

Gestão de Projetos em OSFL: IPSS e Instituições equiparadas na sub-região do Vale do Ave
Ana Ferreira de Castro

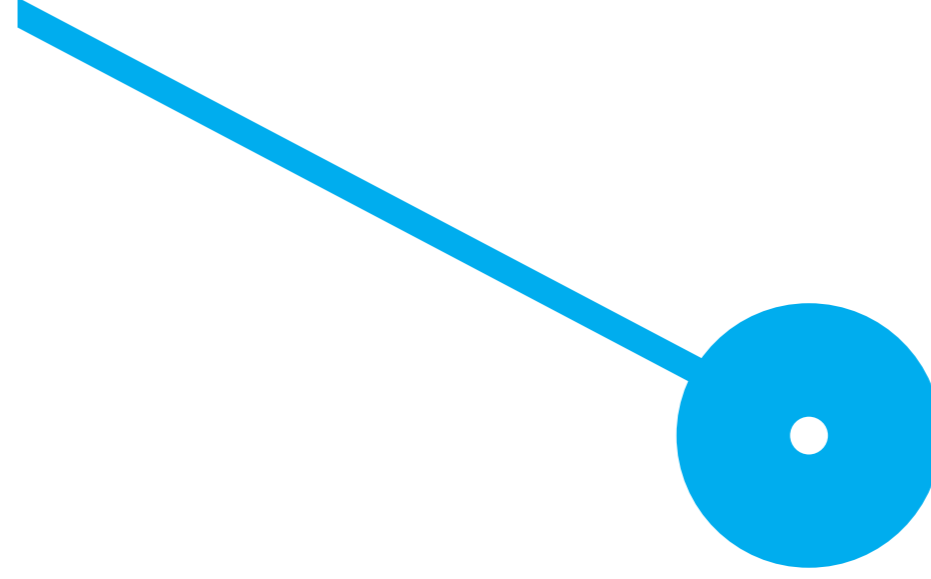
10/2021

Ana Ferreira de Castro. Gestão de Projetos em OSFL

Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos: IPSS e Instituições equiparadas na sub-região do Vale do Ave

Ana Ferreira de Castro

10/2021





Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos: IPSS e Instituições equiparadas na sub-região do Vale do Ave

Ana Castro

Orientadores:

Vanda Lima

José Ângelo Pinto

Agradecimentos

Em primeiro lugar, como não podia deixar de ser, a professora Vanda Lima e o professor José Ângelo Pinto, que me orientaram neste percurso, o meu muito obrigado pelo acompanhamento sério e contínuo, contribuíram com conhecimento, ideias e motivação, motivação essa crucial em alguns momentos menos bons. Foi, sem dúvida, um gosto fazer este caminho com vocês.

A todas as Instituições que colaboraram comigo neste estudo, essenciais para o sucesso desta investigação. Em especial à AIREV por todas as oportunidades que me foram dadas e por acreditarem sempre.

À Rita e ao Mário, que se cruzaram comigo neste percurso e se tornaram amigos e confidentes do desafio que foram estes dois anos.

À Inês e à Adriana, por toda a paciência e tempo dedicado aos meus desabafos nos momentos bons e menos bons deste percurso. Ao Ricardo por toda a ajuda e disponibilidade.

Aos meus irmãos, Diana e Luís, a minha melhor claque, que sempre me disseram "O teu sucesso é a nossa felicidade". E os meus 4 sobrinhos, a Anna, a Maria, o Gustavo e o Afonso, a minha bomba de energia nos dias menos bons.

Ao Diogo, o meu companheiro para a vida, que muitas vezes acredita em mim mais do que eu própria, e nunca me deixa desistir. Obrigada por fazeres esta caminhada ao meu lado.

À minha mãe, que sempre me deu um mundo de possibilidades, nunca me fechou portas e permitiu que alcançasse sempre todos os meus objetivos. A ela, devo-lhe tudo.

E ao meu pai, o grande amor da minha vida e a parte que vai sempre faltar. Espero que ele esteja muito orgulhoso.

Resumo

A gestão de projetos tem ganho reconhecimento ao longo dos anos nas organizações em Portugal e no Mundo, mas estudos demonstram que, no setor social, ainda não é implementada, nem valorizada de modo amplo. Para dar resposta às necessidades e realidades das instituições do terceiro setor, foram desenvolvidas metodologias adequadas e adaptadas às mesmas. Das metodologias desenvolvidas, a literatura destaca como mais eficazes e adequadas a PM4DEV e Project DPro.

Este estudo teve como principal objetivo compreender o nível de conhecimento e utilização das metodologias PM4DEV e Project DPro e ferramentas de gestão de projetos em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e instituições equiparadas, sediadas na sub-região do Vale do Ave. Foram recolhidos dados primários através de questionários online dirigidos a indivíduos com vínculo laboral ou de direção a associações deste tipo, de modo a realizar um estudo exploratório da temática, que contribua para a melhoria do conhecimento e utilização da gestão de projetos no terceiro setor.

Foi possível concluir que, apesar de haver um conhecimento e utilização de gestão de projetos maioritariamente de nível médio e avançado nas instituições, ainda existe uma grande percentagem que não conhece ou não utiliza práticas da área. No que diz respeito há quantidade de projetos nas instituições, foi possível concluir que, maioritariamente, as instituições não possuem nenhum projeto ou possuem um número reduzido (entre 1 e 3).

Relativamente à perceção dos inquiridos relativamente à gestão de projetos, conclui-se ainda uma perceção de pouco interesse e confiança na gestão de projetos, fator que poderá ser um impedimento à evolução.

Palavras-chave: Instituições particulares de solidariedade social, Gestão de Projeto, PM4DEV, Project DPro

Abstract

Project management has gained recognition over the years in organizations in Portugal and in the world, but studies show that, in the social sector, it's still not implemented or valued in a broad way. In order to respond to the needs and realities of the third sector institutions, appropriate methodologies were developed and adapted to them. Of the developed methodologies, the literature highlights PM4DEV and Project DPro as the most effective and adequate.

This study intended to understand the level of knowledge and use of PM4DEV and Project DPro methodologies and project management tools in Private Social Solidarity Institutions and similar organizations, and this analysis will be carried out in the sub-region of Vale do Ave. Questionnaires were carried out with individuals with a work contract or with the direction of associations of this type, in order to carry out an exploratory study on the subject, which could contribute to the improvement of knowledge and use of project management in the third sector. It was possible to conclude that although there is some knowledge and use of project management in institutions, these values are still generally low. About the number of projects in the institutions, it was possible to conclude that, for the most part, the institutions do not have any projects or have a small number (between 1 and 3).

Regarding the respondents perception of project management, there is also a perception of little interest and confidence in project management, a factor that could be an impediment to evolution.

Palavras-chave: Private Institutions Social Solidarity, Project Management, PM4DEV, Project DPro

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	3
1.1. Instituições particulares de solidariedade social.....	3
1.2. Instituições equiparadas a Instituições particulares de solidariedade social	5
1.3. Ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor social.....	6
1.3.1. Project DPro	7
1.3.2. PM4DEV	17
1.3.3. Comparação de metodologias: PM4DEV e Project DPro.....	20
1.4. Gestão de projetos em Organizações Sociais	21
2. Questões e metodologia de investigação.....	24
2.1. Questões e objetivo de investigação.....	25
2.2. Metodologia de investigação e recolha de dados.....	25
2.3. Caracterização da população e da amostra	27
2.3.1. População.....	27
2.3.2. Amostra.....	28
3. Resultados.....	31
3.1. Apresentação de resultados.....	31
3.2. Discussão de resultados	45
Referências bibliográficas	49
Apêndice	53

Índice de Figuras

Figura 1: Divisão de tipos de IPSS's em natureza associativa e fundacional.....	4
Figura 2: Divisão jurídica de IPSS's	5
Figura 3: Modelo de Fases do Project DPro	7
Figura 4: Exemplos das Portas de Decisão Internas na fase de Identificação e Definição	16
Figura 5: Ecosistema de gestão de projeto	17
Figura 6: Comparação de nível de maturidade em instituições lucrativas e não lucrativas.....	23
Figura 7: Local da instituição – População	27
Figura 8: Tipo de Organização – População	28
Figura 9: Respostas à questão "Considero que a implementação.....	33
Figura 10: Respostas à questão "Considero que a implementação.....	34
Figura 11: Respostas à questão "Considero que a aposta em formação dos.....	34
Figura 12: Respostas à questão "Considero que tenho conhecimento suficiente.....	35
Figura 13: Respostas à questão "Gostaria de ter mais conhecimento sobre gestão de projetos"	35
Figura 14: Respostas à questão "Considero que se tivesse mais conhecimento.....	36

Índice de Tabelas

Tabela 1: Áreas do conhecimento do Project DPro e PM4DEV.....	20
Tabela 2: Nível de descrição de ferramentas.....	21
Tabela 3: Diferença entre organizações com e sem fins lucrativos.....	22
Tabela 4: Fatores facilitadores para a adoção de metodologias de Gestão de Projetos	24
Tabela 5: Função atual dos respondentes – amostra.....	29
Tabela 6: Distribuição geográfica – Amostra.....	30
Tabela 7: Volume financeiro – Amostra	30
Tabela 8: Número de projetos ativos na instituição.....	31
Tabela 9: Conhecimento em gestão de projetos	32
Tabela 10: Utilização de práticas de gestão de projetos	32
Tabela 11: Relação entre a conhecimento em gestão de projetos e.....	37
Tabela 12: Significância relativamente ao quadro 11.....	37
Tabela 13: Relação entre a utilização de práticas de gestão de projetos e instituições que têm/não têm técnicos com formação em gestão de projetos.....	38
Tabela 14: Significância de Monte Carlo relativamente ao quadro 13.....	38
Tabela 15: Relação entre a utilização de práticas de gestão de projetos e o volume financeiro..	39
Tabela 16: Significância de Monte Carlo relativamente ao quadro 15	39
Tabela 17: Relação entre a formação em GP dos técnicos e o volume financeiro da instituição.	40
Tabela 18: Significância de Monte Carlo relativamente ao quadro 17	41
Tabela 19: Relação entre a formação em GP do respondente e a percepção se.....	41
Tabela 20: Significância de Monte Carlo relativamente ao quadro 19	42
Tabela 21: Relação entre técnicos com formação em GP e área geográfica de atuação da instituição	42
Tabela 22: Significância de Monte Carlo relativamente ao quadro 21.....	43
Tabela 23: Relação entre realização de projetos na instituição e formação em GP dos técnicos	43
Tabela 24: Significância relativamente ao quadro 23	44
Tabela 25: Relação entre Frequência de utilização de práticas.....	44
Tabela 26: Significância relativamente ao quadro 25.....	45

Lista de siglas e abreviaturas

IPPS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

PMBOK® – Project Management Body of Knowledge

Project DPro – Project Management for Development Professionals

PM4DEV – Project Management for Development Organizations

PMI – Project Management Institute

OSLF – Organização sem fins lucrativos

GP – Gestão de projetos

WBS – Work Breakdown Structure

EVM – Earned value management

Introdução

O terceiro setor, onde estão incluídas as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPPS), tem uma grande importância no funcionamento de um país e na resposta a populações mais vulneráveis. Apesar destas instituições funcionarem maioritariamente com base em projetos, ainda não é reconhecida a importância de um gestor de projeto nas mesmas (Ferreira, 2000).

Apesar da origem da gestão de projetos ter sido focada nos setores não sociais, ao longo dos últimos anos têm vindo a ser desenvolvidas algumas metodologias de gestão de projetos adaptadas às necessidades e realidades do funcionamento do setor social (Diallo & Thuillier, 2005; Golini & Landoni, 2014; Khang & Moe, 2008; Youker, 2003; Lima et al., 2018).

Tendo em conta a importância do setor social na sociedade e na economia dos países (Cabanis-Brewin, 1998; Cavalcanti & Santiago, 2006), e o facto de a literatura demonstrar que a utilização de metodologias e ferramentas de gestão de projetos potenciam o seu sucesso (Cabanis-Brewin, 1998), demonstra-se oportuno a realização de estudos com o objetivo de compreender o grau de conhecimento e de utilização destas metodologias e ferramentas.

Apesar de Martens et al. (2013) defenderem que é possível a utilização do PMBOK Guide® em projetos sociais, vários autores refutam esta hipótese, sendo que defendem a utilização de metodologias específicas como PM4dev e Project DPro (Golini & Landoni, 2014; Hermano et al., 2013; Ika & Donnelly, 2017; Ika & Hodgson, 2014)

A gestão de projetos tem ganho reconhecimento ao longo dos anos nas organizações em Portugal e no Mundo, mas estudos demonstram que, no setor social, ainda não é implementada, nem valorizada de modo amplo.

Para dar resposta às necessidades e realidades das instituições do terceiro setor, foram desenvolvidas metodologias adequadas e adaptadas às mesmas (Munro & Ika, 2020). Nas organização das instituições, os projetos, pela sua especificidade, devem ser tidos em conta os desenvolvimentos pretendidos da organização e a forma como a gestão é realizada (Caramidaru, 2019).

PM4DEV e Project DPro/PMD Pro são metodologias focadas nos projetos sociais, citadas na literatura como as mais adaptadas às necessidades dos mesmos (Golini et al., 2014; Golini & Landoni, 2014; Hermano et al., 2013; Lacruz & Cunha, 2018).

Este trabalho tem como objetivo inicial compreender o funcionamento das organizações do setor social e as metodologias PM4DEV e Project DPro e, posteriormente, compreender o nível de

conhecimento das IPSS e organizações equiparadas sobre a gestão de projetos e as metodologias PM4DEV e Project DPro, bem como o nível de utilização de ferramentas de gestão de projeto.

Ao longo desta dissertação na bibliografia serão abordadas as temáticas relativas às Instituições Particulares de Solidariedade Social (1.1) e instituições equiparadas (1.2), ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor social (1.3), nomeadamente as metodologias Project DPro (1.3.1) e PM4DEV (1.3.2) e a gestão de projetos no terceiro setor (1.4). Serão ainda apresentadas as questões (2.1) e a metodologia (2.2) de investigação e a caracterização da população (2.3.1) e da amostra (2.3.2). A apresentação (3.1) e a discussão (3.2) de resultados tem como objetivo exposição dos dados obtidos neste estudo e a análise e relação dos mesmos com outros estudos desta área. A estrutura do questionário encontra-se em apêndice.

1. Revisão de Literatura

Neste capítulo é apresentado o conteúdo científico que sustenta a base teórica necessária ao desenvolvimento da presente investigação.

Aqui são abordados os conceitos de Instituições particulares de solidariedade social e instituições equiparadas, gestão de projetos e, ainda, ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor social (ProjectDPro e PM4DEV). As metodologias e ferramentas exploradas são aquelas que se consideram com interesse e defendidas na literatura como as mais adequadas e interessantes para a presente dissertação.

1.1. Instituições particulares de solidariedade social

Segundo Smith (1991) a origem da nomenclatura “terceiro setor”, tem como base o inglês “Third sector” nos anos 70 que, nos Estados Unidos, foi e é empregue para designar as “organizações sem fins lucrativos (nonprofit organizations)”.

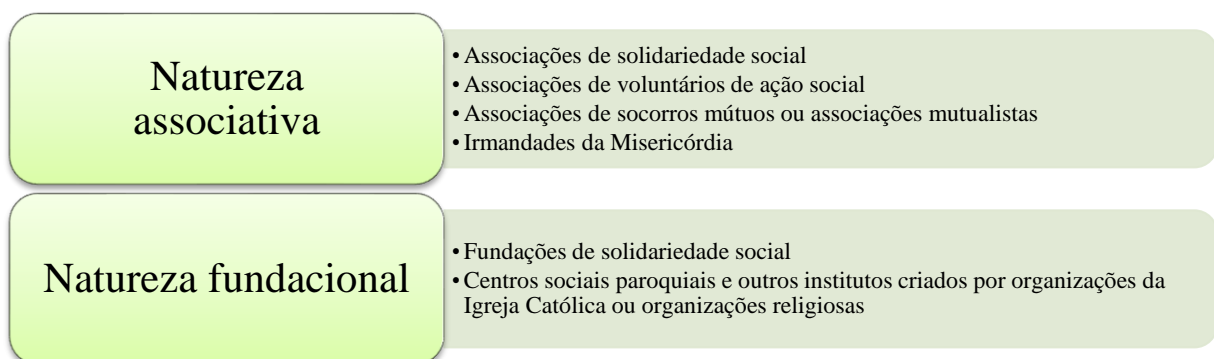
Tendo conta a existência de vários setores em Portugal, apresentou-se necessária a definição de características específicas para categorizar o setor social. Assim foi definido o terceiro sector como sendo composto por entidades que são: Organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias (Franco et al., 2005). Segundo Koch et al. (2009) o terceiro setor tem uma importância crescente na sociedade, tanto na pesquisa como na implementação de respostas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas com algum tipo de necessidade que não sejam capazes de suprir por si próprias. O terceiro sector ou setor não lucrativo, onde se encontram incluídas as IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social), é caracterizado por organizações que são independentes e de carácter privado, não sendo assim do Estado. Apesar de privadas, não têm como objetivo a monopolização individual do lucro (Ferreira, 2000).

