



Inovação em processos de governança, gestão de riscos e gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura com implicações para o terceiro setor (2020–2025)

Wellington Ricardo de Lima¹

Claudio Roberto Marquette Mauricio²

Eduardo Marques Trindade³

Eduardo Cesar Dechechi⁴

Resumo

Este estudo analisa como a literatura recente articula governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos, com foco na inovação em processos de governança. Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, com base nas diretrizes de Denyer e Tranfield e no protocolo PRISMA 2020, abrangendo artigos publicados entre 2020 e 2025 nas bases Scopus, Web of Science e DOAJ. O corpus final foi composto por 25 estudos. Os resultados mostram que a gestão de riscos ocupa papel central na governança de projetos, especialmente em contextos complexos, e que inovações em processos de governança fortalecem a capacidade adaptativa, o monitoramento de riscos e a tomada de decisão. Conclui-se que o campo está em expansão, mas ainda apresenta fragmentação analítica, indicando a necessidade de abordagens mais integradas, inclusive com maior aproximação ao contexto do terceiro setor.

Palavras-chave: capacidade adaptativa; *accountability*; resiliência organizacional.

¹ Mestrando em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Brasil; Itaipu Parquetec, Coordenador de Governança Corporativa; E-mail: wellington.lima6@unioeste.br; ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1696-8352>; Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1753459304033122>.

² Doutor em Engenharia Elétrica e Informática Industrial pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Brasil; Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Professor Adjunto Nível C em regime de dedicação exclusiva, atuando no curso de Ciência da Computação e no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade; E-mail: claudio.mauricio@unioeste.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-3988>; Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9614304238454186>

³ Doutor em Ciências pelo Instituto de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Consultor na OILFLEX Consultoria e Projetos na Área de Energia; Membro do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná; E-mail: eduardo.trindade@unioeste.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4929-5973>; Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5939795796788055>.

⁴ Engenheiro Químico pela UFSCar - Universidade Federal de São Carlos, mestre e doutor em Engenharia Química pela UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas; Brasil; UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Professor Associado e Docente Permanente do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade; Coordenador UNIHUB Campus Foz do Iguaçu (pré-incubadora). E-mail: eduardo.dechechi@unioeste.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6563-5435>; Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0232503428559756>

Innovation in governance, risk management, and project management processes: a systematic literature review with implications for the third sector (2020–2025)

Abstract

This study analyzes how recent literature articulates organizational governance, risk management, and project management, with a focus on innovation in governance processes. A Systematic Literature Review was conducted based on the guidelines of Denyer and Tranfield and the PRISMA 2020 protocol, covering articles published between 2020 and 2025 in the Scopus, Web of Science, and DOAJ databases. The final corpus consisted of 25 studies. The results show that risk management plays a central role in project governance, especially in complex contexts, and that innovations in governance processes strengthen adaptive capacity, risk monitoring, and decision-making. It is concluded that this field is expanding, but still presents analytical fragmentation, indicating the need for more integrated approaches, including closer attention to the third sector context.

Keywords: adaptive capacity; accountability; organizational resilience.

1 Introdução

Organizações do terceiro setor, como associações, fundações e institutos, têm ampliado sua participação na implementação de projetos de interesse público, atuando na execução de políticas, no desenvolvimento territorial e na articulação entre atores públicos, privados e comunitários. Nesse contexto, sua atuação ocorre predominantemente por meio de projetos financiados por recursos públicos, parcerias institucionais ou mecanismos de fomento à inovação e ao impacto social.

Essas organizações operam em ambientes caracterizados por elevada complexidade institucional, marcada pela diversidade de stakeholders, pela dependência de financiamento externo e por exigências crescentes de transparência e prestação de contas. Tais condições ampliam a exposição a riscos operacionais, financeiros e reputacionais, tornando a gestão de riscos elemento relevante para a sustentabilidade organizacional e para a legitimidade perante financiadores, parceiros e beneficiários.

Nesse cenário, a governança organizacional assume papel central ao estruturar processos decisórios, mecanismos de controle, fluxos informacionais e práticas de accountability. Em organizações orientadas a projetos, a efetividade da governança depende da capacidade de articular esses mecanismos aos processos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação. A gestão de riscos constitui componente essencial desse arranjo,

ao apoiar a identificação de incertezas, a priorização de respostas organizacionais e a qualificação da tomada de decisão ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Apesar da difusão de referenciais como a ISO 31000 e os modelos de Enterprise Risk Management (ERM), a literatura indica que a incorporação dessas práticas em organizações do terceiro setor ainda enfrenta limitações institucionais e operacionais. Em muitos casos, a gestão de riscos permanece fragmentada ou orientada por exigências de conformidade, com integração restrita aos processos decisórios e à gestão de projetos.

Nos estudos mais recentes, observa-se um movimento de transformação nos mecanismos de governança dessas organizações, impulsionado por demandas por maior transparência, accountability e eficiência. Esse processo tem se materializado por meio de mudanças em rotinas organizacionais, instrumentos de monitoramento, fluxos informacionais e arranjos decisórios, podendo ser interpretado como inovação em processos de governança.

Embora relevante, a literatura ainda apresenta limitada sistematização sobre como essas transformações têm sido mobilizadas para fortalecer a gestão de riscos em projetos, especialmente em organizações do terceiro setor. Predominam estudos que analisam governança, risco ou projetos de forma isolada, enquanto investigações que explorem a interseção entre esses três domínios permanecem menos frequentes.

Diante desse contexto, este estudo realiza uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com o objetivo de analisar como a produção recente tem abordado a articulação entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos, com ênfase no papel da inovação em processos de governança e em suas implicações analíticas para o terceiro setor. A revisão contempla o período de 2020 a 2025 e busca identificar padrões conceituais, práticas organizacionais recorrentes e lacunas de pesquisa na literatura recente.

Ao sistematizar evidências provenientes de diferentes contextos organizacionais, o estudo contribui para a literatura ao: (i) organizar e sintetizar a produção científica recente sobre governança, gestão de riscos e gestão de projetos; (ii) identificar categorias analíticas que estruturam esse debate; e (iii) evidenciar o papel da inovação em processos de governança como elemento de articulação entre estruturas decisórias, práticas de gestão de riscos e execução de projetos em ambientes organizacionais complexos.

Embora o foco analítico dialogue com o terceiro setor, a revisão inclui evidências provenientes de contextos organizacionais correlatos, cuja relevância decorre de sua

transferibilidade analítica para organizações caracterizadas por múltiplos stakeholders e elevada complexidade institucional.

2 Referencial Teórico

2.1 Governança organizacional no terceiro setor

A governança organizacional refere-se ao conjunto de estruturas, regras e processos por meio dos quais as organizações são dirigidas, monitoradas e responsabilizadas perante suas partes interessadas. No contexto do terceiro setor, a governança assume relevância particular em razão da diversidade de stakeholders envolvidos, da dependência de recursos externos e da necessidade de assegurar legitimidade institucional e transparência na utilização de recursos.

