



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE PROJETOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
(DISSERTAÇÃO)

**Gestão de Projetos em  
Organizações Sem Fins Lucrativos:  
IPSS Portuguesas**

VERA LÚCIA CORREIA RAPAGÃO

DEZEMBRO - 2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO (DISSERTAÇÃO)**

### **Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos: IPSS Portuguesas**

VERA LÚCIA CORREIA RAPAGÃO

ORIENTAÇÃO:

**PROF.<sup>a</sup> GRAÇA MARIA SILVA**

**PROF. PEDRO PEREIRA LEITE**

DEZEMBRO - 2017

## Índice

RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 Organizações Sem Fins Lucrativo: Definição.....	3
2.2 Projetos e Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos ....	6
3. METODOLOGIA .....	12
3.1 Definição da População Alvo .....	13
3.2 Recolha de Dados.....	16
3.3 Design do Questionário.....	16
3.4 Seleção e Caracterização dos Respondentes .....	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	19
4.1 Recurso a Projetos nas IPSS portuguesas.....	19
4.2 Conhecimento e Utilização da Gestão de Projetos nas IPSS .....	22
4.3 Impacto do Conhecimento e Utilização da Gestão de Projetos na Quantidade e Performance de Projetos Desenvolvidos.....	25
4.4 Fatores que Dificultam e Facilitam a Adoção de Metodologias da Gestão de Projetos.....	28
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA.....	30
6. LIMITAÇÕES.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
ANEXOS.....	42

## Siglas

<b>CSES2010</b>	Conta Satélite da Economia Social 2010
<b>ETC</b>	Emprego Equivalente a Tempo Completo
<b>DI</b>	Desenvolvimento Internacional
<b>GP</b>	Gestão de Projetos
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>IPSS</b>	Instituição(ões) Particular(e)s de Solidariedade Social
<b>OES</b>	Organizações da Economia Social
<b>ONG</b>	Organizações Não-Governamentais
<b>OSFL</b>	Organizações Sem Fins Lucrativos
<b>PMBOK</b>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<b>PMI</b>	<i>Project Management Institute</i>
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>VAB</b>	Valor Acrescentado Bruto

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais indicadores por grupos de Entidades da Economia Social .....	15
Tabela 2 – Percentagem de atividades em forma de projetos .....	20
Tabela 3 – Diferença de Médias da Percentagem de Atividades Desenvolvidas em Projetos e Variáveis de Contexto .....	21
Tabela 4 - Ferramentas Utilizadas por ordem Crescente .....	24
Tabela 5 - Comparação de Médias relativamente ao número de projetos desenvolvidos nos últimos 3 anos entre os grupos organizados segundo sobre quem recai a responsabilidade pela gestão dos projetos.....	27
Tabela 6 - Fatores que poderão DIFICULTAR a adoção de metodologias de Gestão de Projetos em IPSS .....	29
Tabela 7 - Fatores que poderão FACILITAR a adoção de metodologias de Gestão de Projetos em IPSS .....	30

## Lista de Figuras

Figura 1 - Esboço dos contornos do terceiro setor em Portugal .....	14
---	----

## RESUMO

A generalidade dos estudos e da literatura que existe a nível internacional e nacional sobre Gestão de Projetos está focada na análise de setores de negócio e empresas em que o lucro é um dos principais benefícios esperados, a montante, para o desenvolvimento de projetos. Apenas uma pequena parte refere o universo das organizações sem fins lucrativos, embora existam evidências que na realidade das organizações não lucrativas seja comum a realização de projetos. Esta é uma área pouco explorada e por isso pouco conhecida no nosso país.

Pretende-se com este estudo aprofundar o conhecimento sobre este setor e poder contribuir para facilitar o desenvolvimento e implementação de estratégias que possam ajudar estas organizações a melhorar a sua eficácia e eficiência na realização de Projetos.

Os dados foram recolhidos em junho de 2016 através de um questionário realizado a entidades do setor não lucrativo e foram posteriormente analisados do ponto de vista quantitativo e qualitativo.

As conclusões apontam para uma fraca 'projetificação' das Organizações sem Fins Lucrativos, em Portugal e para um grau reduzido de conhecimento e aplicação de ferramentas da Gestão de Projetos nas organizações que realizam projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Organizações Sem Fins Lucrativos

## **ABSTRACT**

Most of the studies and literature on Project Management, at international and national level, are focused on analyzing business sectors and companies where profit is one of the main benefits expected for project development. Only a small part refers to the universe of non-profit organizations, although there is evidence that non-profit organizations are often involved in projects. This is an almost unexplored area and therefore, almost unknown in our country.

It is intended to deepen the knowledge about this sector and to contribute to facilitate the development and implementation of strategies that can help these organizations to improve their effectiveness and efficiency in carrying out Projects.

Data was collected in June 2016 through a questionnaire to non-profit organizations and were later analyzed from a quantitative and qualitative point of view.

The conclusions argument to a weak 'projectification' of Non-Profit Organizations in Portugal and to a reduced degree of knowledge and application of Project Management tools in organizations that carry out projects.

**Keywords:** Project Management, nonprofit organizations

# 1. INTRODUÇÃO

Internacionalmente, é reconhecido o importante contributo que as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm dado para o crescimento de diferentes setores da sociedade (Bourgeon & Lehmann 2008) mas também constatável que, embora o interesse pela investigação que relacione os vetores Gestão de Projetos (GP) e as OSFL tenha vindo a aumentar, a literatura científica focada neste tema parece ser pobre (Lannon & Walsh 2016) e praticamente apenas focada na área do Desenvolvimento Internacional (Diallo & Thuillier, 2005; Ika, Diallo & Thuillier, 2012; Golini, Kalchschmidt & Landoni, 2015; Lannon & Walsh), tornando assim difícil encontrar dados e elementos de análise sobre as práticas noutros tipos de organizações.

Em relação a Portugal, assiste-se a um crescente, mas lento, interesse em perceber a relação entre a GP e a sua aplicação e aplicabilidade no contexto das OSFL, com foco essencialmente também na área do Desenvolvimento Internacional (DI).

Na perceção pública portuguesa, o sector da sociedade civil é, segundo Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon (2005) considerado “fraco” e os dados obtidos pela comparação com outros países da União Europeia parecem confirmar esta perceção. No entanto, o mesmo estudo concluiu que este setor em Portugal é uma força económica significativa, pois contribui consideravelmente para o rendimento e para a despesa nacionais, sendo também um setor empregador significativo – comparável à dimensão de outras indústrias, como a dos transportes. O mesmo estudo chama a atenção para o facto destas organizações

da sociedade civil não serem meros locais de emprego e a sua função ir muito além deste aspeto - desempenham também importantes funções sociais agrupáveis em:

- Funções de serviço – envolvendo fornecimento de serviços diretos como por exemplo na área da saúde, educação e promoção do desenvolvimento económico;
- Serviços de expressão – como os grupos recreativos, instituições culturais, associações profissionais, organizações ambientais, etc, envolvidas em atividades que facilitam a expressão de interesses, valores, crenças espirituais, profissionais políticas ou culturais.

Quintão (2011) refere que, embora a temática do Terceiro Setor tenha adquirido a nível nacional e internacional relevância acrescida desde o final do século XX, a investigação científica sobre o tema é considerada dispersa e insuficiente, praticamente não se verificando estudos recentes integrados sobre este tema.

Considerando-se para efeitos de revisão da literatura todas as designações que o conceito de economia social pode englobar, optou-se pela utilização da designação de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) neste estudo, como forma de apoiar a distinção que se pretende em relação ao desenvolvimento de projetos que visam, em última análise, o aumento do lucro ou “revenue” das empresas, alvo mais frequente das publicações da área de Gestão de Projetos.

Com este estudo pretende-se caracterizar o conhecimento e o estado atual da prática relativa à gestão de projetos em organizações do setor não-lucrativo em Portugal, de forma a conhecer a realidade no país, tendo como objetivo principal



obter uma visão global sobre o conhecimento e a disseminação das práticas de Gestão de Projetos em OSFL do território nacional.

Neste trabalho, baseado numa análise quantitativa e qualitativa de dados recolhidos através de um questionário, pretende-se por um lado obter um retrato do atual recurso a projetos, por parte das organizações Sem Fins Lucrativos Portuguesas, procurando-se verificar se a tendência europeia para a grande influência de processos de projeto (Bogacz-Wojtanowska & Jatoch, 2016) se verifica também nestas organizações, procurando-se também por outro lado perceber até que ponto a Gestão de Projetos é (re)conhecida e utilizada.

