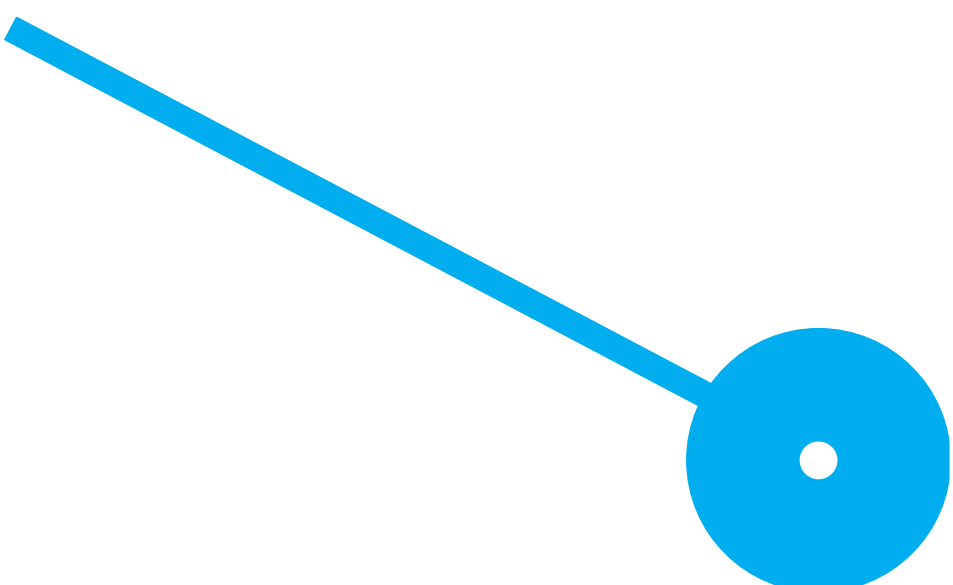
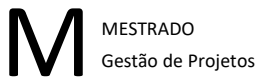


# Avaliação da Maturidade da Gestão de Projetos em Organizações Não Lucrativas em Portugal

Patrícia Queirós

SETEMBRO/2025





# Avaliação da Maturidade da Gestão de Projetos em Organizações Não Lucrativas em Portugal

Patrícia Andreia Oliveira Queirós  
8230566

## Orientador

Professor José Ângelo Pinto

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Projetos pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

SETEMBRO/2025

**Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri**

## **Declaração de Integridade**

Eu, Patrícia Andreia Oliveira Queirós, estudante nº 8230566, do Mestrado de Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado “Avaliação da Maturidade da Gestão de Projetos em Organizações Não Lucrativas em Portugal” é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referenciação adotadas na instituição.

**Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri**

## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação representa o final de um percurso exigente, que só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas, às quais manifesto a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor José Ângelo Pinto, pela orientação rigorosa, disponibilidade e aconselhamento constante. As suas sugestões e orientação foram essenciais para a realização deste trabalho. À Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto e aos docentes do Mestrado em Gestão de Projetos, deixo o meu reconhecimento pela formação e apoio prestados.

Agradeço também às organizações não lucrativas que aceitaram participar nesta investigação, disponibilizando tempo e partilhando informação essencial, contribuindo diretamente para que este estudo pudesse ter relevância prática e impacto real no setor.

Um agradecimento especial ao meu companheiro, pelo apoio incondicional, pela paciência e compreensão ao longo deste percurso. À minha família, em especial aos meus pais e irmãos, por estarem sempre presentes e acreditarem em mim. Aos meus amigos, pelo incentivo, pela partilha e pelas palavras de motivação, especialmente nos momentos mais difíceis, deixo um agradecimento muito sentido.

Por fim, a todos os que, de alguma forma, contribuíram para esta etapa, deixo a minha profunda gratidão.

## **Resumo**

A crescente complexidade e exigência na gestão das organizações não lucrativas (ONL) em Portugal impõe a necessidade de adoção de metodologias estruturadas de gestão de projetos que potenciem a eficiência na utilização dos recursos e a maximização dos resultados das suas iniciativas. Contudo, estas entidades enfrentam desafios específicos relacionados com restrições financeiras, recursos humanos limitados e a multiplicidade de interesses dos seus *stakeholders*, o que dificulta a implementação de práticas consolidadas de gestão de projetos. Neste contexto, a avaliação do grau de maturidade em gestão de projetos torna-se crucial para identificar as competências existentes, detetar áreas de melhoria e promover o desenvolvimento organizacional sustentado.

O presente estudo aplicou o modelo Prado-MMGP para avaliar a maturidade das práticas de gestão de projetos em ONL portuguesas, utilizando uma metodologia que combinou instrumentos quantitativos. Os resultados evidenciam que a maioria destas organizações opera em níveis iniciais de maturidade, caracterizados por processos informais e pouca consolidação nas áreas de planeamento, monitorização e avaliação dos projetos. Apesar das limitações identificadas, destaca-se a influência positiva da formação dos colaboradores e o papel da dimensão organizacional no incremento das práticas estruturadas de gestão.

Este estudo contribui para os conhecimentos académico e prático ao fornecer um diagnóstico detalhado da maturidade em gestão de projetos no setor não lucrativo em Portugal, evidenciando a necessidade de desenvolver ferramentas e *frameworks* ajustadas às especificidades do setor. Recomenda-se a continuação da pesquisa com estudos longitudinais, análises comparativas de diferentes modelos de maturidade, e o aprofundamento do impacto das tecnologias digitais, visando apoiar a profissionalização do setor e a melhoria contínua dos processos de gestão.

**Palavras-chave:** Organizações não lucrativas. Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos. Portugal. Prado – MMGP.

## **Abstract**

The increasingly complex and demanding management of non-profit organisations (NPOs) in Portugal imposes the need to adopt structured project management methodologies that boost efficiency in the use of resources and maximise the results of their initiatives. However, these organisations face specific challenges related to financial constraints, limited human resources and the multiplicity of interests of their stakeholders, which makes it difficult to implement consolidated project management practices. In this context, assessing the degree of maturity in project management is crucial to identifying existing skills, detecting areas for improvement and promoting sustained organisational development.

This study applied the Prado-MMGP model to assess the maturity of project management practices in Portuguese NPOs, using a methodology that combined quantitative instruments. The results show that the majority of these organisations operate at initial levels of maturity, characterised by informal processes and little consolidation in the areas of project planning, monitoring and evaluation. Despite the limitations identified, the positive influence of employee training and the role of the organisational dimension in increasing structured management practices stand out.

This study contributes to academic and practical knowledge by providing a detailed diagnosis of project management maturity in the non-profit sector in Portugal, highlighting the need to develop tools and frameworks tailored to the specificities of the sector. It is recommended that research be continued with longitudinal studies, comparative analyses of different maturity models, and further study of the impact of digital technologies, with a view to supporting the professionalisation of the sector and the continuous improvement of management processes.

**Keywords:** Non-profit Organizations. Maturity Models. Portugal. Prado – MMGP.

# Índice de Conteúdos

Agradecimentos .....	1
Resumo .....	2
Abstract .....	3
Índice de Conteúdos .....	4
Índice de Figuras .....	5
Índice de Tabelas .....	5
Siglas e Acrónimos.....	6
<b>1. Introdução.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Organizações Não Lucrativas .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Gestão de Projetos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Gestão de Projetos em ONL's .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Modelos de Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Prado - MMGP .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Metodologia de Investigação .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Fase da revisão de literatura.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Fases de Pesquisa .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Fase da construção do questionário .....</b>	<b>26</b>
<b>4. Apresentação dos resultados .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Resultados da Análise Bibliométrica .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Caracterização da amostra .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Questionário de Investigação: apresentação, análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3.1 Estatísticas Descritivas – Definição da Amostra .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.2 Estatísticas Descritivas – Nível de Maturidade .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3.3 Correlação entre as variáveis .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4 Benchmarking da Maturidade em Gestão de Projetos com a aplicação do Prado-MMGP .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Recomendações .....</b>	<b>47</b>
<b>6. Conclusões, limitações e investigação futura .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Conclusões.....</b>	<b>49</b>
<b>6.2 Limitações e Constrangimentos .....</b>	<b>51</b>
<b>6.3 Investigação Futura.....</b>	<b>52</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>53</b>

<b>Apêndices.....</b>	<b>56</b>
<b>Apêndice A.....</b>	<b>56</b>
<b>Apêndice B – Questionário de Investigação .....</b>	<b>57</b>

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1 - Diagrama do processo de pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2 - Nuvem de Palavras.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3 - Mapa Temático.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4 - Produção Científica Anual.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5 - Mapa de Colaboração por País.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6 - Distribuição da amostra por localização (distrito).....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 7 - Diagrama de Distribuição para o nível de Maturidade.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 8 - Mapa de Calor Nível de Maturidade.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 9 - Cronograma .....</b>	<b>56</b>

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1 - Tipos de Organizações Não Lucrativas em Portugal, respetiva formalização e objetivo .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabela 2 - Modelos de Maturidade Analisados .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabela 3 - Dimensões de Maturidade .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 4 - Níveis de Maturidade .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 5 - Combinações para seleção das palavras-chave mais adequadas.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 6 - Quadro Resumo da Base de Dados de ONL.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 7 - Estatísticas descritivas das variáveis em estudo .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 8 - Estatística descritiva Nível de Maturidade .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 9 - Análise de correlação de Speraman .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 10 - Benchmarking de estudos com a aplicação do Prado - MMGP.....</b>	<b>46</b>

## Siglas e Acrónimos

- BPR — *Business Process Reengineering*
- CASES — Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- CMMI — *Capability Maturity Model Integration*
- ICB — *Individual Competence Baseline*
- IPMA — *International Project Management Association*
- IPSS — Instituições Particulares de Solidariedade Social
- JASP — (Software estatístico utilizado) *Jeffrey's Amazing Statistics Program*
- KPMM — *Kerzner Project Management Maturity Model*
- MMGP — Maturidade em Gestão de Projetos
- ONGA — Organizações Não Governamentais de Ambiente
- ONG — Organizações Não Governamentais
- ONGD — Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento
- ONGM — Organizações Não Governamentais de Mulheres
- ONGPD — Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência
- ONL — Organizações Não Lucrativas
- OPM3 — *Organizational Project Management Maturity Model*
- PMBOK — *Project Management Body of Knowledge*
- PMI — *Project Management Institute*
- PMMM — *Project Management Maturity Model*
- RGPD — Regulamento Geral de Proteção de Dados
- SD — *Science Direct*
- TQM — *Total Quality Management*
- VBCM — *Vulnerability-Based Conceptual Model*
- WoS — *Web of Science*

## 1. Introdução

A gestão de projetos tem vindo a assumir um papel estratégico crescente nas organizações não lucrativas (ONL), refletindo a necessidade de alcançar maior eficiência na gestão de recursos e maximizar o impacto das iniciativas que promovem (Golini et al., 2015; Ika et al., 2020). No entanto, estas organizações que enfrentam desafios específicos na concretização dos seus objetivos estratégicos, em virtude da limitação de recursos financeiros e humanos, da elevada dependência de financiamento externo e da diversidade de interesses das partes interessadas (Godefroid et al., 2024). Neste contexto, a adoção de metodologias estruturadas de gestão de projetos pode contribuir significativamente para o fortalecimento das capacidades organizacionais e para o aumento da eficácia dos projetos desenvolvidos.

A avaliação da maturidade em gestão de projetos revela-se, assim, uma ferramenta essencial para as ONL, pois permite identificar os níveis de competência existentes, bem como áreas de melhoria que podem ser trabalhadas de forma sistemática. Além disso, possibilita um diagnóstico organizacional objetivo e orientado para o desenvolvimento contínuo, reforçando a confiança dos *stakeholders* e aumentando assim a probabilidade de sucesso das iniciativas (Pretorius et al., 2023).

Neste contexto, o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos de Prado (Prado – MMGP), destaca-se como uma metodologia consolidada para a avaliação da maturidade em gestão de projetos. Desenvolvido especificamente para ser aplicado em organizações de diferentes setores, o modelo integra dimensões como a competência das equipas, os processos organizacionais, a tecnologia de apoio e os resultados obtidos com os projetos (Araújo & Ribeiro, 2021). A sua aplicação em ONL portuguesas, contudo, permanece ainda pouco explorada, o que justifica a pertinência deste estudo.

A motivação deste estudo é procurar compreender a importância da utilização das técnicas estruturadas da gestão de projetos nas organizações sem fins lucrativos, o que permitirá a estas organizações melhorar a sua gestão de recursos e a maximização do impacto das suas iniciativas (Golini et al., 2015). O objetivo principal (OP) deste estudo será avaliar o grau de aplicação - maturidade - das metodologias de gestão de projetos em organizações não lucrativas em Portugal. Assim sendo, a questão de investigação é:

“Qual o grau de maturidade das metodologias de gestão de projetos em organizações não lucrativas, em Portugal?”

Para atingir este objetivo principal, serão analisados os modelos de avaliação de maturidade já existentes, identificando qual o mais adequado para ser utilizado no contexto específico das organizações não lucrativas. Os objetivos específicos incluem: (O1) Analisar a literatura atual sobre a aplicação de metodologias de gestão de projetos e o contexto das organizações não lucrativas, explorar e identificar as tendências e os desafios identificados na literatura. (O2) Identificar, avaliar e aplicar o modelo de avaliação de maturidade mais adequado ao contexto das ONL em Portugal, de forma a medir o grau de maturidade em gestão de projetos das mesmas. (O3) Propor recomendações práticas para aumentar a adoção de metodologias de gestão de projetos em organizações não lucrativas e melhorar a sua maturidade.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco secções principais. A Secção 1 corresponde à introdução, onde se apresenta o enquadramento, a questão de investigação, os objetivos e a relevância do estudo. Na Secção 2, é realizada a revisão da literatura, abordando os conceitos fundamentais de maturidade em gestão de projetos e a aplicação de modelos como o Prado – MMGP no setor não lucrativo. A Secção 3 descreve a metodologia adotada para a investigação, incluindo o processo de aplicação do questionário do modelo às ONL portuguesas. A Secção 4 apresenta os resultados obtidos e a análise dos dados, permitindo compreender o grau de maturidade das organizações inquiridas. A Secção 5 expõe as recomendações decorrentes do estudo, enquanto a Secção 6 apresenta as principais conclusões, as suas implicações práticas e académicas, bem como as limitações identificadas e as propostas para investigação futura.

## **2. Revisão de Literatura**

A revisão de literatura permite avaliar a literatura existente, identificar padrões, tendências e possíveis lacunas de investigação, permitindo identificar os novos tópicos de investigação (Setiyo & Rochman, 2023). Esta pesquisa é crucial para fundamentar a investigação em conhecimentos estabelecidos, definir objetivos, questões ou hipóteses de investigação e orientar estudos futuros (Rowe et al., 2023).

Este capítulo tem como objetivo explorar os conceitos de organizações não lucrativas, gestão de projetos e modelos de avaliação de maturidade, de forma a compreender como estes elementos contribuem para a eficácia do setor não lucrativo. Assim sendo, este capítulo irá proporcionar o enquadramento teórico e prático necessário para sustentar a pesquisa apresentada neste trabalho. Este centra-se na gestão de projetos e nas suas mais-valias para as ONL, abordando as suas características, desafios, e a aplicação de metodologias de gestão de projetos neste setor.

Este capítulo está organizado em três secções principais: uma contextualização às organizações não lucrativas portuguesas e principais desafios; a revisão dos modelos de maturidade; e, por fim, uma secção dedicada ao modelo de maturidade em gestão de projetos Prado – MMGP, que será o modelo de avaliação de maturidade que foi selecionado para esta investigação e pesquisa.

## **2.1 Organizações Não Lucrativas**

As organizações não lucrativas (ONL) desempenham um papel essencial na resposta a necessidades de ordem social, cultural e económica. Distinguem-se de outras entidades pela ausência de fins lucrativos e pelo compromisso com a geração de impacto social (McKeever, 2024). Inseridas num ambiente multifacetado, estas organizações relacionam-se com o setor público, o setor privado e as comunidades locais, com o objetivo de impulsionar transformações positivas (Gee et al., 2023).

As organizações não lucrativas (ONL) desempenham um papel fundamental na economia social portuguesa, atuando sobre diversas áreas de modo a promover o bem-estar coletivo. Estas organizações operam com o propósito de gerar valor social, sendo fundamentais na promoção da coesão social, inclusão e desenvolvimento comunitário. O enquadramento legal das ONL em Portugal está definido na Lei nº 30/2013, de 8 de maio (Assembleia da República, 2013), que estabelece as bases da economia social e na CASES - Cooperativa António Sérgio Para a Economia Social (2020). A CASES é uma entidade pública de natureza cooperativa que tem como missão promover e fortalecer o setor da economia social em Portugal, apoiando organizações e iniciativas que contribuam para o desenvolvimento sustentável e coesão social.

De acordo com a Lei de Bases da Economia Social e o CASES, as organizações não lucrativas apresentam diferentes formas jurídicas, cada uma com características

específicas e finalidades distintas. As cooperativas são entidades autónomas, constituídas livremente, com capital e composição variáveis, que seguem princípios cooperativos e visam satisfazer necessidades económicas, sociais ou culturais dos seus membros. Podem atuar em diversos ramos, como agricultura, habitação, crédito, ensino e solidariedade social. Já as associações são constituídas por indivíduos ou entidades sem fins lucrativos, com um número ilimitado de associados e capital indeterminado, desenvolvendo atividades em áreas como a cultura, o desporto, o ambiente e a solidariedade social.

As misericórdias, por sua vez, constituem instituições de origem histórica e religiosa, fundadas a partir do final do século XV, com a criação da primeira Santa Casa da Misericórdia em Lisboa, em 1498, por iniciativa da Rainha D. Leonor. Inspiradas nos valores cristãos e nas catorze obras de misericórdia (sete corporais e sete espirituais), estas entidades assumiram, ao longo dos séculos, um papel central no apoio a populações vulneráveis, atuando em áreas como a saúde, a assistência social e a educação. Atualmente, mantêm uma rede nacional articulada através da União das Misericórdias Portuguesas, gerindo hospitais, lares, centros de dia, creches e outras respostas sociais, e adaptando a sua intervenção às necessidades contemporâneas, sem perder a ligação às suas raízes históricas.