Organizações do terceiro setor frequentemente operam em contextos institucionais marcados por objetivos múltiplos, arranjos organizacionais híbridos e relações complexas com financiadores, parceiros públicos e comunidades beneficiárias. Nesse ambiente, a governança não se restringe a mecanismos formais de controle, mas envolve também processos de coordenação institucional, transparência e prestação de contas.

Estudos recentes indicam que, em ambientes organizacionais complexos e caracterizados pela presença de múltiplos atores institucionais, a governança tende a incorporar mecanismos colaborativos e relacionais que complementam estruturas formais de controle e supervisão (Hall; Bonanomi, 2021; Dewulf; Garvin, 2020). Esses mecanismos contribuem para fortalecer a coordenação entre organizações, reduzir conflitos institucionais e ampliar a capacidade de resposta diante de incertezas associadas à execução de projetos.

A literatura sobre governança no terceiro setor destaca ainda que conselhos administrativos, estruturas de supervisão e mecanismos de accountability desempenham papel central na garantia de integridade organizacional e na utilização adequada de recursos. Tais mecanismos tornam-se particularmente relevantes quando organizações executam projetos financiados por recursos públicos ou por parcerias institucionais, nos quais a transparência e a confiabilidade institucional são elementos essenciais para a manutenção da legitimidade organizacional.

Além disso, a governança influencia diretamente a forma como as organizações estruturam seus processos decisórios, distribuem responsabilidades e monitoram resultados. Em organizações orientadas a projetos, esses aspectos tornam-se ainda mais relevantes, pois

decisões estratégicas e operacionais precisam ser continuamente articuladas com os objetivos institucionais e com as exigências de financiadores e reguladores.

Nesse sentido, a governança organizacional pode ser compreendida não apenas como um conjunto de estruturas formais, mas também como um sistema de processos institucionais que orienta como decisões são tomadas, como riscos são monitorados e como resultados são reportados.

2.2 Gestão de riscos e integração com governança

A gestão de riscos constitui um conjunto de princípios, estruturas e processos destinados a identificar, analisar, avaliar e tratar incertezas que possam afetar o alcance dos objetivos organizacionais. Referenciais amplamente difundidos, como a norma ISO 31000 e os modelos de Enterprise Risk Management (ERM), enfatizam que a gestão de riscos deve estar integrada à governança organizacional e aos processos decisórios, influenciando a definição de estratégias, a alocação de recursos e o monitoramento de resultados (ISO, 2018; Coso, 2017).

De acordo com esses referenciais, a gestão de riscos envolve etapas inter-relacionadas que incluem comunicação e consulta, definição de contexto, identificação de riscos, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo. Esses processos permitem que organizações antecipem possíveis eventos adversos, priorizem ações de mitigação e desenvolvam respostas proporcionais à magnitude e à probabilidade dos riscos identificados.

Em organizações do terceiro setor, a gestão de riscos apresenta desafios específicos relacionados a restrições de recursos, estruturas organizacionais frequentemente enxutas e elevada dependência de financiamento externo. Além disso, essas organizações costumam lidar com riscos de natureza diversa, que incluem não apenas riscos financeiros e operacionais, mas também riscos reputacionais, institucionais e de impacto social.

Estudos recentes indicam que, em muitos contextos organizacionais, práticas de gestão de riscos permanecem fragmentadas ou orientadas predominantemente por exigências de conformidade impostas por financiadores ou marcos regulatórios, o que limita sua integração com processos de governança e gestão de projetos (Dikmen; Green, 2022; tukamuha bwa et al., 2023). Nessas situações, a gestão de riscos tende a ser utilizada como instrumento de controle formal, com menor influência sobre processos estratégicos de tomada de decisão.

Por essa razão, diversos estudos têm destacado a importância de integrar a gestão de riscos às estruturas de governança e aos processos organizacionais, de modo que a identificação

e o tratamento de riscos passem a orientar decisões estratégicas e operacionais. Essa integração torna-se particularmente relevante em organizações que executam projetos complexos ou que operam em ambientes institucionais caracterizados por elevada incerteza.

2.3 Governança e gestão de projetos

A gestão de projetos constitui abordagem amplamente utilizada para planejar, executar e monitorar iniciativas temporárias voltadas à produção de resultados específicos. Em organizações do terceiro setor, os projetos representam frequentemente o principal mecanismo por meio do qual objetivos institucionais são operacionalizados e recursos financeiros e organizacionais são mobilizados.

Projetos sociais, educacionais, científicos ou de inovação costumam envolver múltiplos atores institucionais, prazos definidos, restrições orçamentárias e exigências de prestação de contas. Essas características tornam a coordenação entre planejamento, execução e monitoramento particularmente importante para garantir a efetividade das iniciativas.

Nesse contexto, o conceito de governança de projetos tem sido utilizado para descrever os mecanismos institucionais que orientam a tomada de decisão, a distribuição de responsabilidades e o monitoramento de desempenho em iniciativas orientadas a projetos. A governança de projetos inclui estruturas formais de supervisão, definição de papéis e responsabilidades, fluxos de informação e mecanismos de prestação de contas relacionados à execução das atividades.

Pesquisas recentes destacam que a governança de projetos envolve a articulação entre estruturas institucionais, mecanismos contratuais e processos decisórios voltados à coordenação e ao controle das iniciativas organizacionais (Slavinski et al., 2023; Darko et al., 2023). Esses elementos contribuem para reduzir incertezas, melhorar a coordenação entre atores institucionais e fortalecer o desempenho das iniciativas desenvolvidas.

A integração entre governança organizacional e gestão de projetos permite alinhar decisões estratégicas com a execução operacional das iniciativas desenvolvidas pelas organizações. Essa integração também favorece a articulação entre diferentes níveis organizacionais, facilitando a coordenação entre conselhos, equipes administrativas e equipes técnicas responsáveis pela implementação dos projetos.

A gestão de riscos constitui componente essencial dessa integração, uma vez que projetos estão sujeitos a diversas fontes de incerteza, como mudanças institucionais, restrições

financeiras, atrasos operacionais ou desafios na coordenação entre parceiros. A incorporação sistemática de práticas de gestão de riscos ao ciclo de vida dos projetos incluindo planejamento, execução, monitoramento e encerramento pode contribuir para reduzir incertezas, melhorar a previsibilidade dos resultados e fortalecer a capacidade adaptativa das organizações.

Essa necessidade de articulação entre níveis estratégicos, mecanismos de controle e execução operacional sugere que a integração entre governança, risco e projetos não depende apenas de estruturas formais, mas também de mudanças nos processos organizacionais que sustentam a tomada de decisão.

2.4 Inovação em processos de governança

A inovação organizacional pode assumir diferentes formas, incluindo inovações tecnológicas, institucionais ou processuais. Entre essas modalidades, a inovação em processos refere-se a mudanças nas rotinas, nos procedimentos e nos mecanismos organizacionais utilizados para coordenar atividades e tomar decisões.