Em termos de estrutura do trabalho, e partindo-se de uma revisão da literatura relativamente à investigação sobre projetos em OSFL e definindo-se o que são OSFL, é posteriormente apresentada a metodologia utilizada neste estudo, são apresentados e discutidos os resultados, seguindo-se as conclusões e suas implicações para a prática, terminando com um apontamento sobre as limitações a este estudo identificadas.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Organizações Sem Fins Lucrativo: Definição**

Trabalhos realizados no sentido da caracterização e comparação do setor não lucrativo a nível internacional, como o “Projeto Comparativo do Sector Não Lucrativo” da *Johns Hopkins University* (Franco et al. 2005) e a implementação da “Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo” pelo Instituto Nacional de Estatística (INE 2013), impulsionaram a necessidade de estabelecer uma definição comum que caracterize as organizações que compõem este setor.

Deste esforço surgiu um consenso em torno de 5 características de estrutura e de operação destas entidades, que deverão ser: organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias.

A aplicação destes critérios operacionais à realidade das organizações portuguesas demonstrou-se possível, segundo Franco et al (2005), pela existência de um conjunto de organizações não lucrativas que sem dúvida se diferenciam do setor público (primeiro setor) e do setor privado com fins lucrativos (segundo setor), existindo no entanto outros termos utilizados com frequência para descrever o conjunto deste tipo de organizações, concluindo-se que o conceito de organização não lucrativa pode assumir múltiplas designações como “terceiro setor”, “economia social”, “setor não lucrativo”, “economia social e solidária”, “economia alternativa” e outras expressões (INE 2011). O setor não lucrativo, também designado “terceiro sector”, engloba então todas as organizações que não encaixam nas categorias “estado” e “mercado” (Lannon & Walsh, 2016).

Em 2013, a publicação em Portugal da Lei de Bases da Economia Social veio também ajudar a clarificar quem são as entidades que integram o setor cooperativo e social em Portugal, definindo-as, no seu Artigo 5º, como entidades autónomas e atuantes de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;

- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Estão assim enquadradas legalmente como constituindo o que se chama o setor da Economia Social diversas entidades como cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, instituições particulares de solidariedade social, associações que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local e entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário do sector cooperativo e social. (Lei nº30/2013)).

Englobadas neste enquadramento legal estão as IPSS, estatuto reconhecido às organizações *“constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços.”* (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4).

## **2.2 Projetos e Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos**

Internacionalmente, a literatura tem focado a sua atenção no campo do Desenvolvimento Internacional (DI), interessante no âmbito deste estudo uma vez que é desenvolvido também por OSFL. Neste caso, o interesse pela investigação parece advir do facto da maioria da assistência internacional fornecida aos países em desenvolvimento ser gerida através de projetos (Diallo & Thuillier, 2005).

Em Portugal, o trabalho realizado por Eyschen (2015) procurou dar uma visão geral sobre a Gestão de Projetos em Portugal, comparando dois setores: Organizações Lucrativas e Não-Lucrativas. Seguindo as orientações do PMBOK, relativamente a 8 áreas do conhecimento abordadas no estudo, os resultados apontam no sentido de existirem pontos em comum nos dois setores, obtidos em áreas como a Gestão do Tempo, do Custo e relativamente à Liderança, sendo que o setor das Organizações Não Lucrativas se destaca com melhores resultados relativamente à Gestão da Qualidade, do Âmbito, da Comunicação e da Gestão do Risco, sendo apenas ultrapassada pelo Setor Lucrativo na área da Gestão de *Stakeholders*.

Ainda a nível de trabalhos de final de ciclos de estudo de mestrado, foram encontrados os trabalhos por Abaladas (2016) e Morim (2015) que se focam em perceber melhor a relação entre a gestão de projetos e o setor não lucrativo em Portugal.

Outras referências, não diretamente relacionadas com a gestão de projetos, referem o uso de projetos e a sua relativa importância nas organizações do terceiro setor (Franco et al, 2015; Barbosa & Romero, 2014; Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, 2012) acreditando-se que Portugal segue a tendência internacional da crescente adoção, por parte deste tipo de organizações, de métodos e técnicas de negócio, fazendo-as cada vez mais 'businesslike' (Gomes e Yasin, 2013; Maier, Meyer & Steinbereithner, 2014). A adoção de ferramentas e abordagem 'herdadas' da área dos negócios parece ser encarada como um meio de melhorar o desempenho das organizações (Pinho, Rodrigues & Dibb, 2014), muito embora algumas reservas devam ser observadas em virtude das diferenças de contexto em que estas adoções são realizadas, pois os interesses e objetivos principais das OSFL são significativamente diferentes.

Alguns autores (Bourgeon & Lehmann, 2008; Lannon & Walsh, 2016) salientam que para a grande maioria das OSFL a realização de projetos parece ser a principal forma de implementação da sua atividade e fazer face aos desafios e debilidades que as afetam. Os desafios e fraquezas que estas organizações enfrentam atualmente são de várias naturezas (Soares et al, 2012) e incluem, entre outros:

- a grande dependência financeira do Estado e a crescente exigência de cumprir critérios e responder a um enorme conjunto de regras impostas, de forma a assegurar o suporte financeiro público;
- a manutenção da sustentabilidade num contexto de crise económica, com a natural redução do apoio público e aumento dos problemas sociais;
- a necessidade de reinventar os seus modelos de negócio;

- equipamentos e instalações;
- integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- a qualificação dos seus funcionários;
- as alterações demográficas.

Os mesmos autores consideram que para fazer face a estas questões é imperativo melhorar a qualidade dos serviços e da eficácia da gestão, assim contribuindo para a competitividade e sustentabilidade. Identificam as seguintes áreas chave como de extrema importância para a mudança organizacional: formas de organização e gestão; cadeia de valor dos serviços; integração das TIC, melhoria dos procedimentos da certificação da qualidade; desenvolvimento de “skills” internas, através da formação e desenvolvimento da liderança e formação dos colaboradores; modelos de cooperação interinstitucional.

A Mudança Organizacional é o processo de conversão de uma organização do seu atual estado até ao futuro estado desejado. Nesse sentido, a Gestão de Projetos é apontada, entre outras, (O’Sullivan, 2009, citado por Barbosa & Romero, 2014) como uma das estratégias “core” para a gestão desta mudança Organizacional, pois perante os desafios do processo é essencial que a organização saiba gerir eficazmente múltiplas tarefas e iniciativas.

A mudança implica desenvolvimento e este implica capacidade. Curiosamente, a capacidade organizacional foi definida operacionalmente (Schuh & Leviton 2006) como a aptidão de implementar e completar um novo projeto ou de expandir um projeto existente com sucesso.

Seguindo esta perspetiva, faz sentido afirmar de que as OSFL se estão a tornar cada vez mais interessadas na GP, na medida em que podem agir através de projetos (Lacerda, Martens & Freitas, 2016).

Da secção regional do Rio de Janeiro do *Project Management Institute* (PMI) surgiu em 2003 a ideia da formação de um grupo que pudesse ajudar as Organizações do Terceiro Setor brasileiro a realizarem de forma mais eficaz e eficientemente os seus projetos. Um dos primeiros passos dados nesse sentido foi uma pesquisa organizacional (PMI Rio, 2005) realizada com o objetivo de compreender o estado do tema Gestão de Projetos no Terceiro Setor, procurando recolher informações sobre o nível de maturidade das organizações que o constituem. Embora limitado praticamente a uma localização geográfica (estado do Rio de Janeiro) as conclusões do estudo apontam no sentido de uma gradual mudança da cultura organizacional, por exigência das entidades e mecanismos financiadores, que fizeram com que grande parte destas organizações passasse a perceber o quanto os projetos fazem parte do seu funcionamento. O estudo revelou que na zona do Rio de Janeiro um número expressivo de organizações do setor conduz 70 a 100% das suas iniciativas sobre a forma de projetos, sendo que a grande maioria conduz até 5 projetos simultaneamente, grande parte com uma duração média de 6 meses a 2 anos. 95% das organizações declararam estar abertas ao desenvolvimento de melhores prática nesta área e 59% das inquiridas classificam o seu nível de conhecimento nesta área como insuficiente.

Num estudo sobre o impacto das práticas da gestão de projetos em Projetos de DI realizados por Organizações Não Governamentais (ONG) (Golini et al. 2015)

os resultados mostraram que se observa uma progressiva adoção das ferramentas da GP, das simples às mais complexas. A tendência dos últimos anos aponta para um aumento de capital financeiro e humano aplicados em projetos desta natureza, o que, como consequência, tem feito aumentar o número de organismos globais que nela ‘investem’ (Diallo & Thuillier 2005). Organizações como o *World Bank* e a OCDE têm trabalhado no sentido de estabelecer sólidas práticas de GP, desenvolvendo os seus próprios “standards” (Landoni & Corti 2011). Mas existem outras metodologias desenvolvidas para ir ao encontro das necessidades particulares do setor do DI, como a *Logical Framework*, o PMDPro (desenvolvida pela PM4NGO, uma organização que se dedica à disseminação e formação do conhecimento em GP junto de ONG) e o PM4DEV (desenhado especificamente para organizações da área do desenvolvimento internacional) (Golini et al. 2015).