O estabelecimento do regime jurídico das instituições privadas de solidariedade social aconteceu pela primeira vez em Portugal, segundo o Ministério da Segurança Social em 1979, através do Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro, com o objetivo de estabelecer a disciplina jurídica das instituições de fins não lucrativo de forma a reconhecer, valorizar e apoiar, incentivando e fomentando o seu funcionamento, sendo que apenas foram qualificadas como IPSS's organizações “criadas sem finalidade lucrativa por iniciativa particular, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e com o objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social”. A regulamentação do terceiro

setor está patente no Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro elaborado pelo Ministério da Segurança Social, onde são definidas como funções destas entidades a concessão de bens e a prestação de serviços, em populações específicas, tais como: Apoio a crianças e jovens, a famílias e à integração social e comunitária; Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez; Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; Educação e formação profissional dos cidadãos; Resolução dos problemas habitacionais das populações. A área de atividade é decidida de forma autónoma pelas instituições que executam a sua ação de forma independente.

As IPSS's podem ser divididas em natureza associativas ou natureza fundacional (figura 1), sendo que na primeira estão incluídas as associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e as irmandades da Misericórdia e são consideradas de natureza funcional as fundações de solidariedade social e os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas (Instituto da Segurança Social, 2014).

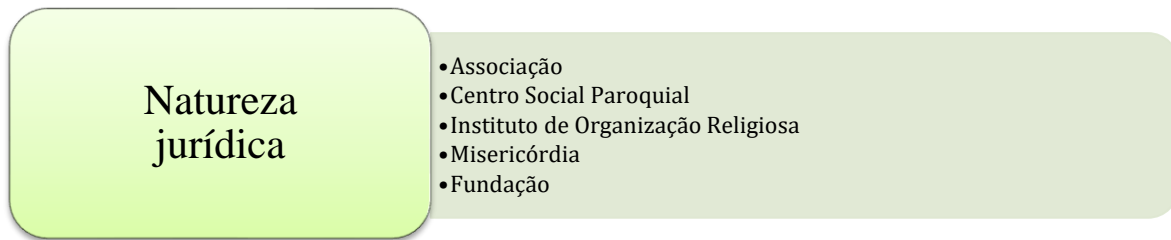
Figura 1: Divisão de tipos de IPSS's em natureza associativa e fundacional



Fonte: Instituto da segurança social (2014)

As IPSS's podem ainda ser divididas pela sua natureza jurídica (figura 2), sendo que podem ser divididas em Associação, Centro Social Paroquial, Instituto de Organização Religiosa, Misericórdia e Fundação (Instituto da Segurança Social, 2021).

Figura 2: Divisão jurídica de IPSS's



Fonte: Instituto da segurança social (2021)

As instituições do terceiro setor, não possuem na sua organização processos e metodologias de gestão de projetos implementadas (Rapagão, 2017), mas a sua adoção, nomeadamente pelas práticas concretas e pelo aumento de conhecimento da gestão de projetos, trarão benefícios a estas organizações, tornando o trabalho mais focado em objetivos e mais organizado, prevenindo e diminuindo o impacto das dificuldades enfrentadas, melhorando assim o desempenho, os resultados e a medição dos mesmos (Lima et al., 2018).

1.2. Instituições equiparadas a Instituições particulares de solidariedade social

As cooperativas de solidariedade social são organizações que “através da cooperação e entreajuda dos seus membros, visem, em obediência aos princípios cooperativos e sem fins lucrativos, a satisfação das respetivas necessidades sociais e a sua promoção e integração, nomeadamente no apoio a grupos vulneráveis e famílias e comunidades socialmente desfavorecidas ou em situação de carência económica. São uma espécie de instituição particular de solidariedade social.” (Diário da república Eletrónico, n.d.-b).

As casas do povo, por sua vez, “são associações a quem é reconhecido o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública, sendo constituídas por tempo indeterminado com o objetivo de promover o desenvolvimento e o bem-estar das comunidades, especialmente as do meio rural”. Cabe-lhes, em particular, desenvolver atividades de carácter social e cultural, com a participação dos interessados, e colaborar com o Estado e as autarquias, proporcionando-lhes o apoio que em cada caso se justifique, por forma a contribuírem para a resolução de problemas da população residente nas respetivas áreas.” (Diário da república Eletrónico, n.d.-a)

As cooperativas de solidariedade social e casas do povo que sigam os objetivos previstos no Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social poderão requerer o reconhecimento dessa qualidade à Direção-Geral da Segurança Social (DGSS). De forma a

conseguir esta equiparação àquelas instituições, estas organizações devem ter a aplicação do mesmo estatuto de direitos, deveres e benefícios, designadamente fiscais (Ministério da Segurança Social, 2016)

1.3. Ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor social

O Project Management Institute-PMI (2017, p.4), a associação global dos gestores de projeto com mais relevância global, descreve projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.”

Apesar de ser o conceito mais conhecido na área da gestão de projetos, o Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®), é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área e não é uma metodologia, sendo que não apresenta abordagens distintas dependendo do tipo de projeto. O PMBOK Guide® dá assim uma visão geral, sendo o conhecimento mais atual refere que “a gestão de projetos precisa ser adaptado para atender as necessidades do projeto, tanto o padrão como o guia são baseados em práticas descritivas, e não em práticas prescritivas.” (PMI, 2017)

“Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto com o objetivo de cumprir os seus requisitos. A gestão de projetos é realizada através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gestão de projetos identificados para o projeto. A gestão de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.” (PMI, 2017)

Os projetos sociais apresentam características específicas e que devem ser consideradas no desenvolvimento de metodologias, tendo em conta os seus objetivos e contexto (Diallo & Thuillier, 2005; Golini & Landoni, 2014; Khang & Moe, 2008; Youker, 2003) tais como: dificuldade na definição concreta dos clientes, grande número de stakeholders, ambiente complexo e com grandes mudanças, escassez de recursos, dificuldade em usar técnicas de Gestão de Projetos em contexto de outras culturas e a dificuldade de definir e medir resultados (Golini & Landoni, 2014). Portanto, estes projetos requerem uma resposta diferenciada, e em diferentes tipos de projeto podem ser aplicadas diferentes ferramentas, técnicas e abordagens, mesmo dentro da mesma organização, de acordo com as necessidades do mesmo (Golini et al., 2014).

Apesar do reconhecimento desta necessidade e da importância do setor social, as pesquisas dão pouca atenção aos projetos de desenvolvimento, especialmente os de natureza social e sem fins lucrativos (Bourgeon & Lehmann, 2008; Koch et al., 2009) em comparação com os dos restantes setores.

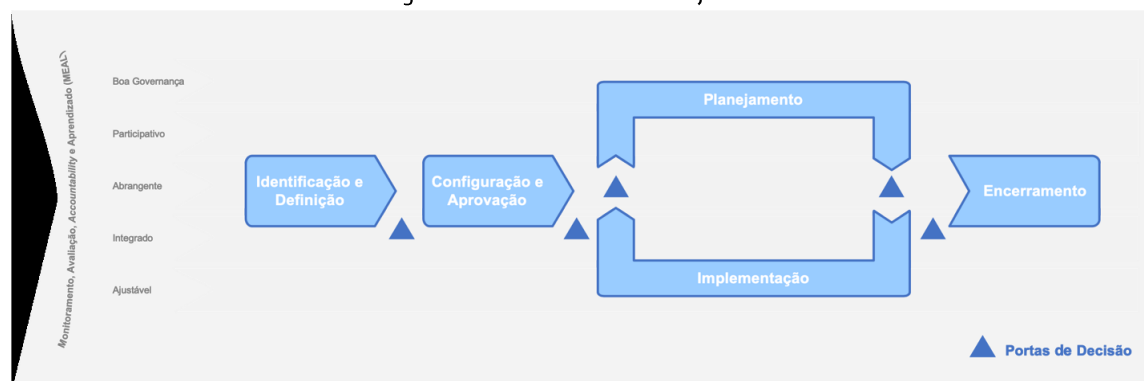
Contudo, algumas associações, ao longo dos anos, tem investido em estudos e adaptações de metodologias de implementação dos setores mais tradicionais onde impera a procura da rentabilidade para o setor social (Beck et al., 2009; Tucker & Parker, 2013). Destas metodologias, o Project DPro e a PM4DEV mostram-se bastante similares aos guias produzidos pelo PMI no PMBOK Guide®, sendo que, no setor social, são consideradas as mais conhecidas e consensuais (Hermano et al., 2013) e as mais uteis e eficazes (Golini et al., 2014; Lacruz & Cunha, 2018). Estudos comprovam ainda que o Project DPro, PM4DEV e o PMBOK Guide®, tendo em conta as necessidades dos projetos sociais, mostram-se complementares (Golini & Landoni, 2014).

O Project DPro, com origem em 2007, e o PM4DEV, criado em 2005, assumem-se como metodologias exclusivamente focadas em projetos sociais e a maioria da sua elaboração foi desenvolvida com base em projetos internacionais (PM4DEV, n.d.; PM4NGOs, n.d.).

1.3.1. Project DPro

O PMD Pro/Project DPro apresenta-se como uma abordagem diferenciada e benéfica, com base no PMBOK Guide®, tendo em atenção as organizações e as pessoas envolvidas nos seus projetos, através de mudanças focadas na gestão de projetos (Nelson & Cropper, 2016).

Figura 3: Modelo de Fases do Project DPro



Fonte: PM4NGOs n.d.

O Modelo de Fases Project DPro segundo PM4NGOs (2020) caracteriza-se por 5 fases: Identificação e Definição, Configuração e Aprovação do Projeto, Planeamento do Projeto, Implementação do Projeto e Encerramento do Projeto, sendo que dentro de cada fase são sugeridos vários processos e ferramentas para uma melhor organização (Figura 3).

- **Identificação e definição:** A base e suporte do projeto é definida nesta fase, portanto, um trabalho menos sustentado nesta fase poderá ter um efeito domino no sucesso e no impacto nas restantes fases do projeto. Durante esta fase são definidas as necessidades, exploradas as oportunidades, analisado o ambiente do projeto e criação de alternativas para a definição do projeto. “As decisões tomadas durante a fase definem a estrutura estratégica e operacional na qual o projeto ira operar posteriormente.” (PM4NGOs, 2020)
- **Definição das necessidades:** A equipa do projeto deve fazer recolha de informação relativa às necessidades da comunidade na área de intervenção em potencial, os serviços atuais fornecidos na área, *stakeholders* que poderão estar envolvidos no projeto, pontos fortes na comunidade que podem ser utilizados para potencializar o projeto e metas, objetivos e estratégias em nível nacional ou setorial (PM4NGOs, 2020).
- **Recolha de dados:** Tendo em conta que os projetos sociais possuem orçamentos muito limitados, é importante ter em conta que esta fase de recolha de dados poderá não ter muitos recursos disponíveis e, portanto, é importante compreender o objetivo deste processo, os recursos disponíveis, e os recursos humanos e tempo necessários e disponíveis, antes mesmo de iniciar a recolha, de forma a potencializar o processo. Os dados a ser recolhidos, se necessários para o projeto em causa são documentos legais e regulatórios, condições e normas sociais e culturais, infraestrutura disponível e necessária, pontos fortes, oportunidades e visão da comunidade, meio ambiente, redes organizacionais e os sucessos e capacidade (PM4NGOs, 2020).

De forma a potencializar este processo, a guia PM4NGOs (2020) sugere ao gestor de projetos fazer as seguintes questões: O que precisamos saber? De quem / de onde podemos obter essas informações? Que tipo de recursos humanos são necessários? Qual o orçamento necessário? Quanto tempo será necessário? (PM4NGOs, 2020).

- **Tipos de Dados:** Os dados podem ser divididos em dados secundários (revisão bibliográfica, revisão de registos, estatísticas existentes, índices, documentos governamentais e documentos de outras OSFL), dados qualitativos primários (pesquisas de conhecimento, prática e cobertura, pesquisas domiciliares, testes e pesquisas padronizadas, instrumentos de observação padronizados e medições antropométricas) e dados quantitativos primários (brainstorming, diagramas de afinidade, grupos focais, narrativas históricas, cronogramas, mapeamento de localidades, entrevistas semiestruturadas, entrevistas com informantes chave e exercícios de classificação) (PM4NGOs, 2020).

Os dados primários são normalmente mais direcionados para as necessidades de um projeto e também envolvem um maior gasto de tempo e recursos. Portanto, geralmente, é recomendado iniciar a recolha por dados secundários e posteriormente a se proceder à complementaridade através de dados primários. A utilização mista da recolha de dados permite também uma visão mais ampla e consistente para as tomadas de decisão (PM4NGOs, 2020).

- **Triangulação de dados:** Esta técnica permite a validação de dados através da verificação cruzada duas ou mais fontes, aumentando a firmeza e a validade dos resultados. No processo de identificação de necessidades a triangulação pode ser usada, por exemplo, a abordagem das Quatro Categorias de Necessidades Sociais de Bradshaw, que abordam 4 tipos de necessidades: necessidades sentidas (pensamentos e desejos da comunidade, o que eles pensam que deveria ser prioridade), necessidades expressas (reconhecida através de observação na comunidade), necessidades normativas (identificada por um profissional ou especialista) e necessidades comparativas (ocorre no contexto de uma comparação entre pessoas/comunidades) (PM4NGOs, 2020).

- **Análise das necessidades:** Esta análise é realizada dividindo em duas partes: análise do estado atual e do estado futuro (PM4NGOs, 2020).

A análise do estado atual engloba identificar os *stakeholders*, o seu poder e influência no projeto através da Matriz de stakeholders e do Diagrama de Venn e identificar ou detalhar o problema que será focado pelo projeto, através da árvore de problemas (PM4NGOs, 2020).

A análise do estado futuro engloba a árvore de objetivos de forma a identificar as possíveis intervenções e cada uma destas deve ser analisada encontrando assim uma justificação adequada para as mesmas. Através desta análise é possível responder às questões de qual a intervenção do projeto, os serviços prestados, quem serão os clientes e como os serviços são prestados. Seguidamente, através da elaboração de uma árvore de soluções e alternativas que aborda os objetivos e metas para responder ao problema principal. Nesta fase, já é possível realizar a análise do âmbito do projeto com base na árvore de objetivos e árvore de soluções e alternativas (PM4NGOs, 2020).

- **Logica de intervenção do projeto:** É desenvolvida uma matriz do marco lógico, onde serão relacionadas as atividades, os resultados, os objetivos e os impactos. A relação entre as componentes em cada nível da estrutura logica ilustram que resultara na obtenção do objetivo final do projeto (PM4NGOs, 2020).

- **Análises de alto nível (estimativas):** A análise de alto nível, deve incluir várias áreas e tem como objetivo principal apoiar a definição da intervenção (PM4NGOs, 2020).
 - **Análise de risco:** Na fase de identificação e definição, a principal objetivo é explorar os potenciais riscos, sendo isto essencial para o sucesso do projeto. Os riscos devem ser divididos em várias categorias, como por exemplo estratégico, político, financeiro, operacional/infraestrutura, ambiental, legal, gestão de projetos ou humanos (PM4NGOs, 2020).
 - **Análise de recursos humanos:** Nesta fase é avaliada as necessidades relativas aos recursos humanos definindo quais os membros da equipa que farão parte do projeto, são definidas as responsabilidades e os papéis e os requisitos de capacidade da equipa do projeto (PM4NGOs, 2020).
 - **Análise da cadeia de suprimentos:** A identificação, definição, planeamento e boa gestão de todos os suprimentos, ao longo de toda a vida do projeto é da responsabilidade do gestor de projetos. Esta cadeia está dividida em três componentes: gestão de aquisições (materiais e serviços necessários), gestão de logística (planeamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento de matérias-primas) e gestão de ativos (sistemas pelos quais os itens de valor para um projeto são monitorizados, mantidos e descartados) (PM4NGOs, 2020).
 - **Análise financeira:** desenvolvimento de um orçamento com base nas informações disponíveis, para que, se necessário, fazer uma proposta para obter financiamento (PM4NGOs, 2020).
 - **Análise da sustentabilidade:** Nesta fase é necessário analisar o que acontecerá após o término do projeto e de que forma podemos garantir que o projeto e seus resultados tenham continuidade na comunidade (PM4NGOs, 2020).
 - **Teoria da mudança:** A teoria da mudança acontece normalmente a nível do programa e não do projeto, no entanto deve ser compreendido como o projeto se encaixa no quadro geral representado na teoria de mudança no nível do programa ou no nível institucional (PM4NGOs, 2020).
 - **Redação do Termo de Abertura do Projeto (TAP):** É um documento, iniciado na fase de identificação e definição e normalmente terminado na fase de configuração e aprovação, que contem informações básicas sobre o projeto (PM4NGOs, 2020).
 - **Proposta de Projeto (documentos do desenho do projeto):** É uma compilação de todos os processos anteriores, deve ser o mais participativo possível, para que a proposta possa refletir realidade no projeto e na comunidade da forma mais fidedigna possível (PM4NGOs, 2020).