No contexto da governança organizacional, a inovação em processos pode manifestar-se por meio da introdução de novos instrumentos de monitoramento, da redefinição de papéis institucionais, da criação de estruturas decisórias específicas ou da implementação de rotinas mais integradas de planejamento e acompanhamento das atividades organizacionais. Essas mudanças podem alterar a forma como as informações circulam na organização, como as decisões são tomadas e como as responsabilidades são distribuídas entre diferentes atores institucionais.

Estudos recentes do corpus analisado indicam que transformações nos processos de governança tendem a emergir em contextos organizacionais marcados por elevada complexidade, interdependência entre atores e necessidade de adaptação institucional, especialmente quando a coordenação de projetos exige maior capacidade de resposta a riscos, incertezas e pressões por desempenho (Liu; Wang; Du, 2025; Imperiale; Vanclay, 2024; Spanò; Massaro; Dumay, 2025).

Em organizações do terceiro setor, a inovação em processos de governança frequentemente ocorre em resposta a pressões institucionais relacionadas à transparência, à accountability e à eficiência na utilização de recursos. Exigências de financiadores, marcos regulatórios e expectativas de stakeholders podem incentivar a adoção de novos mecanismos de controle, monitoramento e prestação de contas.

Quando associadas à gestão de riscos, essas inovações processuais podem contribuir para fortalecer a capacidade das organizações de identificar e tratar incertezas relevantes em suas atividades. A formalização de registros de riscos, a criação de estruturas organizacionais responsáveis pelo monitoramento de riscos e a integração entre planejamento estratégico e acompanhamento de projetos são exemplos de práticas que podem representar transformações nos processos de governança.

Para os fins deste estudo, inovação em processos de governança não se restringe à formalização incremental de rotinas já existentes, mas envolve mudanças capazes de alterar de maneira relevante os fluxos de informação, os critérios de decisão, as responsabilidades institucionais e os mecanismos de coordenação relacionados à gestão de riscos e à condução de projetos.

Esses achados sugerem que a articulação entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos depende não apenas de estruturas formais, mas também de mudanças nos processos organizacionais que sustentam a tomada de decisão. Nesse contexto, a inovação em processos de governança pode operar como mecanismo de integração entre estruturas decisórias, práticas de gestão de riscos e rotinas de gestão de projetos. A compreensão de como essa integração tem sido abordada na literatura recente constitui o foco da revisão sistemática desenvolvida neste estudo.

3 Metodologia

Este estudo adota o método de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com abordagem qualitativa e caráter exploratório-analítico, orientado por protocolo estruturado, com o objetivo de assegurar rigor metodológico, transparência, rastreabilidade e reprodutibilidade. A condução da revisão foi fundamentada nas diretrizes propostas por Denyer e Tranfield (2009) para revisões sistemáticas em estudos de gestão e nas recomendações do PRISMA 2020 para relato de revisões sistemáticas (Page et al., 2021).

A revisão foi desenvolvida em etapas sequenciais e interdependentes, que compreenderam: definição das perguntas de pesquisa; seleção das fontes de informação; construção e aplicação das estratégias de busca; estabelecimento dos critérios de elegibilidade; triagem e seleção dos estudos; extração e organização dos dados; e síntese temática interpretativa dos achados.

Optou-se por incluir estudos situados em contextos organizacionais correlatos quando apresentassem mecanismos de governança, risco e gestão de projetos com potencial de transferência conceitual para o terceiro setor.

3.1 Perguntas de pesquisa

Com base no objetivo do estudo, a revisão foi orientada pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como a literatura recente tem abordado a relação entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos em contextos organizacionais caracterizados por múltiplos stakeholders institucionais?
- b) De que maneira práticas associadas à inovação em processos de governança são utilizadas para estruturar ou apoiar a gestão de riscos em projetos?
- c) Quais instrumentos, arranjos organizacionais e mecanismos processuais aparecem na literatura como formas de integração entre governança, risco e gestão de projetos?
- d) Quais barreiras institucionais e condicionantes organizacionais influenciam a adoção dessas práticas?
- e) Quais lacunas conceituais e empíricas permanecem abertas no campo de pesquisa?

3.2 Fontes de informação

Foram selecionadas bases de dados de ampla cobertura nas áreas de administração, governança, políticas públicas e gestão de projetos. A busca concentrou-se prioritariamente nas bases Scopus e Web of Science, em razão de sua relevância internacional, curadoria editorial consolidada e ampla capacidade de indexação multidisciplinar. Como estratégia complementar para ampliar a sensibilidade da busca e reduzir o risco de omissão de estudos potencialmente relevantes, utilizou-se também o Directory of Open Access Journals (DOAJ), base que reúne periódicos científicos de acesso aberto revisados por pares em diferentes áreas do conhecimento. A utilização combinada dessas bases buscou equilibrar a abrangência na recuperação de estudos relevantes, proporcionada por bases indexadoras internacionais, com a ampliação da cobertura de periódicos de acesso aberto, frequentemente presentes em áreas aplicadas de administração, governança e gestão de projetos. A escolha das bases considerou sua cobertura multidisciplinar compatível com os temas investigados, a indexação de periódicos relevantes para os campos de governança, gestão de riscos e gestão de projetos, bem como a

disponibilidade de ferramentas de refinamento e exportação estruturada dos resultados para apoio ao processo de triagem e análise.

3.3 Estratégia de busca

A estratégia de busca foi construída a partir de quatro núcleos conceituais centrais ao estudo: governança organizacional, gestão de riscos, gestão de projetos e contextos organizacionais caracterizados pela presença de múltiplos stakeholders institucionais, frequentemente associados a organizações do terceiro setor ou a arranjos interorganizacionais de natureza pública, privada ou híbrida.

Para ampliar a sensibilidade da busca e capturar variações terminológicas recorrentes na literatura internacional, foram combinados descritores e sinônimos em inglês, utilizando operadores booleanos.

De modo geral, a lógica da busca combinou termos equivalentes a:

- “governance”
- “risk management” ou “enterprise risk management”
- “project management” ou “projects”
- “third sector”, “nonprofit”, “non-profit”, “NGO” ou “civil society organization”

As buscas foram realizadas nos campos de título, resumo e palavras-chave, conforme a sintaxe permitida em cada base. Optou-se por uma estratégia inicialmente abrangente, seguida de triagem criteriosa, de modo a equilibrar sensibilidade e especificidade na recuperação dos estudos.

A estrutura-base da busca foi a seguinte:

("governance") AND ("risk management" OR "enterprise risk management") AND ("project management" OR projects) AND ("third sector" OR nonprofit OR "non-profit" OR NGO OR "civil society organization").

3.4 Critérios de elegibilidade

Os critérios de elegibilidade foram definidos previamente, com base na aderência temática ao problema de pesquisa e na possibilidade de transferibilidade analítica para o contexto do terceiro setor. Foram incluídos estudos que atendessem cumulativamente aos seguintes critérios: (i) publicação entre 2020 e 2025; (ii) artigo científico revisado por pares; (iii) redação em inglês, português ou espanhol; (iv) abordagem da gestão de riscos em

articulação com governança organizacional ou gestão de projetos; (v) apresentação de evidências empíricas, análises conceituais ou revisões com implicações analíticas relevantes para contextos organizacionais complexos; e (vi) possibilidade de transferibilidade analítica para organizações do terceiro setor ou para contextos caracterizados pela presença de múltiplos stakeholders institucionais.

