

Fragmentação na literatura: gerenciamento de projetos, inovação social e organizações da sociedade civil

Fragmentation in the literature: project management, social innovation, and civil society organizations

André Roberto Ramos Santos

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

andreros198551@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6277-6571>

Roque Rabechini Junior

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

rabechinjr@gmail.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3618-3016>

RESUMO

O fortalecimento das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSCs) ampliou a necessidade de critérios técnicos mais consistentes para seleção e gestão de projetos sociais. Este estudo objetivou estruturar e sistematizar a fundamentação teórica sobre gerenciamento de projetos no Terceiro Setor, inovação social e critérios de seleção pública de organizações da sociedade civil. Adotou-se a Revisão Sistemática da Literatura, realizada nas bases Web of Science e Scopus, com seleção final de 122 artigos publicados entre 2014 e 2024. Os resultados evidenciam uma literatura fragmentada, marcada pela predominância de estudos isolados sobre gerenciamento de projetos, inovação social e seleção pública. Observou-se ainda a prevalência de abordagens tradicionais de gestão, baixa operacionalização prática da inovação social e ausência de critérios técnicos estruturados nos processos de seleção. Conclui-se que há uma lacuna teórica e prática na integração desses três eixos.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos no terceiro setor; organizações da sociedade civil; inovação social; seleção de projetos públicos; administração pública.

ABSTRACT

The strengthening of partnerships between public administration and civil society organizations (CSOs) has increased the need for more consistent technical criteria for the selection and management of social projects. This study aimed to structure and systematize the theoretical foundations of project management in the Third Sector, social innovation, and public selection criteria for Civil Society Organizations. A Systematic Literature Review was conducted using the Web of Science and Scopus databases, resulting in a final sample of 122 articles published between 2014 and 2024. The findings reveal a fragmented body of literature, characterized by the predominance of isolated studies on project management, social innovation, and public selection processes. The results also indicate the prevalence of traditional management approaches, limited practical operationalization of social innovation, and the absence of structured technical criteria in public selection processes. It is concluded that there is a theoretical and practical gap in the integration of these three dimensions.

Keywords: project management in the third sector; civil society organizations; social innovation; selection of public projects; public administration.

Introdução

A ampliação das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSCs) tem reposicionado o papel do Estado na execução de políticas públicas, especialmente em contextos de maior complexidade social e restrições fiscais (Osborne, 2006). No Brasil, esse movimento foi institucionalizado com a promulgação da Lei nº 13.019/2014, que estabeleceu diretrizes para a formalização das parcerias, com ênfase em transparência, controle e responsabilização dos atores envolvidos (Dagnino, 2019; Medeiros & Di Giovanni, 2022).

Apesar desses avanços institucionais, a literatura aponta que os processos de seleção de projetos de OSCs apresentam fragilidades estruturais, especialmente no que se refere à definição de critérios técnicos claros e consistentes para avaliação das propostas. Estudos indicam que os editais públicos tendem a priorizar requisitos formais, como regularidade jurídica, tempo de existência e experiência prévia, em detrimento da análise da lógica de intervenção, da capacidade de execução e dos potenciais impactos sociais dos projetos (O'Neill & Loftus, 2013; Rodríguez Bolívar *et al.*, 2016).

A esfera civil envolve conexões não governamentais e não econômicas, como associações, organizações e movimentos sociais, que emergem de forma espontânea e com consciência dos problemas da sociedade. Compreende-se que organizações da sociedade civil é um termo que define o agente de equilíbrio, que busca dar assistência ao indivíduo e amenizar as desigualdades produzidas pelo capital e o mercado (Nemoto *et al.*, 2018).

Neste sentido, a participação da comunidade e sua inserção nos processos de decisão sobre as políticas sociais decorrem da lógica pela qual esse tipo de organização é constituído por pessoas comuns, movidas pelo interesse de produzir o bem comum. Neste contexto, surgem as organizações da sociedade civil (OSCs). Entende-se que, diferente da lógica do segundo setor, o fundador dessa organização não é seu “proprietário” (Tondolo *et al.*, 2022). Observa-se uma tendência mundial de abertura do Estado para arranjos cooperativos, em que as OSCs têm uma posição estratégica na implementação de políticas públicas e no apoio às situações vulneráveis da população (Osborne, 2006; Bason, 2018).

Contudo, embora as OSCs atuem no campo dos serviços sociais, exclusão e igualdade e desempenhem um papel importante na mudança social, o desenvolvimento de competências por essas organizações sociais, a falta de modelos estruturados para planejamento e avaliação de projetos, e a objetividade nos processos de seleção por meio de chamadas públicas são alguns dos principais entraves na implementação dessa agenda (Rodríguez Bolívar *et al.*, 2016; Morrison *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a literatura de gerenciamento de projetos tem sido apontada como uma possível base para qualificação técnica das propostas apresentadas pelas organizações do terceiro setor, ao oferecer instrumentos voltados ao planejamento, monitoramento e avaliação de resultados (Love, Edwards & Irani, 2012; Costamagna *et al.*, 2021). No entanto, tais modelos foram originalmente desenvolvidos em contextos corporativos e apresentam limitações quando aplicados ao terceiro setor,

que é marcado por escassez de recursos, estruturas organizacionais flexíveis e forte orientação ao impacto social (Mathers *et al.*, 2015; Herlin, 2015).

Sob essa perspectiva, a inovação social torna-se um conceito central na reordenação dos métodos de produção de políticas públicas. Concebida como o desenvolvimento de respostas mais eficazes e equitativas para as questões sociais e sistemas mais sustentáveis para enfrentar esses desafios, a inovação social é mais do que simplesmente "a introdução de novos processos e tecnologias", e seu potencial inclui a melhoria das instituições e culturas na relação entre Estado e sociedade (Phills, *et al.*, 2008; Cajaiba-Santana, 2014).

Apesar do seu potencial, sua operacionalização continua a carecer de ferramentas metodológicas, o que impede seu uso como critério técnico dentro dos procedimentos de avaliação de projetos públicos (van Wijk *et al.*, 2019). Vários estudos destacam a fragilidade das ferramentas de seleção pública atualmente em vigor. Elas também negligenciam a dimensão mais importante da lógica do projeto: teoria da mudança, matriz de riscos, indicadores de resultados por entre outros (O'Neill & Loftus, 2013).

Por meio de uma revisão sistemática da literatura analisou-se o estado da arte das temáticas propostas, com objetivo de estruturar e sistematizar a fundamentação teórica existente sobre inovação social, gerenciamento de projetos no terceiro setor e critérios utilizados pela administração pública na seleção destes projetos. A pesquisa visa responder a seguinte questão: "Como se caracterizam as práticas de gerenciamento de projetos do terceiro setor, inovação social e o processo de seleção de organizações da sociedade civil pela administração pública?"