Configuração e Aprovação: Grande parte do trabalho realizado na fase de identificação e definição e detalhada na fase de configuração e aprovação do projeto e são preparados os membros da equipa e os *stakeholders* para o planeamento e implementação (PM4NGOs, 2020).

- **Análise de Risco:** Após na fase anterior terem sido identificados os riscos, agora são detalhados e analisados minuciosamente, tendo em conta o impacto e a probabilidade de cada risco (PM4NGOs, 2020).
- **Avaliação dos Riscos:** Desenvolvimento de uma matriz de avaliação de riscos, priorizando e identificando a tolerância aos mesmos (PM4NGOs, 2020).
- **Resposta aos Riscos:** Desenvolver respostas aos riscos anteriormente identificados, com o objetivo de os evitar, transferir, mitigar ou aceitar (PM4NGOs, 2020).
- **Estratégia de Monitoramento e Controle de Riscos:** Definir quando, por quem e como é que os riscos serão revistos e reanalisados, de forma a ser um processo não estagnado (PM4NGOs, 2020).
- **Envolvimento das Partes Interessadas:** Desenvolvimento de um plano estratégico do envolvimento do stakeholders, esclarecendo assim de que forma estes serão envolvidos e em que atividades, em todas as fases do projeto (PM4NGOs, 2020).
- **Estrutura de Governança do Projeto:** A governança pode ser constituída pelo sponsor e por um conselho define a estrutura de gestão dentro da qual as decisões do projeto são tomadas e esclarecem quem toma as decisões e quem deve prestar contas pelo sucesso do projeto e para além disso tem o papel de apoiar decisões sobre mudanças além das funções do gestor de projeto e fornecem suporte e recursos, supervisiona o projeto, fornece informações e monitoriza a viabilidade e validade do projeto, tendo até o poder de encerrar o mesmo (PM4NGOs, 2020).
- **Estrutura do Planeamento:** Na realização da estrutura do planeamento deve ser tido em conta a duração do projeto (por exemplo projetos mais longos podem ser planeados por etapas), ferramentas e processos (quais as ferramentas a ser utilizadas e quais as competências da equipa para as mesmas) e componentes transversais (inclusão tendo em conta género, proteção e acessibilidade) (PM4NGOs, 2020).
- **Matriz MEAL (Monitoramento, Avaliação, Accountability e Aprendizado):** Desenvolvimento de uma matriz de Monitorização (com base nas informações do marco lógico e definir frequência, capacidade da equipa e ferramentas a utilizar na monitorização), matriz de Avaliação (descreve que tipo de avaliação em tempo real, final, ou posterior ao projeto e se será conduzida por alguém dentro da organização ou se será necessário um consultor externo), Matriz

de *Accountability* (prestação de contas) e Aprendizado (definição de mecanismos de prestação de contas e de que forma é que se retira aprendizagens desta prestação de contas) e plano de gestão de informação e conhecimento (de que forma é recolhida e armazenada a informação e como é incorporado o conhecimento ao projeto) (PM4NGOs, 2020).

- **Termo de Abertura do Projeto (TAP):** Documento para a formalização da autorização pelo corpo diretivo do projeto (PM4NGOs, 2020).
- **Lançamento do Projeto:** Comunicação do lançamento das atividades do projeto aos *stakeholders* com interesse no projeto, como por exemplo outras OSFL's da área, comunidades beneficiárias, população em geral, entre outros (PM4NGOs, 2020).

Planeamento: Definição de um plano de implementação por parte da equipa e de planos complementares, como por exemplo MEAL. Estes planos devem ser revistos e atualizados ao longo do projeto (PM4NGOs, 2020).

- **Planeamento do cronograma:** Realização da definição e sequenciamento das atividades (Estrutura Analítica de Projeto-EAP e diagrama de rede), estimativa de recursos e duração das atividades. Com estes dados organizados, através do diagrama de Gantt, é desenvolvido o cronograma de implementação do projeto (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento do MEAL:** O gestor de projeto deve desenvolver um plano MEAL integrado e abrangente, para que as informações e dados obtidos possam ajudar a informar a tomada de decisão sobre o projeto. Neste plano deve estar incluída a forma como será realizada a monitorização, a avaliação, a prestação de contas e as aprendizagens (PM4NGOs, 2020).
- **Controlo interno:** O controlo interno tem como objetivos: "Promover a eficácia e eficiência das operações; Aumentar a confiabilidade dos resultados do projeto; Promover da conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis; Proteger os recursos da organização, tanto físicos (por exemplo, recursos humanos, máquinas e propriedade) quanto intangíveis (por exemplo, reputação, propriedade intelectual); Reduzir o risco de fraude e corrupção." (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento de Comunicação e Envolvimento dos stakeholders:** Um plano de comunicação identifica o que precisa ser comunicado a quem, como e quando, e deve conter por exemplo as reuniões, os relatórios e comunicações externas. O plano de envolvimento dos *stakeholders* deve estar alinhado com o plano de implementação e envolver os *stakeholders* em atividades de forma organizada (PM4NGOs, 2020).

- **Planeamento de Funções e Responsabilidades (RACI):** Desenvolvimento de uma matriz RACI, em que é definido para cada atividade quem é responsável, aprovador, consultado e informado. A Matriz RACI deve ser elaborada de forma colaborativa, obtendo acordo e adesão dos membros da equipe e dos *stakeholders* e responsáveis de cada tarefa (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento da Cadeia de Suprimentos:** As três componentes da cadeia de suprimentos devem ser planeadas em coordenação com o cronograma tendo em consideração quaisquer restrições existentes, principalmente para compras e logística, de forma a garantir que tudo o que é necessário está disponível (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento de Recursos Humanos:** O plano de recursos humanos deve ter em conta quando estes serão necessários, quais as características que devem ter, qual o vínculo ao projeto, como serão avaliados os membros da equipa e as formas de recompensa ou advertência a utilizar (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento de etapas:** Este planeamento deve ser realizado especialmente em projetos de longa duração. Esta forma de planeamento permite mais adaptabilidade no plano de implementação, estabelecendo resultados para cada etapa e desenvolvendo Planos de Implementação detalhados à medida que elas se aproximam (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento de Sustentabilidade:** Desenvolvimento de uma Matriz de planeamento de transição, com o objetivo de planear que aquando do encerramento do projeto, os seus objetivos tenham continuidade na comunidade (PM4NGOs, 2020).
- **Planeamento do Encerramento:** Um plano de encerramento pode incluir varios cenários, por exemplo, pode não ser possível abandonar o local por necessidade da comunidade. Todos os cenários devem ser contemplados. Neste plano deve estar incluído a avaliação para garantir o correto encerramento do projeto, requisitos de relatórios de encerramento, as atividades de encerramento e Atividades de transição (por exemplo, o projeto pode ser passado para outra instituição) (PM4NGOs, 2020).

Implementação: Aplicação do plano de intervenção

- **Gestão de Pessoas:** As pessoas são a parte mais importante dos projetos e geralmente os objetivos só são atingidos como resultado do compromisso, cooperação e contribuição das pessoas da equipe de projeto. Neste processo o gestor de projeto tem as funções de potenciar o desenvolvimento da Equipa de Projeto, avaliação de desempenho e manutenção das normas de comunicação da equipa (PM4NGOs, 2020).

- **Gestão do Cronograma do Projeto:** Nesta fase o gestor de projeto tem a função de controlar o cumprimento do planeamento realizado para o cronograma detalhadamente (PM4NGOs, 2020).
- **Gestão o Orçamento:** Nesta fase o gestor de projeto tem a função de controlar o cumprimento do planeamento realizado para o orçamento detalhadamente, sendo utilizada normalmente a ferramenta Earned value management (EVM) compara o custo planejado e real de cada tarefa executada (PM4NGOs, 2020).
- **Gestão de Riscos:** Monitorizar continuamente os riscos para identificar qualquer alteração no estado dos riscos ou se eles se tornarem um problema, e neste caso implementar as estratégias delineadas no planeamento. (PM4NGOs, 2020).
- **Gestão de Problemas:** No caso do aparecimento de algum problema durante a implementação do projeto, o gestor do projeto deve proceder à identificação e Acompanhamento de Problemas, a análise do mesmo, comunicar ao nível correto da organização e proceder ao controlo do problema de forma a efetiva. Todos os problemas e formas de controlo devem ser registados, de forma a garantir a aprendizagem continua (PM4NGOs, 2020).
- **Monitorização, Avaliação, Accountability (prestação de contas) e Aprendizado (MEAL):** O gestor de projeto precisa trabalhar em estreita colaboração com a equipa MEAL para fornecer informações oportunas e relevantes sobre o andamento do projeto, e deve ser implementado todo o planeamento realizado anteriormente (PM4NGOs, 2020).
- **Gestão de Mudanças:** Pode ser elaborado um Mapa de Processo para Solicitação de Mudanças para fornecer um recurso vantajoso para identificar e verificar o processo de gestão de mudanças na implementação do projeto (PM4NGOs, 2020).
- **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** O trabalho do gestor de projetos é garantir que as finanças do projeto sejam bem administradas, quais bens, serviços e materiais são necessários e que a equipa do projeto tenha tudo o que é necessária para alcançar o sucesso. Neste processo deve ser cumprido e adaptado o plano de gestão da cadeia de suprimentos, devendo ser solicitados orçamentos e propostas das aquisições necessárias e ainda a realização do registo, rotulagem, monitorização e proteção dos ativos (PM4NGOs, 2020).
- **Plano de Sustentabilidade do Projeto:** Ao longo da implementação do projeto deve ser controlado as mudanças do contexto e a análise se após estas mudanças o plano de sustentabilidade continua a ser viável. Ou seja, gestor de projeto deve garantir que o plano de

sustentabilidade ainda é relevante e ajustado, com base nas evidências reunidas ao longo do projeto (PM4NGOs, 2020).

Encerramento: Confirmar os resultados, verificar lições aprendidas e concluir as atividades financeiras e contratuais de encerramento.

- **Plano de Sustentabilidade e Transição:** Em projetos, a sustentabilidade está diretamente ligada a transição para um parceiro local, porém, o projeto não precisa ser transferido a um parceiro local para ter um elemento de sustentabilidade. Várias questões devem ser consideradas se o projeto for encerrado e não for conservado através de organizações parceiras ou outros acordos, como por exemplo qual o impacto que o projeto teve na comunidade e qual o impacto que o encerramento pode ter na mesma (PM4NGOs, 2020).
- **Relatório:** Tudo o que aconteceu durante todo o projeto deve estar documentado de forma a servir de lição para projetos futuros. Neste processo deve ser realizado o Relatório Descritivo Final (resumo detalhado do que aconteceu durante o projeto), Relatório Financeiro Final (toda a alocação de recursos financeiros) e Relatório Final de Indicadores (relatório e frequentemente incluído no relatório descritivo final e fornece informações valiosas para a avaliação final do projeto, através dos indicadores e objetivos) (PM4NGOs, 2020).
- **Procedimentos de Encerramento do Projeto:** Deve ser garantido que tudo está devidamente concluído, e estes procedimentos podem ser divididas em três categorias: encerramento contratual (todos os contratos foram encerrados), encerramento financeiro (garantir que todos os fundos foram recebidos e todas as despesas pagas e encerramento administrativo (garantir que todos os recursos foram disponibilizados para outros projetos, que os documentos estão todos encerrados e os arquivos atualizados) (PM4NGOs, 2020).
- **Avaliações do Projeto:** A avaliação final do projeto deve ser planejada desde o início do mesmo, sendo que deve ser desenvolvido pela equipa MEAL e a equipa do projeto um plano de trabalho e uma ferramenta de avaliação para este processo. Deve ainda ser equacionada a necessidade de uma avaliação posterior do impacto do projeto (por exemplo 6 meses depois) na comunidade, e o material para esta avaliação também deve ser preparado com toda a informação necessária (PM4NGOs, 2020).
- **Lições Aprendidas:** “As lições aprendidas são a memória da organização.” (PM4NGOs, 2020). O registo das lições aprendidas deve ser realizado ao longo de todo o projeto, sendo que nesta fase devem ser organizados e nomeados para facilitar o acesso, para serem facilmente

usados no futuro. O registo de modificação de problemas é uma ferramenta eficaz para esta organização (PM4NGOs, 2020).

As principais características do Project DPro, nomeadamente esta última versão é a equipa MEAL e as portas de decisão, que pretendem um controlo e monitorização mais rigoroso e planeado.

Na versão anterior do PMD Pro/Project DPro (Versão 1.3 datada de 26 de março de 2012), a Monitorização, Avaliação e Controlo (MEC) era incluída como fase do projeto, sendo que nesta última versão (2a Edição, março de 2020), foi expandida para Monitorização, Avaliação, Accountability, e Aprendizado (MEAL) e deixou de ser uma fase do projeto, para passar a estar incluído em todas a fases do projeto para uma abordagem mais ampla e integrada, fornecendo orientação e ferramentas com o objetivo de potenciar a gestão de projetos (PM4NGOs, 2020).

As portas de decisão são pontos em que o projeto é verificado, e se deve ponderar avançar mantendo o planeado até ao momento, fazer mudanças com base nas informações disponíveis ou suspender atividades. O número de portas de decisão dependem da duração e da complexidade do projeto, e ajudam a manter o foco na intervenção necessária identificada inicialmente, garantir que a necessidade se mantém nos mesmos moldes e oferece oportunidade para pensar e discutir sobre a forma como se está a desenvolver o projeto (PM4NGOs, 2020). Algumas portas de decisão estão exemplificadas na figura 3, sendo que podem estar presentes na passagem entre cada uma das fases, ou intrínsecas a uma fase (figura 4). As portas de decisão variam de projeto para projeto, consoante as necessidades.

Figura 4: Exemplos das Portas de Decisão Internas na fase de Identificação e Definição

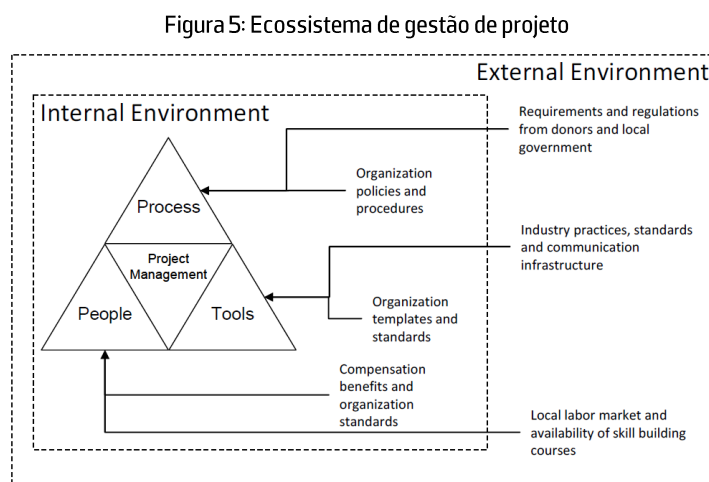


Fonte: PM4NGOs n.d.

1.3.2. PM4DEV

O PM4DEV, pretende atender às necessidades das instituições de desenvolvimento global, fornecendo ferramentas e processos para planejar, implementar e monitorizar projetos de maneira mais consistente (PM4DEV, n.d.).

O PM4DEV (2015) defende que os projetos não são isolados, e, portanto, são influenciados pelo ambiente interno e externo (fig. 5).



Fonte: PM4DEV (2015)

A ambiente interno do projeto ocorre através de três componentes básicos: processos, pessoas e ferramentas e o ambiente externo envolve toda a sociedade envolvente (PM4DEV, 2015). A figura 5 mostra o impacto e as relações existente entre estes dois ambientes, influenciando-se mutuamente.