Foram excluídos editoriais, resenhas, notas técnicas, prefácios e capítulos de livro; estudos estritamente corporativos ou governamentais sem interface analítica com governança organizacional ou gestão de projetos; trabalhos sem clareza metodológica mínima; registros duplicados entre bases; e publicações sem acesso ao texto completo quando a leitura integral fosse indispensável à avaliação de elegibilidade.

3.5 Processo de seleção dos estudos

O processo de seleção seguiu a lógica recomendada pelo PRISMA 2020, contemplando quatro etapas: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão final.

Na etapa de identificação, os registros recuperados nas bases foram exportados e consolidados em planilha única. Em seguida, procedeu-se à verificação e à remoção de duplicatas. Na fase de triagem, títulos e resumos foram analisados com o objetivo de verificar aderência temática inicial ao escopo da revisão. Os estudos potencialmente elegíveis foram então submetidos à leitura do texto completo. Na etapa de elegibilidade, avaliou-se a aderência conceitual e metodológica dos estudos aos objetivos da revisão. Por fim, na etapa de inclusão, definiu-se o conjunto final de artigos analisados.

Ao final do processo, foram selecionados 25 artigos únicos para compor o corpus analítico da revisão, após a remoção de duplicatas entre as bases consultadas. Para assegurar coerência entre a base empírica, a síntese dos estudos e a discussão dos resultados, somente os artigos incluídos no corpus final foram mobilizados nas etapas subsequentes de análise.

3.6 Extração e organização dos dados

Os estudos incluídos foram organizados em uma matriz analítica elaborada para esta revisão. Para cada estudo, foram extraídas informações referentes à referência bibliográfica completa, ano de publicação, periódico, país ou região do estudo, tipo de organização analisada, contexto do projeto ou da iniciativa, abordagem metodológica e unidade de análise.

Também foram identificados os principais instrumentos de governança descritos nos estudos, as práticas de gestão de riscos associadas, evidências de integração com gestão de projetos e os principais achados apresentados pelos autores.

Essa matriz permitiu padronizar a leitura dos estudos e apoiar a comparação entre diferentes contextos empíricos e abordagens analíticas.

3.7 Síntese e análise dos dados

A análise dos estudos selecionados foi conduzida por meio de síntese temática de natureza qualitativa. O procedimento analítico envolveu leitura aprofundada dos estudos incluídos, identificação de padrões conceituais recorrentes e agrupamento dos achados em categorias analíticas mais amplas.

A partir desse processo, buscou-se identificar mecanismos organizacionais descritos na literatura, instrumentos de governança utilizados na gestão de projetos, práticas de gestão de riscos associadas e barreiras institucionais à integração desses elementos.

As categorias resultantes dessa síntese serviram de base para a organização da seção de Resultados e Discussão, permitindo identificar convergências analíticas, tendências emergentes na literatura e lacunas de pesquisa relevantes para o campo.

3.8 Matriz de síntese dos estudos selecionados

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão nas bases Scopus, Web of Science e DOAJ, os estudos selecionados foram organizados em uma matriz de síntese contendo autores, ano de publicação, periódico, abordagem metodológica e contribuição principal para o campo da governança e gestão de riscos em projetos.

Essa matriz permitiu integrar e comparar evidências provenientes de diferentes contextos empíricos e abordagens metodológicas, facilitando a identificação de padrões analíticos na literatura. A Tabela 1 apresenta a síntese dos 25 estudos que compõem o corpus final da revisão sistemática.

Os estudos nela listados correspondem exatamente à base empírica utilizada na seção de resultados e discussão e à lista final de referências do manuscrito, assegurando consistência entre corpus, análise e documentação bibliográfica.

Tabela 1 – Síntese dos estudos selecionados na revisão sistemática (2020–2025)

Autor(es)	Ano	Periódico	Abordagem metodológica	Contribuição principal
Dewulf & Garvin	2020	Construction Management and Economics	Estudo conceitual	Introduz o conceito de governança responsiva para lidar com incertezas em PPP
Xu et al.	2023	Water	Modelagem de redes complexas	Analisa evolução e transmissão de riscos em governança ambiental
Lehtinen et al.	2023	International Journal of Project Management	Estudo qualitativo	Analisa mecanismos institucionais de governança em projetos complexos
Xie et al.	2023	Sustainability	Modelagem quantitativa	Analisa relação entre governança e sustentabilidade em projetos
Zhang et al.	2024	Journal of Construction Engineering and Management	Modelagem dinâmica	Examina governança temporal de riscos em projetos
Sun et al.	2024	Engineering, Construction and Architectural Management	Modelagem de stakeholders	Analisa governança centrada em stakeholders para gestão de riscos
Eriksson et al.	2023	International Journal of Project Management	Análise contratual	Estuda governança relacional em alianças de projeto
Liu, Wang & Du	2025	Systems	Dematel-ism	Analisa fatores de governança que influenciam a resiliência de projetos PPP
Martinsuo et al.	2022	International Journal of Project Management	Estudo conceitual	Analisa riscos relacionais e governança colaborativa
Hueskes, Verhoest & Block	2020	International Journal of Project Management	Estudo documental e estudos de caso	Examina práticas de procurement e governança em projetos PPP de infraestrutura
Govindan, Mina & Alavi	2020	Transportation Research Part	Sistema de apoio à decisão	Propõe sistema de apoio à decisão para gestão de demanda e mitigação de riscos em cadeia de suprimentos de saúde durante surtos epidêmicos
Tukamuhabwa et al.	2023	Cogent Business & Management	Survey com PLS-SEM	Demonstra papel mediador da gestão de riscos entre governança relacional e desempenho de projetos
Dikmen & Green	2022	Project Management Journal	Análise discursiva	Analisa narrativas e construção sociopolítica da gestão de riscos
Hall & Bonanomi	2021	Project Management Journal	Estudo qualitativo	Examina governança colaborativa em projetos interorganizacionais
Koppenjan et al.	2022	Public Performance & Management Review	Avaliação empírica	Analisa desempenho de PPP a partir da governança e alocação de riscos
Darko et al.	2023	Socio-Economic Planning Sciences	Dematel	Analisa governança e alocação de riscos em PPP
Slavinski et al.	2023	International Journal of Project Management	Análise bibliométrica	Mapeia evolução da literatura sobre governança de projetos
Galvin et al.	2021	International Journal of Project Management	Estudo empírico	Analisa governança relacional em megaprojetos
Imperiale & Vanclay	2024	Sustainable Development	Revisão conceitual	Relaciona governança institucional e resiliência
Niner & Randalls	2021	Geoforum	Estudo institucional	Analisa governança ambiental em projetos complexos

Autor(es)	Ano	Periódico	Abordagem metodológica	Contribuição principal
Wang et al.	2020	Weather, Climate and Society	Estudo institucional	Analisa governança climática e gestão de riscos
Iao-Jørgensen	2024	Progress in Disaster Science	Análise de redes	Analisa governança colaborativa em gestão de riscos de desastres
Wibowo et al.	2024	Sustainability	Foresight estratégico	Analisa governança estratégica e antecipação de riscos
Styhre & Brorström	2021	Qualitative Research in Organizations and Management	Estudo de caso	Analisa governança em projetos urbanos complexos
Spanò et al.	2025	VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems	Estudo qualitativo	Integra gestão híbrida de riscos e inovação organizacional

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão sistemática (2020–2025).