Existem razões práticas/empíricas e lacunas teóricas por trás da justificativa para conduzir a pesquisa. Do ponto de vista empírico, funcionários públicos relataram suas dificuldades em relação a falta de parâmetros técnicos objetivos para a análise dos planos de trabalho apresentados pelas organizações da sociedade civil, resultando em insegurança jurídica, assimetrias na avaliação e baixa eficácia em termos das ações acordadas. A etapa de planejamento foi definida com base no objetivo principal desta pesquisa e nos critérios estabelecidos por autores como Biolchini *et al.* (2005), que recomendam a definição de uma pergunta estruturadora, aliada a uma estratégia de busca reproduzível.

Espera-se que esse estudo possa contribuir com a prática, buscando contribuir com servidores públicos e gestores de organizações da sociedade civil, para que possam entender o equilíbrio destes conceitos em suas atividades, além da sua contribuição para a teoria, que possa orientar outras pesquisas na busca de melhorias no processo de qualificação do processo de seleção de projetos de organizações da sociedade civil, debruçando-se sobre a articulação de práticas de gerenciamento de projetos e inovação social.

Fundamentação teórica

Práticas de gerenciamento de projetos de organizações da sociedade civil do terceiro setor

A adoção de práticas de gerenciamento de projetos no contexto de desenvolvimento internacional no qual os projetos são conduzidos por organizações não-governamentais (ONGs) considerados um dos pilares no fornecimento de assistência e desenvolvimento para países emergentes (Golini *et al.*, 2015b). Nesse sentido, as evidências identificadas na literatura indicam que a incorporação dessas práticas tem recebido crescente atenção dos pesquisadores. Nemoto *et al.* (2018) reforçam que o conceito de gestão de projetos de organizações da sociedade civil vem evoluindo ao longo dos anos. Apesar desta evolução, alguns aspectos permanecem comuns na literatura, destacando que todo projeto corresponde a um conjunto de atividades destinadas à utilização eficaz dos recursos disponíveis na organização, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas.

Porém, há evidências que muitas dessas organizações ainda operam sob lógicas gerenciais pouco formalizadas, com forte presença de práticas intuitivas, assistencialistas ou baseadas em carisma organizacional (PMI, 2008; Tenório, 2006; Dagnino, 2019). Essa situação se agrava à medida que as entidades do terceiro setor assumem responsabilidades por projetos financiados com recursos públicos. Herlin (2015) aponta que a legitimidade institucional das organizações da sociedade civil está condicionada à sua capacidade de demonstrar coerência técnica e transparência nos processos gerenciais. Corroborando essa perspectiva, estudo como os de Douglas, Schillemans e 't Hart (2021) indicam que a fragilidade técnica na gestão de projetos compromete a relação de confiança entre organizações sociais e entes públicos, podendo gerar riscos à prestação de contas e à continuidade das parcerias.

Além disso, Love, Edwards e Irani (2012) observam que os guias tradicionais de boas práticas em gestão de projetos, tais como PMBOK e PRINCE2 são, em muitos casos, implementados de forma superficial ou sem a devida adaptação à lógica social. Outros estudos, como o de Costamagna *et al.* (2021), defendem a criação de modelos híbridos, que combinem a lógica técnica do planejamento com os valores participativos das organizações. Entretanto, Mathers, Dempsey e Molin (2015) enfatizam que a resistência à adoção de ferramentas formais muitas vezes está ligada à cultura interna das organizações, moldada por princípios de horizontalidade, autonomia e construção coletiva.

Nesses ambientes, a imposição de lógicas procedimentais pode ser percebida como burocracia ou distanciamento do social. Isso ocorre porque as OSCs atuam em espaços de articulação entre diferentes atores, nos quais demandas, interesses e pretensões são vocalizados com o propósito de planejar, executar e avaliar políticas públicas, bem como produzir mecanismos capazes de melhorar a gestão das iniciativas (Tenório, 2006). Autores como Rodríguez Bolívar *et al.* (2016) ressaltam que a baixa maturidade em gestão de projetos também decorre da precariedade de indicadores técnicos nos processos de financiamento público. Ou seja, se o Estado não exige formalmente a adoção de estruturas metodológicas robustas, as organizações da sociedade civil não são estimuladas a desenvolvê-las e aplicá-las em seus projetos.

Em conjunto, esses estudos demonstram que o problema não está apenas na ausência de ferramentas de gerenciamento de projetos, mas na inexistência de modelos concebidos especificamente para o contexto das organizações da sociedade civil. Isso explica por que abordagens tradicionais apresentam resultados limitados quando transpostas diretamente para esse ambiente.

Seleção de projetos das organizações da sociedade civil e seus critérios

A Lei nº 13.019/2014 estabeleceu o novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), tendo sofrido profundas alterações com a Lei nº 13.204/2015 e regulamentada pelo Decreto nº 8.726/2016. Trata-se de uma lei nacional, aplicada a toda a administração pública, direta e indireta, de todas as esferas federativas, inclusive empresas públicas e sociedades de economia mista prestadoras de serviços públicos e suas subsidiárias (Portella & Sabença, 2019).

Apesar dos avanços promovidos pelo MROSC, estudo como o de O'Neill e Loftus (2013) apontam que os editais públicos frequentemente priorizam requisitos formais, como documentação jurídica, tempo de existência da organização e experiência anterior, em detrimento da análise de elementos técnicos como a lógica de intervenção, indicadores de impacto, estratégias de monitoramento e capacidade de execução do projeto. Isso revela uma assimetria entre a retórica da profissionalização exigida às organizações da sociedade civil e os critérios efetivamente utilizados para a seleção das propostas.

A ausência de diretrizes técnicas claras cria um ambiente de insegurança para as organizações da sociedade civil e para os gestores públicos. Rodríguez Bolívar *et al.* (2016) e Abbott *et al.* (2012) argumentam que essa lacuna regulatória favorece interpretações subjetivas dos avaliadores e pode reproduzir privilégios institucionais, beneficiando organizações já consolidadas e penalizando iniciativas inovadoras ou emergentes, mesmo quando tecnicamente qualificadas. Essa constatação também está presente no artigo de Medeiros e Di Giovanni (2022), que apontam para a fragilidade técnica dos pareceres emitidos nos processos de seleção, frequentemente baseados em critérios de conveniência política ou alinhamento temático genérico. Mesmo em contextos de alta institucionalização, como na Alemanha ou Suécia, autores como Söderholm *et al.* (2019) alertam para o risco de capturas institucionais quando os critérios técnicos não estão claramente explicitados nos chamamentos.

Apesar do avanço legal promovido pelo MROSC, a implementação da Lei nº 13.019/2014 não tem sido acompanhada por instrumentos operacionais que qualifiquem os planos de trabalho apresentados pelas organizações da sociedade civil. Muitos dos documentos analisados destacam que os editais raramente exigem que as organizações apresentem uma matriz lógica do projeto, análise de riscos, plano de comunicação, plano de monitoramento e indicadores de resultado; elementos centrais em qualquer modelo de gerenciamento de projetos (Love, Edwards & Irani, 2012; Medina & Medina, 2017).