As fundações diferenciam-se por serem criadas para gerir patrimónios destinados a fins de interesse social, educativo, cultural ou científico, não possuindo membros, mas sim um órgão gestor que administra os seus recursos.

Outra forma de organização são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que prestam apoio social em domínios como a educação, saúde e assistência a pessoas carenciadas. Para obterem benefícios e apoio estatal, devem estar devidamente registadas na Segurança Social.

As mutualistas operam com base na solidariedade entre os seus membros, permitindo a partilha de riscos e funcionando como complemento ao sistema público de segurança social. Estas organizações oferecem serviços de apoio social, seguros e assistência na saúde. Já as pessoas coletivas de utilidade pública incluem associações, cooperativas e fundações que desenvolvem atividades de interesse geral, regional ou local, cooperando frequentemente com entidades públicas para promover o bem-estar da comunidade.

Por fim, as organizações não governamentais (ONG) desempenham um papel essencial na defesa de causas sociais, ambientais e humanitárias. Entre elas, destacam-se as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), que apoiam projetos sociais e económicos em países em desenvolvimento; as Organizações Não Governamentais de Ambiente (ONGA), que atuam na proteção e valorização do ambiente e património natural; as Organizações Não Governamentais de Mulheres (ONGM), que promovem a igualdade de género e apoiam vítimas de violência; e as Organizações Não Governamentais para Pessoas com Deficiência (ONGPD), que defendem os direitos e a inclusão social de pessoas com deficiência.

Assim sendo, como é possível verificar, as identificações podem variar, mas o objetivo de resposta às necessidades da sociedade está presente em cada um dos tipos de ONL. As ONL abrangem uma variedade de tipos, cada uma com responsabilidades e contributos únicos para a saúde pública e movimentos sociais. Estas trabalham de forma colaborativa numa procura constante para preencher as lacunas da sociedade e abordar questões urgentes através de comunicação eficaz e mobilização de recursos.

**Tabela 1** - *Tipos de Organizações Não Lucrativas em Portugal, respetiva formalização e objetivo*

<b>Tipo de ONL</b>	<b>Base Legal / Formalização</b>	<b>Objetivo Principal</b>
<b>Cooperativas</b>	Constituídas livremente por indivíduos ou entidades, com capital e composição variáveis, seguindo princípios cooperativos (Lei de Bases da Economia Social; Código Cooperativo)	Satisfazer necessidades económicas, sociais ou culturais dos membros, atuando em diversos ramos (agricultura, habitação, crédito, ensino, solidariedade social)
<b>Associações</b>	Registo nos termos do Código Civil; constituídas por número ilimitado de associados, com capital indeterminado	Desenvolver atividades sem fins lucrativos em áreas como cultura, desporto, ambiente, solidariedade social
<b>Misericórdias</b>	Origem histórica (1498), integradas na União das Misericórdias Portuguesas; personalidade jurídica própria	Apoio a populações vulneráveis, através de gestão de hospitais, lares, centros de dia, creches e outros serviços sociais, inspiradas nos valores das catorze obras de misericórdia

<b>Fundações</b>	Criadas para gerir património afeto a fins de interesse social, educativo, cultural ou científico; supervisionadas pelo Ministério Público e outros organismos competentes	Afetar recursos a causas específicas, sem membros, sendo geridas por um órgão de administração
<b>IPSS</b>	Reconhecimento e registo na Segurança Social, segundo Estatuto das IPSS	Prestar apoio social em educação, saúde e assistência a pessoas carenciadas, com benefícios fiscais e apoio estatal
<b>Mutualistas</b>	Funcionamento regulado pelo Código das Associações Mutualistas	Prestação de serviços de apoio social, seguros, saúde e proteção social complementar aos membros
<b>Pessoas Coletivas de Utilidade Pública</b>	Atribuição de estatuto por despacho governamental	Desenvolver atividades de interesse geral, regional ou local, cooperando com entidades públicas
<b>ONG</b>	Constituição nos termos gerais das associações; inscrição consoante área de atuação (ONGD, ONGA, ONGM, ONGPD)	Defesa de causas sociais, ambientais, humanitárias ou de direitos humanos, desenvolvendo projetos e ações especializadas

Fonte: Elaboração própria com base (Assembleia da República, 2013; *CASES - Cooperativa António Sérgio Para a Economia Social*, 2020).

As organizações não lucrativas enfrentam diversos desafios no seu funcionamento diário, entre os quais se destacam restrições orçamentais, forte dependência de trabalho voluntário e barreiras no acesso a tecnologias atualizadas (Loomis, 2020). Estes problemas são frequentemente intensificados por acontecimentos externos, como a pandemia causada pelo vírus COVID-19, que provocou uma queda nas receitas e, simultaneamente, um aumento na procura por apoio social (Abiddin & Ro'is, 2023; Scott et al., 2024).

Um dos entraves mais referidos na literatura especializada é a dificuldade em reter profissionais qualificados. Devido à limitação em oferecer salários competitivos, muitas ONL têm dificuldades em rivalizar com o setor privado na captação de talentos ("Nonprofit HR Departments Focusing on Employee Engagement, Learning and Development," 2022). Adicionalmente, a crescente pressão por maior transparência e

responsabilidade perante os diferentes stakeholders exige uma gestão de recursos mais estratégica e eficiente, conforme sublinhado por Miković et al. (2020).

Apesar dessas limitações, alguns autores argumentam que períodos de crise podem também abrir espaço para mudanças positivas. A integração de tecnologias emergentes e a adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis têm revelado potencial para captar novos financiamentos e otimizar processos internos (Abiddin & Ro'is, 2023; Scott et al., 2024).

## **2.2 Gestão de Projetos**

A gestão de projetos evoluiu ao longo da história, desde as primeiras construções monumentais da antiguidade, como é o caso das Pirâmides de Gizé ou do Coliseu de Roma, onde já se encontram evidências da necessidade de um planejamento detalhado e de uma coordenação meticulosa de forma a obter os resultados grandiosos que duram até aos dias de hoje (Seymour & Hussein, 2014).

De forma a compreender a gestão de projetos, é necessário definir o que é um projeto. Segundo Kerzner, (2003), um projeto é uma sequência de atividades ou tarefas, com um objetivo definido e específico a ser cumprido num determinado período e, quando aplicável, com recursos e financiamento estabelecidos. O Project Management Institute (PMI, 2021) afirma que um projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único, com a linha temporal definida (início e fim), podendo o mesmo fazer parte de um programa ou portefólio. Apesar de existir várias definições do que é um projeto, é necessário salientar que, à partida, todos os projetos são distintos de outros processos organizacionais (como produção, manutenção de equipamentos, que são atividades contínuas e repetitivas) (Pinto, 2020).

O termo “metodologia de gestão de projetos”, surge formalmente na década de 1960, reunindo práticas que já evoluíam há muito tempo. Ferramentas como o diagrama de Gantt e o método do Caminho Crítico, introduzidos no início do século XX, proporcionaram uma evolução nas técnicas de planeamento e execução (Morris, 2011; Turkebayeva & Sabden, 2022).

Com a progressão das práticas de gestão de projetos, surge o conceito de ciclo de vida do projeto, composto por várias fases, cada uma dela resultando na entrega de resultados específicos e determinados. De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2021),

estas fases podem decorrer de forma sequencial, interativa ou sobreposta, o que permite que os projetos sejam adaptados aos vários contextos, necessidades e ou desafios em que estão inseridos.

Ao longo da evolução da gestão de projetos, surgem preocupações que são respondidas com a introdução de práticas cada vez mais sustentáveis, incorporando assim aspetos ambientais e socioeconómicos na gestão de projetos. Desta forma, as práticas de gestão de projetos têm evoluído, não só para responder aos desafios operacionais e tecnológicos, como também para atender às crescentes exigências e preocupações com a sustentabilidade e responsabilidade social (Ramesh, 2023).

Assim sendo, a gestão de projeto reflete-se numa evolução contínua de metodologias e técnicas, destacando-se valores de colaboração e adaptabilidade, algo que já estava bem saliente nas práticas informais dos projetos da antiguidade (Seymour & Hussein, 2014). Na secção seguinte será possível verificar como é que estas práticas se relacionam e influenciam as Organizações Não Lucrativas.

### **2.3 Gestão de Projetos em ONL's**

A gestão de projetos em organizações não lucrativas (ONL's) apresenta características que a diferenciam da gestão de projetos noutros setores, principalmente devido à natureza do setor e ao contexto em que operam. Sendo o foco principal das ONL's criar impactos sociais positivos, muitas vezes com recursos limitados, isto por vezes exige estratégias inovadoras e adaptadas às suas necessidades (Marciszewska & Brajer-Marczak, 2022).

As ONL's enfrentam bastantes vulnerabilidades, como instabilidade financeira, dependência de parcerias e gestão de recursos humanos. Estes aspetos podem comprometer o sucesso dos projetos, caso não sejam adequadamente geridos. Santos & Laureano (2023), indicam que o uso de um modelo conceptual baseado em vulnerabilidades (VBCM - Vulnerability-Based Conceptual Model) pode ajudar os gestores a identificar e mitigar riscos, melhorando a resiliência das organizações. Isto demonstra a importância de um uso eficaz das metodologias de gestão de projetos, de forma a não comprometer o sucesso dos projetos neste setor.

Os *stakeholders* são outro aspeto a ter em conta, dado que estes desempenham um papel essencial na gestão de projetos nas ONL's, influenciando diretamente o nível de maturidade e os resultados dos projetos. Brajer-Marczak et al. (2021), destacam que uma gestão

eficaz dos *stakeholders*, baseada em comunicação ativa e clara, pode melhorar a alocação de recursos e a obtenção de resultados. Esta comunicação é crucial, dado que as ONL's dependem frequentemente de doadores, voluntários e comunidade locais para alcançar os seus objetivos.

Outro aspeto encontrado na literatura é o facto da integração do conhecimento e do capital social na gestão de projetos ser crucial para o desempenho das ONL's, principalmente quando se trata de projetos de desenvolvimento internacional. Miković et al. (2020) refere a importância da construção de uma cultura organizacional de *accountability*, (admitir os próprios erros e atos) e de respeito, associada a uma gestão eficaz do conhecimento. Uma cultura com estas características é essencial para enfrentar os desafios complexos que muitas organizações encontram. A aplicação de metodologias tradicionais de gestão de projetos nas ONL's nem sempre é a mais adequada, devido ao carácter e à natureza dinâmica deste setor e dos respetivos projetos. Matos et al. (2019) defendem que é necessária a adaptação das metodologias tradicionais para compreender e atender às necessidades dos projetos das ONL's.

Como reforço desta ideia, temos Golini et al. (2015), que observaram e demonstraram como a adoção progressiva de ferramentas e metodologias adaptadas está associada a uma significativa melhoria no desempenho interno e externo das ONL's. Este progresso está diretamente associado ao nível de maturidade organizacional demonstrando que organizações com uma maior maturidade tendem a alcançar melhores resultados nos seus projetos.

Assim sendo, a maturidade em gestão de projetos é um fator determinante para o sucesso das ONL's, principalmente em contextos caracterizados por recursos limitados e de alta complexidade social. Na literatura estudada é possível compreender que as organizações com processos estruturados e padronizados têm mais capacidade de adaptação e, consequentemente, mais sucesso nos seus projetos. A adoção de modelos de maturidade é importante e tem se mostrado eficaz na avaliação do nível de maturidade das ONL's, evidenciando áreas-chave como gestão de qualidade, comunicação, risco e *procurement* (aquisição de bens, serviços ou obras) (Pretorius et al., 2023).

Para além disso, a literatura evidencia que a formação em gestão de projetos surge como um fator importante para o aumento da eficácia organizacional. Como é mencionado por

Kao (2018), uma melhor prática das metodologias de gestão de projetos, está diretamente associada a melhorias na eficácia organizacional, sugerindo que o investimento em capacitação pode contribuir para o sucesso e para a sustentabilidade das iniciativas das organizações não lucrativas.

Em suma, a gestão de projetos em ONL's necessita de abordagens diferenciadas, flexíveis e com uma elevada capacidade de adaptação. A integração de metodologias adaptadas, aliada ao fortalecimento da maturidade organizacional e à gestão eficaz de *stakeholders* e dos riscos, formam um caminho promissor que poderá maximizar os impactos sociais e garantir a sustentabilidade das iniciativas destas organizações. As evoluções, no nível de aplicação de gestão de projetos, refletem-se não só no desempenho organizacional, como também na capacidade das ONL's para enfrentar os desafios crescentes, cumprindo assim os seus objetivos e missões sociais.

#### **2.4 Modelos de Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos**

A implementação de modelos de maturidade em gestão de projetos ganhou mais destaque e relevância a partir das décadas de 1980 e 1990, no mesmo momento em que as organizações começaram a adotar conceitos como Total Quality Management (TQM; Gestão da Qualidade Total), Engenharia Simultânea, Reengenharia (Business Process Reengineering – BPR) e Benchmarking de forma a melhorar os processos organizacionais e o desempenho geral dos projetos (Kerzner, 2003).

Estes conceitos demonstraram que a força de vontade de uma equipa ou até mesmo as competências de um gestor de projeto não eram suficientes para garantir o sucesso nos projetos, principalmente nas situações em que as capacidades das organizações não iam ao encontro, nem se alinhavam com os objetivos do projeto (Kerzner, 2019).

Desde então que começaram a ser desenvolvidos modelos de maturidade em Gestão de Projetos, proporcionando às organizações ferramentas estratégicas que permitem avaliar a capacidade de gestão de projetos e delinear planos de melhoria para as mesmas. Estes modelos vão servir como um apoio na identificação do estado atual da organização, definição dos seus pontos fortes e ainda áreas que necessitem de desenvolvimento, promovendo assim uma abordagem sistémica para atingir a excelência na gestão de projetos (Kerzner, 2003; Project Management Institute (PMI), 2021).

A maturidade na gestão de projetos refere-se à capacidade de uma organização gerir os seus projetos com sucesso. A literatura indica que existe uma relação direta entre a maturidade e o sucesso nos projetos, sendo que, por norma, as organizações mais maduras são aquelas que apresentam melhores resultados (D. Prado, 2016).

D. Prado (2016) identifica três níveis de sucesso na gestão de projetos:

- **Sucesso Total:** para os projetos que atinjam na totalidade as metas estabelecidas, com plena satisfação de todas as partes interessadas e cumprimentos de prazo, custo, âmbito e qualidade.
- **Sucesso Parcial:** projetos que são concluídos com alguma insatisfação das partes interessadas, ou que não cumprem todas as metas estabelecidas.
- **Fracasso:** são os projetos não concluídos, que não respondem às expectativas ou que excedem significativamente as exigências em prazo (tempo), custo, âmbito e/ou qualidade.

Após a análise de vários modelos de avaliação de maturidade, mais especificamente o Prado – MMGP, *Kezner Project Management Maturity (KPMM)*, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, *Project Management Maturity Model (PMMM)*, *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, concluiu-se que o modelo Prado – MMGP será o mais adequado a aplicar na área das ONL em Portugal.

De forma a compreender qual o modelo mais adequado para a área de investigação deste trabalho, as Organizações não lucrativas, foi desenvolvida a **Tabela 2**, com um resumo para cada modelo. Como é possível verificar, na tabela abaixo, de todos os modelos analisados o Prado – MMGP destaca-se como o mais adequado para aplicação em organizações não lucrativas, pelos seguintes motivos:

- **Simplicidade e facilidade de aplicação:** com a utilização de um questionário objetivo e direto, este modelo é acessível para organizações com recursos limitados.
- **Flexibilidade:** este modelo adapta-se facilmente a diferentes realidades organizações, incluindo setores públicos e privados.

Para além disso, o Prado – MMGP é amplamente reconhecido pela simplicidade e ampla abrangência das questões, o que permite uma avaliação detalhada de diversas

capacidades de gestão de projetos e possibilita a aplicação em múltiplos tipos de organizações.

**Tabela 2 - Modelos de Maturidade Analisados**

Modelo	Abreviatura	Autoria	Níveis	Características	Fonte
Prado - Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos	Prado MMGP	Darci Prado (2002)	5	Este modelo foi criado por Darci Prado e avalia maturidade com base em cinco níveis: Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerido e Otimizado. Focado em competências técnicas, comportamentais, alinhamento estratégico e estrutura organizacional. Neste questionário temos uma aplicação simples de um questionário de 40 perguntas.	Prado (2022)
Kezner Project Management Maturity	KPMMM	Kezner (1999 a 2001)	5	Desenvolvido por Harold Kerzner, este modelo baseia-se no modelo CMMI e adota cinco níveis de maturidade. Permite sobreposição entre níveis, dependendo do risco que a organização pode assumir. Inclui 183 perguntas divididas por níveis.	Kezner (2019)
Organizational Project Management Maturity Model	OPM3	PMI (1998 a 2003)	-	Este modelo foi criado pelo PMI, foca em práticas de projetos, programas e portfólios e está estruturado em três pilares: Conhecimento, Avaliação e Melhoria. Não usa níveis, mas percentuais para indicar maturidade.	PMI (2022)
Project Management Maturity Model	PMMM	PM Solutions (2002)	5	É baseado nas 10 áreas de conhecimento do Guia PMBOK®, avalia maturidade em cinco níveis. Propõe autoavaliação simples para identificar capacidades organizacionais e melhorias.	Crawford (2002)
Capability Maturity Model Integration	CMMI	SEI (1996 a 2009)	5	Desenvolvido em 1993 pelo Software Engineering Institute (SEI) como evolução do CMM, inicialmente voltado para software, e posteriormente aplicado noutras áreas organizacionais. Tem como objetivo melhorar processos organizacionais e alinhar práticas a objetivos estratégicos. Está dividido em 5 níveis de maturidade: Inicial, Gerenciado; Definido; Gerenciado Quantitativamente; Otimização	SEI (2022)

Fonte: Elaboração própria com base na literatura estudada.