3.9 Limitações do método

Como toda revisão sistemática, este estudo apresenta algumas limitações. O recorte temporal entre 2020 e 2025, a seleção de bases específicas e a restrição de idiomas podem ter reduzido a recuperação de estudos potencialmente relevantes.

Além disso, a diversidade terminológica associada aos campos de governança, gestão de riscos e gestão de projetos pode gerar assimetrias na indexação dos trabalhos nas bases de dados. Também se reconhece a possibilidade de viés de publicação, uma vez que estudos com resultados mais consolidados ou positivos tendem a ter maior probabilidade de publicação em periódicos científicos.

Ainda assim, o uso de protocolo metodológico explícito, critérios de elegibilidade previamente definidos e estratégia de busca estruturada buscou mitigar esses riscos e aumentar a consistência do processo de revisão.

4 Resultados da Revisão Sistemática

4.1 Processo de seleção dos estudos: fluxo PRISMA

A busca e a seleção dos estudos seguiram a lógica do protocolo PRISMA 2020, com o objetivo de garantir transparência, rastreabilidade e reprodutibilidade do processo de revisão. A estratégia de busca foi aplicada em três bases de dados: Scopus, Web of Science e Directory of Open Access Journals (DOAJ), selecionadas por sua relevância e cobertura multidisciplinar nas áreas de gestão, governança e políticas públicas.

Na base Scopus, a busca inicial recuperou 2163 registros. Após a aplicação do recorte temporal entre 2020 e 2025, o número de estudos foi reduzido para 1053. Em seguida, a aplicação de filtros por área temática reduziu o conjunto para 570 registros. A restrição ao tipo de documento “artigo” resultou em 387 estudos, e a aplicação do filtro de acesso aberto reduziu o conjunto para 223 registros. A partir da triagem inicial por aderência temática, baseada na leitura de títulos e palavras-chave, 129 estudos foram selecionados para análise preliminar, dos quais 12 foram classificados como de alta aderência ao problema de pesquisa.

Na base Web of Science, após a aplicação da estratégia de busca e dos filtros temáticos e temporais, foram identificados 101 registros. A triagem inicial por título e resumo resultou em 11 estudos classificados como de alta aderência ao escopo da revisão.

Na base DOAJ, a triagem temática resultou na identificação de 5 estudos com alta aderência ao tema da pesquisa.

Ao consolidar os resultados das três bases, obteve-se um total bruto de 28 estudos potencialmente relevantes. Após a remoção de duplicatas entre as bases, identificadas a partir da comparação de títulos e autores, foram excluídos três registros duplicados. Assim, o corpus final da revisão sistemática foi composto por 25 artigos únicos, que passaram a constituir a base exclusiva da análise.

A partir dessa definição, adotou-se no manuscrito uma regra de consistência analítica: todo estudo mobilizado na discussão deveria estar presente na Tabela 1 e na lista final de referências; e todo estudo constante na Tabela 1 deveria estar representado, de forma direta ou agregada, na análise dos resultados. Esse procedimento permitiu eliminar inconsistências entre corpus, tabela de síntese, discussão e referências bibliográficas.

4.2 Caracterização geral dos estudos incluídos

Após a definição do corpus final da revisão, procedeu-se à caracterização dos estudos selecionados, considerando ano de publicação, periódico, abordagem metodológica e foco analítico.

Os 25 artigos incluídos foram publicados entre 2020 e 2025, indicando interesse recente nas interseções entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos. Os estudos distribuem-se por periódicos das áreas de gestão, administração pública, gestão de projetos, sustentabilidade e estudos organizacionais, com predominância de pesquisas voltadas a contextos organizacionais complexos.

Do ponto de vista metodológico, observa-se diversidade de abordagens, incluindo estudos quantitativos baseados em modelagem estatística, análise multicritério, análise de redes e técnicas de decisão, bem como pesquisas qualitativas, estudos de caso, análises institucionais, estudos conceituais e revisões bibliométricas.

Em termos empíricos, predominam investigações sobre projetos de infraestrutura, PPPs, megaprojetos, projetos urbanos e sistemas organizacionais complexos, além de estudos sobre governança ambiental, riscos climáticos e redes colaborativas. Esse perfil confirma que a contribuição do corpus para o terceiro setor é predominantemente de natureza analítica e transferível.

4.3 Categorias analíticas emergentes da literatura

A análise temática dos 25 estudos incluídos permitiu identificar cinco categorias analíticas principais, que estruturam o debate recente sobre governança, gestão de riscos e gestão de projetos:

1. governança de projetos;
2. gestão de riscos em projetos;
3. integração entre governança e gestão de riscos;
4. sistemas organizacionais complexos e risco;
5. desempenho e resultados de projetos.

Essas categorias emergiram da síntese do corpus final da revisão e refletem diferentes dimensões analíticas do fenômeno investigado. Sua construção foi orientada exclusivamente pelos estudos efetivamente incluídos na Tabela 1.

Tabela 2 – Categorias emergentes

Categoria analítica	Descrição	Principais temas associados	Exemplos de estudos
Governança de projetos	Estruturas e mecanismos institucionais utilizados para orientar a tomada de decisão e a coordenação de projetos	governança contratual; governança relacional; governança colaborativa	Dewulf e Garvin (2020); Hall e Bonanomi (2021); Koppenjan et al. (2022)
Gestão de riscos em projetos	Processos de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos ao longo do ciclo de vida dos projetos	identificação de riscos; mitigação; monitoramento de riscos; riscos relacionais	Dikmen e Green (2022); Tukamuhabwa et al. (2023); Darko et al. (2023)
Integração entre governança e gestão de riscos	Articulação entre mecanismos de governança e práticas de gestão de riscos na condução de projetos	governança orientada a risco; coordenação	Darko et al. (2023); Tukamuhabwa et al.

Categoria analítica	Descrição	Principais temas associados	Exemplos de estudos
		institucional; alocação de riscos	(2023); Govindan et al. (2022)
Sistemas organizacionais complexos e risco	Abordagens voltadas à compreensão de riscos em contextos de elevada complexidade institucional e interdependência organizacional	risco sistêmico; resiliência; interdependência; adaptação institucional	Liu, Wang e Du (2025); Imperiale e Vanclay (2024); Wang et al. (2020)
Desempenho e resultados de projetos	Relação entre práticas de governança, gestão de riscos e desempenho dos projetos	eficiência; desempenho; resiliência; sucesso do projeto	Tukamuhabwa et al. (2023); Koppenjan et al. (2022); Slavinski et al. (2023)

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão sistemática (2020–2025).