Além disso, poucos municípios ou entes federativos desenvolveram modelos técnicos padronizados que sirvam de referência para as organizações proponente. O estudo de Morrison *et al.* (2022) aponta que, na ausência de métricas objetivas, a avaliação tende a se tornar uma prática opaca, dificultando tanto a prestação de contas quanto o aprimoramento contínuo das ações. Isso é ainda mais crítico quando

se trata de projetos sociais, cujos resultados são muitas vezes intangíveis e dependem de variáveis contextuais complexas.

Nesse cenário, alguns autores propõem a criação de *frameworks* que articulem os princípios da inovação social com as exigências de planejamento técnico, criando uma base comum para a elaboração e a avaliação dos planos de trabalho. Tais *frameworks* poderiam ser inseridos nos editais públicos como instrumentos de apoio técnico, garantindo isonomia, clareza e transparência nos processos de seleção. Torna-se evidente a necessidade de avançar para uma nova geração de editais públicos, nos quais os critérios técnicos não apenas estejam explicitados, mas façam parte de uma lógica coerente de seleção baseada na qualificação dos projetos.

Inovação social

A inovação social tem ganhado espaço como uma alternativa crítica ao modelo tradicional de formulação e implementação de políticas públicas. Diante da crescente complexidade dos problemas sociais, aliada à limitação fiscal e à ineficácia de soluções centralizadas, diversos estudos propõem a inovação social como resposta baseada na coprodução de valor público, envolvendo múltiplos atores, sobretudo do Terceiro Setor (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010; Nicholls, Simon & Gabriel, 2015).

Conforme apontam Phills, Deiglmeier e Miller (2008), a inovação social pode ser definida como uma solução nova para um problema social, mais eficaz e sustentável do que as alternativas anteriores, cujos benefícios extrapolam os interesses individuais e produzem valor para a coletividade. Estudos recentes relacionam inovação social à construção de redes interorganizacionais e modelos de governança colaborativa (Westley *et al.*, 2014).

Entretanto, embora a inovação social seja frequentemente citada como uma abordagem promissora, muitos estudos analisados a tratam como conceito descritivo, pouco operacionalizado em práticas de gestão de projetos. Autores como Yan, Lin e Clarke (2018) e Dufays e Huybrechts (2014) indicam que ainda há um hiato entre a retórica da inovação social e a existência de *frameworks* que orientem sua aplicação prática em projetos sociais implementados por organizações do terceiro setor.

A fragmentação também aparece no modo como diferentes disciplinas abordam o tema. Enquanto as ciências sociais enfatizam aspectos como engajamento comunitário, construção coletiva e empoderamento de minorias (Borzaga & Bodini, 2014), a literatura de administração pública e inovação tende a priorizar eficiência, mensuração de impacto e sustentabilidade financeira.

Söderholm *et al.* (2019), por exemplo, analisaram experiências dessas organizações que implementam projetos ambientais inovadores e constataram que os maiores desafios não estão nas ideias propostas, mas na capacidade de documentá-las, replicá-las e ajustá-las a diferentes contextos. Esse achado reforça o argumento de que a inovação social carece de metodologias padronizadas que permitam sua integração aos processos formais.

Essa tendência se reforça e está associada à aproximação da inovação social e as metodologias ágeis de gerenciamento de projetos. Autores como Murray *et al.*

(2010) e Kania e Kramer (2011) sugerem que abordagens como *design thinking*, canvas social e desenvolvimento iterativo podem ser adequadas ao contexto de projetos sociais, pela sua flexibilidade e foco em cocriação. Contudo, poucos estudos analisam a compatibilidade entre essas metodologias e os requisitos formais dos editais públicos, que muitas vezes exigem rigidez documental e previsibilidade de resultados.

Além disso, a literatura aponta que, mesmo quando reconhecida como relevante, a inovação social raramente é incorporada como critério técnico nos processos de seleção de projetos públicos. Isso limita sua adoção pelas organizações da sociedade civil, que, pressionadas por regras formais e escopo fechado, priorizam o cumprimento de exigências mínimas em detrimento da criatividade ou da adaptação local (Pol & Ville, 2009; Mulgan, 2019).

Apesar das dificuldades, há exemplos de tentativas de institucionalizar a inovação social. Estudos como os de Cajaiba-Santana (2014) e van Wijk *et al.* (2019) indicam que redes territoriais e consórcios intersetoriais têm sido experimentados como meios para organizar, avaliar e escalar soluções inovadoras, com apoio técnico de universidades, governos locais e organizações multilaterais.

Nesse contexto, observa-se que a inovação social, embora amplamente referida como alternativa ao modelo tradicional de políticas públicas, ainda não possui uma estrutura técnico-gerencial consolidada, especialmente quando utilizada como elemento articulador de abordagens já consolidadas, como as práticas de governança e de gerenciamento de projetos.

Metodologia

Para este estudo foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL). Que é indicada para sintetizar áreas de conhecimento fragmentadas e oferecer subsídios para o desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos (Tranfield *et al.*, 2003). Neste estudo utilizamos o protocolo de Pollock e Berge (2018), que é dividido em seis etapas, sendo elas:

- a) apresentar os objetivos da pesquisa;
- b) localizar trabalhos científicos significativos nas bases de dados;
- c) coletar e consolidar dos dados;
- d) avaliar dos artigos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão;
- e) analisar e sintetizar as evidências, buscando identificar padrões nos dados;
- f) compreender e interpretar as informações obtidas para elaboração do relatório final.

Apresentação do objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa é estruturar e sistematizar a produção científica sobre práticas de gerenciamento de projetos no terceiro setor, inovação social e critérios de seleção de organizações da sociedade civil, buscando compreender como esses elementos têm sido abordados de forma integrada na literatura.

Estratégia de busca por trabalhos nas bases de dados

Foram utilizadas as bases de dados Scopus e *Web of Science*, selecionadas por sua abrangência multidisciplinar, rigor de indexação e relevância acadêmica internacional. A construção e o refinamento das *strings* de busca consideraram os critérios de Breteron *et al.* (2007) Booth *et al.* (2016), que recomendam testes de precisão e recuperação antes da aplicação definitiva nas bases de dados.

Após a definição das bases de pesquisa, a estratégia de busca foi operacionalizada por meio da seguinte *string*: (("Project Management" OR "public management" OR "Governance Projects" OR "Public Projects" OR "management") AND ("third sector" OR "non-governmental organizations" OR "nonprofit organization" OR "project selection" OR "public call") AND (model* OR method* OR process* OR framework* OR procedure*)) AND (social innovation*). As buscas nas bases *Web of Science* e *Scopus* foram realizadas em 18 de abril de 2025. Totalizando um resultado de 268 documentos na *Web of Science* e 177 documentos na *Scopus*. Após a remoção de duplicatas e a organização dos dados, foram identificados 46 documentos comuns às duas bases, resultando em uma amostra inicial de 399 documentos únicos para triagem, conforme apresentado na Tabela 1.