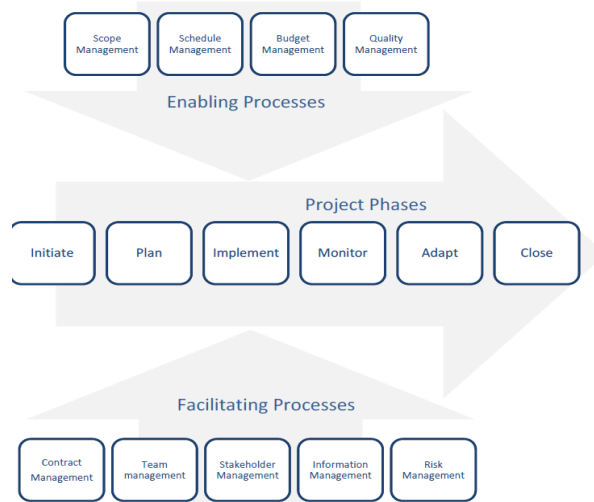
O modelo de fases do PM4DEV sugere uma abordagem cíclica, sendo que as fases se vão repetindo ao longo da vida do projeto e as informações vão passando de umas fases para as outras, ocorrendo processos de complementaridade e adaptação (PM4DEV, 2015) Um ciclo de vida de projeto linear e estático pode resultar em falha do projeto, devido ao facto dos projetos sociais estarem sujeitos a constantes mudanças de necessidades e ambiente, e portanto não haver uma adaptação à realidade (PM4DEV, 2015).

Nas fases do projeto estão incluídos 9 processos, divididos em planos de habilitação e planos de facilitação (figura 7) (IMPACTO4DEV, 2015):

- Planos de habilitação
- Plano de gestão do custo
- Plano de gestão do âmbito
- Plano de gestão do cronograma

- Plano de gestão da qualidade
- Planos de facilitação
- Plano de gestão de equipa
- Plano de gestão *stakeholders*
- Plano de gestão de informação
- Plano de gestão de risco
- Plano de gestão de contrato

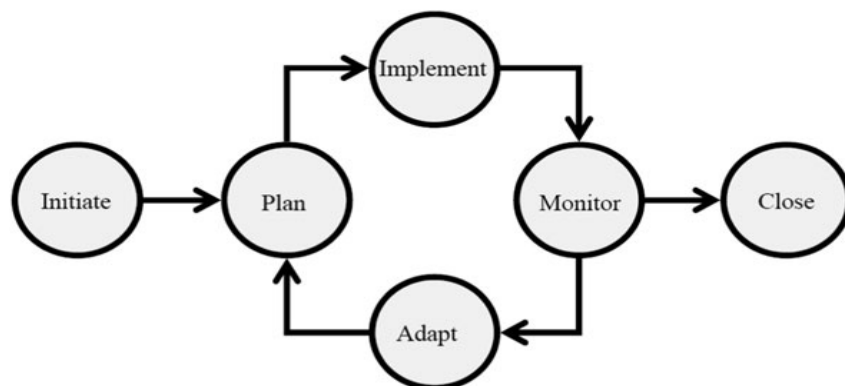
Figura 6: Processos e Fases de gestão de projetos do PM4DEV



Fonte: IMPACTO4DEV (2015)

O modelo de fases do projeto, está dividido em seis fases (figura 7): Iniciar, Planear, Implementar, Monitorizar, Adaptar e Encerrar

Figura7: Modelo de fases PM4DEV



Fonte: PM4DEV (2015)

Iniciação: Momento de autorização da proposta e do financiamento e de realização de um diagnóstico e análise do problema, de forma a delinear estratégias do projeto, que deverão

sempre estar alinhadas com as estratégias da organização, tendo em consideração os recursos disponíveis, necessidades da comunidade e interesse dos *stakeholders* (PM4DEV, 2015).

Pode nesta fase ser começado o desenvolvimento do planeamento do projeto de forma a clarificar os objetivos e âmbito do projeto. Após a aprovação da proposta e do financiamento, o projeto avança para a fase de planeamento (PM4DEV, 2015).

Planeamento: Nesta fase devem ser desenvolvidos todos os planos do projeto, tanto os requisitados na proposta, chamados de planos de habilitação como todos os planos do projeto que vão guiar a implementação do projeto, chamados de planos de facilitação (figura 6) Estes planos são elaborados na fase de planeamento, mas estão incluídos em todas as fases e acompanham o projeto ao longo da sua vida. (IMPACTO4DEV, 2015; PM4DEV, 2015).

Um planeamento detalhado ajuda a descobrir e corrigir erros ou suposições que podem acontecer na fase de iniciação. No final desta fase está concluído o plano de gestão do projeto, permitindo assim o início do funcionamento do mesmo (PM4DEV, 2015).

Implementação: Nesta fase, são iniciadas as atividades do projeto, tendo em conta que se deve manter ao máximo o planeado na fase anterior, começando pela formação da equipa e aquisição de tudo o que for necessário para o funcionamento do projeto (PM4DEV, 2015).

O gestor de projeto deve coordenar a equipa e os recursos para implementar os planos de gestão do projeto, deve ainda ser verificado o cumprimento do âmbito do projeto de forma a garantir a qualidade. Nesta fase deve ser elaborado os relatórios de progresso e comunicações aos *stakeholders* (PM4DEV, 2015).

Monitorização: A monitorização deve estar associada a todas as fases do projeto. Durante a monitorização é avaliado o progresso do projeto, tendo como orientação os objetivos delineados para o projeto. Nesta avaliação devem ser detetados os problemas do projeto, sendo que o foco está no âmbito, no cronograma, no orçamento e na qualidade. O nível de monitorização deve ser ajustado à dimensão e às necessidades de cada projeto (PM4DEV, 2015).

A monitorização ajuda a verificar se a intervenção do projeto está a produzir os efeitos ou benefícios desejados, a monitorizar a evolução do contexto do projeto (PM4DEV, 2015).

Adaptação: Esta fase refere-se ao à adaptação da intervenção do gestor de e determina o que funciona melhor para o projeto, relativamente a abordagens, estratégias e métodos planeados. Desta forma, adaptar é realizar ações corretivas para os problemas identificados na fase de monitorização (PM4DEV, 2015).

A adaptação tem uma grande importância, dado que permite ao gestor de projeto e à equipa aquisição de experiência e conhecimento através da utilização das lições aprendidas (PM4DEV, 2015).

Encerramento: A fase de encerramento acontece quando os objetivos do projeto são cumpridos e todos as entregas foram produzidas. Deve ser certificado que todas as questões administrativas estão encerradas, como contratos de trabalho ou pagamentos pendentes. (PM4DEV, 2015).

O último procedimento é as avaliações. Podem ser realizadas avaliações de auditoria, avaliação de *sponsors* ou avaliações internas

1.3.3. Comparação de metodologias: PM4DEV e Project DPro

Relativamente às áreas do conhecimento presentes em cada uma das metodologias (tabela 1), é possível observar que a gestão da integração do projeto não é considerada em nenhuma das metodologias (Golini & Landoni, 2014). Apesar de o PMD Pro/Project DPro não incluir uma área específica para abordar a qualidade e a comunicação no seu Guia, ambos são abordados. A qualidade está incorporada em todos os processos abordados e a comunicação está especialmente integrada na gestão de *stakeholders* (PM4NGOs, 2020).

Tabela 1: Áreas do conhecimento do Project DPro e PM4DEV

	PMDPro1	PM4DEV
Project Scope Management	Yes	Yes
Project Time Management	Yes	Yes
Project Cost Management	Yes	Yes
Project Risk Management	Yes	Yes
Project Human Resource Management	Yes	Yes
Project Stakeholders Management	Yes	Yes
Process Integration Management	–	–
Project Quality Management	–	Yes
Project Communication/Information Management	–	Yes
Project Procurement/Supply chain/Contract/Management	Yes	Yes
Project Justification Management	Yes	–

Fonte: Golini & Landoni (2014)

Relativamente às ferramentas, é possível observar diferenças entre o nível de maturidade e descrição entre as duas metodologias (Tabela2). Enquanto o PMD Pro/Project DPro dá mais ênfase ao project charter, diagrama de rede, diagrama de gant, análise de risco, logical framework, matriz de stakeholders e árvore de problema/objetivo, o PM4DEV tem uma maior descrição da Work Breakdown Structure (WBS), diagrama de rede, diagrama de gant, técnicas de

valor agregado (EVM) e análise de risco. Na metodologia de PM4DEV não é abordada e considerada a árvore de problema/objetivo (Golini & Landoni, 2014; PM4NGOs, 2020).

Tabela 2: Nível de descrição de ferramentas

	PMDPro1	PM4DEV
Project charter	High	Medium
WBS	Medium	High
Critical path method/network diagram	High	High
Gantt diagram	High	High
Earned value management system	Medium	High
Risk analysis	High	High
Logical framework	High	Medium
Stakeholders map and matrix	High	Medium
Problem tree, objective tree, alternative tree	High	–

Fonte: Golini & Landoni (2014)

1.4. Gestão de projetos em Organizações Sociais

A gestão de projetos sociais possui as suas particularidades e tem que ser adaptada de acordo com a comunidade em que está inserida, sendo que existe a necessidade de lidar com diferentes normas e práticas culturais, diferentes sistemas jurídicos e portanto existe a necessidade de ajuste da gestão de projetos aos desafios (Munro & Ika, 2020). Na orientação da organização para os projetos de organizações do setor social, pela sua especificidade, devem ser tidos em conta os desenvolvimentos pretendidos da organização e a forma como a gestão é realizada (Caramidaru, 2019).

A maioria da população, incluindo pessoas envolvidas na gestão de organizações do terceiro setor, não conseguem ter a perceção da dimensão das mesmas, não só a nível social, através da supressão das necessidades de população mais vulnerável, mas também a nível económico (Cabanis-Brewin, 1998; Cavalcanti & Santiago, 2006).

O facto de as organizações possuírem vários projetos, normalmente interligados e co dependentes, exige uma estrutura organizada para o cumprimento dos objetivos. Desta forma, Van Der Merwe (1997) realça que, a inclusão de um gestor de projeto ou de um departamento de gestão de projetos em instituições sociais, pode ter benefícios ao nível da organização através da aplicação de boas praticas e da avaliação dos resultados, e no possível melhoramento ou substituição por procedimentos mais eficientes. Este reconhecimento da necessidade da presença da figura de gestor de projetos na área social acontece pela identificação da necessidade de liderança (Bourgeon & Lehmann, 2008; Lannon & Walsh, 2016).

Bourgeon & Lehmann (2008) e Lannon & Walsh (2016) caracterizam a realização de projetos como um forte fator face aos desafios das OSFL, considerando-os uma fundamental forma de implementação da sua atividade.

Apesar da gestão de projetos estar mais presente nos setores lucrativos, que contêm uma dinâmica diferente do setor social (tabela 3), pode igualmente trazer benefícios em organizações sem fins lucrativos, tanto para as instituições como para os *stakeholders* (Cabanis-Brewin, 1998).

Tabela 3: Diferença entre organizações com e sem fins lucrativos
Differences in For-Profit and Nonprofit Project Management Environments

Driver	For-Profit	Nonprofit
Responsible to	Shareholders/Top management	Volunteers, donors, community/client base
Labor base	Professional paid staff	Volunteers, professional staff (frequently underpaid)
Income	Profit-based	Contributions, grants, nonprofit business proceeds
Time/commitment base	Consistent	Variable
Knowledge base	Focused	Variable

Fonte: Cabanis-Brewin (1998)

Segundo Cabanis-Brewin (1998) as principais diferenças entre os dois tipos de organizações podem ser observadas na distribuição da responsabilidade, no tipo de trabalho, na forma de entrada de receitas, no compromisso e organização de tempo e do conhecimento.

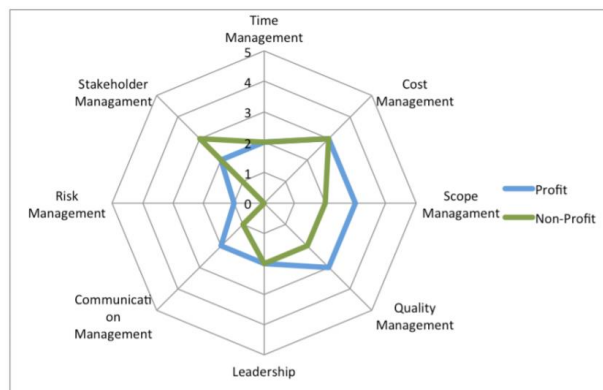
PMI Rio (2005), num estudo realizado no Brasil (92% da amostra é referente ao Rio de Janeiro) entre julho e agosto de 2005, em que participaram 63 organizações conclui que, apesar de 98% dos inquiridos reconhecerem a importância e os benefícios da utilização de metodologias da gestão de projetos, apenas 19% considera possuir um bom conhecimento relativamente à área em estudo e 21% conhecimento satisfatório. A maioria da amostra (59%) considera os seus conhecimentos em gestão de projetos insuficientes.

No que respeita o uso de software específico de software de gestão de projetos é também relatado como algo inexistente ou pouco usado, sendo que 70% das instituições não possuem qualquer tipo de software, 13% estão na fase de implementação e apenas 17% declaram a utilização de algum software de gestão de projetos (PMI Rio, 2005).

Eyschen (2015) realizou um estudo com o objetivo de comparar organizações sem fins lucrativos e organizações lucrativas, tendo por base oito áreas do conhecimento, sendo que, em cada área, foram colocadas quatro questões pertinentes, tendo em conta a literatura, de modo a perceber a

maturidade da organização. Para cada parâmetro avaliado, Eyschen (2015) utilizou uma escala de 0 a 5, sendo que zero representa “não desenvolvido” e cinco “excepcional”. Para além da maturidade de liderança e de gestão de custo, em que ambos os tipos de organização apresentaram valores semelhantes, os resultados deste estudo demonstram que as organizações lucrativas apresentam uma maior maturidade relativamente à gestão de qualidade, comunicação, risco e âmbito e as organizações sem fins lucrativos se destacam relativamente à gestão de *stakeholders* (Figura 8) (Eyschen, 2015).

Figura 6: Comparação de nível de maturidade em instituições lucrativas e não lucrativas



Fonte: Eyschen (2015)

Tendo por base o PMBOK Guide®, o Project DPro e a PM4DEV, Golini et al. (2014), desenvolveram um estudo em 496 instituições sociais com o objetivo de compreender a adoção de técnicas e ferramentas de gestão de projetos. As conclusões apontam uma tendência para a utilização de técnicas mais simples como a matriz lógica e relatórios de progresso e uma menor utilização de técnicas mais complexas como técnicas de valor agregado.

Rapagão (2017), num estudo com uma amostra de 259 instituições com estatuto legal em Portugal de IPSS conclui que, não há uma adoção nítida da Gestão de Projetos nestas instituições, sendo que não existem departamentos e profissionais especializados em Gestão de Projetos, as funções de coordenação e gestão são realizadas por colaboradores de outra área de formação e as ferramentas normalmente associadas à gestão de projetos não estão presentes nestas organizações. Apesar da utilização destas ferramentas não terem impacto na quantidade de projetos existentes nas organizações, os resultados permitem compreender que esta utilização tem impacto positivo na perceção de sucesso dos projetos nas instituições.

Como fatores facilitadores para a adoção de metodologias de Gestão de Projetos (Tabela 4), o estudo destaca meios financeiros, existência de pessoal qualificado e com experiência, formação e dinamismo e motivação da equipa (Rapagão, 2017).

Tabela 4: Fatores facilitadores para a adoção de metodologias de Gestão de Projetos

	Nº de referências
1 Meios financeiros	37
2 Existência Pessoal Qualificado e c/ Experiência	37
3 Formação	31
4 Dinamismo e Motivação da Equipa	30
5 Mais Recursos Afetos a Projetos	17
6 Envolvimento/Apoio da Gestão de Topo	17
7 Metodologias de Gestão mais Eficazes	16
8 Mais Conhecimento sobre as Vantagens	10

Fonte: Rapagão (2017)

Pessoa (2019) realizou entrevistas a cinco organizações sociais no Brasil, com o objetivo de compreender se o conhecimento de gestão de projetos do PMBOK Guide® se enquadra nos desafios e necessidades dos projetos sociais. Dos 49 processos descritos no PMBOK Guide®, é reconhecido pelas instituições sociais 35 (70%) como processos existentes ou como possíveis oportunidades de implementação. Ao mesmo tempo, as instituições abordadas neste estudo reconhecem a importância da gestão de qualidade e de risco mas ainda estão pouco amadurecidas (Pessoa, 2019). A importância da figura do gestor de projeto não é amplamente identificada neste estudo, contudo é reconhecido pela amostra a necessidade e importância da liderança nos projetos (Pessoa, 2019).

Matos et al. (2019) através de uma investigação realizada a organizações portuguesas, com entrevistas realizadas a 4 gestores de projetos na fase qualitativa do estudo, foi possível compreender que as metodologias adaptadas têm elementos e especificidades mais adequadas às necessidades evidenciadas nas práticas em comparação com as ferramentas e metodologias tradicionalmente usadas no setor lucrativo.