Em relação a outras organizações do setor não lucrativo, evidências recolhidas durante a Conferência “*Delivering Social Good: Managing Projects in the Non-Profit Sector*”, levada a cabo na Irlanda na Universidade de Limerick em 2014, apontam para uma crescente ‘projetificação’ destas organizações, o que resulta na existência de uma enorme variedade de formas e modelos de trabalho resultantes da adoção, adaptação e mesmo criação de técnicas desenhadas especificamente para o efeito (Lannon & Walsh 2016). Segundo estes autores, as grandes áreas impulsionadoras da utilização destas metodologias são a assistência humanitária, a intervenção comunitária e a área do DI.

A frase seguinte ilustra a importância da GP na área do DI:



**“Development organizations manage their work through *projects*. Their offices are staffed by *project* officers who manage *project* teams. In turn, the *project* team writes *project* proposals, develops *project* plans, implements *project* activities, monitors *project* progress, and evaluates *project* impact. Then, most importantly, beneficiary communities invest their time, energy, and resources in the *projects*. They trust the *projects* to build upon their collective strengths, to reinforce their areas of comparative weakness, and to solve the challenges that otherwise might be considered out of their control.”**

*In PMD Pro (2013, p. 1)*

Num estudo focado em projetos de DI geridos por ONG (Golini & Landoni, 2014), procurou-se analisar as características que definem o contexto e os limites de aplicabilidade das ferramentas e metodologias, discutindo-se se estas características requeriam ferramentas específicas para a gestão e de avaliação destes projetos, procurando também avaliar alguns dos processos e das ferramentas que têm sido desenvolvidos especificamente nesta área, nomeadamente comparando a 5ª edição do “*Project Management Body of Knowledge*” (PMBOK) e a versão 3 do “*Competence Baseline*” do “*International Project Management Association*” (IPMA) – apenas ao nível dos processos – com as *guidelines* desenvolvidas pelo PM4NGO (i.e. PM4Pro) e pelo PM4DEV, concluindo que estas se podem complementar, aconselhando os gestores de projeto destas áreas a adotarem ambas (standard e específicas).

Num estudo recente (Brière, Proulx, Flores & Laporte, 2015) procurou-se identificar as competências de gestores de projeto de ONG em projetos de DI e sua utilização num contexto em que competências humanas adquirem um novo significado para pessoas que gerem projetos com apoio limitado, recursos limitados e um sistema de clientes ambíguo: há que satisfazer o “cliente patrocinador” mas ao mesmo tempo respeitando os “clientes finais”, cujas

necessidades nem sempre são compatíveis com a visão de quem financia, concluindo que o nome das competências requeridas até pode ser o mesmo do que no ambiente do setor privado, mas o seu significado parece ser diferente, por força do contexto de recursos limitados, em que o gestor tem que tocar todos os aspetos do projeto.

Relativamente aos fatores de sucesso considerados em projetos no campo do DI, uma análise efetuada a projetos desenvolvidos pelo *World Bank* (Ika et al. 2012) identificou 5 fatores críticos e comprovou estatisticamente a relação significativa com o sucesso dos projetos: monitoria, coordenação, planeamento, formação e o ambiente institucional.

### **3. METODOLOGIA**

A revisão de literatura efetuada parecia indicar por um lado que uma das estratégias que as organizações Sem Fins Lucrativos podem utilizar para fazer fase às necessidades atuais de mudança organizacional passa pela implementação de Projetos, e que por outro há uma crescente tendência para o aumento da adoção de métodos e técnicas de negócio, fazendo-as cada vez mais ‘businesslike’, o que remete para a utilização da Gestão de Projetos como uma metodologia a que possivelmente estas organizações poderão recorrer e que levou a colocar a principal questão orientadora deste estudo:

**Qual é o atual estado de conhecimento sobre o tema e a utilização das práticas relativamente à Gestão de Projetos nas OSFL?**

Esta questão principal foi operacionalizada em quatro objetivos específicos que guiaram a realização do estudo, e que foram:

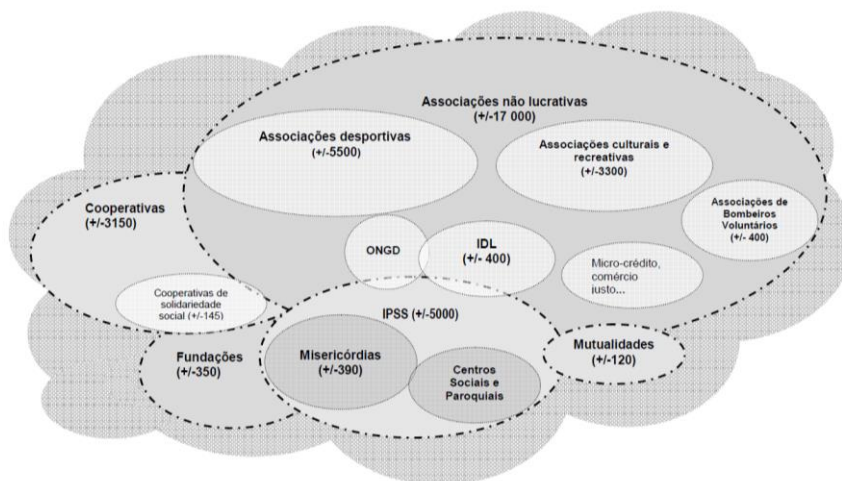
- Perceber em que medida é que as OSFL portuguesas recorrem à realização de projetos como dinâmica organizacional;
- Descobrir se a Gestão de Projetos é uma área conhecida e utilizada pelas OFSL, em Portugal;
- Analisar se o conhecimento e a utilização das práticas de gestão de projetos têm impacto na quantidade e na performance dos projetos que estas organizações desenvolvem;
- Descobrir que constrangimentos e motivações são apontados relativamente à adoção de metodologias da Gestão de Projetos.

Este estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva, cross-sectional com base numa metodologia quantitativa e qualitativa, tendo-se recorrido ao inquérito como técnica de recolha de dados e a procedimentos de análise de base quantitativa.

### **3.1 Definição da População Alvo**

Quintão (2011) esboçou uma representação gráfica do terceiro setor português, procurando contextualizar as organizações que o compõem, optando por tentar traçar uma panorâmica geral e não se baseando numa análise quantificada rigorosa, resultando na figura seguinte.

Figura 1 - Esboço dos contornos do terceiro setor em Portugal



Fonte: QUINTÃO (2011, p. 15)

Na publicação “Conta Satélite da Economia Social” (CSES2010) (INE 2013), foi reconhecido o esforço nacional e internacional crescente no sentido da documentação e do estudo da Economia Social, atendendo à sua importância relativa e à necessária visibilidade em termos de relevância económica.

No mesmo documento, que ilustra os últimos dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) relativos a 2010, a informação recolhida aponta para a existência de cerca de 55 383 entidades portuguesas enquadráveis no âmbito da Economia Social. Em termos de dimensão relativa do setor, em 2010 o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social representou 2,8% da produção e do VAB nacional total e 5,5% do emprego remunerado, tendo este setor registado uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros. Embora uma situação deficitária não se tenha observado em todas as Organizações da Economia Social (OES), como é o caso das Fundações, das Mutualidades e das Cooperativas (fundamentalmente devido às que se integram na área financeira, onde foi observada capacidade líquida de financiamento) outras organizações deste setor exerceram um impacto verificável, pela total

dependência da necessidade líquida do seu financiamento, que correspondeu a cerca de 0,3% do PIB.