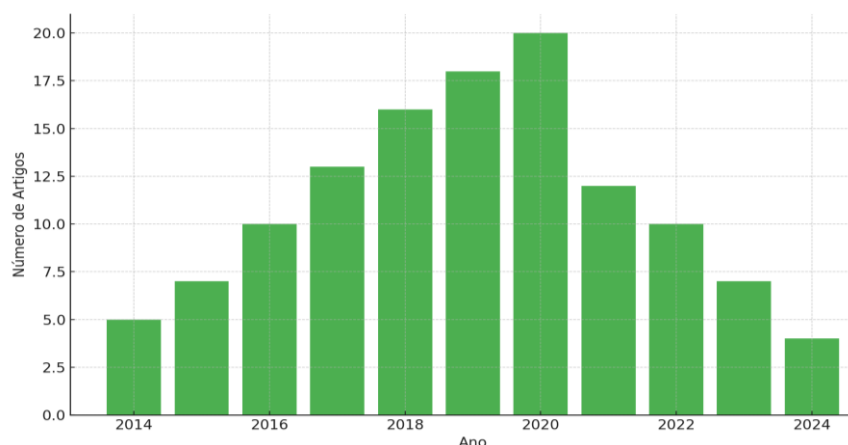
Tabela 1 – Resultados da revisão sistemática da literatura (RSL)

Fonte	Artigos na Amostra Inicial	Selecionados após critérios de inclusão	Selecionados após critérios de exclusão	Percentual dos artigos selecionados por base
Web of Science	268	222	74	60,70%
Scopus	177	131	48	39,30%
Ambas Bases	46	46		
Total		399	122	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Outro ponto importante, está relacionado a definição dos critérios inclusão e exclusão. Eles foram divididos por filtros de seleção: artigos que tratavam sobre as temáticas inseridas na *string*, e os filtros de exclusão: documentos do tipo livros e capítulos de livros, documentos em idioma diferente do inglês (aplicado apenas à Web of Science, visto que a exportação da Scopus não continha informação de idioma), documentos sem citações (com exceção dos publicados em 2023 ou 2024, considerados ainda recentes e sem tempo hábil de citação) e documentos publicados antes de 2014, considerando a importância da Lei nº 13.019/2014 como marco jurídico das parcerias com OSCs no Brasil, conforme Figura 1.

Figura 1 – Artigos publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Embora a estratégia de busca tenha contemplado literatura internacional, optou-se pelo recorte temporal iniciado em 2014 por duas razões complementares. A primeira decorre da promulgação da Lei nº 13.019/2014, que iniciou o marco regulatório das organizações da sociedade civil (MROSC), objeto empírico que motivou esta investigação. A segunda refere-se ao fato de que, a partir desse período, observa-se maior convergência internacional entre os debates sobre governança colaborativa, gerenciamento de projetos de organizações da sociedade civil e inovação social, permitindo analisar a produção científica em um contexto institucional contemporâneo.

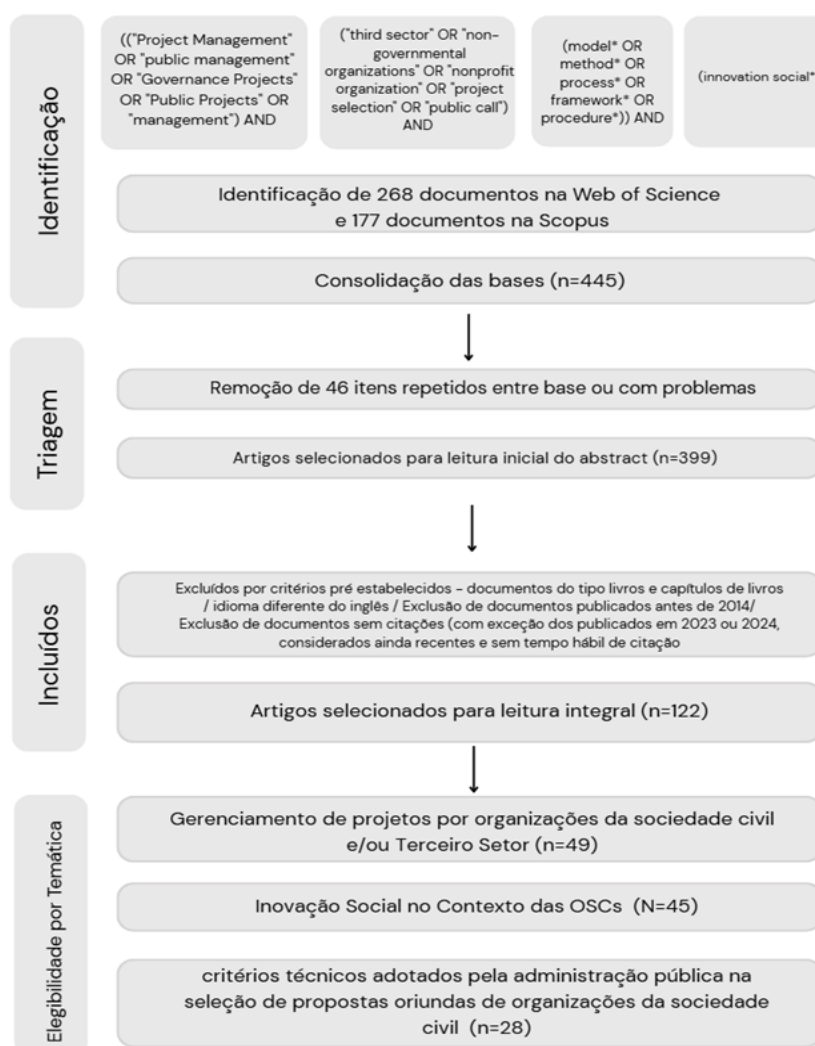
Esses documentos foram submetidos a uma leitura exploratória, considerando o cruzamento entre palavras-chave, resumos e fontes de publicação, a fim de verificar a aderência efetiva ao tema da pesquisa. Foram priorizados os estudos que abordavam diretamente práticas de gerenciamento de projetos no Terceiro Setor, inovação social aplicada a políticas públicas e processos de avaliação técnica em parcerias público-sociais.

O processo de seleção dos estudos seguiu as recomendações metodológicas de Denyer e Tranfield (2009) e Petticrew e Roberts (2006), priorizando a transparência, a reprodutibilidade e a criticidade na condução da revisão sistemática. Os dados extraídos dos estudos selecionados foram organizados em uma matriz analítica que contemplou as seguintes dimensões: identificação da publicação (autor, título, fonte, ano), tipo de estudo (empírico, teórico, revisão), principais conceitos abordados (gestão de projetos, inovação social, seleção pública) e contribuições para a construção de modelos operacionais.

Uma outra estratégia importante da pesquisa, foi a utilização de uma matriz com os achados da revisão sistemática da literatura, permitindo sistematizar as informações extraídas dos artigos de forma padronizada, favorecendo a comparação entre os estudos e reduzindo inconsistências durante a etapa de análise. Essa organização também possibilitou identificar recorrências temáticas e relações entre os diferentes eixos investigados, subsidiando a construção da síntese integrativa apresentada na seção de resultados.