2. Questões e metodologia de investigação

Num processo de investigação, a explicação detalhada dos princípios metodológicos e métodos a utilizar é de extrema importância. Sendo assim, este capítulo tem como principal objetivo a descrição e explicação relativa às opções metodológicas adotadas neste estudo. Desta forma este capítulo está dividido em três secções. Na primeira expomos a questão de investigação e os objetivos de estudo. Na segunda secção é realizada uma exploração das opções metodológicas

adotadas ao longo do estudo e da opção do instrumento selecionado para recolha de dados. Na terceira secção é feita uma caracterização do contexto do estudo.

2.1. Questões e objetivo de investigação

Segundo a revisão de literatura realizada, é revelado que as organizações sem fins lucrativos podem beneficiar de melhores resultados através do aumento do conhecimento e da implementação de gestão de projetos, contudo ainda não se verifica uma abordagem orientada em projetos nas organizações sociais a nível mundial de forma massiva. Desta forma, impõe-se a necessidade de estudos de forma a verificar o nível de conhecimento e utilização de metodologias de gestão de projetos, de forma consciente ou de forma pontual, surgindo deste modo a questão de investigação:

“Qual o nível de conhecimento e de utilização das práticas de gestão de Projetos e das metodologias PM4DEV e Project DPro, nas IPSS e instituições equiparadas, na sub-região do Vale do Ave?”

A operacionalização será orientada pelos três objetivos elaborados de forma a responder à questão de investigação supracitada, servindo desta forma para apoiar na elaboração do questionário:

- Compreender o nível de conhecimento nas IPSS's e instituições equiparadas da sub-região do Vale do Ave sobre a gestão de projetos e as metodologias PM4DEV e Project DPro.
- Compreender o nível de utilização de ferramentas de gestão de projeto em IPSS's e instituições equiparadas da sub-região do Vale do Ave sugeridas pelo PM4DEV e Project DPro.
- Recolher e analisar a perceção nas IPSS's e instituições equiparadas da sub-região do Vale do Ave relativa à gestão de projetos e às ferramentas sugeridas pelo PM4DEV e Project DPro.

2.2. Metodologia de investigação e recolha de dados

Para cumprimento dos objetivos propostos foi adotada uma abordagem de pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre esta tema, com vista a construir hipóteses e a torná-lo mais estudado, descrevendo os fenómenos concluídos através da pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009)

A utilização de uma perspetiva quantitativa, permite a medição e avaliação de variáveis que sejam possíveis ser medidas, comparadas e relacionadas ao longo do processo de investigação, com o objetivo de aumentar o conhecimento teórico (Coutinho, 2011).

O método de pesquisa Survey tem como objetivo permitir a descrição sobre certa população, permitindo compreender a distribuição de determinadas características e atributos (Babbie, 2003). Através deste método é possível que os dados, retirados deste estudo, sejam extrapolado para a realidade relativa à gestão de projetos no terceiro setor em Portugal, sendo que este tipo de pesquisa não serve para descrever a amostra estudada, mas sim entender o funcionamento da população de onde a amostra foi retirada (Babbie, 2003). No presente estudo é utilizado o método de survey interseccional, tendo em conta que os dados foram recolhidos num momento apenas (Babbie, 2003).

A técnica de recolha de dados selecionada para a presente investigação foi inquérito por questionário, de forma a inquirir um número significativo de sujeitos com objetivo a se proceder a inferências e generalizações (Alves et al., 2021).

O questionário foi pre-testado com 3 indivíduos ligados às áreas do estudo: 1 coordenadora de uma IPSS, 1 profissional da área da gestão de projetos e 1 membro de equipa técnica de uma IPSS, para garantir a clareza e pertinência do questionário, tendo sido introduzidas pequenas alterações de forma a melhorar o mesmo.

O questionário foi dividido em 3 secções:

- Caracterização do respondente: recolha de informação relativa ao indivíduo, nomeadamente dados sociodemográficos, académicos e laborais.
- Caracterização da instituição: recolha de informação relativa a dados geográficos, natureza de atuação, áreas de intervenção, volume financeiro e de colaboradores
- Gestão de projetos: recolha de informação relativa a atuação em concordância com a gestão de projetos, conhecimento e utilização de metodologias/ferramentas de gestão de projetos. As ferramentas selecionadas para utilização neste estudo são consideradas as mais empregues em organizações sociais, segundo Golini & Landoni (2014). Nesta secção foi ainda avaliada a perceção dos inquiridos relativamente à gestão de projetos no Terceiro Setor.

O questionário foi realizado no google forms e distribuído online através de email, desde o dia 6 de setembro de 2021 a dia 7 de outubro de 2021, para dos contactos disponibilizados online pelas instituições e foram realizados dois reforços através de email e um contacto telefónico.

2.3. Caracterização da população e da amostra

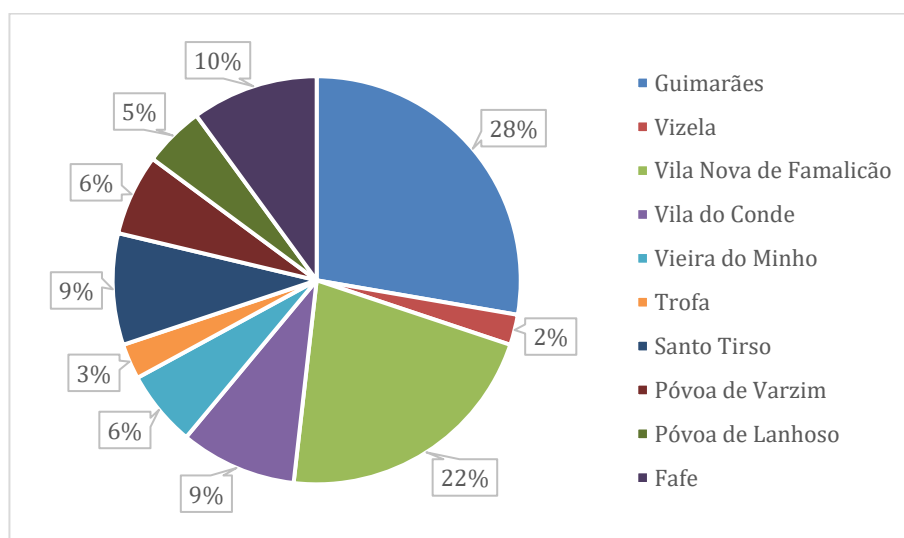
A população é “um conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum”, sendo que a amostra é “o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída” (Coutinho, 2011). Uma caracterização detalhada da população é de extrema importância, de forma a obtermos uma amostra consistente e com as características pretendidas para o estudo.

2.3.1. População

Com o objetivo de dar resposta à questão de investigação do atual estudo, foi definida como população as OSFL com estatuto legal de IPSS e organizações legalmente equiparadas a IPSS's da Comunidade Intermunicipal do Vale do Ave, reconhecidas pela Segurança Social em Portugal. De acordo com os dados da Segurança Social, atualizados a 2 de junho de 2021, foram assim reconhecidas 295 instituições que cumprem os requisitos acima mencionados. Deste grupo, tinham contactos válidos 249 Instituições, constituindo assim a nossa população.

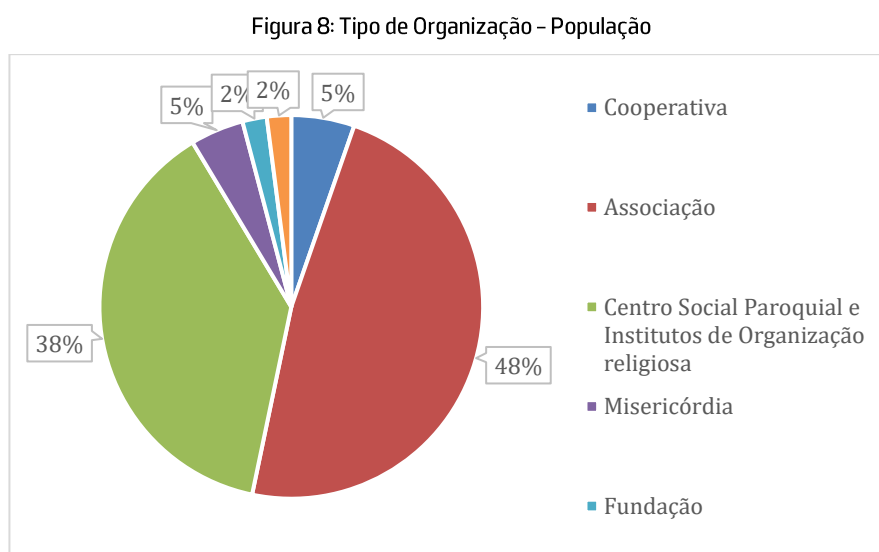
Relativamente à distribuição geográfica da população em estudo, constata-se que metade da população situa-se em Guimarães (28% - 69 instituições) e Vila Nova de Famalicão (22% - 54 instituições). Os restantes 50% distribuem-se pelas restantes cidades - Fafe (10% - 25 instituições), Vila do Conde (9% - 23 instituições), Santo Tirso (9% - 22 instituições), Póvoa de Varzim (6% - 16 instituições), Vieira do Minho (6% - 15 instituições), Póvoa de Lanhoso (5% - 12 instituições), Trofa (3% - 7 instituições) e Vizela (2% - 6 instituições) (Figura 7).

Figura 7: Local da instituição - População



Fonte: Própria

Relativamente à tipologia das instituições da população em estudo, constata-se que quase metade da população tem estatuto de Associação (48% - 117 instituições). Os restantes 52% distribuem-se pelas restantes instituições, sendo estas Centro Social Paroquial e Institutos de Organização religiosa (38% - 93 instituições), Cooperativas (5% - 13 instituições), Misericórdias (5% - 11 instituições), Fundações (2% - 5 instituições) e Casa do povo (2% - 5 instituições) (Figura 8).



Fonte: Própria

2.3.2. Amostra

A validade e precisão dos resultados obtidos numa investigação dependem, em primeiro lugar, dos procedimentos de amostragem selecionados. De acordo com Saunders et al. (2009), o nível de confiança determina a precisão do estudo, e usualmente as investigações são realizadas tendo como objetivo o nível de confiança de 95%. Para a população em questão, de forma a conseguir um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, é necessário obter 151 respostas ao estudo. Contudo, segundo Black (1999), Vogt (1999) e Heiman (1996), citados por Coutinho (2011), referem o número 30 como a quantidade mínima para uma amostra, sendo que através desta amostra afirmam já ser possível obter um tratamento estatístico significativo.

No presente estudo, a amostra é constituída por 53 respostas. É uma amostra probabilística aleatória, sendo que todas as instituições elegíveis para o estudo, foram contactadas da mesma forma, sendo assim um método de seleção foi aleatório, fruto do acaso (Coutinho, 2011).

Relativamente à amostra obtida através dos questionários, é importante realizar duas caracterizações distintas: a caracterização do respondente (o indivíduo que respondeu ao questionário) e a caracterização das instituições.

É possível verificar que 67.92% (36) dos respondentes são do sexo feminino e 32.08% (17) são do sexo masculino. Relativamente à faixa etária, 45.28% (24) encontra-se entre os 35 e 44 anos, 18.87% (10) possuem entre 25 e 34 anos, 16.98% (9) entre os 45 e 54 anos, 11.32% (6) entre os 55 e os 64 anos e 7.55% (4) com mais de 65 anos.

A função dos respondentes foi estratificada em 5 categorias, sendo que a maior percentagem de resposta foi obtida por indivíduos com cargo de coordenação (coordenadores de equipa e diretores técnicos), tal como presente na tabela.

Tabela 5: Função atual dos respondentes – amostra

	Frequência	Percentagem
Administrativo	2	3.8%
Contabilista	3	5.7%
Membro da Direção	11	20.8%
Membro da equipa técnica	1	1.9%
Cargo de coordenação	36	67.9%

Fonte: Própria

Relativamente à escolaridade, os respondentes possuem maioritariamente pós-graduação com 45.28% (24), Mestrado 22.64% (12), Doutoramento 22.64% (12), Licenciatura 5.66% (3) e Ensino secundário 3.77% (2), perfazendo assim um total de 99.23% de respondentes com grau de ensino superior.

Mais de metade da amostra possui formação na área social (54.72% - 29), sendo que os restantes possuem formação em gestão (20.75% - 11), educação (13.21% - 7), administração e direito 3.77% cada (2) e engenharia e saúde 1.89% cada (1).

Relativamente à antiguidade na instituição, 13.21% (7) referiu estar na mesma há menos de 1 ano, 20.75% (11) entre 1 e 5 anos, 60.38% (32) entre 5 e 10 anos e 5.66% (3) mais de 10 anos.

O tempo de experiência na função atual é de menos de um ano para 22.64% (12) dos respondentes, entre 1 a 5 anos para 24.53% (13), entre 5 a 10 anos para 47.17% (25) e mais de 10 anos 5.66% (3) dos respondentes.

É importante salientar também que 37.74% (20) dos respondentes referiu ter formação específica em gestão de projetos.

Na caracterização da instituição, é possível observar que 84.91% (45) dos respondentes são Associações de Solidariedade Social, 5.66% (3) são Fundações, 3.77% (2) Cooperativas, 3.77% (2) Irmandades da Misericórdia e 1.89% (1) Institutos de Organização religiosa

Todas as instituições pertencem à sub-região do vale do Ave, sendo integrantes dos concelhos presentes na tabela 6.

Tabela 6: Distribuição geográfica – Amostra

	Frequência	Percentagem
Guimarães	16	30.19%
Vila Nova de Famalicão	9	16.98%
Fafe	7	13.21%
Santo Tirso	6	11.32%
Póvoa de Varzim	4	7.55%
Vila do Conde	3	5.66%
Póvoa de Lanhoso	2	3.77%
Trofa	2	3.77%
Vieira do Minho	2	3.77%
Vizela	2	3.77%

Fonte: Própria

No que toca à atuação, 1.89% (1) das instituições possuem intervenção local, 62.26% (33) com atuação regional, 11.32% (6) com atuação geográfica nacional e 24.53% (13) internacional.

O volume financeiro foi estratificado em 6 parcelas, sendo que o estrato com maior percentagem de respostas foi o volume financeiro acima de 5.000.000 € (tabela 7).

Tabela 7: Volume financeiro – Amostra

	Frequência	Percentagem
Inferior ou igual a 75.000 €	8	15.09%
75.001 € a 150.000 €	7	13.21%
150.001 € a 500.000 €	3	5.66%
500.001 € a 1.000.000 €	10	18.87%
1.000.001 € a 2.000.000 €	10	18.87%
2.000.001 € a 4.999.999 €	2	3.77%
Igual ou superior a 5.000.000 €	13	24.53%

Fonte: Própria

Das instituições incluídas na amostra, 66.04% (35) possui resposta de apoio às crianças e jovens: creche, centro de atividades de tempos livres, centro de apoio familiar e aconselhamento parental, lar de infância e juventude e apartamento de autonomização, casa de acolhimento temporário, 54.72% (29) tem apoio a pessoas idosas: centro de convívio, centro de dia, centro de

noite, estruturas residenciais para pessoas idosas, 11.32% (6) tem resposta de apoio a pessoas com deficiência: centro de atividades ocupacionais, lar residencial, residência autônoma, centro de atendimento, acompanhamento e animação de pessoas com deficiência, 1.89% (1) possui apoio a pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico: fórum sócio ocupacional, unidades de vida protegida, autônoma e apoiada, 13.21% (7) apoio à família e comunidade: centro comunitário, casa de abrigo e serviço de apoio domiciliário e 1.89% (1) tem apoio a outros grupos como apartamento de reinserção social, residência para pessoas com VIH/sida, centro de alojamento temporário e comunidade de inserção.

3. Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na sequência da aplicação do questionário online. Estes resultados foram desenvolvidos com recurso ao programa SPSS versão 25. Posteriormente são discutidos os resultados obtidos, explorando a sua relevância para a questão de investigação.

3.1. Apresentação de resultados

Considerando a definição do Guia PMBOK®, que um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, 69.81% (37) dos respondentes consideram que realizam projetos na sua instituição, sendo que 49.06% (26) possuem atualmente entre 1 a 3 projetos (tabela 8).

Tabela 8: Número de projetos ativos na instituição

	Frequência	Percentagem
0	19	35.85%
1 a 3	26	49.06%
4 a 7	7	13.21%
Mais de 7	1	1.89%

Fonte: Própria

Das instituições incluídas na amostra, 86.79% (46) não possuem um departamento de Gestão de Projetos, contudo 49.06% (26) possui técnicos com formação em Gestão de Projetos.

Quando abordada a questão do conhecimento relativo à gestão de projetos, foi possível observar que o maior conhecimento se encontra alocado à análise de risco 62.3% (33) e a ferramenta com menos taxa de conhecimento é a WBS com 7.5% (4) por parte dos respondentes (tabela 9).