Tabela 1 - Principais indicadores por grupos de Entidades da Economia Social

Famílias	Unidades	ETC (Remunerados)	VAB	Remunerações
	N.º	N.º	10º euros	10º euros
Cooperativas	2 260	31783	749,2	657,3
Mutualidades	119	4 537	329,9	176,2
Misericórdias	381	32 493	518,3	426,9
Fundações	537	10 765	361,1	215,1
Associações e outras OES	52 086	147 357	2 304,1	2 479,9
<b>Total das OES</b>	<b>55 383</b>	<b>226 935</b>	<b>4 262,6</b>	<b>3 955,4</b>
Total da Economia	-	4 138 163	151426	86 814
Peso da ES na Economia	-	5,5%	2,8%	4,6%

Fonte: adaptado de INE (2013, p. 19)

Das cerca de 55 mil unidades consideradas na CSES2010, as Associações e outras OES representavam 94,0% desse número, sendo responsáveis por 54,1% do VAB, 64,9% do emprego Equivalente a Tempo Completo (ETC) e 62,7% das remunerações. As Cooperativas constituíam o segundo grupo de entidades da Economia Social com maior peso relativo, em termos do número de unidades, VAB e Remunerações. As Mutualidades foram as entidades que apresentaram o VAB gerado por ETC e a remuneração média mais elevados. Na distribuição do emprego remunerado (ETC), as Associações e OES representaram 64,9% do emprego da Economia Social, as Misericórdias 14,3%, as Cooperativas 14,0%, as Fundações 4,7% e as Mutualidades 2,0%.

No sentido de dar resposta à questão de investigação e atingir os objetivos específicos apresentados, foi escolhido como unidade de análise o grupo de OSFL com estatuto legal em Portugal de IPSS.

Reconhecidas legalmente como IPSS, perseguindo objetivos da Segurança Social, os números da Direção Geral da Segurança Social relativos a 2016 apontam para a existência de 5084 organizações com este estatuto no território nacional.

### **3.2 Recolha de Dados**

Os dados foram recolhidos durante o mês de junho de 2016 através da aplicação de inquéritos/questionários estruturados, preenchidos online. As organizações participantes, de todos os distritos do território nacional, foram contactadas por email, tendo os seus contactos sido obtidos e fornecidos numa base de dados pela empresa InformaDB.

Foram inicialmente enviados 1893 convites, não tendo sido possível alcançar 326 destes potenciais participantes por questões relacionados com o endereço de correio eletrónico. No primeiro envio foram obtidas cerca de 204 respostas. Após o follow-up foram obtidas no total 442 respostas. Deste número, 7 casos não foram considerados por não deterem o estatuto de IPSS e 176 casos foram retirados por apresentarem uma elevada taxa de ausência de resposta. A amostra considerada para este estudo foi assim de 259 casos.

### **3.3 *Design* do Questionário**

O questionário (anexo 1) foi estruturado em cinco partes:

- primeira parte – recolha de dados de caracterização da organização em termos de tipo de organização e atividade(s) principal(ais), com base nas orientações mais recentes do “Grupo de Trabalho para a Criação da Base de Dados permanente das Entidades da Economia Social”;

- segunda parte – recolha de informações relativamente aos projetos desenvolvidos pela organização. Para entender em que medida é que as IPSS portuguesas recorrem à realização de projetos como dinâmica organizacional, procurou-se avaliar até que ponto utilizam a dinamização de Projetos para o desenvolvimento das suas atividades e prosseguimento dos seus objetivos, contabilizando-se qual a percentagem de atividades desenvolvidas pelas organizações que se poderão incluir nesta tipologia. Para isso, nesta parte inicial do questionário os respondentes foram incentivados a considerar a definição de projeto como *“um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único”* (fonte: Guia PMBOK, 5ª Edição, Project Management Institute) e a classificar o envolvimento das suas organizações em termos de intervalo de percentagem de atividades desenvolvidas englobáveis nesta tipologia, nos últimos 3 anos.
- terceira parte – caracterização das práticas de gestão de projetos implementadas pela organização. Nesta parte do questionário foi solicitado aos participantes que fornecessem informações sobre:
  - quem é responsável pelos projetos das suas organizações
  - classificação de 17 ferramentas da GP numa escala de Likert de 1 a 5 relativamente à sua utilização, sendo 1=Nunca Utilizada e 5=Utilizada Sempre. Existia ainda a possibilidade de o participante escolher uma opção “Não conheço esta ferramenta”
  - classificação da performance dos projetos, com base na escala de Papke-Shields, Beise & Quan (2010), que incorpora aspetos relacionados com o sucesso da gestão dos projetos (atingir objetivos

de custo, duração e padrões de qualidade previstos) mas também relacionados com o sucesso do projeto (como satisfação dos clientes e objetivos globais da organização), sobre os quais os respondentes foram convidados pronunciar-se numa escala de 1 a 5, correspondendo o 1 a “não foram de todo alcançados” e o 5 a “Foram totalmente alcançados”.

- quarta parte – identificação de fatores que podem dificultar e facilitar a adoção de metodologias da GP: numa fase do questionário de resposta aberta, os participantes foram convidados a registar as suas opiniões, numa tentativa de perceber que constrangimentos e motivações influenciam a adoção de metodologias de Gestão de Projetos pelas OSFL portuguesas. Cada questão apresentava oportunidade de resposta para 3 fatores diferentes, por ordem de importância decrescente.
- quinta parte – caracterização do respondente.

O questionário foi pre-testado com 6 especialistas: 3 profissionais da área da gestão de projetos e 3 colaboradores de quadro superior de IPSS (nenhum dos 6 considerados posteriormente no estudo), para aferição da clareza, relevância e aplicabilidade das perguntas, tendo sido introduzidas alterações pontuais às mesmas devido aos comentários recebidos nesta fase.

### **3.4 Seleção e Caracterização dos Respondentes**

No e-mail de contato e apresentação foi solicitado o preenchimento por respondentes com conhecimento aprofundado sobre os projetos desenvolvidos pela organização nos últimos 3 anos.



Os dados demográficos dos respondentes aos 259 questionários considerados para o estudo são os seguintes:

- Sexo Feminino (60,2%)
- Idade >30 (80,7%)
- Licenciatura/Mestrado (88,9%)
- Função atual:
  - Diretor (37,8%)
  - Outro (21,2%)
  - Coordenador (15,4%)
  - Não responde (10,4%)
  - Membro da equipa (8,5%)
  - Administrador (6,6%)
- Experiência na função superior a 7 anos (57,9%)

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Devido à natureza exploratória deste estudo, a análise de dados realizada foi de natureza mais descritiva sendo a mesma desenvolvida com recurso ao programa SPSS, versão 24.

### **4.1 Recurso a Projetos nas IPSS portuguesas**

Os dados recolhidos permitem verificar que entre os 256 casos considerados, em 22% das organizações a definição de atividades incluídas em projeto não é, na perspetiva dos respondentes, aplicável às atividades desenvolvidas.

Tabela 2 – Percentagem de atividades em forma de projetos

		Frequência	Percentagem válida
Válido	nenhuma	56	21,9
	1 a 25%	107	41,8
	26 a 50%	33	12,9
	51 a 75	30	11,7
	> 75	30	11,7
	Total	256	
Ausente	Sistema	3	
Total		259	

Nas organizações que reconhecem o recurso a projetos para o desenvolvimento das suas atividades (n=200), a maioria (n=107) desenvolve cerca de menos de 25% de atividades dentro desta categoria, sendo apenas de 30% a percentagem destas que demonstra o seu foco de atividades em projetos superior a metade de todas as atividades desenvolvidas (n=60).

Para esta análise foram ainda consideradas as diferenças entre a percentagem de atividades desenvolvidas enquadráveis em projetos e variáveis de contexto como tipo de organização (conforme a sua natureza jurídica: Cooperativa, Associação Mutualista, Misericórdia, Fundação, Associação, Entidade Religiosa ou Outra), ano de início de atividade (antes de 1960, 1961 a 1974, 1975 a 2000, 2001 a 2010, posterior a 2010), número de áreas de atividade, número de colaboradores (calculado através da soma de voluntários, funcionários remunerados e colaboradores ocasionais/prestações de serviço) e volume financeiro gerido anualmente.

Tabela 3 – Diferença de Médias da Percentagem de Atividades Desenvolvidas em Projetos e Variáveis de Contexto

Correlações							
		percentagem de atividades em projeto	tipo de organizacao	ano inicio atividade	recodificacao soma atividades	recodificacao soma colaboradores	volume financeiro
percentagem de atividades em projeto	Correlação de Pearson	1	,104	,156 <sup>*</sup>	-,050	-,165 <sup>**</sup>	-,148 <sup>*</sup>
	Sig. (2 extremidades)		,097	,013	,432	,008	,023
	N	256	254	254	253	256	237
tipo de organizacao	Correlação de Pearson	,104	1	,424 <sup>**</sup>	-,155 <sup>*</sup>	-,368 <sup>**</sup>	-,369 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,097		,000	,013	,000	,000
	N	254	257	255	254	257	237
ano inicio atividade	Correlação de Pearson	,156 <sup>*</sup>	,424 <sup>**</sup>	1	-,263 <sup>**</sup>	-,503 <sup>**</sup>	-,571 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,013	,000		,000	,000	,000
	N	254	255	257	254	257	238
recodificacao soma atividades	Correlação de Pearson	-,050	-,155 <sup>*</sup>	-,263 <sup>**</sup>	1	,288 <sup>**</sup>	,256 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,432	,013	,000		,000	,000
	N	253	254	254	256	256	236
recodificacao soma colaboradores	Correlação de Pearson	-,165 <sup>**</sup>	-,368 <sup>**</sup>	-,503 <sup>**</sup>	,288 <sup>**</sup>	1	,697 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)	,008	,000	,000	,000		,000
	N	256	257	257	256	259	239
volume financeiro	Correlação de Pearson	-,148 <sup>*</sup>	-,369 <sup>**</sup>	-,571 <sup>**</sup>	,256 <sup>**</sup>	,697 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2 extremidades)	,023	,000	,000	,000	,000	
	N	237	237	238	236	239	239

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Os dados recolhidos indicam uma correlação positiva entre a percentagem de atividades desenvolvidas em projetos e a período de constituição da organização, observando-se que quando mais recente é a organização maior é o número de atividades em projetos que desenvolve.