A aplicação dos filtros automáticos resultou na seleção de 122 documentos para análise aprofundada, sendo 74 provenientes da *Web of Science* e 48 da *Scopus*. Essa etapa garantiu a aplicação sistemática dos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, em conformidade com as orientações metodológicas de Pollock e Berge (2018). Posteriormente, os estudos selecionados foram organizados para a etapa de triagem e análise, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Resultado das pesquisas as bases de dados



Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018).

A triagem dos estudos ocorreu em duas etapas sucessivas. Inicialmente, realizou-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave para verificar a aderência ao objetivo da pesquisa. Em seguida, os artigos potencialmente elegíveis foram submetidos à leitura integral, permitindo confirmar sua inclusão de acordo com os critérios previamente estabelecidos. Nos casos em que persistiram dúvidas quanto à aderência temática, o estudo foi reavaliado considerando sua contribuição para pelo menos um dos três eixos analíticos definidos nesta revisão.

Coleta e consolidação dos dados por categorização

A categorização temática seguiu abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo agrupar os achados segundo os eixos previamente definidos. O objetivo central desta análise é identificar os principais enfoques teóricos, reconhecer padrões recorrentes, destacar ausências temáticas e revelar as conexões (ou a ausência delas, no caso deste estudo revela-se com fragmentação) entre os eixos centrais que sustentam o campo.

A análise de conteúdo foi operacionalizada mediante codificação temática dos artigos, utilizando como unidade de análise os conceitos, categorias analíticas e contribuições metodológicas presentes em cada estudo. Posteriormente, os códigos foram agrupados por similaridade, permitindo a consolidação dos três eixos analíticos que estruturam a síntese apresentada na seção de resultados.

Os resultados demonstram uma fragmentação substancial na abordagem integrada desses três eixos, a maioria dos estudos aprofunda um único tema, com raras contribuições interdisciplinares que articulem esses três blocos temáticos, correspondentes aos eixos centrais da pesquisa.

O *heatmap* sintetiza as concorrências temáticas entre os três eixos da revisão sistemática de literatura, que foram as práticas de gerenciamento de projetos de organizações da sociedade civil, inovação social e seleção de projetos das organizações da sociedade civil. A cor mais escura representa maior número de artigos que conectam dois eixos no mesmo estudo. Observa-se que predominaram as ligações entre práticas de gerenciamento de projetos/seleção de organizações da sociedade civil e práticas de gerenciamento de projetos/inovação social, enquanto inovação social/seleção de organizações da sociedade civil é mais rara. Essa distribuição evidencia que a literatura avança em aproximações parciais conforme visualizamos no *heatmap* da Figura 3.

Figura 3 – Heatmap de Concorrência Temática

Eixo Temático	Gerenciamento de Projetos (OSCs)	Inovação Social	Seleção de OSCs
Práticas de Gerenciamento de Projetos (OSCs)	–	12	15
Inovação Social	12	–	8
Seleção de OSCs	15	8	–

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A síntese integrada dos achados evidencia que os três eixos não apresentam apenas lacunas isoladas, mas limitações interdependentes. As práticas de gerenciamento de projetos oferecem instrumentos para planejamento, execução e controle, porém permanecem pouco adaptadas às especificidades das organizações

da sociedade civil. A inovação social, por sua vez, contribui para a articulação entre atores e para a geração de valor social, mas ainda carece de mecanismos que permitam sua operacionalização e avaliação. Já os critérios de seleção pública continuam fortemente orientados por exigências formais, com limitada incorporação de elementos relacionados à capacidade de gestão, à colaboração entre os envolvidos e ao impacto esperado. Desse modo, a principal contribuição da integração desses resultados está em demonstrar que a qualificação dos processos de seleção depende da articulação simultânea entre capacidade técnica, mecanismos de inovação social e critérios avaliativos objetivos, e não do desenvolvimento isolado de cada campo.

Resultados e discussão

A análise dos 122 artigos revelou que 49 publicações tratam diretamente de aspectos ligados ao gerenciamento de projetos por organizações da sociedade civil ou definidos como terceiro setor. A maior parte desses estudos concentra-se em diagnósticos de fragilidade institucional, fragilidade dos critérios de avaliação e dificuldades de adaptação de modelos consolidados em outros setores. O predomínio é de análises que reforçam a distância entre os referenciais clássicos da gestão de projetos como o PMBOK (PMI, 2017) ou o PRINCE2 e a realidade operacional das OSCs, muitas vezes marcadas por equipes enxutas, baixa profissionalização e estrutura organizacional incipiente (Herlin, 2015; Medina & Medina, 2017).

Entre os estudos analisados, destacam-se a preocupação com a informalidade e a intuitividade na elaboração, monitoramento e avaliação de projetos. Love, Edwards e Irani (2012), por exemplo, demonstram que os riscos de falhas em projetos no setor público e no terceiro setor são exacerbados pela ausência de ferramentas formais de gestão e pela descontinuidade institucional. Esse argumento é reforçado por Ziegler (2017), ao afirmar que grande parte das OSCs operam com baixa institucionalização de rotinas, o que compromete não apenas a efetividade das ações, mas também sua possibilidade de replicação e aprendizagem.

Outro ponto comum na literatura é a tensão entre a lógica técnica da gestão de projetos e os valores do campo social. Diversos autores ressaltam que muitas organizações operam a partir de visões militantes ou comunitárias, priorizando a escuta das demandas locais e a mobilização de capital social, muitas vezes em detrimento de aspectos técnicos como definição de escopo, cronograma, orçamento e indicadores (Mathers, Dempsey & Molin, 2015; Pestoff, 2012).

De maneira geral, a literatura carece de proposições metodológicas que ofereçam um caminho intermediário entre a rigidez dos modelos corporativos e a flexibilidade característica do terceiro setor. Nessa direção, Borzaga e Bodini (2014) defendem que a inovação social deve ser incorporada às políticas públicas por meio de arranjos institucionais capazes de articular diferentes atores e gerar valor social. Em perspectiva convergente, Dansoh (2018) e Dagnino (2020) ressaltam a necessidade de modelos de gestão que conciliem flexibilidade organizacional com mecanismos mínimos de planejamento, coordenação e avaliação. Em conjunto, esses estudos indicam a necessidade de abordagens híbridas, capazes de incorporar dimensões qualitativas, como confiança, engajamento comunitário e participação social, sem renunciar a critérios técnicos básicos, como metas, entregas e prazos.

Por outro lado, o estudo de Douglas *et al.* (2021) é um dos poucos a indicar que a baixa confiança institucional nas organizações da sociedade civil decorre, em parte, da ausência de competências específicas para lidar com editais públicos, relatórios técnicos e auditorias. Isso reforça a ideia de que o fortalecimento da gestão de projetos no Terceiro Setor depende de capacitação técnica, desenvolvimento de modelos apropriados e institucionalização de práticas baseadas em evidências.