Tabela 9: Conhecimento em gestão de projetos

	Frequência	Porcentagem
Análise de risco	33	62.3%
Matriz de stakeholders	23	43.4%
Árvore de problemas	23	43.4%
Árvore de objetivos	22	41.5%
Diagrama de Gantt	19	35.8%
Matriz de responsabilidade	17	32.1%
Estrutura Organizacional (OBS)	16	30.2%
Diagrama de rede/caminho crítico	15	28.3%
Matriz lógica	12	22.6%
Portas de decisão	10	18.9%
Project charter	7	13.2%
Work Breakdown Structure (WBS)	4	7.5%

Fonte: Própria

Relativamente à utilização de práticas de gestão de projetos nas instituições, é possível destacar como as menos utilizadas a realização de uma matriz que estabeleça uma relação lógica entre aspetos macro do planeamento de um projeto 22.6% (12) e a matriz de Stakeholders 24.5% (13), tal como observado na tabela 10. Por outro lado, foram obtidas como mais utilizadas a gestão de recursos humanos 67.9% (36), análise das necessidades da população 66% (35), a árvore de objetivos 66% (35) e a matriz de responsabilidade 60.4% (32).

Tabela 10: Utilização de práticas de gestão de projetos

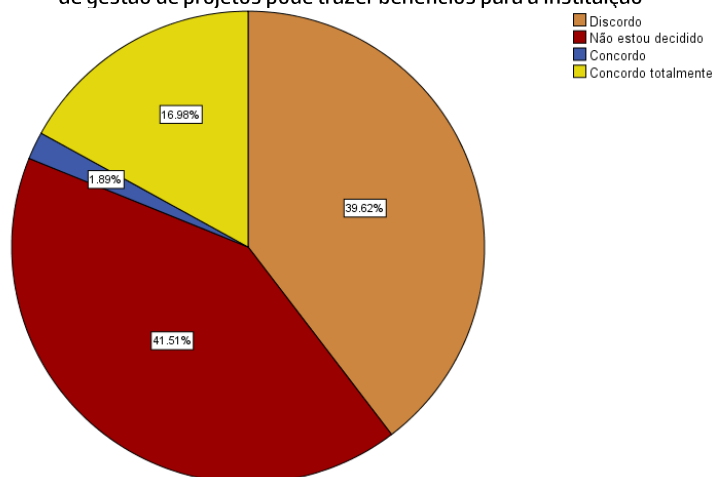
	Frequência	Porcentagem
Realizamos uma análise dos recursos disponíveis na Instituição para alocar ao projeto	36	67.9%
Realizamos na preparação dos projetos, uma análise da necessidade da população	35	66%
Realizamos na Instituição uma identificação de objetivos, de forma a dar resposta aos problemas principais e secundários.	35	66%
Realizamos na Instituição uma matriz com a distribuição de responsabilidades por cada elemento da equipa, ao longo de todo o projeto.	32	60.4%
Realizamos na Instituição uma identificação de problemas, partindo do problema central para os problemas/causas secundários	31	58.5%
Realizamos na Instituição uma monitorização do desenvolvimento ao longo de todo o projeto	30	56.6%
Realizamos na Instituição uma sequência de atividades de forma a entender o seu seguimento lógico	29	54.7%
Realizamos uma análise dos possíveis stakeholders a envolver em cada projeto	29	54.7%
Realizamos na Instituição, em cada projeto, uma comparação entre o custo planeado e o custo real de cada tarefa.	28	52.8%
Realizamos na Instituição, em cada projeto, uma comparação entre o progresso planeado e o progresso real de cada tarefa.	26	49.1%

Realizamos na Instituição uma declaração preliminar do âmbito, objetivos e participantes de cada projeto	26	49.1%
Realizamos na Instituição um relatório de progresso com atualizações programadas sobre a evolução dos projetos	22	41.5%
Utilizamos alguma ferramenta na Instituição de forma a monitorizar o avanço das diferentes atividades e etapas dos projetos	22	41.5%
Realizamos na Instituição um planeamento hierárquico do trabalho de cada projeto, de forma a tornar visualmente fácil de compreender para todos os stakeholders.	22	41.5%
Realizamos na Instituição o registo das aprendizagens, de forma a serem utilizadas posteriormente em novos projetos	21	39.6%
Definimos no início de cada projeto pontos de verificação, com o objetivo de decidir se o projeto avança nos mesmos moldes, se irão fazer alterações ou se o projeto será interrompido, com base nas informações disponíveis	20	37.7%
Realizamos na Instituição a identificação, análise, planeamento de resposta e monitorização de riscos	19	35.8%
Realizamos uma análise das metas e objetivos a nível distrital e nacional	18	34.0%
Realizamos na Instituição uma matriz de relação entre os poderes e interesses de stakeholders, de forma a priorizar e definir abordagens	13	24.5%
Realizamos na Instituição uma matriz que estabeleça uma relação lógica entre aspetos macro do planeamento de um projeto, facilitando a visualização da relação entre descrições de níveis, indicadores e pressupostos, entre outros elementos.	12	22.6%

Fonte: Própria

A última secção do questionário tinha como objetivo a obtenção de dados relacionados com a perceção e opinião do respondente sobre a importância da gestão de projetos e a relevância da implementação em IPSS's.

Figura 9: Respostas à questão "Considero que a implementação de gestão de projetos pode trazer benefícios para a Instituição"

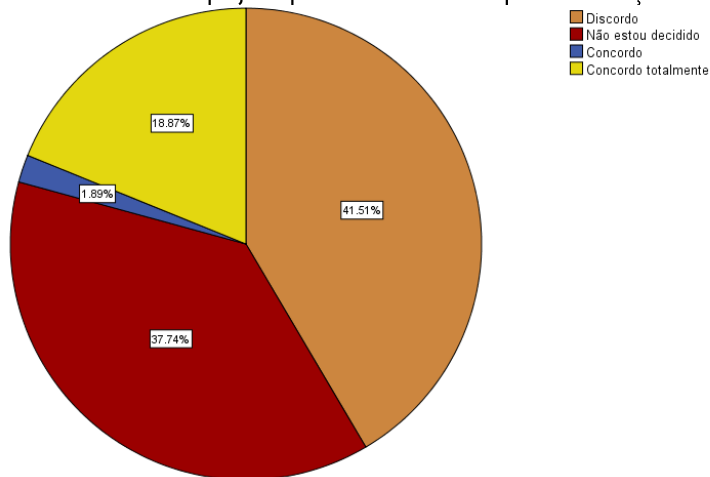


Fonte: Própria

É possível perceber que 39.6% (21) dos inquiridos não considera que a implementação de gestão de projetos possa trazer benefícios para a instituição e 41.5% (22) selecionou a opção "não estou

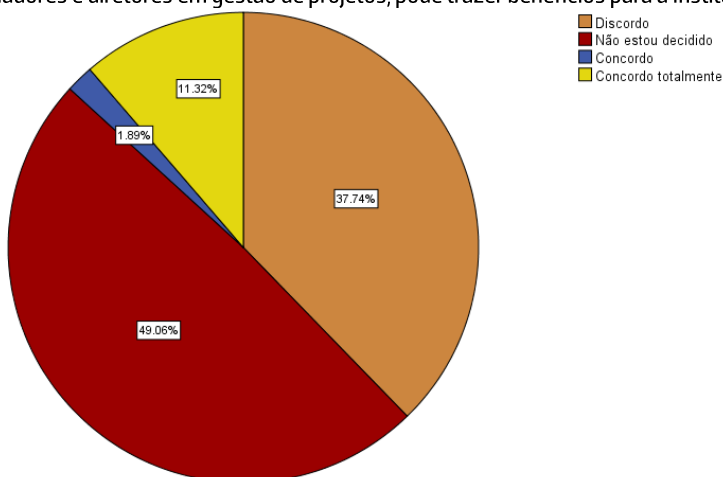
decidido" (figura 9). 41.5% (22) discordam ainda com a afirmação "Considero que a implementação de ferramentas de projetos pode trazer benefícios para a Instituição" (figura 10)

Figura 10: Respostas à questão "Considero que a implementação de ferramentas de projetos pode trazer benefícios para a Instituição"



Fonte: Própria

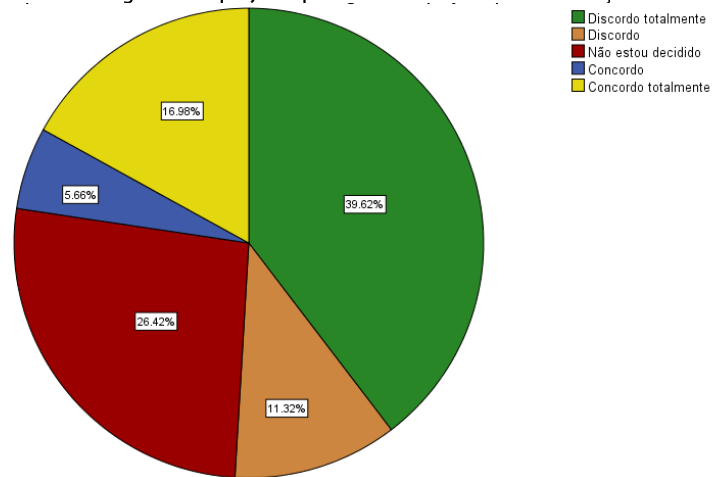
Figura 11: Respostas à questão "Considero que a aposta em formação dos coordenadores e diretores em gestão de projetos, pode trazer benefícios para a Instituição"



Fonte: Própria

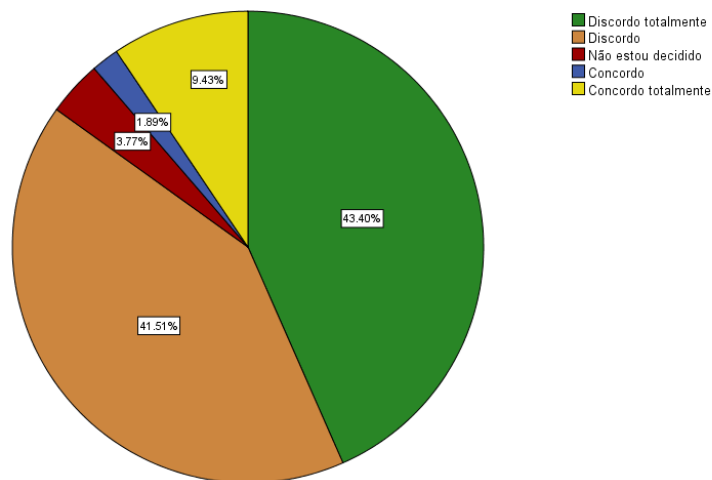
A opção "não estou decidido" ocorreu em 49.1% (26) dos respondentes, relativamente a considerar a formação de coordenadores e diretores em gestão de projetos benéfica para a instituição e 37.7% (20) discorda com esta afirmação (figura 11).

Figura 12: Respostas à questão "Considero que tenho conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da Instituição"



Fonte: Própria

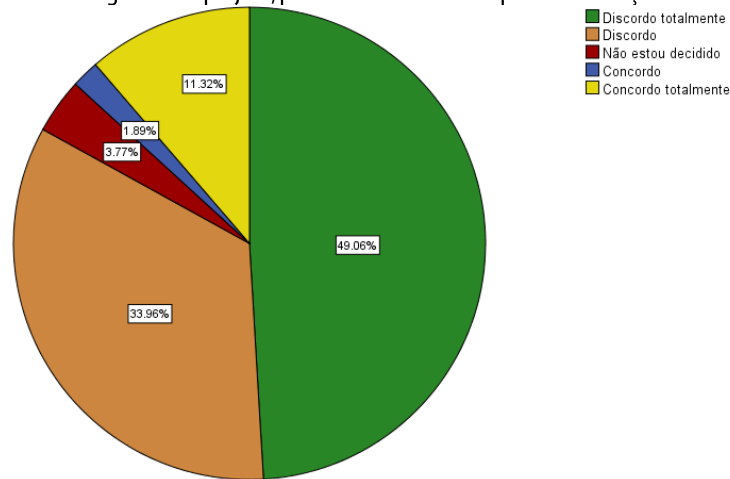
Figura 13: Respostas à questão "Gostaria de ter mais conhecimento sobre gestão de projetos"



Fonte: Própria

Apesar de 50,9% (27) ("discordo totalmente" e "discordo") dos inquiridos considerar que não tem conhecimento suficiente em gestão de projetos atendendo às necessidades da instituição (figura 12), apenas 11,3% (6) ("concordo totalmente" e "concordo") gostariam de ter mais formação na área (figura 13) e somente 13,2% (7) ("concordo totalmente" e "concordo") consideram que se tivessem mais conhecimento teriam um maior contributo para a instituição (figura 14).

Figura 14: Respostas à questão "Considero que se tivesse mais conhecimento sobre gestão de projeto, poderia contribuir mais para a Instituição"



Fonte: Própria

De forma a permitir uma melhor análise dos dados, foram criadas escalas tendo em conta a taxa de responsividade positiva. As escalas foram criadas através do cruzamento entre a média e o desvio padrão das variáveis (tabela 11).

Tabela 11: Estatísticas de frequência de conhecimento e utilização

	Frequência de Conhecimento	Frequência de Utilização
Média	3.96	9.55
Erro Desvio	4.206	7.173
Mínimo	0	0
Máximo	13	20

Fonte: Própria

Através destes dados foram criadas as seguintes escalas relativamente ao conhecimento em gestão de projetos e a utilização de práticas de gestão de projetos:

- Conhecimento
 - 0 – Não conhece
 - 1 a 8 – Conhecimento médio
 - 9 a 13 – Conhecimento avançado
- Utilização
 - 0 – Não utiliza
 - 1 a 3 – Utilização baixa
 - 4 a 17 – Utilização média
 - 18 a 20 – Utilização avançada

Tabela 12: Relação entre a conhecimento em gestão de projetos e Formação em gestão de projetos do respondente

		6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?		Total	
		Não	Sim		
Não conhece	Contagem	16	3	19	
	% em Frequência de Conhecimento	84.2%	15.8%	100.0%	
	% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	48.5%	15.0%	35.8%	
Conhecimento médio	Contagem	15	7	22	
	% em Frequência de Conhecimento	68.2%	31.8%	100.0%	
	% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	45.5%	35.0%	41.5%	
Conhecimento avançado	Contagem	2	10	12	
	% em Frequência de Conhecimento	16.7%	83.3%	100.0%	
	% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	6.1%	50.0%	22.6%	
		Contagem	33	20	53
		% em Frequência de Conhecimento	62.3%	37.7%	100.0%
		% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Própria

Tabela 13: Teste do qui-quadrado para a comparação entre o nível de conhecimento e a formação na área da gestão de projetos

	Valor	Significância
Qui-quadrado de Pearson	14.841 ^a	.001
V de Cramer	.529	.000
Coefficiente de contingência	.468	.000

a.1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

A contagem mínima esperada é 4.53.

Fonte: Própria

Segundo a tabela 12, é possível observar que quanto maior o número de respondentes com formação específica em gestão de projetos, maior o nível de conhecimento apresentado e também quanto menor a quantidade de respondentes com formação em gestão de projetos menor o nível de conhecimento em GP. Através da observação da tabela de contingência, bem como do teste do qui-quadrado (critério de rejeição de H_0 para p value inferiores a 5%), é possível concluir que existe uma associação moderada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis.

Tabela 14: Relação entre a utilização de práticas de gestão de projetos e instituições que têm/não têm técnicos com formação em gestão de projetos

			19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?		Total
			Não	Sim	
Frequência de Utilização	Não utiliza	Contagem	13	0	13
		% em Frequência de Utilização	100.0%	0.0%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	38.2%	0.0%	24.5%
	Utilização baixa	Contagem	2	1	3
		% em Frequência de Utilização	66.7%	33.3%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	5.9%	5.3%	5.7%
	Utilização média	Contagem	17	11	28
		% em Frequência de Utilização	60.7%	39.3%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	50.0%	57.9%	52.8%
Utilização avançada	Contagem	2	7	9	
	% em Frequência de Utilização	22.2%	77.8%	100.0%	
	% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	5.9%	36.8%	17.0%	
Total	Contagem	34	19	53	
	% em Frequência de Utilização	64.2%	35.8%	100.0%	
	% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Própria

Tabela 15: Teste do qui-quadrado (com simulação de Monte-Carlo) para a comparação entre o nível de utilização e a formação na área da gestão de projetos

	Valor	Significância	Sig. Monte Carlo
Qui-quadrado de Pearson	14.297 ^a	.003	.001 ^b
V de Cramer	.519	.003	.001 ^b
Coeficiente de contingência	.461	.003	.001 ^b

a. 4 células (50.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1.08.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 624387341.