A escolha deste modelo para organizações não lucrativas surge pela necessidade de ferramentas práticas e acessíveis, que possam ajudar estas organizações na identificação de lacunas e desenvolver planos de melhoria que reforcem a sua capacidade de gestão e melhorar o impacto nos seus projetos. Este modelo destaca-se pela utilização de um questionário direto e objetivo, o que o torna mais acessível (D. Prado, 2016). Ainda, a sua capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais, sejam públicos ou privados, reforça a sua relevância.

A escolha do Prado – MMGP para este estudo deve-se à sua capacidade de identificar falhas e propor melhorias alinhadas à realidade das ONL portuguesas. Na literatura surgem exemplos de aplicação deste modelo, não propriamente em ONL, mas em setores com um nível de necessidade semelhante (de metodologias adaptáveis e flexíveis, por exemplo), como é o caso de Nascimento et al. (2014), que aplicam o Prado - MMGP no estudo de caso de um governo estadual, justificando a escolha deste modelo pelo facto de

o mesmo ter em conta aspetos das organizações públicas e privadas, e por este modelo ser mais sintético.

Oliveira (2014) aplica este modelo no setor de engenharia de projetos numa empresa de grande dimensão, justificando a sua escolha pela simplicidade e facilidade de aplicação e utilização do Prado - MMGP. G. Prado (2019) aplica o Prado - MMGP em projetos do exército brasileiro, justificando esta aplicação devido à simplicidade e ampla abrangência das questões do modelo, para a avaliação da maturidade, e ainda porque este modelo lhe permite a comparação com um maior número de capacidades de gestão de projetos, quando comparado com outros modelos (utiliza o exemplo do PMMM).

Ainda, Neves et al. (2013) menciona que o Prado - MMGP é aplicável a organizações não lucrativas, pois avalia de forma eficaz os níveis de maturidade da gestão de projetos, identificando as fraquezas e alinhando-se com o contexto cultural das instituições brasileiras. Já o estudo de Andrade Gómez et al. (2024) destaca como o Prado - MMGP é útil na avaliação dos níveis de maturidade de gestão de projetos, com foco específico em entidades públicas. Contudo, os autores sugerem que o modelo também pode ser benéfico para organizações não lucrativas, pois permite compreender o grau de maturidade das suas práticas de gestão de projetos.

Em suma, os modelos de maturidade proporcionam uma estrutura de forma a guiar as organizações na melhoria e otimização dos seus projetos e práticas, possibilitando o alinhamento entre a estratégia, estrutura e operações (Kwak et al., 2015).

## **2.5 Prado - MMGP**

O modelo Prado – MMGP foi concebido por Darci Prado, profissional com uma vasta trajetória de mais de cinco décadas na área de gestão de projetos, tendo atuado em empresas como IBM, INDg e Falconi. Lançado em 2002, o modelo tem como finalidade avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos de setores ou áreas específicas dentro das organizações, fornecendo instrumentos práticos e confiáveis para diagnóstico e promoção da melhoria contínua. A versão mais atual do modelo, identificada como 2.3.2, está documentada na 4ª edição da obra *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* (D. Prado, 2024). O objetivo principal deste modelo é, portanto, avaliar a maturidade de setores ou departamentos específicos dentro das organizações, o que permite a identificação de lacunas e fraquezas, e a proposição de planos de evolução. O modelo

aplica-se principalmente em projetos que se renovam periodicamente e estão alinhados com a missão estratégica do setor (D. Prado, 2024).

Os pilares deste modelo, mencionados por D. Prado (2024) incluem:

- Boas práticas de gestão de projetos, dado que as práticas devem ser alinhadas com normas como o Guia PMBOK® (PMI) e ICB (IPMA), devem ainda ser documentadas e aplicadas continuamente para construir uma gestão eficaz;
- Eliminação de anomalias, mitigando as causas de desvios que impactam negativamente os resultados;
- Melhoria contínua, estabelecendo processos de melhoria e otimização;
- Sustentabilidade, garantindo que as práticas implementadas sejam mantidas e aplicadas de forma consistente

A **Tabela 3** evidencia as sete dimensões de maturidade que estruturam o modelo. Estas dimensões constituem áreas da gestão de projetos, que se desenvolvem e consolidam à medida que a organização evolui nos níveis de maturidade. Embora estejam intrinsecamente relacionadas com os níveis, importa sublinhar que as dimensões não devem ser confundidas com estes. Enquanto os níveis expressam a escala evolutiva da maturidade organizacional, as dimensões representam os domínios de atuação onde essa evolução ocorre. Assim, a análise em separado permite compreender não apenas o estágio em que a organização se encontra, mas também quais as áreas que carecem de maior investimento ou desenvolvimento (D. Prado, 2024).

**Tabela 3** - Dimensões de Maturidade

Dimensões de Maturidade	
1	Competência em gestão de projetos
2	Competência técnica e contextual.
3	Competência comportamental.
4	Uso de metodologia.
5	Informatização.
6	Estrutura organizacional.
7	Alinhamento estratégico.

Fonte: Elaboração própria com base em D. Prado (2024).

Na **Tabela 4** estão apresentados os cinco níveis de maturidade do modelo Prado – MMGP, que refletem a evolução progressiva da organização no domínio da gestão de projetos. Cada nível traduz uma etapa distinta, em que se acumulam práticas, competências e resultados que indicam o grau de formalização e eficácia da gestão (D. Prado, 2024).

**Tabela 4** - *Níveis de Maturidade*

Níveis de Maturidade		
1	Quase Desconhecido	Projetos geridos de forma intuitiva, sem planeamento ou controlo.
2	Iniciado	Iniciativas isoladas começam a surgir, utilizando ferramentas básicas.
3	Padronizado	Uma plataforma padrão é implementada e aplicada de forma consistente
4	Gerenciado	A gestão de projetos é consolidada, com eliminação de anomalias e resultados consistentes.
5	Otimizado	Processos e ferramentas são continuamente aperfeiçoados, atingindo excelência organizacional

Fonte: Elaboração própria com base em D. Prado (2024).

No que diz respeito à aplicação deste modelo, ocorre através de um questionário estruturado e diretrizes que fornecem orientação para o diagnóstico e para a evolução e crescimento da organização onde é aplicado. Este processo permite uma análise mais profunda na situação atual e a proposta de ações mais específicas que poderão aumentar a maturidade do setor avaliado (D. Prado, 2024).

Como mencionado por Marciszewska (2019), a maturidade está positivamente associada ao sucesso, sendo que as organizações com níveis mais elevados apresentam melhores resultados em termos de custos, prazo, qualidade e satisfação. A aplicação deste modelo proporciona ainda uma redução de riscos e desvios, diminuindo a probabilidade de fracassos e evitando que se ultrapassem orçamentos.

Embora o modelo Prado – MMGP se demonstre altamente eficaz, este apresenta algumas limitações quando aplicado a setores de curta duração, alta incerteza ou equipas mais pequenas, onde não são aplicadas plenamente abordagens tradicionais de gestão de projetos. Contudo, a flexibilidade e alinhamento com boas práticas globais do modelo, tornam-no num modelo promissor para setores e contextos novos, como a gestão e digitalização, ou até mesmo no setor das organizações não lucrativas, que necessitam de ferramentas práticas, flexíveis e acessíveis (D. Prado, 2024).

A escolha deste modelo de avaliação de maturidade para organizações não lucrativas baseia-se na necessidade de uma ferramenta prática, acessível e capaz de identificar lacunas e propor planos de melhoria, aspetos essenciais para reforçar a capacidade de gestão e de impacto no projetos destas organizações. O modelo também se apresenta como facilmente adaptável à realidade das ONL portuguesas, permitindo uma análise detalhada e uma interpretação eficiente dos resultados.

Em suma, o Prado – MMGP é uma ferramenta valiosa e comprovada para a evolução da maturidade em gestão de projetos. Com base em práticas sólidas e flexíveis, o modelo para além de identificar as falhas, oferece também um guia para que as organizações possam estar em constante evolução e melhoria, promovendo assim um sucesso sustentável e alinhado aos objetivos estratégicos de cada organização (D. Prado, 2024).

### **3 Metodologia de Investigação**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na realização do estudo, com o objetivo de garantir a coerência entre os objetivos definidos e os métodos aplicados. O capítulo divide-se em três secções, a primeira refere-se à revisão de literatura, que sustentou o enquadramento teórico e a definição das dimensões analisadas. A segunda secção descreve as fases de pesquisa, desde a identificação do universo de estudo até ao processo de contacto com as organizações. Por fim, a terceira secção aborda a construção do questionário, explicando a sua estrutura, lógica e fundamentação.

#### **3.1 Fase da revisão de literatura**

Para definir a metodologia mais adequada à pesquisa do presente estudo, recorreu-se ao modelo Research Onion, desenvolvido por Saunders et al. (2019). Este modelo

conceptualiza o processo de investigação como uma estrutura em camadas, semelhante a uma cebola, onde cada camada representa uma decisão metodológica. A aplicação deste modelo visa garantir um alinhamento lógico, estruturado e coerente com os objetivos definidos para esta investigação.

Na fase de revisão da literatura, foi adotada uma abordagem dedutiva, partindo-se da análise de conceitos e teorias previamente estabelecidas com o objetivo de testar a sua aplicabilidade no contexto da gestão de projetos em organizações não lucrativas. Esta orientação teórica permite estruturar a investigação com base em fundamentos consolidados, enquanto se procura validar a pertinência de modelos já existentes, como o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos de Prado (Prado-MMGP), no setor das ONL.

A estratégia de pesquisa baseou-se na revisão de literatura, enquanto fonte secundária, permitindo a exploração crítica de estudos anteriores sobre gestão de projetos e modelos de maturidade. Esta abordagem visa identificar lacunas de conhecimento, mapear o estado da arte e reforçar a fundamentação teórica do estudo. Quanto à escolha de métodos, optou-se por um *mono-method*, utilizando exclusivamente uma única fonte de dados (literatura secundária) e uma técnica específica de análise — a análise bibliométrica. Esta escolha assegura simplicidade, consistência metodológica e profundidade na análise da produção científica.

Relativamente ao horizonte temporal, foi adotado um horizonte longitudinal, o que possibilita a observação da evolução das práticas e teorias da gestão de projetos ao longo do tempo. Esta perspetiva permite identificar tendências e mudanças relevantes ocorridas entre os anos de 2014 e 2024, oferecendo uma visão dinâmica e atualizada do campo de estudo.

Por fim, no que diz respeito às técnicas e procedimentos de recolha de dados, recorreu-se à análise bibliométrica, uma técnica quantitativa que permite mapear padrões, identificar temas recorrentes e autores mais influentes. Esta abordagem fornece uma visão estruturada e objetiva da produção científica, contribuindo para uma compreensão mais profunda e sistemática do desenvolvimento da investigação no domínio da maturidade em gestão de projetos em ONL.

### 3.2. Fases de Pesquisa

O processo para a pesquisa bibliográfica realizado para o presente estudo seguiu uma abordagem estruturada, refletida no diagrama apresentado nesta secção, e este demonstra, de forma sistemática, as diferentes etapas realizadas. O ponto inicial foi uma pesquisa exploratória pelas diversas bases de dados como *Google Scholar*, *Web of Science (WoS)*, *Science Direct (SD)*, *RCAAP* e outros repositórios de informação académica. Esta primeira análise permitiu um primeiro contacto com a temática de forma a compreender o que já teria sido ou não abordado anteriormente na literatura, de forma a desenvolver um conjunto de possíveis pontos de investigação.

De seguida, surgiu a fase de definição das palavras-chave mais adequadas ao tema. Após uma análise das diferentes formas de representação de termos como “*Nonprofit*” e “*Non-profit*”, decidiu-se a combinação dos dois termos de forma a obter um resultado mais consistente e realista. As palavras-chave definidas foram então “*Nonprofit*” or “*Non-Profit*”, “*Project Management*” e “*Maturity Models*”, formando assim o *Query* mais adequado e apropriado para a pesquisa bibliográfica deste estudo. Ainda, na **Tabela 5**, representada abaixo, é possível algumas das combinações utilizadas de forma a aprimorar a seleção das palavras-chave.

**Tabela 5** - Combinações para seleção das palavras-chave mais adequadas.

ID Pesquisa	Keywords			Resultados	Resultados c/filtros
P1	Non Profit	Project Management		2321	615
P2	Nonprofit	Project Management		1080	237
P3	Nonprofit Organizations	Project Management		514	135
P4	Nonprofit Organizations		Maturity	3	-
P5	Non profit Organizations		Project Maturity	1	-
P6	Nonprofit Organizations or Non-profit Organizations	Project Management	Maturity Models	1821	125

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados de pesquisa na base de dados científica.

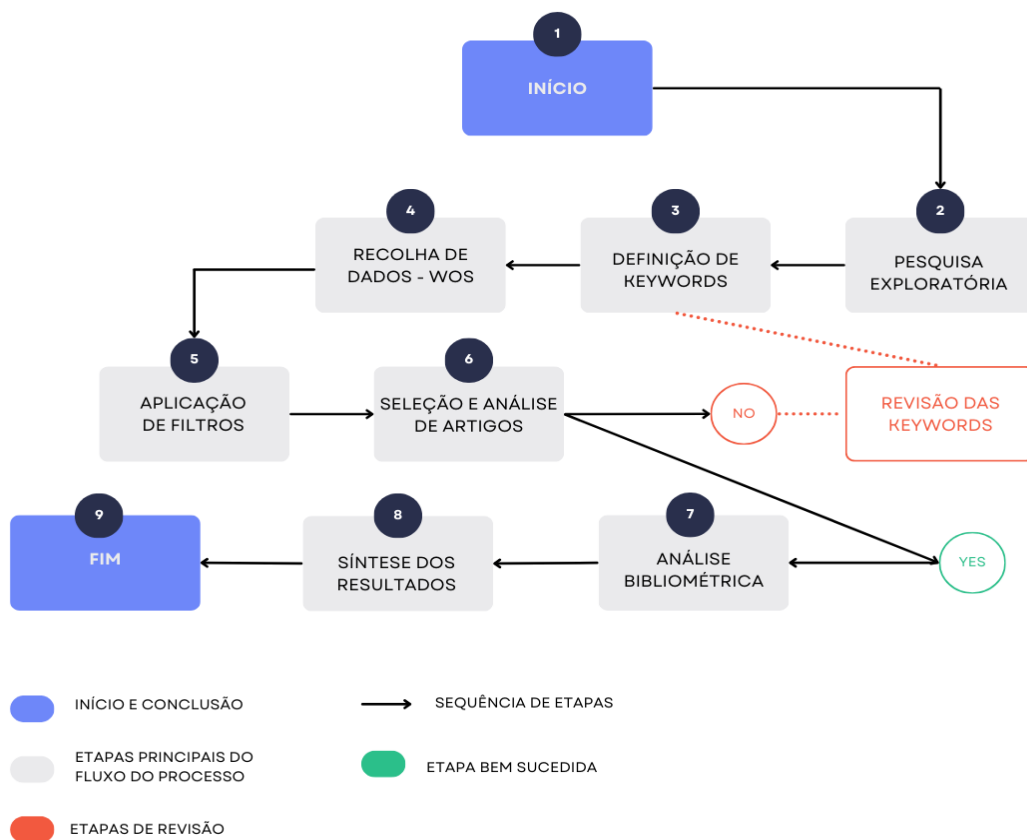
Este quadro é uma representação do processo iterativo e adaptativo que decorreu na pesquisa, se os artigos não correspondessem ao desejados depois da aplicação dos filtros (Fase 5) e análise dos artigos (Fase 6) regressava-se à fase 3 visível na **Figura 1**.

Com estas palavras-chave, a recolha de dados final de dados (P6) foi realizada na base de dados *Web of Science (WoS)*. Inicialmente a pesquisa resultou num total de 1821 artigos, sendo aplicados os filtros de forma a refinar a pesquisa e garantir conformidade e relevância em relação ao tema. Nesta fase foram aplicados filtros como “*open access*”, tipo de

documento (“artigos” ou “*proceeding papers*”), idioma (inglês ou português) e o intervalo temporal de publicações compreendido entre 2014 e 2024, oferecendo uma visão abrangente das tendências e avanços recentes na área de pesquisa, e proporcionando relevância atual e uma base de dados diversificada e representativa da literatura existente. Após a aplicação destes filtros, a base de dados foi reduzida para 125 artigos. Na fase seguinte foi realizada a análise bibliométrica com esta base de dados de 125 artigos, com o objetivo de identificar padrões e tendências nos dados recolhidos. O resultado desta análise está apresentado no capítulo seguinte. Com este processo foi possível obter uma visão abrangente do campo de estudo, e obter uma seleção final de artigos pertinentes ao estudo.

Na fase 8, foi realizada uma síntese dos resultados, com uma seleção dos artigos seguindo uma triagem com várias etapas. Primeiramente foi considerada a classificação dos artigos por Quartil (1, 2 e 3), com base no *Scimago*, dando prioridade aos trabalhos com alta qualidade acadêmica. De seguida, foram analisados os títulos e resumos dos artigos para verificar a relevância ao tema, e aqueles considerados adequados foram lidos na íntegra para confirmar a sua aplicabilidade à investigação.

**Figura 1** - Diagrama do processo de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, alguns dos artigos desta análise fazem parte da base para a revisão de literatura, oferecendo assim um suporte teórico para a análise e discussão dos conceitos abordados. É pertinente mencionar que foram ainda utilizados outros artigos, fora desta base de dados, mas que foram considerados pertinentes para o presente estudo.

### **3.3 Fase da construção do questionário**

Para garantir um enquadramento metodológico robusto, recorreu-se novamente ao modelo de Saunders et al. (2019). No que se refere à abordagem à teoria, optou-se por uma abordagem dedutiva, uma vez que a investigação parte de teorias e modelos já existentes, nomeadamente o Modelo Prado – MMGP, e testa a sua aplicabilidade no contexto das organizações não lucrativas (ONLs) em Portugal. Esta abordagem permite verificar empiricamente a adequação do modelo teórico ao setor em análise. A estratégia de pesquisa adotada será o *survey*, uma vez que se pretende recolher dados primários junto de uma amostra significativa de organizações. Para tal, será aplicado um questionário estruturado, com perguntas concebidas para identificar o nível de maturidade na gestão de projetos, de acordo com as dimensões do Modelo Prado – MMGP. Esta estratégia possibilita uma recolha sistemática e comparável de dados, adequada ao objetivo de avaliação do grau de aplicação do modelo nas ONLs.