Em conjunto, os estudos analisados demonstram que o desafio enfrentado pelas organizações da sociedade civil não decorre da ausência de práticas de gerenciamento de projetos, mas da limitada adaptação dos modelos tradicionais às especificidades do Terceiro Setor. Embora ferramentas amplamente consolidadas contribuam para o planejamento, monitoramento e controle dos projetos, sua aplicação tende a privilegiar aspectos técnicos e operacionais, deixando em segundo plano elementos característicos das organizações da sociedade civil, como a flexibilidade, a participação dos diferentes atores e a geração de valor social. Essa constatação evidencia a necessidade de abordagens que conciliem rigor gerencial e sensibilidade às particularidades do contexto social.

Outro eixo desta pesquisa trata sobre a inovação social, aparecendo de forma explícita em 45 dos 122 artigos analisados. Trata-se de um campo conceitualmente fértil, porém ainda pouco sistematizado em sua aplicação ao gerenciamento de projetos e às políticas públicas executadas por organizações da sociedade civil. A literatura é predominantemente exploratória, com forte carga conceitual.

Conceitualmente, a inovação social é compreendida como a geração de novas soluções para problemas sociais complexos, envolvendo múltiplos atores e promovendo impactos que superam os limites das soluções tradicionais (Phills *et al.*, 2008). Autores como Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) reforçam o caráter sistêmico da inovação social, ao argumentar que ela deve ser vista como um processo participativo e cocriado, e não apenas como a introdução de produtos ou serviços novos.

Essa constatação é reforçada por Cajaiba-Santana (2014), que propõe uma compreensão mais crítica e processual da inovação social, destacando que sua ocorrência depende da articulação entre agência e estrutura, ou seja, entre os atores que propõem as mudanças e os contextos institucionais em que essas mudanças são implementadas. A literatura, entretanto, raramente discute como essas articulações se materializam na prática dos projetos sociais. Casos como os relatados por Dufays e Huybrechts (2014) e Pestoff *et al.* (2012) demonstram o potencial de arranjos híbridos e coproduzidos para gerar soluções inovadoras em áreas como inclusão social, educação, saúde e desenvolvimento territorial. No entanto, mesmo esses estudos reconhecem que a institucionalização da inovação social ainda enfrenta barreiras normativas, culturais e técnicas, o que dificulta sua adoção como critério de avaliação.

Outro aspecto recorrente na literatura diz respeito à ausência de *frameworks* metodológicos para planejar, executar e mensurar inovação social em projetos. Apenas um pequeno grupo de estudos, como os de Nicholls *et al.* (2015) e Geobey *et al.* (2014), propõe caminhos concretos para a adoção da inovação social como diretriz operacional. Mesmo nesses casos, as propostas ainda carecem de

indicadores validados, processos de avaliação formativa ou modelos de governança que garantam a perenidade das inovações propostas.

De forma integrada, os estudos sobre inovação social evidenciam avanços importantes na compreensão dos processos colaborativos e na construção de soluções voltadas ao enfrentamento de problemas públicos complexos. Entretanto, a revisão demonstra que esse avanço permanece predominantemente conceitual, com reduzida incorporação de mecanismos operacionais que permitam sua aplicação nos processos de gestão e seleção de projetos. Assim, embora a inovação social seja reconhecida como elemento articulador entre Estado, organizações da sociedade civil e sociedade, ainda são escassos os estudos que traduzem esse potencial em critérios objetivos capazes de orientar a tomada de decisão na administração pública.

O terceiro eixo analítico deste estudo compreende os critérios técnicos adotados pela administração pública na seleção de projetos de organizações da sociedade civil. Dos 122 artigos analisados, apenas 28 abordam diretamente esse tema, evidenciando uma lacuna relevante na literatura. Esse reduzido número de estudos revela o limitado avanço normativo, institucional e metodológico sobre os critérios técnicos de seleção, cuja ausência compromete a capacidade da administração pública de avaliar a qualidade das propostas e, consequentemente, a efetividade das políticas públicas executadas em parceria com o Terceiro Setor.

Como exemplo, o estudo de O'Neill e Loftus (2013) evidencia a prevalência de critérios formais e documentais nos processos seletivos, como regularidade fiscal, tempo de existência da organização e compatibilidade temática da proposta, em detrimento de critérios substantivos voltados à avaliação da consistência metodológica, da viabilidade técnica e da capacidade de execução dos projetos. Esse cenário gera um desequilíbrio entre os aspectos administrativos e os elementos técnicos, abrindo espaço para avaliações subjetivas, inconsistentes e vulneráveis a interferências externas.

Além dos percentuais por temas, a análise das fontes revelou uma concentração dos artigos selecionados em periódicos voltados para administração pública, políticas sociais e inovação. Destacam-se como fontes recorrentes os periódicos como: *Public Administration Review*, *Nonprofit Management & Leadership*, *Journal of Social Entrepreneurship* e *International Journal of Project Management*, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Artigos publicados por revista

Journals	Quantidade
SUSTAINABILITY	9
JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	8
NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY	6
International Journal of Innovation Management	6
CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa	4
PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION	3
NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP	3
Sustainability (Switzerland)	3
BMJ OPEN	3
JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT	3
CIRIEC-ESPANA REVISTA DE ECONOMIA PUBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA	3
Outros com apenas dois artigo publicado	26
Outros com apenas um artigo publicado	45

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No cenário brasileiro estudos evidenciam que a Lei nº 13.019/2014, conhecida como MROSC, representou um avanço importante ao estabelecer regras gerais para as parcerias entre Estado e organizações da sociedade civil. O estudo de Abbott *et al.* (2017) destaca que essa lacuna normativa é agravada por deficiências institucionais dentro dos próprios órgãos públicos, que muitas vezes não dispõem de profissionais capacitados para analisar os projetos sob a ótica da lógica de intervenção, dos impactos esperados ou da consistência do método proposto.

Outro ponto recorrente é a ausência de padronização nos editais públicos. Os artigos revelam uma grande heterogeneidade nas exigências feitas pelas administrações públicas, o que dificulta a comparação entre propostas e compromete a transparência. Estudos como o de Borzaga e Bodini (2014) alertam que essa falta de uniformidade mina o próprio propósito dos chamamentos públicos, que deveriam premiar mérito técnico e impacto social em vez de favorecer organizações com maior experiência burocrática ou capacidade de adequação documental.

A literatura internacional apresenta experiências relevantes sobre modelos de contratualização e governança baseados em evidências e com forte componente avaliativo, conforme discutido por Cropper *et al.* (2016) e Clarke e Craft (2018). Esse cenário reforça a existência de uma lacuna metodológica e normativa entre a concepção das políticas públicas e os instrumentos efetivamente utilizados para sua operacionalização.

Complementarmente, Nicholls *et al.* (2015) chegam a propor indicadores de inovação social para avaliação de projetos, mas seu escopo é limitado e voltado a experiências comunitárias. Essa deficiência compromete não apenas a qualidade das propostas selecionadas, mas também a própria legitimidade dos chamamentos públicos enquanto instrumento de política pública.