Fonte: Própria

Através da tabela 14 é possível concluir que o facto de as instituições terem no seu quadro de pessoal pessoas com formação específica em gestão de projetos tem um impacto positivo relativamente à utilização de práticas em gestão de projetos. Dos 19 respondentes com formação em gestão de projetos, 0 reponderam que não utilizam ferramentas de GP na sua instituição, e

apenas 1 (5.3%) possui um baixo nível de utilização, sendo que por outro lado, existe 11 (57.9%) respondentes apresentam um nível médio e 7 (36.8%) com um nível avançado de utilização.

Tendo em conta o nível de significância (simulação de Monte Carlo), é possível concluir, que existe uma associação moderada entre as duas variáveis (tabela 15). A necessidade da utilização da Simulação de Monte Carlo prende-se com o facto de não estar garantido o cumprimento dos pressupostos dos testes do qui-quadrado, nomeadamente uma percentagem de células, com valor esperado inferior a 5, inferior a 20%.

Tabela 16: Relação entre a utilização de práticas de gestão de projetos e o volume financeiro

			13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020:							
			Inferior ou igual a 75.000 €	75.001 € a 150.000 €	150.001 € a 500.000 €	500.001 € a 1.000.000 €	1.000.001 € a 2.000.000 €	2.000.001 € a 4.999.999 €	Igual ou superior a 5.000.000 €	Total
Frequência de Utilização	Não utiliza	Contagem	2	2	1	2	2	0	4	13
		% em Frequência de Utilização	15.4%	15.4%	7.7%	15.4%	15.4%	0.0%	30.8%	100.0%
		% em 13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020:	25.0%	28.6%	33.3%	20.0%	20.0%	0.0%	30.8%	24.5%
	Utilização baixa	Contagem	1	0	0	0	0	0	2	3
		% em Frequência de Utilização	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	100.0%
		% em 13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020:	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	15.4%	5.7%
	Utilização média	Contagem	4	3	2	7	5	1	6	28
		% em Frequência de Utilização	14.3%	10.7%	7.1%	25.0%	17.9%	3.6%	21.4%	100.0%
		% em 13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020:	50.0%	42.9%	66.7%	70.0%	50.0%	50.0%	46.2%	52.8%
Utilização avançada	Contagem	1	2	0	1	3	1	1	9	
	% em Frequência de Utilização	11.1%	22.2%	0.0%	11.1%	33.3%	11.1%	11.1%	100.0%	
	% em 13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020:	12.5%	28.6%	0.0%	10.0%	30.0%	50.0%	7.7%	17.0%	
Total	Contagem	8	7	3	10	10	2	13	53	
	% em Frequência de Utilização	15.1%	13.2%	5.7%	18.9%	18.9%	3.8%	24.5%	100.0%	
	% em 13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Própria

Tabela 17: Teste do qui-quadrado (com simulação de Monte-Carlo) para a comparação entre o nível de utilização e o volume financeiro

	Valor	Significância	Sig. Monte Carlo
Qui-quadrado de Pearson	10.977 ^a	.895	.931 ^b
V de Cramer	.263	.895	.931 ^b
Coefficiente de contingência	.414	.895	.931 ^b

a. 25 células (89.3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é .11.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 221623949.

Fonte: Própria

Da análise do volume financeiro e do nível de utilização de práticas de gestão de projetos, verifica-se que não existe uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis (confirmada pelo teste do qui-quadrado – tabela 17), sendo que não existe uma correspondência entre o aumento do volume financeiro da instituição e a implementação de práticas de gestão de projetos

(tabela 15), pois não é possível identificar qualquer relação devido aos valores estarem bastante dissipados em toda a tabela de correlação.

Tabela 18: Relação entre a formação em GP dos técnicos e o volume financeiro da instituição

Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	Inferior ou igual a 75.000 €		Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?		Total
			Não	Sim	
		Contagem	5	3	8
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	62.5%	37.5%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	14.7%	15.8%	15.1%
	75.001 € a 150.000 €	Contagem	6	1	7
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	85.7%	14.3%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	17.6%	5.3%	13.2%
	150.001 € a 500.000 €	Contagem	2	1	3
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	66.7%	33.3%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	5.9%	5.3%	5.7%
	500.001 € a 1.000.000 €	Contagem	6	4	10
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	60.0%	40.0%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	17.6%	21.1%	18.9%
	1.000.001 € a 2.000.000 €	Contagem	6	4	10
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	60.0%	40.0%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	17.6%	21.1%	18.9%
	2.000.001 € a 4.999.999 €	Contagem	0	2	2
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	0.0%	100.0%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	0.0%	10.5%	3.8%
	Igual ou superior a 5.000.000 €	Contagem	9	4	13
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	69.2%	30.8%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	26.5%	21.1%	24.5%
Total		Contagem	34	19	53
		% em Volume financeiro da Instituição no ano de 2020	64.2%	35.8%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Própria

Tabela 19: Teste do qui-quadrado (com simulação de Monte-Carlo) para a comparação entre o volume financeiro e a formação na área da gestão de projetos

	Valor	Significância	Sig. Monte Carlo
Qui-quadrado de Pearson	5.308 ^a	.505	.538 ^b
V de Cramer	.316	.505	.538 ^b
Coefficiente de contingência	.302	.505	.538 ^b

a. 10 células (71.4%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é .72.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1993510611.

Fonte: Própria

Através da relação entre os dados de técnicos com formação em GP e o volume financeiro da instituição, não é observável uma associação entre as variáveis (tabela 18), fator que é confirmado pelo teste qui-quadrado (tabela 19). Contudo, importa ponderar os dados, por exemplo referentes às instituições com volume financeiro igual ou superior a 5.000.000 €, que onde são percentualmente superiores as instituições sem técnicos com formação em gestão de projetos (69.2%– 9) do que as instituições com formação (30.8% –4).

Tabela 20: Relação entre a formação em GP do respondente e a percepção se possui conhecimento suficiente para as necessidades da instituição

			Considero que tenho conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da Instituição					
			Discordo totalmente	Discordo	Não estou decidido	Concordo	Concordo totalmente	Total
6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	Não	Contagem	10	2	13	2	6	33
		% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	30.3%	6.1%	39.4%	6.1%	18.2%	100.0%
		% em Considero que tenho conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da Instituição	47.6%	33.3%	92.9%	66.7%	66.7%	62.3%
	Sim	Contagem	11	4	1	1	3	20
		% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	55.0%	20.0%	5.0%	5.0%	15.0%	100.0%
		% em Considero que tenho conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da Instituição	52.4%	66.7%	7.1%	33.3%	33.3%	37.7%
Total	Contagem	21	6	14	3	9	53	
	% em 6. Possui formação específica na área da gestão de projetos?	39.6%	11.3%	26.4%	5.7%	17.0%	100.0%	
	% em Considero que tenho conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da Instituição	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Própria

Tabela 21: : Teste do qui-quadrado (com simulação de Monte-Carlo) para a comparação entre a percepção do conhecimento e a formação na área da gestão de projetos

	Valor	Significância	Sig. Monte Carlo
Qui-quadrado de Pearson	9.730 ^a	.045	.040 ^b
V de Cramer	.428	.045	.040 ^b
Coeficiente de contingência	.394	.045	.040 ^b

a. 5 células (50.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1.13.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1573343031.

Fonte: Própria

É possível compreender através da tabela 20, que tanto os respondentes com formação em GP como os que não a possuem, consideram que não têm conhecimento suficiente tendo em conta as necessidades da instituição, contudo a percentagem de resposta “não estou decidido”, teve um peso mais significativo nos respondentes sem formação em GP.

Tabela 22: Relação entre técnicos com formação em GP e área geográfica de atuação da instituição

			19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?		Total
			Não	Sim	
12. Atuação geográfica da Instituição:	Local	Contagem	0	1	1
		% em 12. Atuação geográfica da Instituição:	0.0%	100.0%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	0.0%	5.3%	1.9%
	Regional	Contagem	25	8	33
		% em 12. Atuação geográfica da Instituição:	75.8%	24.2%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	73.5%	42.1%	62.3%
	Nacional	Contagem	2	4	6
		% em 12. Atuação geográfica da Instituição:	33.3%	66.7%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	5.9%	21.1%	11.3%
	Internacional	Contagem	7	6	13
		% em 12. Atuação geográfica da Instituição:	53.8%	46.2%	100.0%
		% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	20.6%	31.6%	24.5%
Total	Contagem	34	19	53	
	% em 12. Atuação geográfica da Instituição:	64.2%	35.8%	100.0%	
	% em 19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Própria

Tabela 23: Teste do qui-quadrado (com simulação de Monte-Carlo) para a comparação entre área geográfica de atuação e a formação na área da gestão de projetos

	Valor	Significância	Sig. Monte Carlo
Qui-quadrado de Pearson	6.801 ^a	.079	.066 ^b
V de Cramer	.358	.079	.066 ^b
Coeficiente de contingência	.337	.079	.066 ^b

a. 5 células (62.5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é .36.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 726961337.

Fonte: Própria

Não é possível concluir que exista uma relação significativa entre o nível de atuação geográfica e o facto de possuírem técnicos com formação em gestão de projetos nas instituições através da observação da tabela 22. Igualmente, tendo em conta o nível de significância (simulação de Monte Carlo), é possível concluir, que existe uma associação moderada entre as duas variáveis (tabela 15). A necessidade da utilização da Simulação de Monte Carlo prende-se com o facto de não estar garantido o cumprimento dos pressupostos dos testes do qui-quadrado, nomeadamente uma percentagem de células, com valor esperado inferior a 5, inferior a 20%. Contudo, é possível concluir que as instituições com técnicos com formação em GP, possuem maioritariamente uma atuação regional, seguidas das instituições com atuação internacional.

Tabela 24: Relação entre realização de projetos na instituição e formação em GP dos técnicos

		Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?		Total	
		Não	Sim		
Considerando a definição do Guia PMBOK®, realizam projetos na Instituição?	Não	Contagem	14	2	16
		% em Considerando a definição do Guia PMBOK®, realizam projetos na Instituição?	87.5%	12.5%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	41.2%	10.5%	30.2%
	Sim	Contagem	20	17	37
		% em Considerando a definição do Guia PMBOK®, realizam projetos na Instituição?	54.1%	45.9%	100.0%
		% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	58.8%	89.5%	69.8%
Total	Contagem	34	19	53	
	% em Considerando a definição do Guia PMBOK®, realizam projetos na Instituição?	64.2%	35.8%	100.0%	
	% em Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição?	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Própria

Pela análise da tabela acima, constata-se que, maioritariamente, as instituições que têm técnicos com formação em projetos realizam projetos, e, as instituições sem a realização de projetos na sua atividade, maioritariamente não possuem técnicos com a formação específica em GP (tabela 24). A associação entre a realização de projetos na instituição e formação em GP dos técnicos é confirmada pelo teste do qui-quadrado apresentado na tabela 23 (critério de rejeição de H_0 para p value inferiores a 5%). Através da observação da tabela de contingência, bem como do teste do qui-quadrado, é possível concluir que existe uma associação moderada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis.

Tabela 25: Teste do qui-quadrado para a comparação entre realização de projetos na instituição e formação em GP dos técnicos

	Valor	Significância
Qui-quadrado de Pearson	5.433 ^a	.020
V de Cramer	.320	.020
Coeficiente de contingência	.305	.020

a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

A contagem mínima esperada é 5.74.

Fonte: Própria

Tabela 26: Relação entre frequência de utilização de práticas de gestão de projetos com quantidade de projetos da instituição

		Quantos projetos possui a Instituição neste momento?				Total	
		0	1 a 3	4 a 7	Mais de 7		
Frequência de Utilização	Não utiliza	Contagem	11	2	0	0	13
		% em Frequência de Utilização	84.6%	15.4%	0.0%	0.0%	100.0%
		% em Quantos projetos possui a Instituição neste momento?	57.9%	7.7%	0.0%	0.0%	24.5%
	Utilização baixa	Contagem	1	1	1	0	3
		% em Frequência de Utilização	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
		% em Quantos projetos possui a Instituição neste momento?	5.3%	3.8%	14.3%	0.0%	5.7%
	Utilização média	Contagem	7	15	5	1	28
		% em Frequência de Utilização	25.0%	53.6%	17.9%	3.6%	100.0%
		% em Quantos projetos possui a Instituição neste momento?	36.8%	57.7%	71.4%	100.0%	52.8%
	Utilização avançada	Contagem	0	8	1	0	9
		% em Frequência de Utilização	0.0%	88.9%	11.1%	0.0%	100.0%
		% em Quantos projetos possui a Instituição neste momento?	0.0%	30.8%	14.3%	0.0%	17.0%
Total	Contagem	19	26	7	1	53	
	% em Frequência de Utilização	35.8%	49.1%	13.2%	1.9%	100.0%	
	% em Quantos projetos possui a Instituição neste momento?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Própria

Na relação entre a frequência de utilização de práticas de gestão de projetos e o número de projetos da instituição, é possível observar que as instituições sem projetos não possuem utilização das práticas na sua atividade. As instituições com 1 a 3 projetos possuem maioritariamente uma utilização média e avançada e as instituições com 4 a 7 possuem maioritariamente uma utilização média. Relativamente às instituições com mais de 7 projetos, devido ao facto de haver apenas um respondente situado na utilização média, não é possível produzir conclusões relativamente às diferenças de nível de utilização (tabela 26)

Tendo em conta o nível de significância (simulação de Monte Carlo), é possível concluir, que há uma associação moderada entre as duas variáveis (tabela 27). A necessidade da utilização da Simulação de Monte Carlo prende-se com o facto de não estar garantido o cumprimento dos pressupostos dos testes do qui-quadrado, nomeadamente uma percentagem de células, sendo que existem células com valor inferior a 5 em mais de 20%.

Tabela 27: Teste do qui-quadrado (com simulação de Monte-Carlo) para a comparação entre a frequência de utilização de práticas de gestão de projetos com quantidade de projetos da instituição

	Valor	Significância	Sig. Monte Carlo
Qui-quadrado de Pearson	22.976 ^a	.006	.022 ^b
V de Cramer	.380	.006	.022 ^b
Coeficiente de contingência	.550	.006	.022 ^b

a. 13 células (81.3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é .06.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 213798720.

Fonte: Própria

3.2. Discussão de resultados

Tendo em conta o estudo realizado no Brasil pelo PMI Rio (2005) que concluiu que 98% dos inquiridos reconhecerem a importância e os benefícios da utilização de metodologias da gestão de projetos, comparando com o presente estudo, os valores são bastante mais baixos, sendo que apenas 18.9% (10) considera a implementação de gestão de projetos e 20.8% (11) a utilização de ferramentas de gestão de projetos como benéfica para a instituição.

Contudo, no mesmo estudo (PMI Rio, 2005) 19% dos respondentes considerou possuir um bom conhecimento relativamente à área em estudo estando em concordância com os resultados obtidos de 22.6% (12) de inquiridos a considerar que possui um conhecimento suficiente para as necessidades da instituição. No estudo do PMI Rio (2005) 59% dos respondentes considerou ter conhecimento insuficiente em GP, sendo que 50.9% (27) dos auscultados no presente estudo

consideram não ter conhecimento suficiente em GP tendo em conta as necessidades da instituição.

Eyschen (2015) destaca a gestão de stakeholders como uma área com maior maturidade nas OSFL, facto que é corroborado pelo presente estudo, sendo que a matriz de stakeholders destaca-se com o segundo fator com maior conhecimento (43.4% - 23), contudo na aplicabilidade de gestão de projetos a realização de uma análise dos possíveis stakeholders a envolver em cada projeto foi considerado a 8ª prática a ser mais utilizada 54.7% (29), a passagem de informação aos stakeholders através de um planeamento hierárquico de forma a facilitar a interpretação visual é realizada por 41.5% (22) das instituições (14ª posição) e a realização de uma matriz de relação entre os poderes e interesses de stakeholders (de forma a priorizar e definir abordagens) é realizada apenas por 24.5% (13) das instituições (19ª posição).

Golini et al. (2014) relata uma tendência das OSFL para a utilização de técnicas mais simples como a matriz lógica e relatórios de progresso e uma menor utilização de técnicas mais complexas como EVM, contudo, no presente estudo a EVM é referida como utilizada por 52.8% (28), sendo que por outro lado o relatório de progresso é utilizado por 41.5% (22) das instituições e a Matriz lógica é utilizada por 22.6% (12).

Rapagão (2017) concluiu que não há uma adoção nítida da Gestão de Projetos nestas instituições, e apesar de 69.8% (37) do presente estudo considerarem ter projetos nas suas instituições e mencionarem várias práticas de GP a ser desenvolvidas, através dos dados recolhidos não é possível avaliar se há uma adoção nítida de metodologias em gestão de projetos. O mesmo estudo concluiu que não existem departamentos e profissionais especializados em Gestão de Projetos no setor social. Contudo, segundo os dados obtidos no presente estudo foi possível compreender que apesar de apenas 13.2% (7) das instituições possuir um departamento de gestão de projetos, existem pessoas especializadas na área em 35.8% (19) das instituições.