A escolha metodológica incide sobre uma abordagem quantitativa, dado que o estudo se baseia na recolha e análise estatística de dados. A utilização de um questionário estruturado permite quantificar as respostas, possibilitando análises descritivas e inferenciais que sustentem as conclusões obtidas. A análise dos dados recolhidos foi realizada mediante o cálculo do nível de maturidade, utilizando a metodologia disponibilizada pela ferramenta PRADO - MMGP, que permite quantificar o grau de maturidade de cada organização participante. Este procedimento possibilitou a obtenção de um indicador consolidado para cada entidade, refletindo o seu posicionamento face aos critérios estabelecidos no âmbito do estudo. Para complementar esta avaliação, procedeu-se também à análise estatística dos dados e à aplicação de testes quantitativos adicionais, executados através do software JASP. Esta abordagem integrada permitiu assegurar uma interpretação rigorosa e fundamentada dos resultados, potenciando a validade e fiabilidade das conclusões extraídas.

Relativamente ao horizonte temporal, foi seguido um desenho transversal (*cross-sectional*), o que implica que os dados serão recolhidos num único momento no tempo.

Esta abordagem permite uma avaliação instantânea do nível de maturidade das ONLs em relação às práticas de gestão de projetos, conforme preconizado pelo modelo em análise.

Quanto às técnicas e procedimentos de recolha de dados, a aplicação do questionário será realizada eletronicamente, no *Microsoft Forms*, sendo distribuído a uma amostra de organizações não lucrativas previamente selecionadas com base na representatividade geográfica e na diversidade das suas áreas de atuação. A utilização de uma plataforma online para a recolha de dados visa facilitar o alcance, aumentar a taxa de resposta e promover a participação das organizações visadas. O questionário esteve disponível durante dois meses (maio e junho de 2025) e foi divulgado em vários ciclos de lançamento, abrangendo diferentes organizações. Na apresentação dos resultados é indicado o número de organizações de cada tipo a quem o questionário foi enviado. A cada organização foi enviado o mesmo e-mail pelo menos três vezes, como lembrete, ao longo do período de recolha de dados.

O desenvolvimento do questionário baseou-se nas recomendações de Hill & Hill (1998) e na estrutura proposta pelo modelo PRADO - MMGP (versão 2.4.0) (D. Prado, 2024). Foram realizadas adaptações linguísticas e contextuais para garantir a pertinência do instrumento face à realidade das ONL em Portugal.

O questionário foi dividido em quatro secções principais:

1. **Autorização da entidade** – Solicita a confirmação de consentimento para a participação no estudo.
2. **Identificação da entidade** – Recolhe informações sobre a ONL, incluindo tipo de organização e localização.
3. **Avaliação dos níveis de maturidade 2, 3, 4 e 5** – Baseia-se na estrutura do modelo PRADO - MMGP para avaliar o grau de maturidade da gestão de projetos.
4. **Informações sobre o setor e o perfil do inquirido** – Inclui questões sobre a experiência do respondente e a área de atuação da ONL.

Este questionário cumpre com os princípios éticos e de proteção de dados, conforme o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) (*Regulamento (UE) 2016/679 Do Parlamento Europeu e Do Conselho, de 27 de Abril de 2016*, 2016). Embora os dados recolhidos não sejam considerados sensíveis, foi adotada uma estratégia de codificação

das respostas, garantindo a confidencialidade das entidades participantes. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos e tratados de forma anónima, assegurando a integridade e segurança das informações recolhidas.

A validação do questionário foi realizada através de uma fase de teste com três ONL, permitindo avaliar a clareza das questões, coerência e relevância dos indicadores. Caso fossem identificadas dificuldades na compreensão ou inconsistências, seriam efetuadas reformulações antes da distribuição final. Apenas se identificaram algumas pequenas alterações consideradas necessárias, ao nível da adaptação de vocabulário e de forma a este ser mais claro. Este processo garantiu a validade e fiabilidade dos dados recolhidos, assegurando que o instrumento de investigação está adequado ao contexto das ONL em Portugal.

#### **4. Apresentação dos resultados**

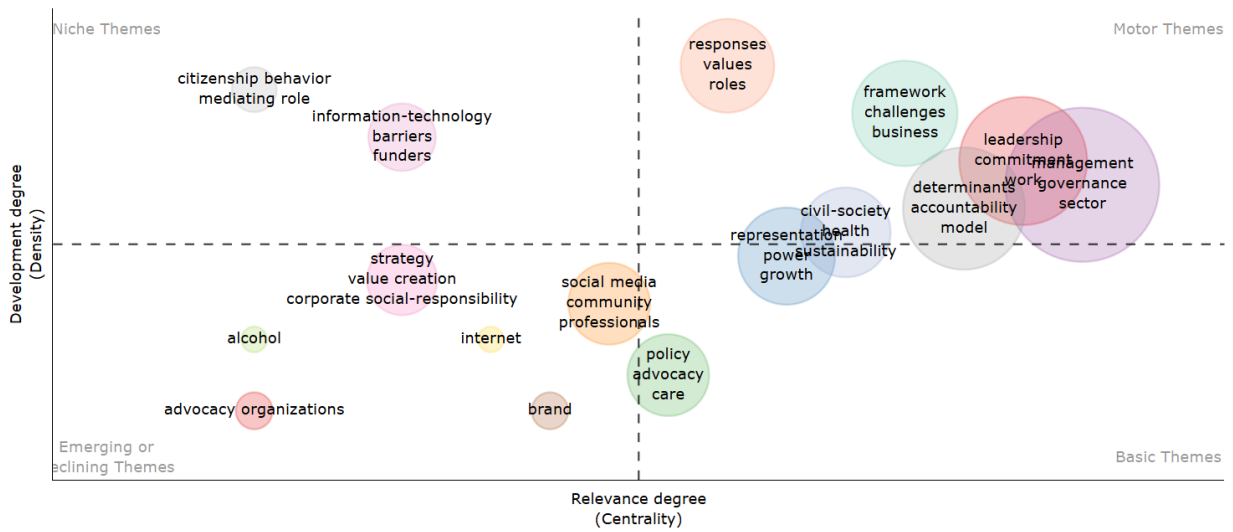
Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos ao longo da investigação. Inicialmente, será feita a exposição dos principais resultados provenientes da revisão da literatura, que sustentam o enquadramento teórico deste estudo (secção 4.1). Em seguida, procede-se à caracterização detalhada da população e da amostra, com vista a contextualizar o perfil das organizações participantes (secção 4.2). A análise do questionário de investigação constitui a parte central deste capítulo, onde serão apresentados, analisados e discutidos os dados recolhidos (secção 4.3). Esta análise contempla, por um lado, as estatísticas descritivas que definem a amostra (secção 4.3.1) e, por outro, as estatísticas descritivas relativas ao nível de maturidade das organizações (secção 4.3.2). Por fim, será abordada a análise das correlações entre as variáveis consideradas (secção 4.3.3), o que permite explorar relações significativas e padrões emergentes nos dados.

##### **4.1 Resultados da Análise Bibliométrica**

Para compreender de melhor forma a produção científica e os principais avanços da área deste estudo, foi realizada uma análise bibliométrica, usando as ferramentas *Bibliometrix* e *Biblioshiny*. Esta abordagem permitiu mapear tendências, identificar autores e publicações mais relevantes, e ainda destacar os principais temas abordados na



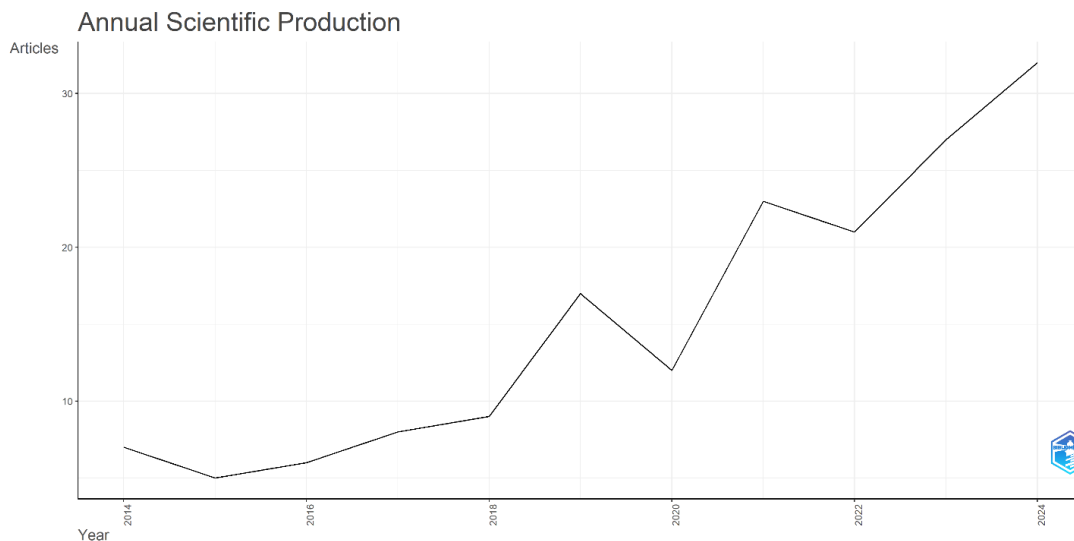
**Figura 3 - Mapa Temático**



Fonte: *Bibliometrix*.

No que diz respeito à Produção Científica Anual, representado na **Figura 4**, verifica-se que os dados demonstram um aumento significativo na produção científica a partir de 2018, com picos nos anos 2021 e 2023. Este padrão representa um crescente interesse na gestão de projetos em ONL's e na avaliação da maturidade.

**Figura 4 - Produção Científica Anual**

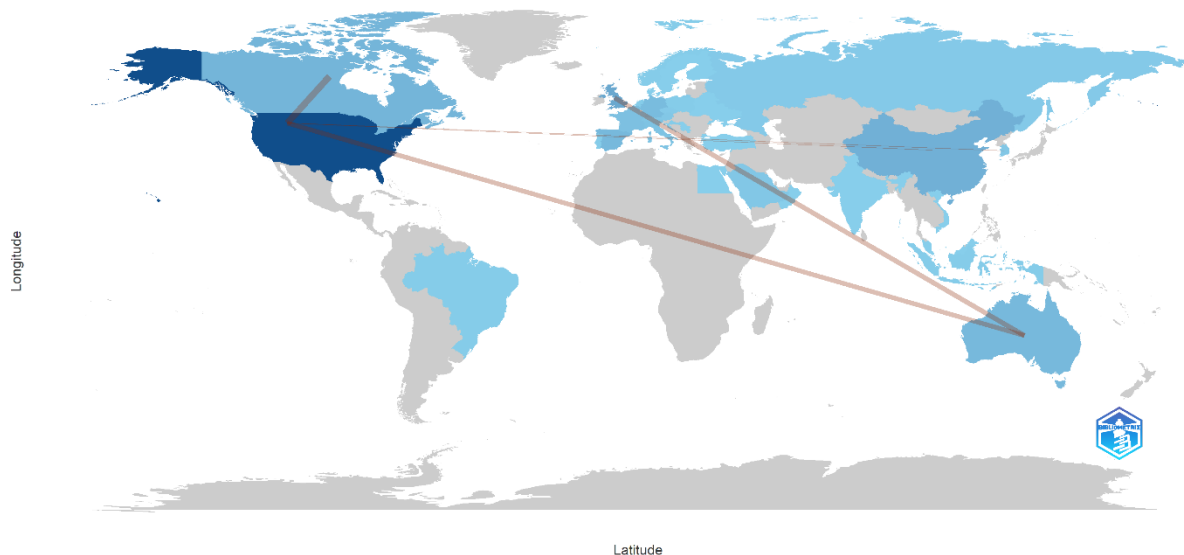


Fonte: *Bibliometrix*.

Por fim, na **Figura 5** é possível verificar o Mapa de Colaboração por País, que evidenciou que os Estados Unidos, Reino Unido e Brasil lideram em colaborações internacionais, enquanto Portugal está a emergir como um contribuidor importante na área.

**Figura 5** - *Mapa de Colaboração por País*

### Country Collaboration Map



Fonte: *Bibliometrix*.

Assim sendo, os resultados destas análises proporcionaram uma visão ampla e detalhada sobre o panorama científico relacionado à gestão de projetos em ONL's. Os resultados realçam temas consolidados, como gestão e governança, enquanto também apontam para áreas emergentes, como a integração de tecnologias de informação, o que representa oportunidades de desenvolvimento na pesquisa e na prática.

Estes resultados confirmam o enquadramento teórico delineado na revisão de literatura, no qual se destaca que a gestão e a governança constituem pilares estruturantes na atuação das ONL, sendo recorrentemente associadas a melhores níveis de desempenho organizacional. A identificação da tecnologia de informação como tema emergente está alinhada com as tendências globais evidenciadas na bibliometria, que apontam para a digitalização como um fator crescente na eficiência e inovação dos processos. No contexto português, tal reforça a necessidade de explorar mais profundamente como estas áreas podem ser incorporadas na prática de gestão de projetos das ONL.

O aumento significativo de produção científica nos últimos anos reforça o interesse crescente nesta área de estudo, evidenciando o papel central de países como os Estados

Unidos, Reino Unido, Brasil e até mesmo Portugal na colaboração internacional. Estas descobertas permitem compreender o estado atual da área de investigação.

#### **4.2 Caracterização da amostra**

Pretendeu-se obter uma amostra representativa das ONL em Portugal, garantindo diversidade em termos de tipologia e distribuição geográfica (distrito). O objetivo é assegurar uma distribuição equitativa e que permita inferências válidas sobre o setor.

A **Tabela 6** fornece um resumo das diferentes tipologias de Organizações Não Lucrativas (ONL) em Portugal, incluindo a quantidade identificada em cada categoria e uma breve descrição das suas características e missão. Esta tabela foi desenvolvida com base na recolha de dados realizada, servindo como um resumo dos contactos identificados para o posterior envio dos questionários. Estes números refletem a diversidade e complexidade do setor, demonstrando que existem variações significativas na representatividade de cada tipo de ONL.

Esta tabela foi elaborada com base nos dados obtidos a partir da União das Misericórdias Portuguesas, da Plataforma Portuguesa das ONGD, do Instituto da Segurança Social e da CASES - Cooperativa António Sérgio Para a Economia Social (2020). Posteriormente, os contactos das organizações foram recolhidos diretamente nos respetivos websites, garantindo a atualização e fiabilidade da informação apresentada.

As IPSS são a tipologia mais representada, com 358 entidades (cerca de 49% da amostra), o que reflete a sua forte presença no apoio social em Portugal. Contudo, é importante referir que muitas destas organizações acumulam outros enquadramentos legais, como o de Misericórdia, Fundação ou Associação, o que demonstra a sobreposição comum de estatutos no setor. Esta complexidade jurídica e funcional foi tida em conta no desenho do questionário, permitindo múltiplas classificações por organização.

**Tabela 6 - Quadro Resumo da Base de Dados de ONL**

<b>ONL</b>	<b>Nº</b>	<b>Descrição</b>
<b>Cooperativas</b>	56	Entidade que visa a cooperação entre os membros para satisfazer necessidades comuns, sem fins lucrativos. As cooperativas podem atuar em áreas como agricultura, crédito, saúde, e solidariedade social. São ONL pois promovem a ajuda e não distribuem lucros.
<b>Associações</b>	50	Formada por pessoas singulares ou coletivas com objetivos comuns e sem fins lucrativos. Podem ser de diversas áreas, como culturais, sociais, desportivas, religiosas, entre outras. São ONL porque visam benefícios coletivos, sem distribuir lucros.
<b>Misericórdias</b>	100	Instituições de solidariedade, frequentemente ligadas à Igreja Católica, que prestam apoio a diversas camadas da sociedade. São ONL devido à sua missão de apoio social e humanitário, sem fins lucrativos.
<b>Fundações</b>	45	Criada para gerir um património com um fim específico, sem fins lucrativos. São ONL devido à sua missão de beneficiar a sociedade e não gerar lucro para os fundadores.
<b>IPSS</b>	358	Entidades criadas por particulares para promover a solidariedade e os direitos sociais, sem fins lucrativos. São ONL devido ao seu foco em ações de bem-estar e apoio social.
<b>Mutualistas</b>	49	Organizações que promovem a proteção social mútua entre os membros, oferecendo serviços e benefícios em áreas como saúde e seguros. São ONL pois os benefícios são direcionados aos membros, sem gerar lucro.
<b>Pessoas Coletivas de Utilidade Pública</b>	10	Associações, cooperativas e fundações que, embora possam ser de direito privado, têm fins de interesse geral e cooperam com a administração pública. São ONL porque seu objetivo é o benefício da sociedade, sem distribuição de lucros.
<b>ONGD</b>	63	Organizações privadas sem fins lucrativos que atuam em várias áreas, como desenvolvimento, ambiente, igualdade de género e apoio a pessoas com deficiência. São ONL pois seu objetivo é social e não económico.
<b>TOTAL</b>		731

Fonte: Elaboração própria com base no CASES, Segurança Social, União das Misericórdias Portuguesas e Plataforma Portuguesa das ONGD.

As Misericórdias (100 entidades) mantêm um papel histórico relevante na assistência social, frequentemente em simultâneo com o estatuto de IPSS. As ONGD (63), ainda que em menor número, destacam-se pela sua atuação em áreas como o desenvolvimento, ambiente e direitos humanos. Associações (50) e Cooperativas (56) representam modelos participativos e coletivos de ação social e económica, enquanto as Fundações (45) e Mutualistas (49) revelam dinâmicas mais orientadas para a gestão patrimonial e proteção social dos seus membros. As Pessoas Coletivas de Utilidade Pública (10) integram a amostra pela sua relevância reconhecida a nível legal e institucional.