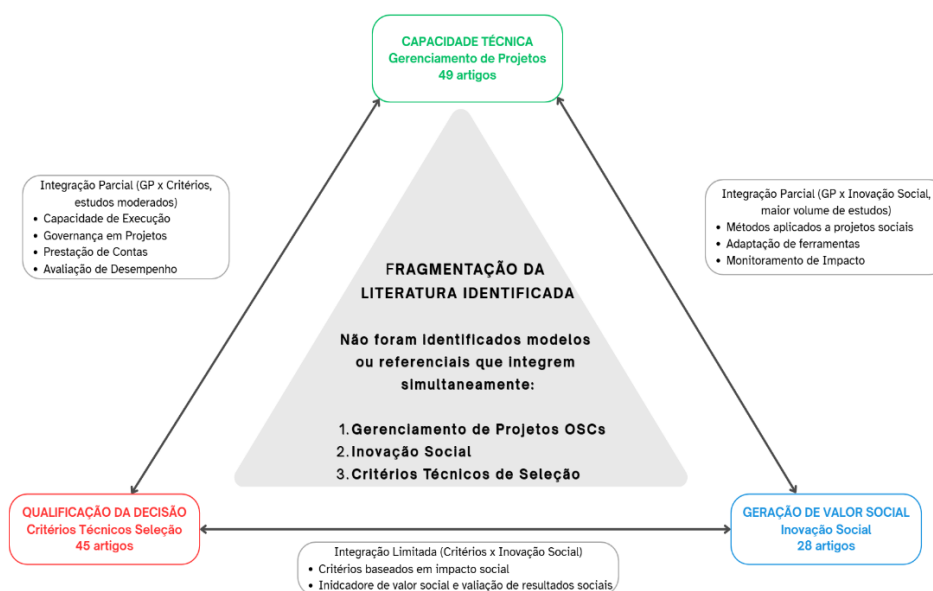
Os estudos analisados convergem ao demonstrar que os processos de seleção de organizações da sociedade civil permanecem fortemente orientados por requisitos

legais, documentais e administrativos. Embora esses elementos sejam fundamentais para assegurar a conformidade jurídica e a transparência dos chamamentos públicos, eles se mostram insuficientes para avaliar a qualidade técnica das propostas e sua capacidade de gerar resultados sociais. A revisão evidencia, portanto, que a literatura ainda oferece poucas contribuições para a construção de critérios objetivos, auditáveis e fundamentados em práticas de gerenciamento de projetos e inovação social, revelando uma lacuna que limita o aprimoramento dos processos de seleção conduzidos pela administração pública.

Análise Transversal entre os Eixos Temáticos

A análise transversal dos artigos que foram considerados no processo de RSL, possibilitou identificar linhas e desconexões ou vazios significativos entre os três eixos analíticos considerados nesta pesquisa: (i) práticas de gerenciamento de projetos em organizações da sociedade civil; (ii) inovação social; e (iii) critérios técnicos de seleção em chamamentos públicos. Embora cada um desses eixos tenha apresentado avanços conceituais e metodológicos em sua própria trajetória de desenvolvimento, a revisão evidencia que esses avanços ocorreram de forma predominantemente isolada, sem a consolidação de um campo integrado capaz de articular práticas de gerenciamento de projetos, inovação social e critérios técnicos de seleção de OSCs. A Figura 4 representa, de forma conceitual, essa lacuna identificada na literatura, evidenciando a ausência de um modelo ou *framework* que conecte três campos de conhecimento.

Figura 4 – Síntese interpretativa dos resultados da RSL

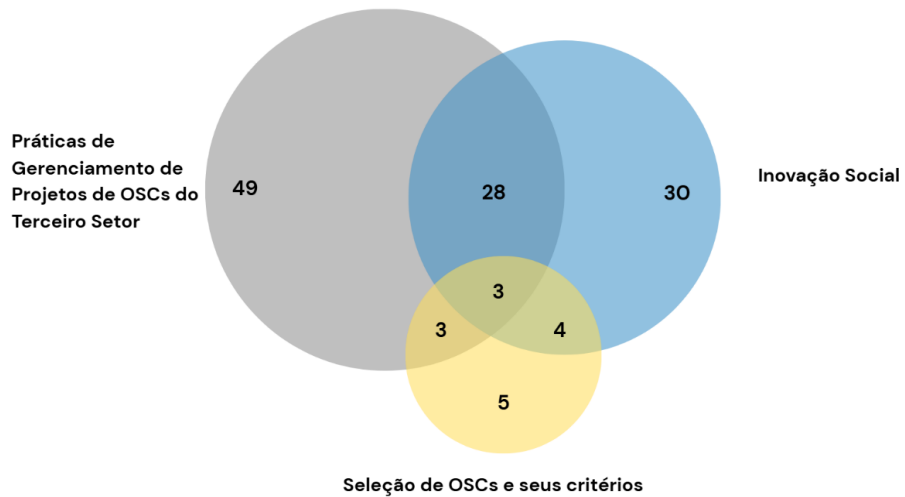


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Do ponto de vista quantitativo, observou-se uma distribuição equilibrada entre os eixos de gerenciamento de projetos e inovação social, com uma presença menor de estudos voltados aos critérios técnicos nos processos de seleção de projetos por chamamentos públicos. No entanto, mais revelador que essa distribuição é o fato de que menos de 10% dos artigos abordam dois ou mais eixos de forma articulada. O fenômeno da fragmentação temática é uma das linhas que mais evidenciam a

produção acadêmica sobre os temas, limitando a capacidade de construção de um referencial teórico coerente e aplicável à realidade do Terceiro Setor, conforme mapa de interseções da Figura 5.

Figura 5 – Mapa de interseções entre os eixos da pesquisa nos artigos selecionados



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As pesquisas sobre gerenciamento de projetos tendem a se concentrar nas divergências entre abordagens tradicionais e os problemas reais que surgem durante o processo diário de uma organização da sociedade civil, que se caracterizam principalmente por escassos recursos, fortes laços comunitários e pouca ou nenhuma formação técnica para gerenciar projetos. Isso contrasta com o foco dos estudos sobre inovação social, que tendem a trabalhar em nível mais conceitual.

Na prática, essa fragmentação transcende o campo teórico e produz efeitos diretos sobre a qualidade das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. A ausência de integração entre práticas de gerenciamento de projetos, mecanismos de inovação social e critérios técnicos de seleção dificulta a elaboração de propostas consistentes, com objetivos claramente definidos, indicadores de resultados, estratégias de monitoramento e mecanismos de avaliação. Como consequência, projetos tecnicamente frágeis tendem a receber avaliações inconsistentes, enfrentar maiores dificuldades de financiamento e apresentar menor capacidade de implementação e geração de impacto social. Dessa forma, a fragmentação identificada na literatura também se reflete na prática administrativa, comprometendo a efetividade das políticas públicas desenvolvidas em parceria com o Terceiro Setor.

Conclusões

A análise dos 122 artigos evidencia que a fragmentação da literatura não se limita à distribuição temática dos estudos, mas se manifesta na ausência de articulação entre três dimensões centrais: a capacidade de gestão dos projetos, a articulação entre atores e os critérios técnicos de seleção pública.