Rapagão (2017) concluiu que a utilização de ferramentas não tem impacto na quantidade de projetos existentes nas organizações, facto que o presente estudo também corrobora

Apesar de Bourgeon & Lehmann (2008) e Lannon & Walsh (2016) considerarem os projetos como uma forma fundamental de implementação da atividade das instituições sociais, os dados recolhidos permitem concluir que na presente amostra, uma grande parte das instituições não possui projetos ativos (35.8% - 19), ou implementam uma quantidade reduzida, de entre 1 a 3 projetos (49.1% - 26).

4. Conclusões

A presente dissertação desenvolveu-se com a premissa de responder à questão de investigação “Qual o nível de conhecimento e de utilização das práticas de gestão de Projetos e das metodologias PM4DEV e Project DPro, nas IPSS e instituições equiparadas, na sub-região do Vale do Ave?”

Através da avaliação dos dados, é possível perceber que apesar dos inquiridos possuírem conhecimento em GP e a sua utilização, maioritariamente médio e avançado, a taxa de resposta referente ao não conhecimento situa-se nos 35.8% e a taxa de utilização nos 24.7% demonstrando assim ainda uma percentagem significativa.

Estes dados foram verificados, apesar de todo o estudo ser orientado para ferramentas e práticas defendidas como as mais usuais para projetos sociais, presentes nas metodologias PM4DEV e ProjectDPro.

A perceção dos técnicos relativamente à gestão de projetos poderá ser impeditiva de uma evolução das instituições na área de gestão de projetos, sendo que apenas 18.9 % (10) considera que a implementação de gestão de projetos pode trazer benefícios para a Instituição e apenas 20.8% (11) considera que a implementação de ferramentas de projetos pode trazer benefícios para a Instituição.

Relativamente à valorização da aposta em formação, apenas 13.2% (7) considera que a formação dos coordenadores e diretores em gestão de projetos, pode trazer benefícios para a Instituição.

Apesar de apenas 22.7% (12) considerar que tem conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da Instituição, apenas 11.3% (6) dos respondentes exprimiu vontade de ter um maior conhecimento em gestão de projetos.

Esta resistência relativamente à aprendizagem e implementação de GP nas organizações, poderá ser um entrave ao progresso das mesmas, sendo que apenas 13.2% (7) considera que um maior conhecimento sobre GP traria benefícios às instituições.

Relativamente ao volume financeiro, demonstrou-se a variável com uma menor associação tendo em conta as relações efetuadas, sendo que estas avaliações permitiram concluir que não existe uma dependência entre esta variável e a frequência de utilização de práticas de gestão de projetos e o facto de as instituições possuírem técnicos com formação em gestão de projetos.

Tenda em conta os dados relativamente à tabela da relação entre realização de projetos na instituição e formação em GP dos técnicos, apesar de se constatar que, maioritariamente, as instituições que têm técnicos com formação em projetos realizam projetos, e, as instituições sem

a realização de projetos na sua atividade, maioritariamente não possuem técnicos com a formação específica em GP, é possível também constatar que existe uma grande quantidade de instituições que apesar de possuir projetos na sua atividade, não possui técnicos com formação em gestão de projetos.

Para concluir, destacamos como limitação do estudo o facto de ter sido desenvolvido na sub-região do Vale do Ave, que representa apenas uma região de Portugal. Adicionalmente, refere-se a pequena dimensão da amostra, como um outro fator limitador. Apesar dos esforços desenvolvidos, não foi possível obter uma amostra de maior dimensão e, conseqüentemente, mais aproximada da população do estudo.

No presente estudo foram consideradas apenas IPSS e instituições equiparadas, sendo que numa próxima investigação sugere-se que possam ser incluídas outras organizações do terceiro setor. Sugere-se ainda que os resultados exploratórios apresentados neste estudo possam ser aprofundados através de entrevistas, que permitam compreender os motivos de alguns dos resultados apresentados.

Referências bibliográficas

- Alves, A. T. A. da R. B. A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, F., Ribeiro, E., Demba, J., Lapa, L. D. P., Mota, M., & Silva, P. C. B. da. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: técnicas de recolha de dados (volume 2)*(Issue March). UA Editora. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Babbie, E. (2003). *Métodos de Pesquisa de Survey Tradução: Guilherme Cezarino*. UFMG.
- Beck, T. E., A., C., Lengnick–Hall, Lengnick–HallAllen, M. L., & B, J. (2009). Solutions Out of Context: Examining the Transfer of Business Concepts to Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 19*(2), 83–96. <https://doi.org/10.1002/nml.213>
- Bourgeon, L., & Lehmann, V. (2008). Project management in the not-for-profit organizations. *PMI@ Global Congress 2008*. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-identifying-issues-practices-8876>
- Cabanis–Brewin, J. (1998). *Reinventing the business of doing good: project management in the nonprofit sector*. PM Network. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-nonprofit-sector-3267>
- Caramidaru, V. I. (2019). The Projectification Of Nonprofit Organizations: Insights From (And For) Multi-Project Management Research. *13th International Management Conference, 13*(1), 84–93.
- Cavalcanti, F. M., & Santiago, L. P. (2006). Risk management and expert opinion assessment at non-profit organizations: The case of UNESCO. *IEEE International Engineering Management Conference, 356–360*. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2006.4279885>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Almedina.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International Journal of Project Management, 23*(3), 237–252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Diário da república Eletrónico. (n.d.-a). *Casa do Povo*. Retrieved April 14, 2021, from <https://dre.pt/web/guest/lexionario/-/dj/123178208/view>
- Diário da república Eletrónico. (n.d.-b). *Cooperativa de Solidariedade Social*. Retrieved April 14, 2021, from <https://dre.pt/web/guest/lexionario/-/dj/120820809/view>
- Eyschen, K. (2015). *Why and How Projects in Organizations Differ? the example of portuguese profit and non-profit organizations*. School of Business and Economics.
- Ferreira, S. (2000). As organizações do terceiro sector na reforma da segurança social. *Congresso Português De Sociologia, 17–19*.

- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2014). 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>
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: An evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. In *Impact Assessment and Project Appraisal* (Vol. 32, Issue 2, pp. 121–135). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182–1196. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>
- IMPACTO4DEV. (2015). The Project Management Processes – Project Management for Development Organization. *Management for Development Series*, 19. www.Pm4Dev.Com
- Instituto da Segurança Social. (2014). *Guia prático Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*.
- Instituto da Segurança Social. (2021). *Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas*.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Koch, D. J., Dreher, A., Nunnenkamp, P., & Thiele, R. (2009). Keeping a Low Profile: What

- Determines the Allocation of Aid by Non-Governmental Organizations? *World Development*, 37(5), 902–918. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2008.09.004>
- Lacruz, A., & Cunha, E. (2018). Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study. *Revista de Gestão*, 25(2), 212–227. <https://doi.org/10.1108/rege-03-2018-033>
- Lannon, J., & Walsh, J. (2016). Guest Editorial: Reinvigorating Project Management Research and Practice: Perspectives from the Non-Profit Sector. *Project Management Research and Practice*, 3(November), 5119. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5119>
- Lima, C. F., Fernandes, J. L., & Qualharini, E. L. (2018). Uma Análise Do Gerenciamento De Projetos No Terceiro Setor. *Projectus*, 2(2), 121–133. <https://doi.org/10.15202/25254146.2017v2n2p121>
- Martens, P., Riet, M. Van, & Santos, R. M. (2013). *The Management of International Development Projects : Enhancing Sustainable Outcomes with Improved Project Management Education and Training*. 1–15.
- Matos, P. V., Romão, M., Sarmiento, J. M., & Abaladas, A. (2019). The adoption of project management methodologies and tools by NGOs: A mixed methods perspective. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 651–659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.067>
- Ministério da Segurança Social. (1979). *Decreto-Lei Nº 519-G2/79 de 29 de dezembro*. Diário da República. Série I; Nº 299.
- Ministério da Segurança Social. (1983). *Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro*. Diário da República. Série I, Nº 46.
- Ministério da Segurança Social. (2016). *Diário da República n.º 53/2016, Série II de 2016-03-16*. 9305–9306.
- Munro, L. T., & Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 30(7), 934–952. <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1766421>
- Nelson, T., & Cropper, J. (2016). PMD Pro Forward: Making the World Better one Project at a Time. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.157>
- Pessoa, J. (2019). *Gestão de projetos no terceiro setor: avaliação de projetos sociais na economia solidária*. Universidade Federal da Paraíba.
- PM4DEV. (n.d.). *Project Management for Development* www.pm4dev.com

- PM4DEV. (2015). The Project Management Cycle – Project Management for Development Organizations. *Management for Development Series*.
- PM4NGOs. (n.d.). *Project DPro Story*. www.pm4ngos.org
- PM4NGOs. (2020). *Project DPro Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento PMD Pro-2 a Edição*.
- PMI. (2017). Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). In *Project Management Journal*.
- PMI Rio. (2005). *A Gerência de Projetos no Terceiro Sector*.
- Rapagão, V. (2017). *Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. In *Pearson Education Limited* (5th ed.).
- Smith, D. H. (1991). Four Sector or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(2), 137–150.
- Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2013). Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons? *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 97–107. <https://doi.org/10.1002/nml.21082>
- Van Der Merwe, A. . (1997). Multi-project management—organizational structure and control. *International Journal of Project Management*, 15(4), 223–233.
- Youker, R. (2003). The nature of international development projects. *PMI® Global Congress 2003*. <https://www.pmi.org/learning/library/nature-international-development-projects-7663>

Apêndice

Apêndice 1 – Questionário

Caracterização do respondente

1. Faixa etária: *

- Até 24 anos
- 25 – 34 anos
- 35 – 44 anos
- 45 – 54 anos
- 55 – 64 anos
- Mais de 65anos

2. Género: *

- Masculino
- Feminino

3. Função atual: *

- Membro da Direção
- Diretor técnico
- Coordenador
- Membro da equipa técnica
- Outra: _____

4. Grau de escolaridade: *

- 1º ciclo 2º ciclo 3º ciclo
- Ensino secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Área de formação: *

- Social
- Saúde
- Gestão
- Outra: _____

6. Possui formação específica na área da gestão de projetos? *

- Sim
- Não

7. Há quanto tempo se encontra associado à Instituição? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

8. Há quanto tempo exerce a atual função? *

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

Caracterização da Instituição

9. Tipo de natureza associativa da Instituição: *

Associações de solidariedade social

Associações de voluntários de ação social

Associações de socorros mútuos ou associações mutualistas

Irmandades da Misericórdia

Cooperativa

Outra: _____

10. Respostas sociais da Instituição (selecione todas as respostas da instituição): *

Apoio às crianças e jovens: creche, centro de atividades de tempos livres, centro de apoio familiar e aconselhamento parental, lar de infância e juventude e apartamento de autonomização, casa de acolhimento temporário

Apoio a pessoas idosas: centro de convívio, centro de dia, centro de noite, estruturas residenciais para pessoas idosas

Apoio a pessoas com deficiência: centro de atividades ocupacionais, lar residencial, residência autónoma, centro de atendimento, acompanhamento e animação de pessoas com deficiência

Apoio a pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico: fórum sócio ocupacional, unidades de vida protegida, autónoma e apoiada

Apoio a outros grupos: apartamento de reinserção social, residência para pessoas com VIH/sida, centro de alojamento temporário e comunidade de inserção

Apoio à família e comunidade: centro comunitário, casa de abrigo e serviço de apoio domiciliário

Outra _____

11. Local da Instituição: *

Fafe

Guimarães

Póvoa de Lanhoso

Póvoa de Varzim

Santo Tirso

Trofa

Vieira do Minho

- Vila do Conde
- Vila Nova de Famalicão
- Vizela

12. Atuação geográfica da Instituição: *
Local Regional Nacional Internacional

13. Volume financeiro da Instituição no ano de 2020: *

- Inferior ou igual a 75.000 €
- 75.001 € a 150.000 €
- 150.001 € a 500.000 €
- 500.001 € a 1.000.000 €
- 1.000.001 € a 2.000.000 €
- 2.000.001 € a 4.999.999 €
- Igual ou superior a 5.000.000€

14. Número de colaboradores da Instituição com contrato efetivo ou a termo: *

15. Número de colaboradores da Instituição com contrato de prestação de serviços: *

16. Número de voluntários da Instituição: *

Gestão de Projetos

17. Considerando a definição do Guia PMBOK®, que um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, realizam projetos na Instituição (como por exemplo eventos solidários, festas, campo de férias...)? *

- Sim
- Não

18. Quantos projetos possui a Instituição neste momento? *

- 0
- 1 a 3
- 4 a 7
- Mais de 7

19. Possui técnicos com formação em gestão dos projetos na Instituição? *

- Sim
- Não

20. Possui algum departamento responsável pela gestão dos projetos na Instituição? *

- Sim
- Não

21. Selecione a opção adequada, tendo em conta as afirmações relativas ao conhecimento de metodologias de gestão de projeto: *

	Sim	Não
Conheço o Project charter		
Conheço a ferramenta Matriz lógica		
Conheço a ferramenta diagrama de rede/caminho crítico		
Conheço o Diagrama de Gantt		
Conheço a Análise de risco		
Conheço a ferramenta Estrutura Organizacional (OBS)		
Conheço a ferramenta Portas de decisão		
Conheço a ferramenta Matriz de stakeholders		
Conheço a ferramenta Matriz de responsabilidade		
Conheço a ferramenta Work Breakdown Structure (WBS)		
Conheço a Árvore de problemas		
Conheço a Árvore de objetivos		
Conheço a técnicas de valor agregado (EVM)		

22. Selecione a opção adequada, tendo em as afirmações relativas ao conhecimento de ferramentas de gestão de projeto: *

	Sim	Não
Realizamos na preparação dos projetos, uma análise da necessidade da população		
Realizamos uma análise dos possíveis stakeholders a envolver em cada projeto		
Realizamos uma análise das metas e objetivos a nível distrital e nacional		
Realizamos uma análise dos recursos disponíveis na instituição para alocar ao projeto		
Realizamos na organização uma declaração preliminar do âmbito, objetivos e participantes de cada projeto		
Realizamos na organização um relatório de progresso com atualizações programadas sobre a evolução dos projetos		
Realizamos na organização uma matriz que estabeleça uma relação lógica entre aspetos macro do planeamento de um projeto, facilitando a visualização da relação entre descrições de níveis, indicadores e pressupostos, entre outros elementos.		
Realizamos na instituição uma sequência de atividades de forma a entender o seu seguimento lógico		
Utilizamos alguma ferramenta na organização de forma a monitorizar o avanço das diferentes atividades e etapas dos projetos		
Realizamos na organização a identificação, análise, planeamento de resposta e monitorização de riscos		
Definimos no início de cada projeto pontos de verificação, com o objetivo de decidir se o projeto avança nos mesmos moldes, se irão fazer alterações ou se o projeto será interrompido, com base nas informações disponíveis		

Realizamos na organização uma monitorização do desenvolvimento ao longo de todo o projeto		
Realizamos na organização uma matriz de relação entre os poderes e interesses de stakeholders, de forma a priorizar e definir abordagens		
Realizamos na organização uma matriz com a distribuição de responsabilidades por cada elemento da equipa, ao longo de todo o projeto.		
Realizamos na organização um planeamento hierárquico do trabalho de cada projeto, de forma a tornar visualmente fácil de compreender para todos os stakeholders.		
Realizamos na instituição uma identificação de problemas, partindo do problema central para os problemas/causas secundários		
Realizamos na instituição uma identificação de objetivos, de forma a dar resposta aos problemas principais e secundários.		
Realizamos na organização, em cada projeto, uma comparação entre o custo planeado e o custo real de cada tarefa.		
Realizamos na organização, em cada projeto, uma comparação entre o progresso planeado e o progresso real de cada tarefa.		
Realizamos na organização o registo das aprendizagens, de forma a serem utilizadas posteriormente em novos projetos		

23. Para cada uma das afirmações seguintes, indique o seu grau de concordância.*

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Considero que a implementação de gestão de projetos pode trazer benefícios para a instituição					
Considero que a implementação de ferramentas de projetos pode trazer benefícios para a instituição					
Considero que a aposta em formação dos coordenadores e diretores em gestão de projetos, pode trazer benefícios para a instituição					
Considero que tenho conhecimento suficiente sobre gestão de projetos para as necessidades da organização					
Gostaria de ter mais conhecimento sobre gestão de projetos					

Considero que se tivesse mais conhecimento sobre gestão de projeto, poderia contribuir mais para a organização					
--	--	--	--	--	--