Relativamente ao número de colaboradores, observou-se uma correlação negativa com o aumento da percentagem de atividades desenvolvidas enquadráveis em projetos, o que significa que quando maior é o número de colaboradores, menor é o número de atividades em forma de projetos.

No que diz respeito ao volume financeiro gerido anualmente pela organização, a correlação observada foi também de ordem negativa, querendo isto dizer que o número de atividades desenvolvida em forma de projetos diminui em organizações onde são geridos maiores volumes financeiros.

## **4.2 Conhecimento e Utilização da Gestão de Projetos nas IPSS**

Para a análise dos dados, procurando entender se a gestão de projetos é uma área conhecida e utilizada pelas IPSS, foram retirados da amostra os casos que demonstraram que não desenvolvem atividade em forma de projeto (n=56), resultando numa amostra de 200 casos para os objetivos seguintes de investigação.

Esta parte da análise foi operacionalizada em duas vertentes: por um lado, procurando perceber a existência ou não de departamentos e/ou pessoas responsáveis pela gestão de projetos; por outro, procurando-se aferir a utilização de ferramentas da gestão de projetos.

Questionados sobre a existência ou não de um departamento responsável pela gestão dos projetos desenvolvidos pela organização, 74,5% das respostas válidas foram negativas (n=149).

Da análise seguinte foram excluídos os casos que responderam afirmativamente à questão anterior (n=51). Assim, das respostas válidas à questão “Existe um responsável pela gestão dos projetos, na sua organização?” (n=149), 36 respostas indicam “Não” (24,2%), 77 (51,7%) indicam que por projeto é designado um responsável entre os colaboradores e 36 respostas (24,2%) dão conta da existência de uma pessoa na organização responsável por gerir todos os projetos da mesma.

Os dados recolhidos nesta fase são resumidos no gráfico seguinte:

Figura 2 - Gráfico relativo à Responsabilidade pelos Projetos, na Organização

### Responsabilidade Pelos Projetos



Na maioria dos casos, a situação que se verifica é que o responsável por um projeto é nomeado por projeto entre os colaboradores habituais da organização e que desempenham outras funções. Num número elevado de casos (36/149), não existe ninguém responsável pelos projetos desenvolvidos pela organização.

Segundo Besner e Hobbs (2008), a análise de ferramentas e técnicas pode ser vista como um meio de estudar o atual estado da prática profissional, visto que a análise das práticas profissionais pode ser considerada como análise do campo em si. Os resultados desta análise podem ser por isso considerados reflexos do presente estado desse campo e ajudar a prever futuros desenvolvimentos, ao mesmo tempo podendo fornecer orientação aos profissionais e organizações. Estas ferramentas foram selecionadas com base no cruzamento das ferramentas focadas em literatura (Golini et al. 2015; Besner & Hobbs 2008; Papke-Shields et al, 2010) tendo esta seleção sido realizada com base em dois critérios: por um lado, as que na literatura referida obtiveram melhores índices de utilização (as mais conhecidas e utilizadas) e por outro as que já comprovadamente foram utilizadas na área do DI, em organizações

também sem fins lucrativos. Foi desta forma obtida uma lista de 17 ferramentas típicas da GP e calculada uma média geral de utilização para cada uma das ferramentas focadas no questionário, com base na qual os dados foram analisados.

Foi realizada a análise fatorial das 17 questões da escala e foi achado um fator que explica 52,41% da variância. Após análise de componente principal para extração de um componente, foram retirados os 3 itens da escala com menor valor ('Método do Caminho Crítico', 'WBS' e 'Plano de Milestones'). Com os itens restantes foi calculado o Índice de Utilização das Ferramentas para cada organização, calculado com base na média de utilização de cada uma das 14 ferramentas que restaram. (Anexo 1)

Relativamente às ferramentas utilizadas pelas organizações que admitem a realização de atividades em forma de projetos, a tabela 4 mostra as ferramentas ordenadas da mais utilizada para a menos utilizada, segundo a média de resultados. Sobre estas ferramentas, analisou-se também a percentagem de respostas extremas – “Não conheço” e “Utilizada Sempre”.

Tabela 4 - Ferramentas Utilizadas por ordem Crescente

Ferramenta	Média de utilização*	% não conheço	Percentagem de respostas "Utilizada sempre"
Contabilização dos custos	4,24	6,2	61,2
Estimativa inicial do custo	4,15	9,1	55,8
Avaliação final dos resultados	3,98	6,1	51,6
Registo do âmbito do projeto	3,86	9,1	46,7
Diagrama de Gantt	3,54	20,9	34,0
Relatório de progresso	3,47	11,5	30,7
Estrutura Organizacional - OBS	3,40	11,9	30,9
Registo de problemas	3,39	9,8	27,0
Plano de comunicação	3,35	10,0	23,4
Registo inicial de indicadores	3,26	12,9	24,2
Matriz de responsabilidades	3,14	20,1	23,0
Matriz de Stakeholders	3,06	25,9	20,2
Análise do risco	2,87	13,9	18,0
Plano de contingência	2,58	13,1	10,2
Estrutura analítica - WBS	2,30	40,3	8,2
Método caminho crítico	2,28	39,2	6,8
Plano de Milestones	2,23	45,0	5,4

O valor médio de utilização das ferramentas permite verificar que a “Contabilização de Custos”, seguida da “Estimativa Inicial do Custo” e a “Avaliação Final dos Resultados” constituem o grupo das 3 ferramentas mais utilizadas.

As mesmas ferramentas surgem com as menores classificações “Não conheço”. Por outro lado, apresentam valores de “Utilizadas Sempre” superiores a 50%, revelando que mais de metade das organizações questionadas utilizam sempre estas ferramentas nos seus projetos. No grupo das ferramentas menos utilizadas, aparecem “Plano de Milestones”, “Método do Caminho Crítico” e “Estrutura Analítica do Projeto” – que são as 3 também classificadas com maior percentagem de “Não conheço”, as 3 com valores na ordem dos 40%, revelando que quase metade das organizações contactadas desconhecem estas ferramentas.

#### **4.3 Impacto do Conhecimento e Utilização da Gestão de Projetos na Quantidade e Performance de Projetos Desenvolvidos**

Com base nos dados recolhidos no ponto anterior do questionário, procurou-se perceber:

- Se existe uma relação entre a existência de departamentos específicos dedicados a projetos, a utilização de ferramentas típicas de gestão de projetos e a percentagem de atividades desenvolvidas por projetos pelas organizações. Para esta análise avaliou-se a correlação entre a variável nº de projetos desenvolvidos nos últimos 3 anos e sobre quem recai a “Responsabilidade pelos projetos” e também entre o número de projetos desenvolvidos nos últimos 3 anos e o “grau de utilização das ferramentas”.

- Se existe uma relação entre a existência de departamentos específicos dedicados a projetos, a utilização de ferramentas típicas de gestão de projetos e o sucesso/performance dos projetos desenvolvidos pelas organizações. Nesta fase foi considerada como variável dependente o “índice de sucesso” e como variáveis independente 3 a existência de um departamento específico e variável dependente 4 o grau de utilização das ferramentas.

Para a primeira análise referida foram criadas duas variáveis, com base nos dados recolhidos em questões anteriores do inquérito:

- “Responsabilidade pelos Projetos”, dando origem a 4 amostras independentes:
  - “Não há responsável” (n=36)
  - “Responsável designado por projeto” (n=78);
  - “Pessoa responsável por todos os projetos” (n=36);
  - “Existe um Departamento Responsável pelos Projetos” (n=48)
- “Grau de Utilização das Ferramentas”, realizada com base no Índice de Utilização das Ferramentas, com base na qual foram organizadas duas amostras independentes:
  - “Maior Uso das Ferramentas de GP” – Índice de Utilização das Ferramentas => 3,5 (n=131)
  - “Menor Uso das Ferramentas de GP” – Índice de Utilização das Ferramentas =< 2,5 (n=17).