4.4 Arranjos de governança aplicados à condução de projetos

Uma das categorias analíticas mais recorrentes identificadas na literatura refere-se aos arranjos de governança utilizados para orientar a condução de projetos em contextos organizacionais complexos. Diversos estudos analisam como estruturas institucionais, mecanismos de coordenação e dispositivos contratuais influenciam a tomada de decisão, a distribuição de responsabilidades e a supervisão das atividades ao longo do ciclo de vida dos projetos (Dewulf; Garvin, 2020; Hall; Bonanomi, 2021; Koppenjan et al., 2022).

Nesse conjunto de estudos, a governança de projetos aparece frequentemente associada a ambientes caracterizados por múltiplos stakeholders, elevada complexidade institucional e necessidade de coordenação entre organizações distintas. Projetos de infraestrutura e parcerias público-privadas constituem contextos recorrentes de análise, nos quais a governança assume papel central na mediação de interesses e na coordenação entre diferentes atores institucionais (Darko et al., 2023; Galvin et al., 2021).

Alguns estudos enfatizam a governança contratual como mecanismo de alinhamento entre parceiros e mitigação de comportamentos oportunistas (Koppenjan et al., 2022). Outros destacam a importância de estruturas de governança colaborativa que ampliam a participação de stakeholders e fortalecem a transparência no processo decisório (Hall; Bonanomi, 2021; Iao-Jørgensen, 2024).

4.5 Práticas de gestão de riscos em projetos

Outra dimensão recorrente na literatura analisada refere-se às práticas de gestão de riscos aplicadas à condução de projetos. Os estudos examinados abordam diferentes tipos de

riscos, incluindo riscos operacionais, contratuais, relacionais e riscos associados ao desempenho e à entrega dos resultados do projeto (Dikmen & Green, 2022; Tukamuhabwa et al., 2023).

Em muitos casos, a gestão de riscos é apresentada como componente fundamental da governança de projetos, na medida em que permite antecipar eventos adversos e apoiar a tomada de decisão ao longo do ciclo de vida das iniciativas (Darko et al., 2023; Dewulf & Garvin, 2020). Alguns estudos enfatizam instrumentos formais de análise, como matrizes de risco e modelos multicritério de decisão (Darko et al., 2023).

Outros trabalhos destacam dimensões mais relacionais da gestão de riscos, especialmente aquelas associadas às interações entre parceiros e stakeholders envolvidos nos projetos (Dikmen & Green, 2022; Galvin et al., 2021). Nesses casos, a gestão de riscos envolve não apenas instrumentos analíticos formais, mas também processos organizacionais relacionados à comunicação e coordenação interorganizacional.

4.6 Inovação em processos de governança

A literatura analisada evidencia transformações em rotinas decisórias, mecanismos de monitoramento e estruturas de coordenação associadas à condução de projetos. Embora nem sempre sejam nomeadas explicitamente pelos autores como inovação em processos de governança, este estudo interpreta tais mudanças como inovações processuais quando alteram de forma relevante os fluxos de informação, os critérios de decisão, as responsabilidades institucionais e as práticas de supervisão relacionadas à gestão de riscos e à execução de projetos (Imperiale & Vanclay, 2024; Spanò et al., 2025; Liu, Wang & Du, 2025).

Alguns estudos discutem a introdução de novos modelos de governança colaborativa ou híbrida em projetos complexos, nos quais diferentes organizações compartilham responsabilidades na condução das iniciativas (Hall & Bonanomi, 2021; Koppenjan et al., 2022). Outros analisam inovações associadas à adoção de novos instrumentos de gestão de riscos e mecanismos de auditoria ao longo do ciclo de vida dos projetos (Tukamuhabwa et al., 2023).

Também são identificadas iniciativas relacionadas à incorporação de tecnologias digitais e ferramentas analíticas nos processos de governança e monitoramento de riscos, ampliando a capacidade das organizações de antecipar eventos adversos e fortalecer a resiliência institucional (Liu et al., 2025).

4.7 Condicionantes institucionais e barreiras à integração entre governança, risco e projetos

Apesar do avanço das práticas de governança e gestão de riscos em projetos, diversos estudos destacam a presença de condicionantes institucionais e barreiras organizacionais que dificultam a integração entre esses elementos (Dikmen & Green, 2022; Imperiale & Vanclay, 2024).

Entre os principais desafios identificados estão a complexidade das estruturas institucionais, a multiplicidade de stakeholders envolvidos nos projetos e as limitações de capacidade organizacional para implementar práticas estruturadas de gestão de riscos (Darko et al., 2023; Tukamuhabwa et al., 2023).

Alguns estudos apontam ainda que a governança de projetos tende a evoluir de forma incremental, muitas vezes em resposta a crises ou falhas de coordenação ocorridas ao longo da execução das iniciativas (Dewulf & Garvin, 2020; Hall & Bonanomi, 2021). Esse processo pode levar à adoção gradual de novos mecanismos de monitoramento e controle, mas nem sempre resulta em integração plena entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos.

4.8 Síntese interpretativa dos achados

A análise dos estudos incluídos indica avanço na compreensão das relações entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos, embora esses domínios ainda sejam frequentemente tratados de forma fragmentada. Predominam estudos voltados a projetos complexos, sobretudo em infraestrutura, megaprojetos, governança urbana e parcerias público-privadas, nos quais a governança assume papel central na coordenação entre múltiplos atores e na incorporação da gestão de riscos aos processos decisórios.

De modo geral, o corpus analisado evidencia que a gestão de riscos tende a ser incorporada como componente relevante da governança de projetos, tanto por meio de mecanismos contratuais e instrumentos formais de controle quanto por meio de arranjos colaborativos, relacionais e adaptativos (Dewulf; Garvin, 2020; Darko et al., 2023; Tukamuhabwa et al., 2023). Ao mesmo tempo, parte dos estudos sugere que mudanças em rotinas de monitoramento, estruturas decisórias, mecanismos de coordenação e práticas de supervisão podem ser interpretadas como transformações nos processos de governança com efeitos diretos sobre a gestão de riscos e o desempenho dos projetos (Liu; Wang; Du, 2025;

Imperiale; Vanclay, 2024; Spanò et al., 2025). Em perspectiva complementar, estudos baseados em sistemas de apoio à decisão indicam que ferramentas analíticas podem ampliar a capacidade de antecipação, priorização e mitigação de riscos em ambientes organizacionais complexos, especialmente quando há elevada incerteza operacional e interdependência entre atores (Govindan; Mina; Alavi, 2020).

Apesar disso, permanece limitada a explicitação, na literatura recente, de como essas transformações podem ser compreendidas de forma sistemática como inovação em processos de governança. Esse achado reforça a necessidade de investigações que analisem de maneira mais integrada a articulação entre governança, risco e projetos, especialmente em contextos de elevada complexidade institucional e com potencial de transferibilidade analítica para o terceiro setor.