No campo do gerenciamento de projetos, os estudos analisados apontam a predominância de modelos oriundos do setor privado, como PMBOK e PRINCE2, cuja adaptação ao contexto das organizações da sociedade civil permanece limitada, resultando em baixa institucionalização de práticas de planejamento e avaliação (Herlin, 2015; Love, Edwards & Irani, 2012).

No eixo da inovação social, embora autores como Phills, Deiglmeier e Miller (2008) e Cajaiba-Santana (2014) consolidem o conceito como um processo de articulação entre múltiplos atores para geração de valor público, a literatura revela dificuldades em sua operacionalização, especialmente na tradução desses princípios em instrumentos aplicáveis à gestão de projetos e à avaliação de propostas (van Wijk *et al.*, 2019).

Já no campo dos critérios de seleção, os estudos indicam que os processos de chamamento público permanecem ancorados em exigências formais, com limitada incorporação de critérios técnicos relacionados à lógica de intervenção, capacidade de execução e mensuração de impacto (O'Neill & Loftus, 2013; Rodríguez Bolívar *et al.*, 2016; Abbott *et al.*, 2017). Isso é ilustrado pela predominância de análises formais em detrimento da lógica do projeto e dos indicadores de impacto ou capacidade técnica de gestão de projetos dessas organizações da sociedade civil.

Os achados deste estudo apontam para oportunidades de avanço da pesquisa sobre a integração entre gerenciamento de projetos, inovação social e critérios técnicos de seleção de organizações da sociedade civil. Nesse sentido, esta revisão contribui tanto para o campo teórico quanto para a prática ao sistematizar criticamente a produção científica existente e evidenciar lacunas que permanecem pouco exploradas na literatura. Além disso, oferece uma agenda para pesquisas futuras, incentivando investigações que aprofundem a compreensão dessas relações e subsidiem o desenvolvimento de abordagens capazes de integrar esses três eixos em processos de seleção mais consistentes e efetivos.

A principal contribuição do estudo reside na articulação de dimensões geralmente analisadas de forma isolada: gestão de projetos, inovação social e critérios técnicos de seleção pública. Apenas assim podemos qualificar o ambiente de cooperação entre o Estado e o Terceiro Setor, em favor de relações mais justas, eficientes e transformadoras nos projetos de OSCs.

Esse estudo abre espaço para que pesquisas futuras investiguem questões de integração teórica e metodológica dos eixos, permitindo compreender como as práticas de gestão de projetos podem contribuir eficientemente para gerar mudanças sociais e minimizar as deficiências na seleção das organizações civis, procurando produzir algo que auxilie o poder público na qualificação e escolha de projetos das organizações da sociedade civil.

Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (ed. revista e atualizada). Lisboa: Edições 70.
- Booth, A. (2016). Searching for qualitative research for inclusion in systematic reviews: A structured methodological review. *Systematic Reviews*, 5, 74. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0249-x>.
- Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to make of social innovation? Toward a framework for policy development. *Social Policy and Society*, 13(3), 411–421. <https://doi.org/10.1017/S1474746414000116>.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>.
- Clarke, A., & Craft, J. (2018). The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), 5–21. <https://doi.org/10.1111/gove.12342>.
- Costamagna, P., Santero, P., & Saavedra, G. (2021). Project management in social organizations: challenges for effectiveness and sustainability. *International Journal of Project Organisation and Management*, 13(3), 210–226. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2021.115052>.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (Eds.). (2016). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford University Press.
- Dagnino, R. (2019). *Tecnociência solidária: um manual estratégico*. Marília: *Lutas Anticapital*, 161.
- Douglas, S., Schillemans, T., 't Hart, P., Ansell, C., Bøgh Andersen, L., Flinders, M., ... Torfing, J. (2021). Rising to Ostrom's challenge: an invitation to walk on the bright side of public governance and public service. *Policy Design and Practice*, 4(4), 441–451. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1972517>.
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214–237. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.918052>.
- Geobey, S., Westley, F. R., & Weber, O. (2014). Enabling Social Innovation through Developmental Social Finance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 151–165. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726006>.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International journal of project management*, 33(3), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>.
- Herlin, H. (2015). Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-

- Sector Partnerships. *Business & Society*, 54(6), 822-858. <https://doi.org/10.1177/0007650312472609>.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>.
- Love, P. E. D., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2012). Moving beyond optimism bias and strategic misrepresentation: An explanation for social infrastructure project cost overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 560–571. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2163628>.
- Mathers, A., Dempsey, N., & Molin, J. F. (2015). Place-keeping in action: Evaluating the capacity of green space partnerships in England. *Landscape and Urban Planning*, 139, 126-136. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.03.004>.
- Medeiros, M., & Di Giovanni, G. (2022). Avaliação de projetos sociais sob o MROSC: desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 12(2), 75–91. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v12i2.7473>.
- Medina, R., & Medina, A. (2017). Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 505-526. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0032>.
- Morrison, D., Bedinger, M., Beevers, L. *et al.* Exploring the *raison d'être* behind metric selection in network analysis: a systematic review. *Appl Netw Sci* 7, 50 (2022). <https://doi.org/10.1007/s41109-022-00476-w>.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. The Young Foundation / Nesta.
- Nemoto, M. C. O., Silva, D. A., & Pinochet, L. H. C. (2018). Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. *Gestão e Projetos: GeP*, 9(3), 67-80. <https://doi.org/10.5585/GeP.v9i3.11261>.
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). New frontiers in social innovation research. Palgrave Macmillan.
- O'Neill, J., & Loftus, E. (2013). An analysis of public sector project failures. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 823–834. <https://doi.org/10.1177/1362480613495084>.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance?
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Blackwell Publishing.

- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- PMI (Project Management Institute). (2008). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no terceiro Setor – Uma estratégia para a condução de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 887–900. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>.
- Portella, M. V. de A., & Sabença, T. Z. (2019). *O fetiche do chamamento público nos acordos de cooperação da Lei nº 13.019/2014*. *Revista Estudos Institucionais*, 5(2), 401–421. <https://doi.org/10.21783/rei.v5i2.394>.
- Söderholm, P., Hellsmark, H., Frishammar, J., Hansson, J., Mossberg, J., & Sandström, A. (2019). Technological development for sustainability: The role of network management in the innovation policy mix. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.010>.
- Tenório, F. G. (2006). A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). *Revista De Administração Pública*, 40(6), 1145–1162. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600011>.
- Tondolo, R. D. R. P., Tondolo, V. A. G., Camargo, M. E., & Sarquis, A. B. (2022). Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração. *Espacios Públicos*, 19(47), 7–25. <https://doi.org/10.18226/35353535.v4.2015.01>.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
- van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social innovation: Integrating micro, meso, and macro level insights from institutional theory. *Business & Society*, 58(5), 887–918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260. <https://doi.org/10.1177/0021886314532945>.
- Yan, X., Lin, H., & Clarke, A. (2018). Cross-Sector Social Partnerships for Social Change: The Roles of Non-Governmental Organizations. *Sustainability*, 10(2), 558. <https://doi.org/10.3390/su10020558>.

Ziegler, R. (2017). Social innovation as a collaborative concept. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 388–405.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1348935>.