À semelhança do realizado por Papke-Shields et al (2010), foi também calculado um “Índice de Sucesso” para cada uma das organizações, com base numa



escala de 5 perguntas da qual, após análise fatorial, foi extraído apenas um componente. (Anexo 2).

Dada a natureza dos dados para a primeira destas comparações, foi primeiro realizada a análise da variância para os 4 grupos de “Responsabilidade pelos Projetos”, tendo sido rejeitada a hipótese nula, de que não existem diferenças entre os grupos, para um nível de significância de 0,1.

A tabela seguinte resume os dados resultantes da análise estatística da comparação das médias dos 4 grupos.

*Tabela 5 - Comparação de Médias relativamente ao número de projetos desenvolvidos nos últimos 3 anos entre os grupos organizados segundo sobre quem recai a responsabilidade pela gestão dos projetos.*

		Sig.
Não há responsável	Responsável designado por projeto	,224
	Responsável por todos	1,000
	Há um departamento	,019*
Responsável designado por projeto	Responsável por todos	,224
	Há um departamento	,132
Responsável por todos	Há um departamento	,019*

\*A diferença média é significativa no nível 0,05

**Fonte:** Elaboração própria

Analisadas as diferenças entre as médias do número de projetos desenvolvidos nos últimos 3 anos nos 4 grupos (sobre quem recai a responsabilidade de gerir os projetos da organização), foram achadas diferenças significativa, para um nível de significância de 0,05, entre o número de projetos desenvolvidos por organizações onde não há responsável e onde existem departamentos de gestão de projetos (p value=0,19) e entre o grupo onde há um responsável por todos os projetos e o onde existe um departamento (p value=0,19), sendo que o número de projetos é significativamente maior nas organizações onde existe departamento de gestão de projetos, em ambos os casos.

No passo seguinte, foram comparados os valores relativos ao número de projetos anuais desenvolvidos por organizações que utilizam mais ou utilizam menos as ferramentas da gestão de projetos, recorrendo-se ao teste não paramétrico U de Mann-Whitney de amostras independentes, uma vez que o número de observações de um dos grupos (“Utiliza menos”) era igual a 17. Com  $p\text{ value}=,515$ , não foram encontradas diferenças significativas para um intervalo de 95% de confiança, o que quer dizer que não foram achadas diferenças significativas no número de projetos que a entidade desenvolveu nos últimos 3 anos na comparação dos dois grupos com grau de utilização de ferramentas diferente.

A possível influência da utilização das ferramentas da GP no índice de sucesso percebido relativamente aos projetos desenvolvidos pelas OSFL foi também comparada nos dois grupos “Menor Uso” e “Maior Uso”, concluindo-se que o grupo que mais utiliza as ferramentas da GP atinge melhores níveis de sucesso percebido relativamente aos seus projetos ( $p\text{ value}=,000$ , para um intervalo de 95% de confiança).

#### **4.4 Fatores que Dificultam e Facilitam a Adoção de Metodologias da Gestão de Projetos**

Embora o questionário solicitasse ao respondente que apontasse 3 fatores por ordem de importância (a começar pelo mais importante), uma análise preliminar dos dados revelou que os mesmos considerados simplesmente segundo a sua frequência ou de forma mais complexa, ponderando a sua posição na escala de importância, resultaria em conclusões semelhantes, razão pela qual se optou por apresentar a frequência de respostas e não a ponderação de cada resposta.

Relativamente aos fatores que na opinião dos respondentes poderão dificultar a adoção de metodologias de GP, a tabela 6 mostra o resumo das respostas ordenadas por ordem decrescente (da mais referida para a menos referida), após a categorização das mesmas. São mostradas no quadro todas as categorias mencionadas mais que 10 vezes.

*Tabela 6 - Fatores que poderão DIFICULTAR a adoção de metodologias de Gestão de Projetos em IPSS*

	Nº de referências
1 Falta de Recursos Financeiros	71
2 Insuficientes Recursos Humanos	61
3 Falta de Tempo/Sobrecarga de Trabalho	42
4 Falta de Pessoal Qualificado	30
5 Desconhecimento	24
6 Falta de Formação	22
7 Complexidade e Burocracia das Candidaturas	18
8 Falta de Apoio da Direção	17
9 Resistência à Mudança	15
10 Atual Orgânica e Gestão	10

**Fonte:** Elaboração própria

A encabeçar os fatores que podem estar a dificultar a adoção das metodologias referidas aparecem motivos relacionados com a falta de recursos financeiros e humanos, assim como o desconhecimento e falta de formação do pessoal nestas áreas. A sobrecarga de trabalho é também um dos fatores mais citados.

Em relação à questão sobre os fatores que poderão facilitar a adoção de metodologias de GP nas OSFL, a tabela seguinte mostra os resultados obtidos, ordenados por ordem decrescente (da mais referida para a menos referida). São mostradas no quadro todas as categorias mencionadas mais que 10 vezes.

Tabela 7 - Fatores que poderão FACILITAR a adoção de metodologias de Gestão de Projetos em IPSS

	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:** Elaboração própria

Como fatores mais referidos aparecem (à semelhança das barreiras) os relacionados com os recursos financeiros e humanos que podem ser afetos a projetos. A Formação aparece em 3º lugar.

## 5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Um dos fatores que motivou a abordagem inicialmente exploratória deste estudo relaciona-se com o desconhecimento do atual estado de (re)conhecimento pelas OSFL relativamente à realização de projetos e a sua gestão.

Os dados recolhidos permitem admitir que um número considerável das IPSS não executa ou executa poucos projetos, contrariando a tendência apontada por Bourgeon & Lehmann (2008) e Lannon & Walsh (2016). Apenas relativamente a uma pequena parte deste tipo de organizações poderemos afirmar que há uma orientação para projetos: não podemos afirmar que exista uma “projetificação” das IPSS portuguesas, como sugerido anteriormente relativamente às OSFL internacionais (Bogacz-Wojtanowska & Jatoch, 2016; Lacerda et al, 2016), pois a maioria não reconhece que as suas atividades sejam englobáveis nesta tipologia ou a percentagem de atividades englobáveis é relativamente baixa.

Uma análise mais cuidadosa dos dados permitiu concluir que quanto mais recente é a organização, maior a percentagem de atividades englobáveis na categoria de projeto. No sentido inverso, foi também achada correlação entre esta percentagem e o número de colaboradores e o volume financeiro. Em relação à idade da organização, poderemos argumentar que as organizações mais recentes poderão estar menos sujeitas à estrutura inflexível e maior rigidez verificável em organizações mais antigas, por alguma estagnação do seu corpo de colaboradores que se pode verificar. Esta afirmação pode também em certa medida ser corroborada por algumas das indicações fornecidas relativamente às barreiras apontadas à adoção de metodologias da GP.

Apesar das organizações executarem projetos, não podemos dizer que haja uma clara adoção da Gestão de Projetos nas IPSS portuguesas. A inexistência de departamentos e profissionais especializados nesta área é uma das evidências que nos apontam nesse sentido. Apesar dos resultados encontrados por Eyschen (2015) que apontavam no sentido de existirem pontos em comum nos setores lucrativo e não lucrativo, existem poucas evidências da existência de profissionais especializados em GP e os projetos são, na sua grande maioria, geridos por colaboradores que desempenham funções diversas, designados por projeto. A análise das barreiras apontadas também permite inferir que esta solução se deve à escassez de recursos financeiros, que evita que sejam contratados profissionais especializados. Por outro lado, o conhecimento e utilização das ferramentas normalmente associadas à GP apresenta valores médios bastante reduzidos relativamente a ferramentas que se podem

considerar típicas e quase “obrigatórias” da GP (como por exemplo os Gráficos de Gantt e os Planos de Comunicação, Risco e Contingência).

Em relação ao impacto que o conhecimento e a utilização das práticas da GP poderão apresentar no número de projetos desenvolvidos e no sucesso alcançado por esses projetos, os dados indicam que as diferenças, em termos de número de projetos, são significativas apenas quando comparadas entre organizações onde não há um responsável e onde existem departamentos que se responsabilizam por gerir e apoiar o desenvolvimento dos projetos. No entanto, as conclusões que daqui podem ser retiradas deverão ser realizadas com bastante cuidado, uma vez que não é óbvio a relação de causa e efeito entre estes fatores, i.e., ter-se-á que atentar à questão de se existem departamentos porque o número de projetos a gerir é grande ou se esse número é maior porque o departamento existe... Provavelmente, os resultados alcançados resultam duma sinergia entre estes dois fatores e não se devem à influência de apenas um sobre o outro.