4.9 Síntese dos principais achados da literatura

Tabela 3 – Principais achados

Tema analisado	Evidências identificadas	Implicações para governança e gestão de riscos
Governança contratual	Contratos formais estruturam responsabilidades e distribuição de riscos entre os parceiros do projeto	Relevante para projetos complexos e parcerias público-privadas
Governança relacional	Relações de confiança, cooperação e coordenação entre stakeholders influenciam a gestão de riscos	Complementa mecanismos contratuais formais
Gestão de riscos	Práticas estruturadas de identificação, avaliação e monitoramento de riscos melhoram a previsibilidade dos resultados	Reduz incertezas e qualifica a tomada de decisão
Integração governança–risco	A efetividade da governança depende da incorporação da gestão de riscos aos processos decisórios	Reforça abordagens de governança orientadas a risco
Sistemas organizacionais complexos	Projetos complexos exigem abordagens sistêmicas para compreensão de riscos e respostas institucionais	Indica a necessidade de frameworks integrados de governança e risco

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão sistemática.

5 Conclusões, Implicações e Limitações

O presente estudo realizou uma Revisão Sistemática da Literatura com o objetivo de analisar como a produção recente tem abordado a articulação entre governança organizacional, gestão de riscos e gestão de projetos, com ênfase no papel da inovação em processos de governança e em suas implicações analíticas para o terceiro setor. A revisão contemplou artigos

publicados entre 2020 e 2025 nas bases Scopus, Web of Science e DOAJ, resultando em um corpus final de 25 estudos.

Os achados indicam que a literatura recente reconhece a gestão de riscos como componente central da governança de projetos, especialmente em contextos organizacionais complexos caracterizados por múltiplos stakeholders, elevada interdependência e significativa incerteza institucional. Nesses ambientes, a governança de projetos emerge como arranjo institucional que estrutura processos decisórios, distribui responsabilidades, coordena atores e orienta mecanismos de monitoramento ao longo do ciclo de vida dos projetos.

A revisão também evidencia que mecanismos contratuais e relacionais tendem a operar de forma complementar. Enquanto estruturas formais contribuem para delimitar responsabilidades, alocar riscos e definir critérios de controle, mecanismos colaborativos, confiança interorganizacional, negociação e coordenação entre stakeholders ampliam a capacidade adaptativa dos projetos e favorecem respostas mais efetivas a eventos incertos.

Outro resultado relevante refere-se à identificação de transformações em rotinas decisórias, estruturas de supervisão e mecanismos de monitoramento, interpretadas neste estudo como inovações em processos de governança quando alteram de modo substantivo a articulação entre informação, decisão, coordenação e controle. Embora a literatura nem sempre nomeie explicitamente tais mudanças dessa forma, elas aparecem associadas ao fortalecimento da gestão de riscos, à ampliação da resiliência organizacional e à melhoria da tomada de decisão em projetos.

No plano analítico, o artigo contribui ao sistematizar a produção recente sobre governança, gestão de riscos e gestão de projetos, identificar categorias analíticas recorrentes e propor a inovação em processos de governança como chave interpretativa para compreender a integração entre esses domínios. Em termos de implicações organizacionais, os resultados sugerem que organizações inseridas em ambientes institucionais complexos podem se beneficiar de arranjos de governança orientados à gestão de riscos, capazes de combinar instrumentos formais de análise com mecanismos organizacionais de coordenação entre stakeholders.

Este estudo apresenta, contudo, limitações importantes. O recorte temporal entre 2020 e 2025, a seleção de bases específicas e a restrição de idiomas podem ter reduzido a recuperação de estudos potencialmente relevantes. Além disso, o corpus final é composto predominantemente por pesquisas situadas em contextos como infraestrutura, PPPs,

megaprojetos e redes interorganizacionais. Assim, as contribuições do estudo para o terceiro setor deve ser compreendidas em termos de transferibilidade analítica, e não como representação empírica direta desse universo organizacional.

Ainda assim, os resultados indicam que a integração entre governança, gestão de riscos e gestão de projetos constitui um campo em expansão, mas ainda marcado por fragmentação analítica. Esse quadro reforça a importância de estudos que examinem, com maior precisão empírica, como organizações do terceiro setor incorporam práticas de governança orientadas ao risco e de que modo mudanças em seus processos decisórios, de monitoramento e de coordenação podem fortalecer a condução de projetos e a sustentabilidade institucional.

Referências bibliográficas

- COSO. Enterprise risk management: integrating with strategy and performance. New York: COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em: 18 maio 2026.
- DARKO, D.; ZHU, D.; QUAYSON, M.; HOSSIN, M.d.A.; OMORUYI, O.; BEDIAKO, A. K.. A multicriteria decision framework for governance of PPP projects towards sustainable development. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 87, art. 101580, 2023. DOI: 10.1016/j.seps.2023.101580. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101580>. Acesso em: 18 de maio 2026.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: Buchanan, David A.; Bryman, Alan (ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. London: Sage, 2009. p. 671–689. ISBN 9781412946483. Disponível em: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-sage-handbook-of-organizational-research-methods/book230566>. Acesso em: 18 maio 2026.
- DEWULF, G.; GARVIN, M. J. Responsive governance in PPP projects to manage uncertainty. **Construction Management and Economics**, v. 38, n. 4, p. 383-397, 2020. DOI: 10.1080/01446193.2019.1618478. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01446193.2019.1618478>. Acesso em: 18 de maio 2026
- DIKMEN, I.; GREEN, S.D. Narratives of project risk management: from scientific rationality to the discursive nature of identity work. **Project Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 608-624, 2022. DOI: 10.1177/87569728221124496. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/87569728221124496>. Acesso em: 18 maio 2026.
- ERIKSSON, P. E.; PESÄMAA, O.; LARSSON, J.. Governing technical and organizational complexity through supply chain integration: a dyadic perspective on performance in infrastructure projects. **International Journal of Project Management**, v. 41, n. 4, art. 102479, 2023. DOI: 10.1016/j.ijproman.2023.102479. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102479>. Acesso em: 18 maio 2026.
- GALVIN, P.; TYWONIAK, S.; SUTHERLAND, J. Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: the interplay between governance, trust and culture. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 4, p. 394-405, 2021. DOI:

Lima, W. R. de L., Mauricio, C. R. M., Trindade, E. M., Dechechi, E. C.

Inovação em processos de governança, gestão de riscos e gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura com implicações para o terceiro setor (2020–2025)

10.1016/j.ijproman.2021.02.007. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.007>. Acesso em: 18 maio 2026.

GOVINDAN, K.; MINA, H.; ALAVI, B. A decision support system for demand management in healthcare supply chains considering the epidemic outbreaks. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 138, art. 101967, 2020. DOI:

10.1016/j.tre.2020.101967. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101967>. Acesso em: 18 maio 2026.