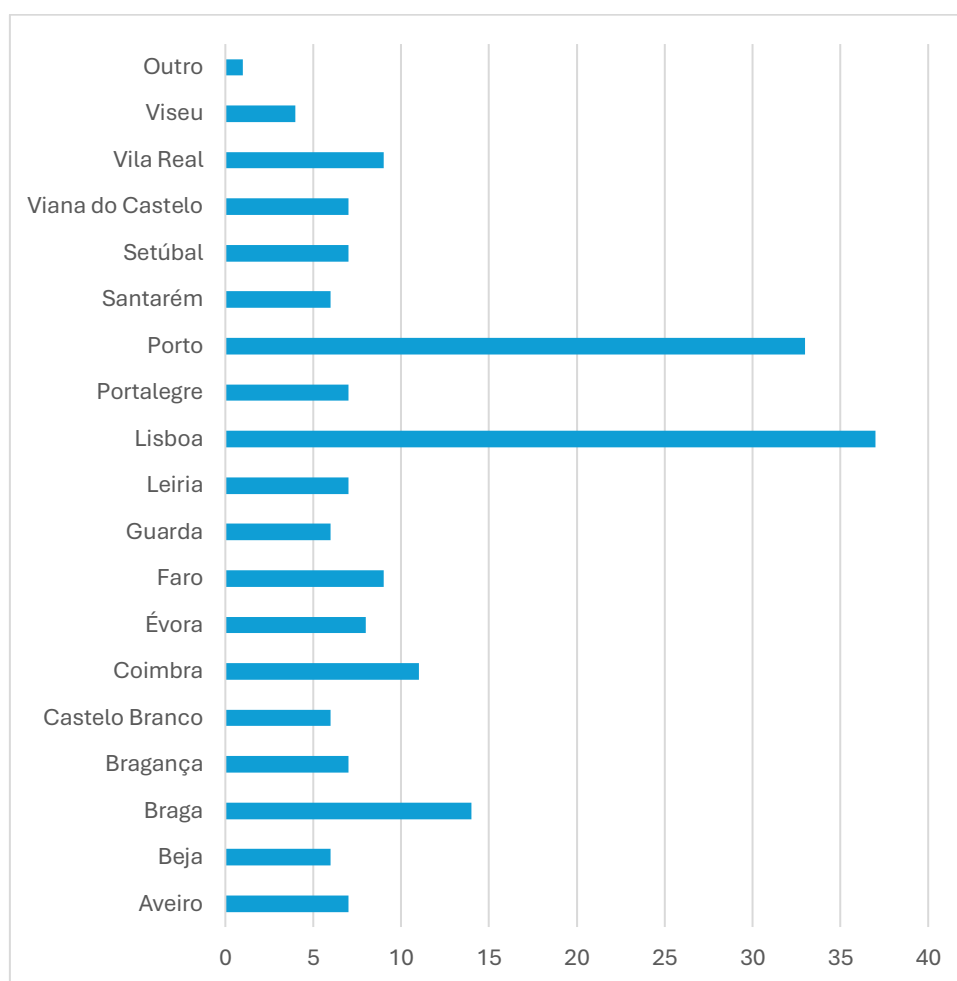
Outro aspeto relevante é que muitas ONL não se identificam exclusivamente com uma única categoria. Frequentemente, uma organização pode ter um estatuto jurídico específico, como uma Associação ou Fundação, mas ser simultaneamente reconhecida como IPSS ou Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, devido ao seu enquadramento legal e à sua função social. Esse desdobramento faz com que os números da tabela não representem necessariamente a totalidade das ONL existentes, mas sim as categorias mais amplamente reconhecidas dentro do setor.

No questionário aplicado nesta investigação, este aspeto foi considerado, permitindo que as organizações indiquem múltiplos enquadramentos, de forma a capturar com maior precisão a sua identidade e funcionalidade. Essa abordagem será essencial na fase de análise dos dados, garantindo uma interpretação mais clara e fundamentada sobre a maturidade da gestão de projetos nas ONL em Portugal.

A taxa de resposta obtida foi de aproximadamente 27,8%, correspondendo a 203 respostas de um total de 731 questionários enviados. Esta limitação deve-se a diversos fatores. Em primeiro lugar, a qualidade dos contactos eletrónicos disponíveis publicamente revelou-se um constrangimento significativo. Apesar da recolha ter sido efetuada a partir de websites institucionais e fontes fidedignas, verificou-se que muitos endereços estavam desatualizados, inativos ou incorretos, comprometendo a entrega efetiva dos questionários. Foram também identificadas caixas de correio eletrónico cheias ou configuradas com restrições, bem como o uso de endereços genéricos pouco monitorizados, dificultando a receção e o seguimento da comunicação.

Por fim, a **Figura 6** apresenta a distribuição da amostra por distrito. Nesta observa-se que as regiões com maior representatividade na amostra são Lisboa (37 respostas) e Porto (33 respostas), seguidas de Braga (14) e Coimbra (11). Os distritos com menor representatividade incluem Viseu (4), Beja, Castelo Branco, Guarda e Santarém (6 cada). A categoria "Outro", correspondente ao território do Continente e Regiões Autónomas sem identificação distrital específica, que apresenta apenas 1 resposta. Esta distribuição evidencia uma maior concentração de respostas nas áreas urbanas e no litoral do país.

**Figura 6 - Distribuição da amostra por localização (distrito)**



Fonte: Gráfico produzido no Microsoft Excel

Em suma, a amostra obtida revela a diversidade e complexidade do setor das organizações não lucrativas em Portugal, assegurando uma base suficientemente ampla para a análise da maturidade em gestão de projetos. Apesar de algumas limitações na taxa de resposta e na distribuição geográfica, os dados recolhidos permitem captar com rigor a realidade das diferentes tipologias organizacionais.

#### **4.3 Questionário de Investigação: apresentação, análise e discussão dos resultados**

Com o objetivo de avaliar o nível de maturidade das organizações não lucrativas (ONL) em Portugal, foi aplicado um questionário baseado no Modelo de Maturidade de Gestão de Processos de Prado. O questionário foi disponibilizado online e dirigido a responsáveis de ONL com conhecimento da realidade organizacional e das práticas de gestão em vigor.

No total, foram recolhidas 203 respostas. No entanto, 11 organizações não deram seguimento ao questionário após responderem negativamente à primeira pergunta, que

consistia numa declaração de concordância e autorização para a participação no estudo. Destas, 5 organizações contactaram posteriormente via correio eletrónico para esclarecer que a razão para não prosseguirem com o questionário se devia ao facto de não utilizarem práticas de gestão de projetos na sua estrutura organizacional, considerando assim que não se enquadravam no âmbito do estudo. Tendo em conta esses critérios, foram consideradas válidas, para análise, 192 respostas completas, que constituem a base dos resultados apresentados nos subcapítulos seguintes.

De seguida, procede-se à apresentação da análise estatística descritiva, bem como de testes estatísticos quantitativos complementares, realizados no **JASP** – software de análise estatística *open-source*, desenvolvido pela Universidade de Amesterdão, que disponibiliza uma interface intuitiva para a realização de análises exploratórias e confirmatórias. O recurso a esta ferramenta teve como objetivo caracterizar a amostra e examinar as relações entre variáveis, incluindo o nível de maturidade organizacional das ONL participantes.

#### **4.3.1 Estatísticas Descritivas – Definição da Amostra**

Com base nos dados apresentados na **Tabela 7**, observa-se que a amostra é composta por 192 organizações não lucrativas (ONL), com características marcadamente heterogéneas em termos de estrutura, experiência e recursos disponíveis. O número médio de colaboradores é de aproximadamente 6,3, sendo a mediana de 5, o que revela que a maioria das organizações inquiridas apresenta uma dimensão reduzida. Ainda assim, o intervalo entre o mínimo (0) e o máximo (34) evidencia a existência de algumas ONL com estruturas mais robustas.

Para as variáveis apresentadas na **Tabela 7** são: *n\_colaboradores* corresponde ao número de colaboradores da organização; *orcam\_anual* refere-se ao orçamento anual disponível para o desenvolvimento de projetos; *idade* diz respeito à idade do respondente; *anti\_onl* representa a antiguidade do respondente no setor das ONL; *anti\_orgn* indica a antiguidade do respondente na organização em que exerce funções; *anti\_funcao* refere-se à antiguidade na função desempenhada; por fim, *formacao\_gp* identifica se o respondente possui ou não formação em gestão de projetos.

A seleção destas variáveis fundamenta-se na necessidade de caracterizar simultaneamente o perfil dos respondentes e as condições estruturais das organizações

analisadas, de modo a compreender potenciais fatores que influenciam a maturidade em gestão de projetos. O número de colaboradores e o orçamento anual permitem avaliar a dimensão e a capacidade financeira das organizações, aspetos frequentemente associados à formalização de práticas de gestão. Já a idade dos respondentes, bem como a sua antiguidade no setor das organizações não lucrativas, na organização atual e na função desempenhada, constituem indicadores relevantes de experiência acumulada e estabilidade, podendo contribuir para a consolidação ou, em sentido inverso, para a limitação de processos de gestão mais estruturados. Por último, a variável relativa à formação em gestão de projetos assume particular importância, uma vez que possibilita avaliar em que medida a qualificação formal dos profissionais se relaciona com a adoção de metodologias e com o desenvolvimento de níveis superiores de maturidade organizacional.

**Tabela 7 - Estatísticas descritivas das variáveis em estudo**

Estatísticas descritivas ▼

	n_colaboradores	orcam_anual	Idade	anti_onl	anti_orn	anti_funcao	formacao_gp
Válidos	192	188	192	192	192	192	192
Ausentes	11	15	11	11	11	11	11
Mediana	5.000	5000.000	2.000	3.000	3.000	2.000	0.000
Média	6.313	18792.766	1.927	3.396	2.807	2.661	0.438
Desvio Padrão	3.655	76670.676	0.859	1.211	1.038	0.935	0.518
Teste de Shapiro-Wilk	0.753	0.208	0.829	0.839	0.874	0.871	0.661
P-value do Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Mínimo	0.000	0.000	1.000	0.000	1.000	1.000	0.000
Máximo	34.000	820000.000	5.000	5.000	5.000	5.000	2.000
25th percentile	5.000	2000.000	1.000	3.000	2.000	2.000	0.000
50th percentile	5.000	5000.000	2.000	3.000	3.000	2.000	0.000
75th percentile	7.000	10000.000	2.000	4.000	3.250	3.000	1.000

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos no Software JASP

Relativamente ao orçamento anual, constata-se uma disparidade significativa: embora a mediana se situe nos 5.000€, a média ascende a cerca de 18.793€, com um desvio padrão elevado ( $\pm 76.670\text{€}$ ), revelando a presença de valores extremos que elevam substancialmente a média. Estes resultados sugerem que a maioria das ONL opera com recursos financeiros bastante limitados, sendo que apenas uma minoria possui orçamentos substancialmente superiores, o que poderá refletir diferentes níveis de capacidade de financiamento e acesso a fundos.

Quanto à antiguidade das organizações e à experiência dos respondentes, verifica-se que, em média, as ONL têm cerca de 3,4 anos de existência, sendo que os inquiridos apresentam uma média de 2,8 anos na organização e 2,7 anos na função que exercem. Estes dados apontam para um setor relativamente jovem ou em renovação, no qual os quadros técnicos e dirigentes ainda se encontram em processo de consolidação das suas funções.

Importa também destacar que apenas cerca de 44% dos participantes afirmaram ter formação em gestão por processos (média de 0,438 numa escala binária), o que poderá influenciar negativamente a implementação e maturidade de práticas associadas à gestão organizacional estruturada. Finalmente, a variável referente à idade dos inquiridos apresenta uma média de 1,93, indicando que a maioria se encontra nos escalões etários mais jovens da escala utilizada, o que poderá traduzir um perfil de gestão mais dinâmico, mas também menos experiente.

Em síntese, os dados evidenciam que a amostra de ONL analisada é composta maioritariamente por organizações de pequena dimensão, com baixos recursos financeiros, reduzida experiência organizacional e formação limitada em gestão de projetos. Este enquadramento é particularmente relevante para a compreensão dos resultados relativos ao nível de maturidade, uma vez que estes fatores estruturais poderão condicionar fortemente o grau de desenvolvimento organizacional atingido.

#### **4.3.2 Estatísticas Descritivas – Nível de Maturidade**

A **Tabela 8** apresenta os resultados descritivos relativos ao nível de maturidade das organizações não lucrativas (ONL) inquiridas. A média obtida foi de 1,326, com um desvio padrão de 0,424, o que evidencia um nível de maturidade globalmente baixo nas práticas de gestão de projetos implementadas nas organizações analisadas. A mediana de 1,200 reforça esta conclusão, indicando que mais de metade das ONL se posicionam nos níveis iniciais do modelo de maturidade, nomeadamente nos níveis 1 e 1.5.

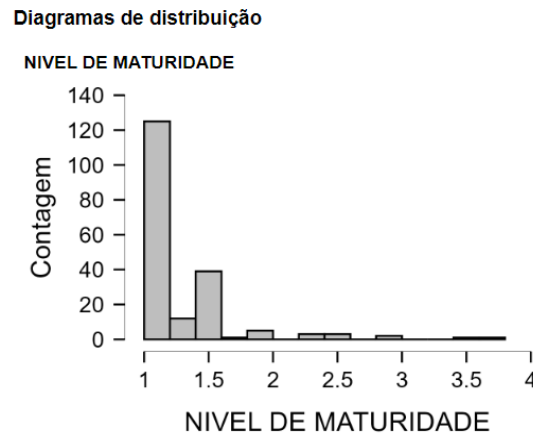
**Tabela 8** - Estatística descritiva Nível de Maturidade

Estatísticas descritivas	
NIVEL DE MATURIDADE	
Válidos	192
Ausentes	11
Mediana	1.200
Média	1.326
Desvio Padrão	0.424
Teste de Shapiro-Wilk	0.691
P-value do Shapiro-Wilk	< .001
Mínimo	1.000
Máximo	3.650
25th percentile	1.000
50th percentile	1.200
75th percentile	1.600

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos no Software JASP

O mínimo registado foi 1,000 (nível mais elementar de maturidade), enquanto o valor máximo observado foi de 3,650, o que revela que, embora existam organizações mais avançadas do ponto de vista da maturidade tal como é percebida no modelo PRADO utilizado, estas constituem poucos casos na amostra. De facto, como é visível no histograma da distribuição (**Figura 7**), a maioria expressiva das ONL concentra-se nos níveis mais baixos do modelo, especialmente entre os valores de 1,0 a 1,5, sugerindo que a adoção de práticas estruturadas de gestão de projetos ainda não está consolidada neste setor, em concordância com o que foi identificado na revisão da literatura, que aponta para níveis iniciais de maturidade como realidade predominante em ONL de pequena dimensão e com recursos limitados. A análise bibliométrica reforça esta constatação ao evidenciar que, apesar do crescimento da produção científica, ainda são escassos os estudos que documentem casos de maturidade elevada no setor não lucrativo em Portugal, o que demonstra uma lacuna entre a teoria e a prática.

**Figura 7 - Diagrama de Distribuição para o nível de Maturidade**



Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos no Software JASP

Os resultados apresentados evidenciam uma distribuição assimétrica dos níveis de maturidade das organizações da amostra. O valor mínimo registado corresponde a 1,000, o que traduz o nível mais elementar de maturidade, enquanto o máximo observado foi de 3,650. Apesar de existirem algumas organizações com práticas mais estruturadas e consistentes, estes casos são claramente minoritários. A maioria concentra-se entre os valores de 1,0 e 1,5, o que confirma uma realidade de baixa maturidade organizacional e a prevalência de práticas pouco formalizadas de gestão de projetos.

A reduzida dispersão em torno dos valores mais baixos sugere que as dificuldades na implementação de metodologias de gestão de projetos são transversais ao setor. Quando relacionadas com outras variáveis, observa-se que organizações com maior número de colaboradores e com orçamentos anuais mais significativos revelam, em média, níveis ligeiramente superiores de maturidade. Também a existência de formação em gestão de projetos surge como fator diferenciador, ainda que a sua incidência na amostra seja limitada. Em contrapartida, variáveis como a antiguidade do respondente na organização ou na função não parecem ter uma relação expressiva com os níveis de maturidade, o que indica que a experiência acumulada não se traduz, necessariamente, em práticas mais consistentes.

Estes resultados alinham-se com a literatura, que aponta para a predominância de baixos níveis de maturidade nas organizações não lucrativas, sobretudo quando estas são de

pequena dimensão e operam com recursos escassos (Marciszewska & Brajer-Marczak, 2022). Contudo, a presença, ainda que residual, de organizações em níveis mais elevados mostra que existem percursos de evolução possíveis, mesmo em contextos adversos, reforçando o papel da formação, da liderança e do acesso a financiamento na consolidação de práticas de gestão mais robustas. Em Portugal, a produção científica nesta área continua a ser limitada, e são raros os estudos que documentem casos de maturidade elevada, o que reforça a existência de uma lacuna entre a teoria e a prática observada.

Do ponto de vista prático, a predominância de baixos níveis de maturidade pode comprometer a eficácia das ONL, nomeadamente na captação de financiamentos, na utilização eficiente de recursos e na geração de impacto social sustentável. Estes resultados evidenciam a necessidade de investir no reforço de competências de gestão de projetos e de adaptar modelos de avaliação de maturidade às especificidades das organizações não lucrativas portuguesas. Torna-se claro que a maturidade não depende exclusivamente da dimensão ou da antiguidade da organização, mas sobretudo da capacidade de incorporar metodologias estruturadas e de as articular com a missão e os recursos disponíveis.