Já a maior ou menor utilização das ferramentas da GP parece não ter influência no número de projetos desenvolvidos.

No que diz respeito à perceção sobre o sucesso dos projetos que as organizações desenvolvem, os resultados na generalidade apontaram para o facto de as entidades que utilizam mais as ferramentas percecionarem melhores níveis de sucesso, possivelmente porque também a aplicação das ferramentas e métodos típicos da GP implica uma melhor definição de ‘scope’ e critérios de

avaliação e um balanço mais formal dos resultados e impactos alcançados, que de outra forma poderão nem sequer ser desenvolvidos ou contabilizados.

A análise dos fatores apontados pelos entrevistados relativamente a facilitadores e barreiras à adoção de metodologias da GP apontam para evidências não só de problemas na adoção das metodologias, mas também nos levam a inferir que as organizações não fazem mais projetos porque não estão capacitadas – em termos de recursos financeiros, em termos de recursos humanos e em termos de conhecimentos para os desenvolverem de forma mais eficiente e eficaz.

Do ponto de vista da prática, o estudo parece indicar que a capacitação para a Gestão de Projetos destas organizações deveria ser considerada. Esta capacitação até poderia ser influenciada pelas próprias entidades financiadoras, que assim também poderiam obter vantagens, a montante: maior sucesso dos projetos financiados, mais e melhores mecanismos de controlo, mais e melhor feedback sobre os resultados alcançados. Desta forma, o agente a impor a mudança seria exterior, o que parece poder facilitar a adoção das metodologias da GP em organizações com estruturas como as das IPSS, como sugerido por Fitsilis e Chalatsis (2014), que apontam a conformidade com as regras impostas pelo exterior como um dos fatores que pode contribuir para uma adoção mais suave. Para a organização, adotar metodologias e instrumentos da GP seria também uma forma de responder à crescente necessidade de transparência e prestação de contas, natural e óbvia quando se baseia o desenvolvimento de atividades em financiamentos por *stakeholders* exteriores à organização (Lacerda et all, 2016).

Outro ponto a considerar é que segundo Santos, Sublaban, Neto, Giuliani & Spers (2008), citados por Lacerda et al (2016), muitos dos projetos planeados pelas OSFL não são desenvolvidos por falta de financiamento, por rejeição das candidaturas devido a falhas por falta de especificidade no que diz respeito a objetivos, impacto esperado, atividades a desenvolver, resultados e benefícios dos projetos. E nestas áreas, a capacitação das organizações para a GP pode também constituir-se num importante auxílio para a captação de financiamentos. Para mais, segundo Golini et al (2015) o desenvolvimento de conhecimento sobre a GP pode contribuir para habilitar as organizações a serem mais eficazes, sugerindo ainda que o uso de instrumentos de GP podem beneficiar quer grandes como pequenas organizações. Isso poderia ser levado a cabo seguindo o exemplo da secção regional do Rio de Janeiro do *Project Management Institute* (PMI) onde em foi criado um grupo para ajudar as Organizações do Terceiro Setor brasileiro a realizarem de forma mais eficaz e eficientemente os seus projetos.

Do ponto de vista da investigação, considera-se evidente a necessidade de dedicar mais atenção não só às necessidades das OSFL em termos de gestão de projetos, mas também em relação às boas práticas, abordagens e técnicas de gestão, tal como referido por Landoni e Conti (2011) relativamente à área do DI. Neste ponto, sugeria-se a realização de investigações que se procurem perceber qual o nível atual de maturidade das organizações, em termos de gestão de projetos. Esta avaliação não fazia sentido neste estudo uma vez que o estado atual era desconhecido. Um processo desta natureza poderá constituir-se, só por si, num catalisador para a mudança, uma vez que implica a introdução



de conceitos relativos à evolução das organizações que as podem ajudar a perceber que podem funcionar de forma mais eficiente e eficaz. Por isso, faz neste momento sentido sugerir um estudo focado na análise da maturidade em GP das organizações consideradas. No entanto, ressalvam-se os devidos ajustes relativamente à aplicação de modelos utilizados em organizações que perseguem fins lucrativos, devido às características diferenciadas quer relativamente às estruturas destas organizações e as empresas quer em relação às características dos projetos que desenvolver – em termos pluralidade de *stakeholders* e diferentes objetivos, referido por Golini e Landoni (2014) e Golini, Kalchschmidt e Landoni (2015).

Outra questão relativamente importante para ser analisada prende-se com o reconhecimento por parte das organizações em relação à “projetificação” das suas atividades como forma de responder às ameaças que enfrentam diariamente no desenvolvimento das suas missões – procurando-se perceber se a realização de projetos é reconhecida como uma forma de responder às necessidades constantes que a organização vai sofrendo, quer sejam necessidades impostas externa ou internamente.

## **6. LIMITAÇÕES**

Neste estudo foram contatadas apenas organizações com estatuto de IPSS, o que deixa de fora um grupo considerável de OSFL com outras tipologias mas que deverão ser consideradas em futuras investigações.

Algumas partes desta investigação foram baseadas numa medida que por si só poderá levantar algumas questões relativamente à fiabilidade dos resultados,

nomeadamente a ‘Percentagem de Atividades Desenvolvidas’, mas esta foi uma das abordagens escolhidas em função de se desconhecer até que ponto os respondentes estariam confortáveis com as definições normalmente associadas com projetos.

Algumas das ferramentas focadas não são “exclusivas” da gestão de projeto – como as que aparecem no grupo das mais utilizadas – o que pode ter influenciado as conclusões sobre o nível de utilização das ferramentas da gestão de projetos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abaladas, A. (2016). As ONGD Portuguesas e a Gestão de Projetos de Desenvolvimento Internacional. Instituto Superior de Economia e Gestão, Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Projetos
- Assembleia da República (2013). Lei de Bases da Economia Social, Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 88
- Barbosa, F. e Romero, F (2014). Innovation Practices in a Non-Profit Portuguese Organization. *2<sup>nd</sup> International Conference on Project Evaluation Proceeding*, ICOPEV, Guimarães, Portugal
- Besner, C. e Hobbs, B. (2008). Project Management Practice, Generic or Contextual: a Reality Check. *Project Management Journal*, Vol. 39, Nº 1, 16-33
- Bogacz-Wojtanowska, E. e Jatocha, B. (2016). The bright side of the social economy sector's projectification: a study of successful social enterprises. *Project Management Research and Practice*, 3, 5043
- Bourgeon, L. e Lehmann, V. (2008). Project Management in the not-for-profit organizations, *PMI Global Congress 2008 Proceeding*, Sydney, Australia  
Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/project-management-identifying-issues-practices-8876>, consultado a 7/12/2015

- Brière, S., Proulx, D., Flores, O.N. e Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33, 116-125
- Diallo A. e Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23, 237-252
- Eyschen, K. (2015). Why and How Projects in Organizations Differ? The example of Portuguese Profit and Non-Profit Organizations. *Nova School of Business and Economics, MA Dissertations in Management*. Disponível em [http://run.unl.pt/bitstream/10362/15531/2/Eyschen\\_2015.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/15531/2/Eyschen_2015.pdf) acedido a 8/12/2015 21:10
- Fitsilis, P. e Chlatsis, T. (2014). Adoption of Project Management Practices in Public Organizations. *iBusiness*, Vol. 6, 131-142
- Franco, R.C. et al (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian
- Franco, R.C., Sokolowski, S.W., Hairel, E., Salamon, L.M. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Lisboa: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.
- Golini, R., Kalchschmidt M. e Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33, 650-663

Golini, R. e Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32:2, 121-135

Gomes, C.F. e Yasin, M. (2013) Managing Public Sector Projects in Portugal: Meeting the Challenge Through Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 10 (2)

Instituto Nacional de Estatística (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*, Lisboa – Portugal 2013.

Ika, L., Diallo, A. e Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30, 105-116

Lacerda, F.M., Martens, C.D.P & Freitas, H.M.R. (2016). A Project Portfolio Management Model Adapted to Non-Profit Organizations. *Project Management Research and Practice*, Vol. 3, 5120

Landoni, P. e Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, Vol. 42, 3, 45-61.