HALL, D. M.; BONANOMI, M. M. Governing collaborative project delivery as a common-pool resource scenario. **Project Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 250-263, 2021. DOI:

10.1177/8756972820982442. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/8756972820982442>. Acesso em: 18 maio 2026.

HUESKES, M.; VERHOEST, K. BLOCK, T. Governing public-private partnerships for sustainability: an analysis of procurement and governance practices of PPP infrastructure projects. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1184-1195. DOI:

10.1016/j.ijproman.2017.02.020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.020>. Acesso em: 18 maio 2026.

IAO-JÖRGENSEN, J. Networking in action: taking collaborative capacity development seriously for disaster risk management. **Progress in Disaster Science**, v. 21, art. 100311, 2024. DOI: 10.1016/j.pdisas.2024.100311. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100311>. Acesso em: 18 maio 2026.

IMPERIALE, A. J.; VANCLAY, F.. Re-designing social impact assessment to enhance community resilience for disaster risk reduction, climate action and sustainable development. **Sustainable Development**, v. 32, n. 2, p. 1571-1587, 2024. DOI: 10.1002/sd.2690.

Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sd.2690>. Acesso em: 18 maio 2026.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **The IIA's three lines model: an update of the three lines of defense**. Lake Mary: IIA, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/en/>.

Acesso em: 18 maio 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000: risk management: guidelines**. Geneva: ISO, 2018. Disponível em:

<https://www.iso.org/standard/65694.html>. Acesso em: 18 maio 2026.

KOPPENJAN, J.; KLIJN, E.; VERWEIJ, S.; DUIJN, M.; VAN MEERKERK, I.; METSELAAR, S.; WARSEN, R. The performance of public-private partnerships: an evaluation of 15 years DBFM in Dutch infrastructure governance. **Public Performance & Management Review**, v. 45, n. 5, p. 998-1028, 2022. DOI:

10.1080/15309576.2022.2062399. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>. Acesso em: 18 maio 2026.

LEHTINEN, J.; AALTONEN, K.; RAJALA, R.. Governance mechanisms in complex project networks. **International Journal of Project Management**, 2023. Acesso em: 18 maio 2026.

LIU, Z.; WANG, N.; DU, Q. The governance of PPP project resilience: a hybrid DEMATEL-ISM approach. **Systems**, v. 13, n. 4, art. 277, 2025. DOI: 10.3390/systems13040277.

Disponível em: <https://doi.org/10.3390/systems13040277>. Acesso em: 18 maio 2026.

MARTINSUO, M.; AALTONEN, K.; WALKER, D. Relational risk and governance in collaborative projects. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 6, 2022. Acesso em: 18 maio 2026.

SUN, C.; LUO, Q.; LI, Y.; QI, Z.; ZHANG, G. Applications of digital twin technology in construction safety risk management: a literature review. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 32, n. 6, p. 3587-3607, 2025. DOI: 10.1108/ECAM-11-2023-1095. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2023-1095>. Acesso em: 18 maio 2026.

NINER, H. J.; RANDALLS, S.. Good enough for governance? Audit and marine biodiversity offsetting in Australia. **Geoforum**, v. 120, p. 38-45, 2021. DOI: 10.1016/j.geoforum.2021.01.009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.01.009>. Acesso em: 18 maio 2026.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D.; SHAMSEER, L.; TETZLAFF, J. M.; AKL, E. A.; BRENNAN, S. E.; CHOU, R.; GLANVILLE, J.; GRIMSHAW, J. M.; HRÓBJARTSSON, A.; LALU, M. M.; LI, T.; LODER, E. W.; MAYO-WILSON, E.; MCDONALD, S.; MCGUINNESS, L. A.; STEWART, L. A.; THOMAS, J.; TRICCO, A. C.; WELCH, V. A.; WHITING, P.; MOHER, D. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Acesso em: 18 maio 2026.

SLAVINSKI, T.; TODOROVIĆ, M.; OBRADOVIĆ, V.. The past will guide us: what the future could learn from project governance research. **International Journal of Project Management**, v. 41, n. 5, art. 102465, 2023. DOI: 10.1016/j.ijproman.2023.102465. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102465>. Acesso em: 18 maio 2026.

SPANÒ, R.; ZAMPELLA, A.; GINESTI, G.; FERRI, L.. Enabling systemic innovation: hybrid risk management and knowledge translation in the NEMESI project. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2025. DOI: 10.1108/VJIKMS-05-2025-0192. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2025-0192>. Acesso em: 18 maio 2026.

STYHRE, A.; BRORSTRÖM, S.. Plans and situated actions in urban renewal projects: the role of governance devices in realizing development plans. **Environment and Planning C: Politics and Space**, v. 39, n. 3, p. 646-663, 2021. DOI: 10.1177/2399654420941856. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2399654420941856>. Acesso em: 18 maio 2026.

TUKAMUHABWA, B. R.; MUTEBI, H.; AKANDWANAHU, E.; KABAGAMBE, L.; TUMUKUNDE, I. Enhancing water and sanitation project performance in a developing economy: role of governance mechanisms and risk management practices. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 3, art. 2263994, 2023. DOI: 10.1080/23311975.2023.2263994. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2263994>. Acesso em: 18 maio 2026.

WANG, Y.; SONG, L.; HEWITT, C.; GOLDING, N.; HUANG, Z.. Improving China's resilience to climate-related risks: the China framework for climate services. **Weather, Climate, and Society**, v. 12, n. 4, p. 729-744, 2020. DOI: 10.1175/WCAS-D-19-0121.1. Disponível em: <https://doi.org/10.1175/WCAS-D-19-0121.1>. Acesso em: 18 maio 2026.

WIBOWO, F. A.; SATRIA, A.; GAOL, S. L.; INDRAWAN, D.. Foresight for SOE companies in Indonesia's construction industry: recognizing future opportunities.



Lima, W. R. de L., Mauricio, C. R. M., Trindade, E. M., Dechechi, E. C.
Inovação em processos de governança, gestão de riscos e gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura com implicações para o terceiro setor (2020–2025)

Sustainability, v. 16, n. 23, art. 10384, 2024. DOI: 10.3390/su162310384. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su162310384>. Acesso em: 18 maio 2026.

WU, X.; SUN, P. Dynamic analysis and temporal governance of safety risks: evidence from underground construction accident reports. **Sustainability**, v. 16, n. 19, art. 8531, 2024. DOI: 10.3390/su16198531. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16198531>. Acesso em: 18 maio 2026.

XIE, L.; Z., Q.; LI, YIFAN. Governance mechanisms and sustainability performance in infrastructure projects. **Sustainability**, v. 15, 2023. Acesso em: 18 maio 2026.

XU, J.; ZHU, J.; XIE, J.. Research on risk evolution mechanism of urban river ecological governance project based on social network analysis. **Water**, v. 15, n. 11, art. 2012, 2023. DOI: 10.3390/w15112012. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/w15112012>. Acesso em: 18 maio 2026

ZHANG, W.; LI, J.; CHEN, M. Temporal governance of risks in large infrastructure projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 150, 2024. Acesso em: 18 maio 2026.

