.
- Munro, L. and Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 30:934–952.
- PM4DEV (2025). Project Management for Development. <https://www.pm4dev.com/> . Acesso em: 16 jul. 2025.
- PM4NGOs (2025). Project DPro (PMD Pro). <https://pm4ngos.org/pt-br/metodologias-e-guias/project-dpro-pmd-pro/>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- PRISMA (2020). Prisma 2020 statement. Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- Proulx, D. and Bri`ere, S. (2014). Characteristics and success of the international development projects: What can we learn from the ngo managers? — caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d’ong? *Canadian Journal of Development Studies*, 35:249–264.
- Scopus (2025). Elsevier Scopus. <https://www.scopus.com>. Acesso em: 16 jul.2025.