#### **4.3.3 Correlação entre as variáveis**

Com o intuito de avaliar a adequação do uso de testes paramétricos nas análises inferenciais, foi realizado o teste de normalidade de Shapiro-Wilk sobre as variáveis incluídas no questionário. Como visível nas **Tabelas 7 e 8**, os resultados revelaram que, para todas as variáveis analisadas, o valor-p obtido foi inferior a 0,01, indicando que a hipótese nula de normalidade foi rejeitada em todos os casos com um nível de significância de 1%. Estes resultados sugerem que os dados não seguem uma distribuição normal, o que compromete os pressupostos necessários à utilização de testes estatísticos paramétricos, como o teste-t ou a ANOVA. Face a esta evidência, optou-se por recorrer, nas análises subsequentes, a testes estatísticos não paramétricos, tais como a análise de correlação de *Speraman*. A análise de correlação de *Spearman* foi utilizada com o intuito de explorar as associações entre diversas variáveis organizacionais e o nível de maturidade da gestão de projetos em organizações não lucrativas. Esta metodologia estatística revela-se apropriada para detetar relações monotónicas entre variáveis, mesmo na ausência de normalidade dos dados, possibilitando a identificação de fatores

que influenciam o desenvolvimento e a consolidação de práticas estruturadas de gestão de projetos.

**Tabela 9 - Análise de correlação de Spearman**

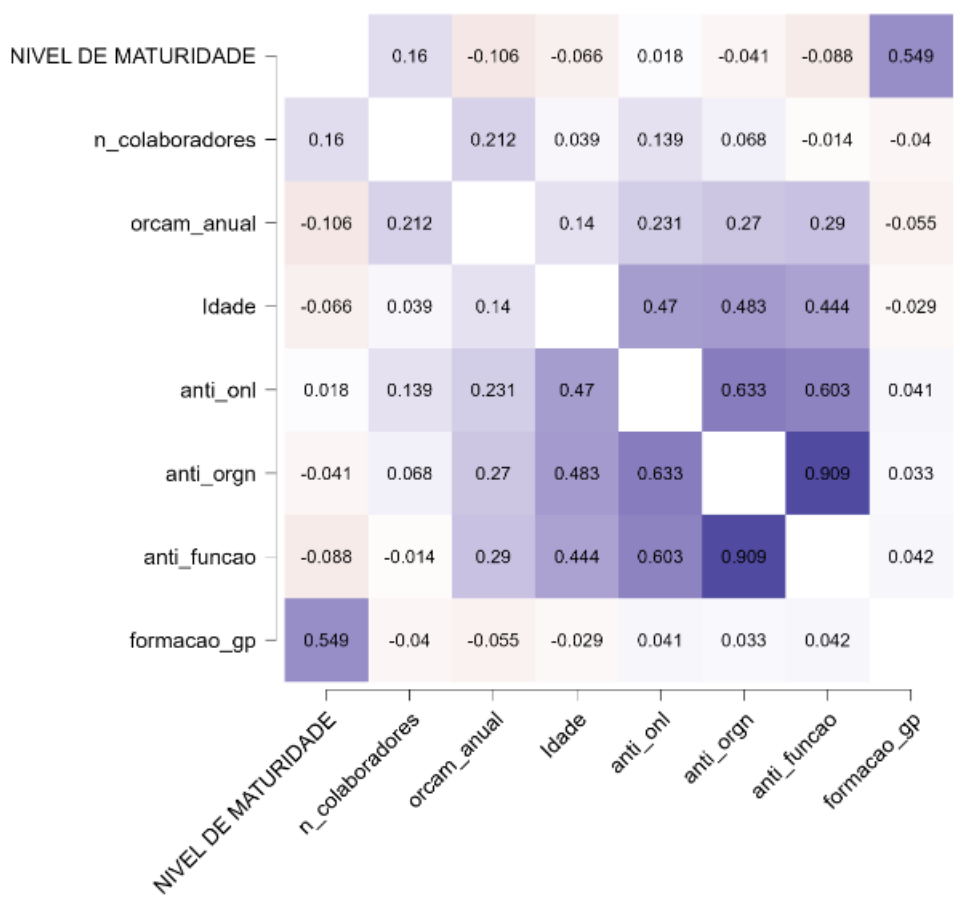
rho de Spearman Correlações									
Variável		NIVEL DE MATURIDADE	n_colaboradores	orcam_anual	idade	anti_onl	anti_orn	anti_funcao	formacao_gp
1. NIVEL DE MATURIDADE	rho de Spearman	—							
	p-valor	—							
2. n_colaboradores	rho de Spearman	0.180	—						
	p-valor	0.027	—						
3. orcam_anual	rho de Spearman	-0.106	0.212	—					
	p-valor	0.147	0.004	—					
4. idade	rho de Spearman	-0.066	0.039	0.140	—				
	p-valor	0.361	0.588	0.055	—				
5. anti_onl	rho de Spearman	0.018	0.139	0.231	0.470	—			
	p-valor	0.804	0.055	0.001	<.001	—			
6. anti_orn	rho de Spearman	-0.041	0.068	0.270	0.483	0.633	—		
	p-valor	0.574	0.346	<.001	<.001	<.001	—		
7. anti_funcao	rho de Spearman	-0.088	-0.014	0.290	0.444	0.603	0.909	—	
	p-valor	0.223	0.845	<.001	<.001	<.001	<.001	—	
8. formacao_gp	rho de Spearman	0.549	-0.040	-0.055	-0.029	0.041	0.033	0.042	—
	p-valor	<.001	0.582	0.465	0.667	0.571	0.650	0.559	—

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos no Software JASP

De acordo com a análise de correlação de *Spearman*, apresentada na **Tabela 9** e no Mapa de Calor, **Figura 8**, verificou-se que a variável formação em gestão de projetos apresenta uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com o nível de maturidade da gestão de projetos ( $\rho = 0,549$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado indica que, quanto maior a formação específica dos colaboradores em gestão de projetos, maior tende a ser o nível de maturidade da organização neste domínio. Tal evidência é consistente com a literatura existente, que identifica a capacitação formal como um dos principais determinantes para a consolidação de práticas estruturadas de gestão de projetos (Project Management Institute (PMI), 2021).

Esta relação direta entre formação e maturidade já havia sido sublinhada na revisão da literatura, onde se referiu que a capacitação formal contribui não apenas para a adoção, mas também para a consistência das metodologias de gestão de projetos. Ao cruzar estes resultados com as tendências identificadas na análise bibliométrica, observa-se que a formação especializada é um tema recorrente nas publicações mais recentes, sugerindo que a qualificação dos recursos humanos é considerada, a nível científico, uma das estratégias mais eficazes para elevar o nível de maturidade organizacional.

**Figura 8 - Mapa de Calor Nível de Maturidade**



Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados obtidos no Software JASP

Paralelamente, observou-se uma correlação positiva fraca, mas ainda assim estatisticamente significativa, entre o número de colaboradores e o nível de maturidade ( $\rho = 0,160$ ;  $p = 0,027$ ). Este resultado sugere que organizações com maior dimensão humana podem beneficiar de melhores condições para o desenvolvimento e implementação de processos de gestão de projetos, ainda que este fator, por si só, não seja determinante.

As restantes variáveis analisadas — nomeadamente o orçamento anual da organização, a idade dos colaboradores, a antiguidade na organização não lucrativa, a antiguidade na organização em geral, e a antiguidade na função — não evidenciaram correlações estatisticamente significativas com o nível de maturidade ( $p > 0,05$  em todos os casos). Por exemplo, a correlação entre o orçamento anual e a maturidade da gestão de projetos foi negativa e não significativa ( $\rho = -0,106$ ;  $p = 0,147$ ), o que pode indicar que a

disponibilidade de recursos financeiros não garante, por si só, práticas de gestão de projetos mais maduras.

O mapa de calor confirma visualmente estes achados, destacando, através de uma tonalidade mais escura, a correlação entre a formação em gestão de projetos e o nível de maturidade, enquanto as restantes relações se mantêm mais ténues.

Estes resultados reforçam a ideia de que a maturidade na gestão de projetos em organizações não lucrativas depende fundamentalmente de fatores estruturais e humanos, nomeadamente da formação específica dos profissionais na área, mais do que da dimensão organizacional ou da disponibilidade de recursos financeiros. Tal conclusão aponta para a necessidade de investimento estratégico na qualificação técnica dos colaboradores como meio de fomentar práticas de gestão de projetos mais robustas e eficazes.

Ainda, os resultados obtidos permitem responder de forma direta à questão central da investigação: o grau de maturidade de utilização das metodologias de gestão de projetos nas organizações não lucrativas em Portugal, que se evidencia predominantemente como moderado - baixo, sendo mais elevado nas organizações em que os colaboradores possuem formação específica na área. No que concerne aos objetivos da investigação, verifica-se que os resultados confirmam a análise da literatura (O1), permitindo identificar os principais desafios e tendências associados à aplicação de metodologias de gestão de projetos em organizações não lucrativas. A aplicação do modelo de avaliação de maturidade selecionado revelou-se adequada ao contexto estudado, permitindo medir de forma consistente o grau de maturidade organizacional (O2). Adicionalmente, os resultados fornecem suporte para a formulação de recomendações práticas (O3), nomeadamente no que se refere à necessidade de implementar programas de formação contínua e alinhados com os objetivos estratégicos da organização, de forma a reforçar a adoção e a consistência das metodologias de gestão de projetos.

Assim sendo, a evidência obtida sugere que a maturidade em gestão de projetos nas organizações não lucrativas está fortemente condicionada por fatores humanos e estruturais, sendo estes mais determinantes do que fatores financeiros ou a dimensão organizacional. Consequentemente, a capacitação técnica dos colaboradores deve ser

considerada um elemento estratégico central, indispensável para a melhoria das práticas de gestão de projetos e para o aumento da eficácia organizacional neste domínio.

#### **4.4 Benchmarking da Maturidade em Gestão de Projetos com a aplicação do Prado-MMGP**

A avaliação da maturidade em gestão de projetos em diferentes contextos organizacionais, através da aplicação do modelo Prado-MMGP, constitui uma oportunidade que permita compreender em que medida os resultados obtidos em organizações não lucrativas em Portugal se aproximam ou divergem dos registados noutras realidades. Este exercício possibilita não apenas identificar padrões comuns, como também destacar especificidades próprias do setor não lucrativo português, contribuindo para uma análise mais crítica dos resultados do presente estudo.

No caso em análise, a média de maturidade em gestão de projetos das ONL portuguesas foi de 1,326, situando-se num nível claramente inicial do modelo. Este valor encontra-se abaixo dos resultados identificados em diversos estudos internacionais, que, embora igualmente evidenciem níveis baixos de maturidade, tendem a apresentar médias mais próximas de 2. A **Tabela 10** sintetiza os resultados obtidos em diferentes setores e contextos geográficos, através dos estudos de autores como Campos et al. (2020), Neves et al. (2013), Pinheiro (2022), Andrade Gómez et al. (2024) e Marciszewska & Brajer-Marczak (2022).

A leitura comparativa dos dados demonstra que as ONL portuguesas apresentam um valor de maturidade substancialmente inferior ao de outros setores públicos e académicos. Enquanto instituições como universidades, câmaras municipais ou entidades de investigação científica revelam níveis próximos de 2, correspondentes a práticas ainda incipientes, mas já com alguns elementos de sistematização, as ONL em Portugal permanecem num patamar de maturidade mais baixo e próximo do mínimo da escala.

**Tabela 10 - Benchmarking de estudos com a aplicação do Prado - MMGP**

Contexto / Organização	País	Maturidade Média	Referência
Organizações Não Lucrativas	Portugal	1.326	(presente estudo)
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	Brasil	1.64	Campos et al. (2020)
Instituição de I&D do Governo Federal	Brasil	2.47	Neves (2013)
Câmaras Municipais (Projetos de SI)	Portugal	1.85	Pinheiro, A. (2022)
Alcaldía de Acevedo	Colômbia	2	Gómez et al. (2024)
NPOs (estudo sobre organizações polacas)	Polónia	~2	Marciszewska & Brajer-Marczak (2022)

Fonte: Elaboração Própria com base na pesquisa realizada

Esta discrepância pode ser explicada por diversos fatores. Em primeiro lugar, destaca-se a escassez de recursos financeiros e humanos das ONL, que limita a possibilidade de investir em plataformas de apoio, metodologias formais ou programas de capacitação. Em segundo lugar, a cultura organizacional das ONL tende a ser fortemente orientada para a missão social, relegando frequentemente para segundo plano a adoção de práticas estruturadas de gestão (Marciszewska & Brajer-Marczak, 2022). Adicionalmente, o peso do voluntariado e da rotatividade de colaboradores pode comprometer a continuidade de processos e a consolidação de metodologias de gestão de projetos (Neves et al., 2013).

Comparando com outros setores, verifica-se que mesmo contextos que partilham fragilidades — como universidades públicas ou autarquias — revelam níveis mais elevados de maturidade, provavelmente devido à sua maior institucionalização, estrutura administrativa e capacidade de formalização de práticas. No caso específico das ONL polacas, os valores médios próximos de 2 confirmam que este setor enfrenta desafios semelhantes a nível internacional, embora em Portugal a situação se revele ainda mais crítica.

De forma transversal, os estudos analisados evidenciam um padrão: a dimensão da competência técnica tende a apresentar resultados mais consistentes, enquanto a dimensão comportamental se destaca como a mais frágil, revelando lacunas ao nível da

liderança, comunicação e gestão de equipas (Neves et al., 2013). Este padrão foi igualmente identificado no presente estudo, reforçando a necessidade de investimento não apenas em ferramentas técnicas, mas sobretudo em competências relacionais e de gestão de pessoas.

Em síntese, o benchmarking realizado confirma que as ONL portuguesas apresentam uma maturidade em gestão de projetos abaixo da média internacional e também inferior a outras organizações públicas nacionais. Esta constatação reforça a relevância de desenvolver estratégias adaptadas à realidade das ONL, que permitam uma evolução gradual e sustentável da maturidade organizacional, sem comprometer a sua missão social. Entre as medidas prioritárias encontram-se a capacitação de equipas, a implementação de metodologias simplificadas e ajustadas ao setor e o fortalecimento da dimensão comportamental da gestão de projetos.

## **5. Recomendações**

Com base nos resultados obtidos ao longo da presente investigação, torna-se evidente que o grau de maturidade em gestão de projetos nas organizações não lucrativas (ONL) em Portugal se encontra, na sua maioria, em níveis iniciais, o que revela a necessidade de ações concretas para o fortalecimento das suas práticas organizacionais. Neste sentido, seguem um conjunto de recomendações estratégicas e operacionais que visam não só elevar o nível de maturidade das ONL, como também contribuir para a sua sustentabilidade e eficácia no cumprimento das suas missões sociais.

A formação específica em gestão de projetos revelou-se como um dos fatores mais influentes na maturidade organizacional. Esta evidência estatística, aliada à literatura, sustenta a recomendação de que as ONL devem promover o desenvolvimento de competências técnicas e metodológicas dos seus colaboradores. Investimentos em capacitação, através de programas de formação contínua, cursos certificados e workshops, podem resultar num efeito multiplicador ao nível da eficiência interna, da definição de processos e da execução de projetos com maior rigor e impacto (Kao, 2018; Project Management Institute (PMI), 2021).

A baixa maturidade verificada evidencia a ausência de processos formais de gestão de projetos em muitas ONL. Torna-se, por isso, essencial incentivar a adoção gradual de

metodologias estruturadas, como o modelo Prado – MMGP, cuja simplicidade e flexibilidade foram determinantes para a sua escolha nesta investigação (Neves et al., 2013; D. Prado, 2024). A estruturação da gestão de projetos contribui não apenas para o controlo de prazos, orçamentos e qualidade, mas também para a responsabilidade perante *stakeholders* e financiadores (Miković et al., 2020).

Uma abordagem eficaz para atenuar as carências de recursos humanos e técnicos é a criação de redes colaborativas entre ONL. A partilha de boas práticas, ferramentas, e até recursos humanos especializados, pode fomentar um ecossistema de aprendizagem e desenvolvimento contínuo. Como defendem Marciszewska & Brajer-Marczak (2022), a colaboração interorganizacional fortalece a capacidade coletiva de resposta aos desafios sociais e institucionais.

Ainda, a transformação digital representa uma oportunidade para a profissionalização do setor. A utilização de ferramentas tecnológicas de apoio à gestão de projetos, mesmo gratuitas ou de baixo custo, como o *Notion* ou outras plataformas gratuitas, pode facilitar o planeamento, monitorização e avaliação dos projetos desenvolvidos. A literatura reconhece o papel das tecnologias emergentes na melhoria da eficácia e inovação das ONL (Godefroid et al., 2024).

Finalmente, recomenda-se o reforço da comunicação estratégica com os *stakeholders* internos e externos. O sucesso das ONL depende, em larga medida, da confiança dos doadores, parceiros e comunidades servidas. Uma gestão de projetos madura, transparente e orientada por resultados deve ser comunicada de forma clara, de modo a consolidar o apoio e garantir a sustentabilidade das intervenções (Brajer-Marczak et al., 2021).

## **6. Conclusões, limitações e investigação futura**

O presente capítulo apresenta as conclusões resultantes do estudo sobre o grau de maturidade da gestão de projetos nas organizações não lucrativas em Portugal, sintetizando os principais resultados obtidos a partir da aplicação do modelo Prado – MMGP. De seguida, são discutidas as limitações e constrangimentos que influenciaram o desenvolvimento do estudo e a interpretação dos seus resultados, permitindo uma reflexão crítica sobre o âmbito e alcance das conclusões alcançadas. Por último, são

apontadas propostas e orientações para futuras linhas de investigação, com vista a aprofundar o conhecimento nesta área e superar os desafios identificados, contribuindo para o desenvolvimento científico e prático da gestão de projetos no setor não lucrativo.

## **6.1 Conclusões**

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar o grau de maturidade na gestão de projetos nas organizações não lucrativas portuguesas, utilizando o modelo Prado – MMGP como instrumento de diagnóstico. A análise dos dados, recolhidos junto de uma amostra representativa de 192 ONL, permitiu obter uma visão abrangente do estado atual da aplicação de práticas estruturadas de gestão neste setor.