Lannon, J. & Walsh, J.N. (2016). Reinvigorating project management research and practice: perspectives from the nonprofit sector. *Project Management Research and Practice*, Vol. 3, 5119

Maier, F., Meyer, M. e Steinbereithner, M. (2014). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1–23

Morim, J.M. (2015). O SROI na Economia Social Portuguesa. *Instituto Superior de Economia e Gestão*, Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais

Papke-Shields, K.E., Beise, C. e Quan, J. (2010). Do Project Managers Practice What they Preach, and Does it Matter to Project Success?. *International Journal of Project Management*, 28, 650-662

Pinho, J. C., Rodrigues, A. P e Dibb, S. (2014). The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance. *Journal of Management Development*, 33(4) pp. 374–398.

PMD Pro (2013). *A Guide to the PMD Pro*. PM4NGOS, versão 1.7, abril 2013, disponível em <http://www.pm4ngos.com/?wpdmdl=1431> acessado a 8/12/2015 20:30H

PMI, 2013. *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI-RIO. (2005). *Relatório de Pesquisa: A gestão de projetos no terceiro setor*. Rio de Janeiro, dezembro 2005, acessado a 7/12/2015 20:10H, disponível em:

[http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Relatorio\\_PMIRio\\_PesquisaMaturidade2005.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Relatorio_PMIRio_PesquisaMaturidade2005.pdf)

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal – Uma abordagem preliminar*. Abril de 2011, IS Working Papers, 2º Série, Nº 2. Instituto Sociologia, Universidade do Porto.

Schuh, R.G. e Leviton, L.C. (2006). A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies. *Evaluation and Program Planning*, 29, 171-179

Soares, C., Fialho J.A.S., Chau, F., Gageiro, J. e Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Serga, Lisboa. Disponível em <http://www.serga.pt/userfiles/files/Relatorio%20Final.pdf> acedido a 8/12/2015 21:25H

# ANEXOS

## Anexo 1 – Questionário

**Nota:** algumas questões foram retiradas deste anexo por não terem sido utilizadas no estudo

### Primeira parte do questionário: Caracterização Geral da Organização

1 []- Em qual das seguintes opções se insere a sua Organização?

Não

4 []- Atividade(s) principal(ais) da Organização:

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Apoio à infância e juventude
- Apoio a pessoas idosas
- Apoio a pessoas com deficiência e incapacidade
- Apoio à integração social e comunitária
- Proteção social dos cidadãos na eventualidade de doença, velhice, invalidez ou morte
- Prevenção, promoção e proteção da saúde
- Educação e formação profissional dos cidadãos
- Resolução dos problemas habitacionais das populações
- Outro:

5 []- Indique, por favor, o número de colaboradores da sua Organização em cada uma das seguintes categorias, durante o ano de 2015:

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

Voluntários

Funcionários remunerados (efetivos ou a termo)

Colaboradores ocasionais (prestação de serviços)

6 []- Qual é o âmbito geográfico de atuação da sua Organização?

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

7 []- Qual foi o volume financeiro da Organização no ano de 2015?

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 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€



## Segunda parte do questionário: Caracterização dos Projetos Desenvolvidos nos Últimos 3 anos

Para responder às próximas questões, tenha por favor em consideração:

- A definição de Projeto como "um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único" (Guia PMBOK);
- As ações desenvolvidas pela sua organização nos últimos 3 anos.

8 []- Entre as iniciativas desenvolvidas pela Organização, qual é a percentagem aproximada de atividades incluídas em projetos?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Nenhuma
- 1% a 25%
- 26% a 50%
- 51% a 75%
- Superior a 75%

9 []- Indique o número de projetos desenvolvidos pela sua Organização nos últimos 3 anos:

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? ) e A resposta for 'Superior a 75%' ou '51% a 75%' ou '26% a 50%' ou '1% a 25%' na pergunta '8 [q8]' (- Entre as iniciativas desenvolvidas pela Organização, qual é a percentagem aproximada de atividades incluídas em projetos? )

Neste campo só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

## Terceira parte do questionário: Caracterização das práticas de Gestão de Projetos

13 []- Existe algum departamento responsável pela gestão dos projetos na sua Organização ?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? ) e A resposta for '1% a 25%' ou '26% a 50%' ou '51% a 75%' ou 'Superior a 75%' na pergunta '8 [q8]' (- Entre as iniciativas desenvolvidas pela Organização, qual é a percentagem aproximada de atividades incluídas em projetos? )

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Não.
- Sim, existe um departamento que gere os projetos.

14 []- Existe um responsável pela gestão dos projetos na sua Organização ?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? ) e A resposta for '1% a 25%' ou '26% a 50%' ou '51% a 75%' ou 'Superior a 75%' na pergunta '8 [q8]' (- Entre as iniciativas desenvolvidas pela Organização, qual é a percentagem aproximada de atividades incluídas em projetos? )

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Não.
- Sim, para cada projeto é designado um responsável entre os colaboradores.
- Sim, existe na organização uma pessoa responsável por gerir todos os projetos.

15 []- Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não desenvolve de todo" e 5 "Desenvolve muito", indique em que medida a sua Organização desenvolve cada um dos seguintes tipos de projetos:

	1 - Nunca utilizada	2	3	4	5 - Utilizada sempre	Não conheço esta ferramenta
Cronograma do Projecto (Diagrama de Gantt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método do caminho crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimativa inicial do custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura analítica do projeto (WBS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriz de responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriz de Stakeholders (partes interessadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura organizacional (Organograma do projeto - OBS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de Milestones (marcos chave)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatório de progresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilização dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise do risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Nunca utilizada	2	3	4	5 - Utilizada sempre	Não conheço esta ferramenta
Plano de contingência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registo de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registo claro do âmbito do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registo inicial de indicadores de sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação final dos resultados do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Gestão de Projetos - Objetivos

17 []- Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "Não foram de todo alcançados" e 5 "Foram totalmente alcançados", indique com que frequência os objetivos listados abaixo foram atingidos nos projetos realizados nos últimos 3 anos:

	1 - Não foram de todo alcançados	2	3	4	5 - Foram totalmente alcançados
Custo previsto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duração prevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padrões de qualidade previstos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos utentes/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos globais da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Quarta parte do questionário: Identificação de Fatores

#### Adoção de Metodologias de Gestão de Projetos

20 []- Por favor indique, por ordem de importância, 3 fatores que na sua opinião poderão DIFICULTAR a adoção de metodologias de Gestão de Projetos em organizações como a sua:

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

Fator 1 (Dificulta mais)

Fator 2

Fator 3

21 []- Por favor indique, por ordem de importância, 3 fatores que na sua opinião poderão FACILITAR a adoção de metodologias de Gestão de Projetos em organizações como a sua:

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '3 [q3]' (- A Organização onde se encontra detém o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)? )

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

Fator 1 (Facilita mais)

Fator 2

Fator 3

### Quinta parte do questionário: Caracterização do Respondente

22 []- Idade do respondente:

23 []- Género:

Feminino

Masculino

24 []- Habilitações Literárias:

1º Ciclo

2º Ciclo

3º Ciclo

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

25 []- Função atual, na Organização:

Administrador(a)

Diretor(a)

Coordenador(a)

Membro da Equipa

Outra. Qual?

26 []- Há quanto tempo exerce a função referida anteriormente?

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 6 anos

7 a 10 anos

Mais de 10 anos

## Anexo 2 – Análise fatorial da escala “Ferramentas da Gestão de Projetos”

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
ferramenta gráfico de Gantt	,686
ferramenta método caminho crítico	,530
ferramenta estimativa inicial do custo	,750
ferramenta <i>work breakdown structure</i>	,478
ferramenta matriz de responsabilidades	,774
ferramenta matriz de <i>stakeholders</i>	,692
ferramenta <i>organizational breakdown structure</i>	,789
ferramenta plano de <i>milestones</i>	,450
ferramenta relatório de progresso	,824
ferramenta contabilização dos custos	,678
ferramenta análise do risco	,748
ferramenta plano de contingência	,696
ferramenta plano de comunicação	,802
ferramenta registo de problemas	,808
ferramenta âmbito do projeto	,798
ferramenta indicadores de sucesso	,826
ferramenta avaliação final de resultados do projeto	,816

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Anexo 3 - Análise fatorial da escala “Índice de Sucesso”

Communalities		
	Initial	Extraction
atingido custo previsto	1,000	,772
atingido duracao prevista	1,000	,816
atingidos padroes de qualidade previstos	1,000	,901
atingido satisfação dos utentes/clientes	1,000	,832
atingidos objetivos globais da organização	1,000	,850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,170	83,403	83,403	4,170	83,403	83,403
2	,395	7,895	91,298			
3	,200	4,002	95,300			
4	,145	2,906	98,206			
5	,090	1,794	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component
	1
atingido custo previsto	,878
atingido duracao prevista	,903
atingidos padroes de qualidade previstos	,949
atingido satisfação dos utentes/clientes	,912
atingidos objetivos globais da organização	,922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.