Os resultados demonstram que a maturidade das ONL em Portugal permanece, em grande parte, nos níveis mais elementares. A média de 1,326 no modelo de Prado revela uma prevalência de práticas informais ou pouco consolidadas, o que se reflete em fragilidades ao nível do planeamento, controlo e avaliação de projetos. Esta realidade confirma as conclusões da literatura internacional, que apontam para a dificuldade de implementação de modelos estruturados em contextos caracterizados por escassez de recursos, elevada rotatividade de pessoal e uma cultura organizacional ainda pouco orientada para resultados (Golini et al., 2015; Miković et al., 2020).

Quando comparados com outros contextos onde o modelo Prado-MMGP foi aplicado, os resultados obtidos nas ONL portuguesas revelam um nível de maturidade ainda mais baixo. Enquanto universidades, autarquias ou instituições de investigação apresentam médias próximas do nível 2, situando-se em patamares iniciais, mas já com alguma sistematização, as ONL em Portugal registam um valor de apenas 1,326, claramente inferior. A pesquisa realizada para o pequeno benchmarking evidencia que, embora a baixa maturidade seja um fenómeno transversal a diferentes setores, as organizações não lucrativas portuguesas enfrentam desafios mais acentuados, em particular pela limitação de recursos e pela dificuldade em institucionalizar metodologias formais de gestão de projetos.

Apesar do panorama geral ser de baixa maturidade, a análise de correlações revelou que algumas variáveis possuem influência positiva no desenvolvimento da gestão de projetos. Em particular, a formação dos colaboradores surge como o fator mais relevante, com

impacto direto no aumento da maturidade. Este dado reforça a necessidade de apostar na qualificação e profissionalização do setor.

Adicionalmente, observou-se que fatores como o número de colaboradores têm uma relação positiva, embora mais fraca, com a maturidade, o que sugere que organizações com maior escala podem ter maior capacidade de implementar práticas formais de gestão. Por outro lado, variáveis como o orçamento anual, antiguidade ou idade dos colaboradores não revelaram correlação significativa com a maturidade, desmistificando a ideia de que os recursos financeiros ou a experiência organizacional, por si só, garantem boas práticas de gestão.

Esta dissertação pretende assim contribuir para a produção científica nacional ao aplicar, pela primeira vez com base empírica, o modelo Prado – MMGP no contexto das ONL portuguesas. Os resultados obtidos oferecem um diagnóstico detalhado e fundamentado, que poderá ser útil para as próprias organizações, decisores políticos e entidades financiadoras.

Tendo em consideração os resultados obtidos, salientam-se algumas orientações prioritárias para gestores de organizações não lucrativas, com vista a elevar o nível de maturidade na gestão de projetos. A sugestão de uma formação consistente específica nesta área revela-se determinante, uma vez que a capacitação contínua de dirigentes e técnicos poderá acelerar a adoção de metodologias estruturadas, mesmo em contextos marcados por recursos limitados. Paralelamente, a implementação de processos simples e ajustados à realidade de cada organização, incluindo melhorias graduais no planeamento, no controlo e na avaliação — como a utilização de listas de verificação e modelos de cronograma — pode traduzir-se em ganhos significativos de eficiência sem exigir investimentos elevados. Ainda, o fortalecimento de colaborações e redes inter organizacionais, através da partilha de ferramentas, experiências e boas práticas, constitui uma estratégia eficaz para atenuar estrangimentos de recursos e reforçar a capacidade de execução. Estas recomendações, baseadas nos dados recolhidos, são de fácil aplicação e têm potencial para provocar melhorias concretas e sustentadas na gestão de projetos em organizações não lucrativas.

## **6.2 Limitações e Constrangimentos**

Como ocorre em qualquer investigação de natureza empírica, o presente estudo apresenta um conjunto de limitações que importa assinalar para a adequada contextualização dos resultados obtidos, bem como para orientar investigações futuras no âmbito da gestão de projetos em organizações não lucrativas (ONL) em Portugal. Em primeiro lugar, a taxa de resposta obtida, de 27,8%, apesar de considerada aceitável em estudos deste tipo, restringe a generalização dos resultados à totalidade da população das ONL no país. Este constrangimento foi agravado pela elevada taxa de inatividade, desatualização ou ausência de contactos institucionais válidos, o que dificultou o alcance de um número mais representativo de entidades e poderá ter introduzido um viés de seleção, favorecendo organizações com maior grau de digitalização, estrutura interna mais consolidada ou presença online mais desenvolvida.

Adicionalmente, a aplicação do modelo Prado – MMGP assentou em respostas de natureza subjetiva, fortemente dependentes da perceção dos respondentes. Embora esta abordagem seja amplamente aceite em estudos de avaliação de maturidade (D. Prado, 2016), reconhece-se que poderá ter ocorrido enviesamento, nomeadamente em organizações com menor literacia em gestão de projetos, comprometendo a coerência e fiabilidade de alguns resultados. A ausência de obrigatoriedade na participação poderá igualmente ter promovido respostas socialmente desejáveis ou pouco refletidas.

Outro aspeto limitativo relaciona-se com a complexidade e diversidade do enquadramento jurídico das ONL em Portugal, que dificulta a classificação e análise comparativa entre entidades, sendo frequente a acumulação de vários estatutos legais (por exemplo, IPSS e fundação), introduzindo ambiguidade na segmentação por tipologia. A variabilidade regional da amostra é igualmente relevante, dado que a distribuição geográfica das respostas foi desigual, concentrando-se maioritariamente em distritos mais urbanos e desenvolvidos, como Lisboa, Porto e Braga, ao passo que outras regiões apresentaram representatividade reduzida, o que limita a realização de análises territoriais, particularmente em níveis mais desagregados, onde a dimensão da amostra revelou-se insuficiente para inferências significativas.

Em suma, estas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados, que, embora válidos no seu contexto, não permitem conclusões generalizáveis à totalidade das organizações não lucrativas em Portugal, abrindo simultaneamente caminho para

investigações futuras mais direcionadas, segmentadas capazes de superar algumas das barreiras identificadas.

### **6.3 Investigação Futura**

Tendo em conta os resultados obtidos e as limitações anteriormente identificadas, apontam-se diversas linhas de investigação que poderão dar continuidade e aprofundamento ao tema da maturidade em gestão de projetos no setor não lucrativo. Uma das principais recomendações para investigações futuras passa pela realização de estudos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução da maturidade ao longo do tempo. Este tipo de investigação possibilita observar o impacto de iniciativas de capacitação ou da adoção de metodologias estruturadas na prática organizacional e nos resultados dos projetos.

Seria relevante desenvolver investigações que comparem a aplicação de diferentes modelos de avaliação de maturidade (como o CMMI, OPM3, PMMM) em ONL portuguesas, de modo a verificar qual oferece uma leitura mais precisa, completa e adaptada à realidade nacional. Tal abordagem permitiria também discutir a complementaridade entre modelos e identificar critérios de escolha para cada tipo de organização. Investigações com base em estudos de caso poderiam revelar boas práticas, estratégias de superação de obstáculos e dinâmicas organizacionais que não são captadas pelos instrumentos quantitativos. A abordagem qualitativa permitiria compreender melhor a cultura organizacional, os processos decisórios e o papel da liderança na consolidação de práticas de gestão de projetos.

Com o avanço da digitalização, torna-se pertinente investigar de que forma a adoção de ferramentas tecnológicas (*software* de GP, plataformas colaborativas, inteligência artificial) pode impactar positivamente a maturidade das ONL. Esta linha de investigação poderá também explorar a correlação entre digitalização e capacidade de atração de financiamento. Futuras investigações podem aprofundar a análise diferenciada por tipos de ONL (IPSS, ONGD, associações, fundações), uma vez que as exigências legais, as fontes de financiamento e os públicos-alvo variam consideravelmente. Esta diferenciação pode revelar níveis distintos de maturidade e permitir a formulação de recomendações mais ajustadas à realidade de cada tipo organizacional.

## Referências bibliográficas

- Abiddin, N. Z., & Ro'is, I. (2023). A Systematic Review on Non-Governmental Organization Role and Strategies During COVID-19 Pandemic. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(5), 120. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0131>
- Andrade Gómez, M. V., Agredo Trujillo, V. L., & Quintero Bonilla, A. (2024). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos públicos en la Alcaldía de Acevedo, Huila. *Administración & Desarrollo*, 54(2), e983. <https://doi.org/10.22431/25005227.983>
- Araújo, A., & Ribeiro, P. (2021). *Applying an Adaptation of the Prado Project Management Maturity Model in an Academic Context* (pp. 350–359). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72660-7\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72660-7_34)
- Assembleia da República. (2013). *Lei n.º 30/2013, Lei de Bases da Economia Social, 1ª série, nº88*.
- Brajer-Marczak, R., Marciszewska, A., & Nadolny, M. (2021). Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 13(16), 8899. <https://doi.org/10.3390/su13168899>
- Campos, M. C., Dantas, A. D. B., Da Silva, L. S. C. V., & Milito, C. M. (2020). Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15870>
- CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2020). <https://Cases.Pt/#economia-Portugal>.
- Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella, A. A. (2023). Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237–279. <https://doi.org/10.1177/01492063221116581>
- Godefroid, M., Plattfaut, R., & Niehaves, B. (2024). Identifying key barriers to nonprofit organizations' adoption of technology innovations. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 237–259. <https://doi.org/10.1002/nml.21609>
- 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>
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introductório*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 38(8), 469–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004>
- Instituto da Segurança Social. (n.d.). *Segurança Social*. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.seg-social.pt>
- Kao, I.-C. (2018). Study on the relationship between project management and organizational efficacy in nonprofit organizations. *MATEC Web of Conferences*, 169, 01021. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201816901021>
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (Eighth). Wiley.

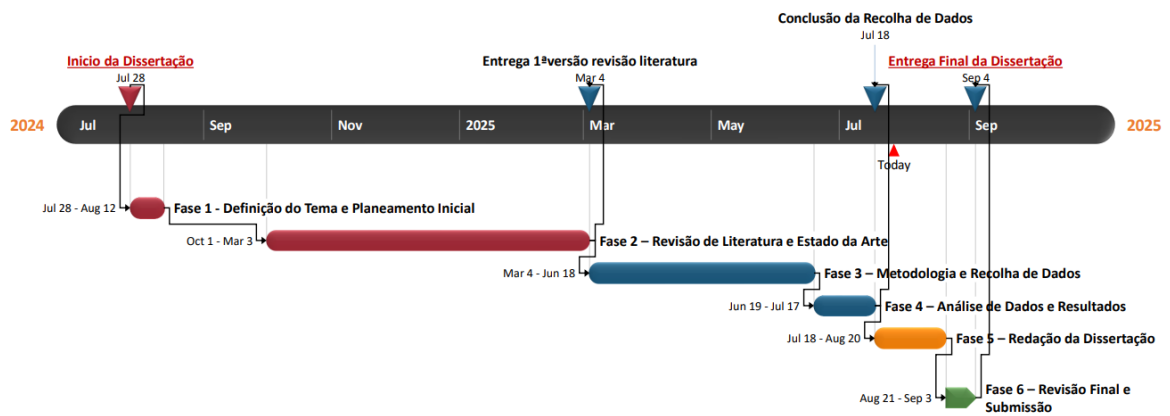
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Wiley.
- Kwak, Y. H., Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Williams, N. L. (2015). Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1652–1664.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>
- Loomis, J. (2020). The COVID Wildfire: Non-Profit Organizational Challenge and Opportunity. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(2), 8. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n2a396>
- Marciszewska, A. (2019). Maturity of Non-Profit Organizations in Project Management. *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 11884–118894.
- Marciszewska, A., & Brajer-Marczak, R. (2022). Project Management Maturity in Polish Non-profit Organisations. *Przegląd Organizacji*, 32–43.  
<https://doi.org/10.33141/po.2022.07.04>
- McKeever, B. W. (2024). Nonprofit Organizations. In *Public Relations for Public Health and Social Good* (pp. 133–147). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003327189-12>
- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515–533.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>
- Morris, P. W. G. (2011). *A Brief History of Project Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002>
- Nascimento, T. C., Sousa Neto, M. V. de, Milito, C. M., & Oliveira Júnior, P. C. M. de. (2014). Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. *Revista de Administração*, 49(2), 415–428. <https://doi.org/10.5700/rausp1155>
- Neves, L. A. L., Nunes, L. E. N. do P., Corrêa, V. A., & Rezende, M. C. (2013). Application of the Prado-Project Management Maturity Model at a R&D Institution of the Brazilian Federal Government. *Journal of Aerospace Technology and Management*, 5(4), 459–465.  
<https://doi.org/10.5028/jatm.v5i4.272>
- Nonprofit HR departments focusing on employee engagement, learning and development. (2022). *Board & Administrator for Administrators Only*, 38(8), 8–8. <https://doi.org/10.1002/ban.31368>
- Oliveira, J. P. N. de. (2014). Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor de Engenharia de Projetos de um Estaleiro de Grande Porte no Nordeste Brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 01–13.  
<https://doi.org/10.5585/gep.v5i3.257>
- Pinheiro, A. A. O. (2022). *Gestão de Projetos de SI nas Câmaras Municipais Portuguesas: maturidade, metodologias e boas práticas*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Instituto Politécnico do Porto.
- Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.

- Prado, D. (2016). *Maturidade em gerenciamento de projetos* (3rd ed.). Falconi Editora.
- Prado, D. (2024). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. (4ª Edição). Editora Falconi.
- Prado, G. (2019). *Mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos pelo modelo Darci Prado por meio de um levantamento comparativo entre dois projetos estratégicos do exército brasileiro*. Universidade de Brasília.
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2023). PROJECT MANAGEMENT MATURITY AND PROJECT MANAGEMENT SUCCESS IN DEVELOPING COUNTRIES. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34(2). <https://doi.org/10.7166/34-2-2760>
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Ramesh, Dr. S. (2023). Sustainable Business Practices: Integrating Environmental Impact Management into Modern Commerce Strategies. *Journal of Environmental Impact and Management Policy*, 41, 22–26. <https://doi.org/10.55529/jeimp.41.22.26>
- Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016*. (2016). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>
- Rowe, F., Kanita, N., & Walsh, I. (2023). The importance of theoretical positioning and the relevance of using bibliometrics for literature reviews. *Journal of Decision Systems*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2217646>
- Santos, M. R. C., & Laureano, R. M. S. (2023). Developing a vulnerability-based conceptual model for managing risk in non-profit projects: a multicase study in a European country. *Public Management Review*, 25(2), 313–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972685>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, Adrian. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Scott, S., McGowan, V., Wildman, J., Bidmead, E., Hartley, J., Mathews, C., James, B., Sullivan, C., Bamba, C., & Sowden, S. (2024). “I’ll meet you at our bench”: adaptation, innovation and resilience among VCSE organisations who supported marginalised and minoritised communities during the Covid-19 pandemic in Northern England – a qualitative focus group study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10435-5>
- Setiyo, M., & Rochman, M. L. (2023). Literature review: An effective method for identifying science and technology updates. *Mechanical Engineering for Society and Industry*, 3(3), 114–118. <https://doi.org/10.31603/mesi.10787>
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Turkebayeva, K. T., & Sabden, O. S. (2022). Analysis of project management methodology: literature review. *Bulletin of the National Engineering Academy of the Republic of Kazakhstan*, 84(2), 117–132. <https://doi.org/10.47533/2020.1606-146X.160>
- Verga Matos, P., Romão, M., Miranda Sarmiento, J., & Abaladas, A. (2019). The adoption of project management methodologies and tools by NGOs: A mixed methods perspective. *Journal of Business Research*, 101, 651–659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.067>

# Apêndices

## Apêndice A

Figura 9 - Cronograma



Fonte: Elaboração própria

# Apêndice B – Questionário de Investigação

20/07/25, 19:13

Questionário de Investigação

## Questionário de Investigação

### Caro(a) participante,

Este questionário integra a dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, da aluna Patrícia Queirós, sob orientação do Professor José Ângelo Pinto.

### Objetivo:

O presente estudo visa avaliar o grau de maturidade da Gestão de Projetos nas Organizações Não Lucrativas (ONL) em Portugal, com base no modelo MMGP de Parci Prado.

### Confidencialidade, Tratamento e Direitos dos Titulares de Dados (RGPD):

Os dados recolhidos são tratados de forma estritamente confidencial, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos. A análise será efetuada de forma estatística e agregada (por nível NUTS), sem possibilidade de identificação direta ou indireta dos participantes ou das organizações.

Os dados serão acedidos apenas pela investigadora (Patrícia Queirós) e pelo orientador (Professor José Ângelo Pinto).

Os dados serão conservados pelo período necessário à realização da dissertação, com término previsto para dezembro de 2025, sendo posteriormente eliminados de forma segura.

Ao iniciar o questionário, confirma que compreende os objetivos do estudo, os seus direitos enquanto titular de dados e consente, de forma livre, informada e explícita, a recolha e tratamento dos dados fornecidos.

### Contacto para esclarecimentos:

[8230566@estg.ipp.pt](mailto:8230566@estg.ipp.pt)

### Divulgação dos resultados:

O documento final será publicado no repositório de dados da Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Pode aceder através do link: <http://hdl.handle.net/10400.22/4>

A sua participação é fundamental para o sucesso desta investigação. Agradeço desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,  
Patrícia Queirós

\* Obrigatória

## Termo de Consentimento Informado

1. Declaro que li e compreendi a informação apresentada sobre o tratamento dos dados. Dou o meu consentimento livre, informado e explícito para responder a este questionário, autorizando a utilização dos dados fornecidos de forma agregada e anónima, exclusivamente para fins académicos e científicos. \*

Sim

Não

## I - Tipo de Organização Não Lucrativa

2. Qual a forma jurídica da organização? \*

- Cooperativa
- Associação
- Misericórdia
- Fundação
- Outra

3. Se respondeu 'Outra', por favor especifique: \*

4. Qual o enquadramento da organização? \*

- IPSS
- Mutualista
- Pessoa Coletiva de Utilidade Pública
- ONGD
- Outra

5. Se respondeu 'Outra', por favor especifique: \*

6. Localização da Organização (Distrito) \*

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Outro

7. Se respondeu 'Outro', por favor especifique: \*

## II - MMGP adaptado: Secção I

Este nível representa o despertar para o assunto da gestão de projetos.  
As suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gestão de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (software) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planeamento e controlo de alguns projeto.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gestão de projetos de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gestão de Projetos (GP).

8. Em relação à formação interna e externa em gestão de projetos nos últimos 12 meses, considere o texto seguinte e assinale a opção mais adequada.

Alguns colaboradores da organização participaram em formação nos últimos 12 meses, onde foram abordados temas relacionados com áreas de conhecimento e processos de gestão de projetos (por exemplo, padrões disponíveis: Guia PMBOK®, IPMA, Prince2, Agile, etc.). \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

9. Em relação à utilização de aplicações para a gestão do tempo (sequenciar tarefas, preparar cronogramas, elaborar gráficos de Gantt, etc.), considere a frase seguinte e assinale a opção mais adequada.

Alguns colaboradores da organização participaram em formação nestas aplicações nos últimos 12 meses e utilizaram-nas na gestão dos projetos da organização. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

10. Relativamente à experiência com o planeamento e controlo de projetos, por parte dos elementos envolvidos nos projetos da organização, podemos afirmar:

Nos últimos 12 meses, alguns colaboradores da organização realizaram o planeamento, o acompanhamento e o encerramento de um número significativo de projetos, baseando-se em padrões reconhecidos (Guia PMBOK® , IPMA, Prince2, Agile, etc.) e em ferramentas informáticas (MS-Project, entre outras). \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

11. Relativamente à aceitação, por parte dos principais responsáveis pela gestão na organização, da importância da Gestão de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para aprofundar e melhorar o entendimento sobre o assunto, como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

12. Relativamente à aceitação, por parte dos principais envolvidos na gestão da organização, da importância de se possuir uma metodologia para a Gestão de Projetos, assinale a opção mais adequada.

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

13. Relativamente à aceitação, por parte dos principais envolvidos na gestão da organização, da importância de se possuir um sistema informatizado para apoiar a Gestão de Projetos, assinale a opção mais adequada.

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

14. Relativamente à aceitação, por parte dos principais envolvidos na gestão da organização, da importância de componentes como Gestores de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, Product Owner, entre outros, escolha a opção mais adequada.

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

15. Relativamente à aceitação, por parte dos principais envolvidos na gestão da organização, da importância de garantir que os projetos estejam criteriosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha a opção mais adequada.

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

16. Relativamente à aceitação, por parte dos principais envolvidos na gestão da organização, da importância de evoluir em competências comportamentais e socio emocionais (liderança, negociação, comunicação, gestão de conflitos, etc.), escolha a opção mais adequada.

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

17. Relativamente à aceitação, por parte dos principais envolvidos na gestão da organização, da importância de evoluir em competências técnicas e contextuais (ou seja, conhecimentos sobre o setor de atuação, estratégia organizacional, atendimento a beneficiários, gestão de recursos, entre outros), escolha a opção mais adequada.

Nos últimos 12 meses, têm sido promovidas iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para discutir o tema, participação em congressos, cursos, entre outros. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

### III - MMGP adaptado: Secção II

Ao responder às questões deste nível, tenha em mente que este representa a situação em que foi implementada uma plataforma padronizada de gestão de Projetos.

As suas principais características são:

- A situação existente no nível anterior, evoluiu para uma única plataforma padronizada e um único modelo de gestão de projetos, que está a ser utilizado pelos principais envolvidos.
- A plataforma é adequada ao setor; Houve uma evolução nos conhecimentos, atingindo um nível básico.
- As novas práticas representam uma mudança de cultura; Utilização rotineira da baseline, sempre que adequado e necessário.
- Medição do desempenho dos projetos concluídos; Registo de dados sobre anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, derrapagem de custos, etc.).
- Uma quantidade significativa de projetos já completou o seu ciclo de vida neste cenário; Esta situação mantém-se há mais de um ano.

18. Em relação ao uso de uma metodologia de gestão de projetos pelas pessoas do setor envolvidas com projetos, assinale a opção mais adequada.

Existe uma metodologia que inclui os processos necessários e adequados ao setor (Iniciação, Planeamento, Execução, Controlo e Encerramento), áreas de conhecimento (Âmbito, Prazo, Custo, Qualidade, etc.) e governança. A metodologia segue, de alguma forma, um dos padrões existentes (Guia PMBOK®, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.), diferencia os projetos pelo seu tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

19. Em relação à informatização dos processos de gestão de projetos, assinale a opção mais adequada.

Existe um sistema aparentemente completo, adequado e intuitivo, que auxilia no planeamento e acompanhamento dos projetos. O sistema está alinhado com a metodologia utilizada e permite uma visão consolidada de todos os projetos numa única interface (cockpit ou dashboard). Isso possibilita à administração analisar anomalias (sinais de alerta) e tomar decisões estratégicas. Além disso, o sistema permite a integração com outros sistemas e o armazenamento de dados de projetos concluídos, o que possibilita análises comparativas de desempenho. O sistema está a ser utilizado pelos principais \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

20. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos relacionados com estudos prévios à iniciação dos projetos, assinale a opção mais adequada.

Todos os processos necessários foram identificados, mapeados, padronizados e, em alguns casos, informatizados. O material existente é aparentemente completo e está a ser utilizado há mais de um ano. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

21. Em relação ao planeamento de um novo projeto, assinale a opção mais adequada.

O tipo adequado de planeamento foi identificado e implementado. Está em uso há mais de um ano e é amplamente aceite.

\*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

22. Em relação à implementação do Escritório de Gestão de Projetos (EGP ou PMO), assinale a opção mais adequada.

A necessidade de um PMO foi avaliada. Quando considerado necessário, a opção mais adequada ao setor foi identificada e implementada. As funções e processos do PMO foram mapeados e padronizados, orientando o seu trabalho. Os membros do PMO possuem formação adequada em gestão de projetos. O PMO é bem aceite, está em funcionamento há mais de um ano e tem uma influência positiva nos projetos do setor. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

23. Em relação ao uso de comités ou sistemas executivos de monitorização para acompanhamento dos projetos em execução, assinale a opção mais adequada.

A necessidade de utilização de comités foi avaliada. Quando aplicável, foram identificadas e implementadas as opções mais adequadas ao setor. As funções e processos dos comités foram identificados, mapeados e padronizados. Os comités reúnem-se periodicamente e têm uma forte influência no progresso dos projetos. São bem aceites e estão em funcionamento há mais de um ano. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

24. Em relação à governança no acompanhamento da execução da carteira de projetos, assinale a opção mais adequada.

As necessidades adequadas de governança foram identificadas, implementadas e estão a ser praticadas há mais de um ano. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

25. Em relação à gestão de mudanças (prazo, custos, âmbito, qualidade, resultados, etc.) em projetos em execução, assinale a opção mais adequada.

Quando uma alteração é solicitada, são utilizados critérios rigorosos para a sua análise e aprovação. O impacto da solicitação nos objetivos estratégicos do projeto e nos aspetos inicialmente negociados (prazo, orçamento, etc.) é avaliado de forma detalhada. O modelo de gestão de mudanças está a funcionar adequadamente há mais de um ano. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

26. Em relação à definição de sucesso e à utilização de métricas para avaliação dos resultados dos projetos, assinale a opção mais adequada.

Após a conclusão de cada projeto, é realizada uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas do não atingimento das metas. Estes dados são armazenados num Banco de Dados (ou equivalente) e periodicamente analisados para identificar os principais fatores críticos que afetaram a carteira de projetos. Com base nessas análises, são estabelecidas ações corretivas. Este processo está a ser utilizado há mais de um ano.

\*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

27. Em relação à evolução das competências (conhecimentos e experiência) em gestão de projetos e outros aspetos técnicos e comportamentais dos envolvidos, assinale a opção mais adequada.

As competências necessárias para cada grupo de profissionais foram identificadas. Foi realizado um levantamento da "Situação Atual" e da "Situação Desejada". Um Plano de Ação foi implementado e apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.

\*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

#### IV – MMGP adaptado: Secção III

Ao responder a estas questões, tenha em consideração que este nível representa uma situação em que a plataforma de Gestão de Projetos implementada funciona de forma eficaz e produz resultados concretos. As principais características deste nível são:

- As mudanças implementadas no nível anterior (3) produzem resultados eficazes.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias controláveis que comprometem os resultados dos projetos.
- Os profissionais demonstram constantemente um elevado nível de competência, aliando conhecimento teórico e experiência prática bem-sucedida.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) estão alinhados com o esperado para um nível de maturidade 4. Utilização de benchmarking com empresas líderes para identificar novas oportunidades de melhoria.
- Esta situação mantém-se há mais de 2 anos. Um número significativo de projetos já completou o seu ciclo de vida neste cenário.

28. Em relação à mitigação de anomalias (atrasos, derrapagem orçamental, não conformidade do âmbito, qualidade, resultados, etc.), provenientes do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada.

Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) através da implementação de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

29. Relativamente à avaliação do desempenho do portefólio de projetos do setor, abrangendo (quando aplicável) aspetos como benefícios, resultados esperados, satisfação das partes interessadas, rentabilidade, atrasos, custos, conformidade do âmbito e qualidade, assinale a opção mais adequada.

Foram estabelecidas metas para os diversos indicadores que definem o sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

30. No que diz respeito ao envolvimento da alta administração (chefias superiores com influência nos projetos do setor, incluindo, se necessário, comités e patrocinadores) com a Gestão de Projetos, assinale a opção mais adequada.

Nos últimos dois anos tem havido um forte e adequado envolvimento da alta administração, participando em reuniões e/ou acompanhando de perto os projetos estratégicos. Possui o conhecimento adequado, toma decisões firmes e incentiva a Gestão de Projetos, contribuindo significativamente para o elevado nível de sucesso dos projetos do setor. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

31. Num ambiente de boa governação, existe eficiência e eficácia devido à presença de uma estrutura organizacional correta, processos adequados, informatização, ferramentas apropriadas, entre outros fatores. Além disso, os principais envolvidos são competentes e proativos. Assinale a opção mais adequada.

Existe uma boa governação no setor. As decisões certas são tomadas na altura certa, pela pessoa certa e produzem os resultados esperados. Isto verifica-se há mais de dois anos e contribui fortemente para o elevado nível de sucesso do setor. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

32. Relativamente à Melhoria Contínua, aplicada através do controlo e medição das dimensões da governação da gestão de projetos (processos, ferramentas, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico), assinale a opção mais adequada.

Existe um processo pelo qual estes aspetos são periodicamente avaliados e quaisquer fragilidades ou inadequações são discutidas e melhoradas. Esta prática tem contribuído significativamente para o sucesso dos projetos, sendo bem aceite e praticada pelos principais envolvidos há mais de dois anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

33. No que diz respeito à evolução da competência das lideranças (como os Gestores de Projeto) para atingir as metas dos projetos, assinale a opção mais adequada.

Houve uma evolução significativa na competência das lideranças dos projetos. As metas estabelecidas são atingidas ou superadas na grande maioria dos casos. Os líderes (Gestores de Projeto, por exemplo) sentem-se altamente motivados com as suas funções, estão em constante aperfeiçoamento e procuram, inclusive, certificações. É comum a existência de algum tipo de reconhecimento ou prémio pelo seu trabalho. Esta situação verifica-se há pelo menos dois anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

34. Relativamente à capacidade dos profissionais diretamente envolvidos em projetos (como gestores de projetos e PMO) para lidar com aspetos relacionados com os relacionamentos humanos (liderança, negociação, resolução de conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada.

Houve uma grande evolução neste aspeto, contribuindo significativamente para o sucesso dos projetos. Além de serem profissionais mais experientes, praticamente todos participaram num programa abrangente de capacitação em relações humanas, reconhecido como essencial para o bom desempenho das suas funções. Esta situação verifica-se há pelo menos dois anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

35. Relativamente ao incentivo para a capacitação contínua e obtenção de certificações (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) por parte dos gestores de projetos, product owners e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada.

Existe uma política de incentivo à formação contínua e à obtenção de certificações. Esta política está em funcionamento há mais de dois anos, com bons resultados e um número adequado de profissionais já obteve certificação. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

36. No que se refere ao alinhamento dos projetos executados no setor com os objetivos estratégicos da organização, assinale a opção mais adequada.

Na fase de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia), é realizada uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados, os quais devem estar claramente alinhados com as metas estratégicas. Durante a execução e encerramento do projeto, monitoriza-se o alinhamento previsto. Esta prática encontra-se em vigor há pelo menos dois anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

37. No que diz respeito à competência técnica da equipa responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado) nos últimos dois anos, assinale a opção mais adequada.

Houve uma grande evolução neste aspeto, contribuindo significativamente para o sucesso dos projetos. Estes profissionais aperfeiçoaram as suas competências técnicas e desenvolveram uma melhor capacidade de gestão de fornecedores, tanto internos como externos. Esta situação verifica-se há pelo menos dois anos. \*

- A situação existente é exatamente a apresentada
- A situação existente é ligeiramente inferior à apresentada
- A situação existente é significativamente inferior à apresentada
- Foram iniciados esforços neste sentido
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

## V – MMGP adaptado: Secção IV

Ao responder às questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de Gestão de Projetos não só funciona e gera resultados, mas também foi otimizada através da melhoria contínua e da inovação tecnológica e de processos. As suas principais características são:

- A situação implementada no nível 4 (nível anterior) foi otimizada. Otimização da governação.
- Otimização de processos e ferramentas. Otimização de resultados (prazos, custos, âmbito, qualidade, desempenho, etc).
- Ambiente e clima de trabalho eficientes, produtivos e com baixo nível de stress. Elevado reconhecimento da competência da área, que é vista como referência.
- Nível de sucesso extremamente elevado. Esta situação mantém-se há mais de 2 anos.
- Uma quantidade significativa de projetos já completou os seus ciclos de vida neste cenário.

38. Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, pois permite avanços significativos na otimização da qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

O uso da transformação digital para impulsionar a inovação na gestão deixou de ser um tabu e registou uma evolução significativa, permitindo visualizar os produtos e processos sob novas perspetivas. Nos últimos dois anos, foram implementadas várias iniciativas inovadoras com resultados amplamente compensadores. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

39. Relativamente à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipa no planeamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou âmbito, podemos afirmar que:

A equipa tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspetos que permitiu otimizações significativas na duração, nos custos e no âmbito dos projetos. Alguns exemplos incluem: BIM (Modelação da Informação da Construção) e AWP (Advanced Work Packaging) para projetos de construção e Desenvolvimento Ágil para projetos de software. Foram realizados ensaios de benchmarking com empresas líderes do setor para identificar possíveis melhorias. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

40. Relativamente à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipa na gestão das partes interessadas (stakeholders) e na gestão de riscos, podemos afirmar que:

A equipa tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspetos que tem permitido que os projetos avancem "sem surpresas". A equipa domina aspetos de complexidade estrutural, incluindo pensamento sistémico (system thinking). \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

## 41. Relativamente ao sistema informático:

Está em utilização há mais de dois anos um sistema abrangente que cobre todas as etapas, desde a ideia inicial (oportunidade ou necessidade) até à entrega do produto para utilização. Inclui, além da gestão de projetos, a gestão de portfólio e de programas (se aplicável), bem como a análise de projetos concluídos. Foi realizada uma transformação digital nos processos. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

## 42. Relativamente ao histórico de projetos concluídos (Gestão do Conhecimento), considerando aspetos como: Análise da eficiência do business case, Avaliação dos Resultados Obtidos, Dados da Gestão, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

Está disponível, há mais de dois anos, uma base de dados (ou equivalente) de excelente qualidade. Existem procedimentos que permitem a análise dos dados pelos principais intervenientes, evitando erros do passado e otimizando o planeamento, a execução e a conclusão de novos projetos. Por exemplo, ferramentas de Inteligência Artificial (como o ChatGPT) podem ser utilizadas para aprofundar o conhecimento sobre projetos anteriores. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

## 43. Relativamente à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), considerando a relação entre a organização, os Gestores de Projetos e o Gabinete de Gestão de Projetos (PMO), escolha:

A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi aperfeiçoada e tem funcionado de forma totalmente eficaz há pelo menos dois anos. A relação entre as partes envolvidas é clara e eficiente. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

## 44. Relativamente à capacidade dos principais envolvidos nos projetos no que toca à competência comportamental (negociação, liderança, gestão de conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste domínio, demonstrando fortes competências em áreas como Inteligência Emocional, Pensamento Sistémico, Prontidão Cognitiva, entre outras. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

45. Relativamente ao conhecimento dos principais envolvidos sobre o contexto da organização (negócio, estratégia, processos, estrutura organizacional, clientes, etc.), podemos afirmar que:

Existe um elevado nível de compreensão destes aspetos, que são tidos em consideração no planeamento e execução dos projetos, garantindo que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) correspondam às necessidades e expectativas da organização. \*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

46. Relativamente ao ambiente existente no setor no que respeita à gestão de projetos, assinale a opção mais adequada:

A gestão de projetos é encarada como "algo natural e necessário", sem restrições ocultas há pelo menos dois anos. Foi realizado um trabalho de "Gestão da Cultura", resolvendo de forma estruturada os aspetos que anteriormente afetavam a execução dos projetos, através de conceitos como a Gestão da Mudança. Os projetos estão alinhados com as estratégias organizacionais e são executados sem interrupções, num ambiente de baixo stress, baixo ruído e elevado nível de sucesso.

\*

- A situação existente corresponde à apresentada
- A situação existente NÃO corresponde à apresentada.

**VI - Perfil da Entidade e do Inquirido**

47. Quantos colaboradores (funcionários e voluntários) estão envolvidos na gestão e execução de projetos na organização? \*

48. Qual o orçamento anual, aproximado, destinado à gestão e execução de projetos na organização? \*

49. Idade \*

- Menos de 30 anos
- Entre 31 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Superior a 65 anos

50. Qual a sua função atual? \*

51. Antiguidade \*

	Não aplicável	Menos de 1 ano	Entre 1 a 5 anos	Entre 6 a 10 anos	Entre 11 a 20 anos	Mais de 20 anos
No setor das ONL's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na organização atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na função atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Teve formação na área de gestão de projetos? \*

- Não, nunca.
- Sim, nos últimos 12 meses.
- Sim, há mais de 12 meses.

---

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

