

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PRÁTICAS NA GESTÃO DE PROJETOS AGRÍCOLAS EM PORTUGAL

FRANCISCA CASTELO RODRIGUES DE MELO CARVALHEIRA

2018

MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

PRÁTICAS NA GESTÃO DE PROJETOS AGRÍCOLAS EM PORTUGAL

FRANCISCA CASTELO RODRIGUES DE MELO CARVALHEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR MÁRIO JOSÉ BATISTA ROMÃO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO LUÍS PEREIRA VERGA MATOS

PROFESSOR DOUTOR LUÍS MANUEL BIGNOLAS MIRA DA SILVA

2018

I. Resumo

O presente trabalho teve como objetivo estudar as ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor agrícola em Portugal. Foram definidas três questões para caracterizar a utilização e o impacto de ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor agrícola, em Portugal:

Q1. Quais os perfis de adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, em projetos agrícolas, em Portugal? (Besner & Hobbs, 2012)

Q2. Qual o impacto da utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos no sucesso dos projetos agrícolas? (Besner & Hobbs, 2012)

Q3. Qual a influência da utilização de fundos públicos na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos?

Após a revisão de literatura, foi definida uma abordagem metodológica com o objetivo de responder às três questões.

Em seguida passou-se à recolha de dados, através de questionários, e o tratamento dos dados que teve como principais métodos estatísticos, para responder às questões definidas:

- Análise quantitativa – Estatística descritiva; e
- Análise quantitativa – Regressões logísticas.

Concluiu-se que as ferramentas e metodologias de gestão de projetos ainda não são muito utilizadas em Portugal, por agricultores mais qualificados do que os reportados pelo INE. Não foi possível apurar modelos estatisticamente relevantes que permitam relacionar a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos com o sucesso dos projetos agrícolas em Portugal. E não foi possível atribuir à utilização

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

de cofinanciamento nos projetos nenhuma influência na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, em agricultura, em Portugal.

Uma limitação do presente estudo foi que as ferramentas e metodologias de gestão de projetos são pouco conhecidas no setor, razão que poderá explicar a fraca significância das regressões logísticas aplicadas.

II. Abstract

The aim of the present work was to study the project management practices in the agricultural sector in Portugal. Three questions were defined to characterize the use and impact of project management practices in the agricultural sector in Portugal:

Q1. What are the adoption of project management practices profiles in agricultural projects in Portugal? (Besner & Hobbs, 2012)

Q2. What is the impact of the use of project management practices in the perception of the success of agricultural projects? (Besner & Hobbs, 2012)

Q3. What is the influence of the use of public funds in the adoption of project management practices?

After a literature review, a methodological approach was defined in order to answer the three questions.

Data analysis had, as main methods:

- Descriptive statistics; and
- Binominal Logistic Regressions.

Then the data was collected, through questionnaires, and processed.

It was concluded that the project management practices are still not widely used, in agriculture, in Portugal by more qualified farmers than those reported by INE. It was not possible to establish statistically relevant models to relate the use of tools and project management methodologies to the success of agricultural projects in Portugal. And it was not possible to attribute to the use of co-financing in the projects no influence on the adoption of project management practices in agriculture in Portugal.

III. Índice

I. Resumo	III
II. Abstract	V
III. Índice	VI
IV. Abreviaturas	VIII
V. Agradecimentos	IX
1 Introdução	1
1.1 <i>Problemática de investigação</i>	1
1.2 <i>Questões de investigação</i>	2
2 Revisão de literatura – Gestão de projetos agrícolas	3
2.1 <i>Práticas de gestão de projetos</i>	4
2.2 <i>Projetos agrícolas</i>	5
2.3 <i>Contexto português</i>	6
2.4 <i>Sucesso dos Projetos</i>	7
3 Metodologia de investigação	9
4 Apresentação de resultados	16
4.1.1 Dos inquiridos	16
4.1.2 Das explorações	17
4.1.3 Dos projetos	18
4.1.4 Das práticas de gestão de projetos	20
4.1.5 Da perceção de sucesso	21
4.1.6 Dos projetos cofinanciados	23

Francisca Castelo Rodrigues de Melo Carvalheira	VII
Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal	
5 Análise crítica dos resultados	24
6 Conclusões, limitações e trabalhos futuros	26
Referências bibliográficas	30
Glossário	36
Anexo I - Curriculum Vitae de cada Perito consultado	40
Anexo II – Questionário	41
Anexo III - Modelo de email enviado a solicitar auxílio na divulgação do questionário	46

IV. Abreviaturas

Acumulada	Acu.
Alteração	Alter.
Atividades	At.
Coefficiente de correlação	Coef. Corr.
Declaração	Decl.
Ferramentas de metodologias	Práticas
Frequência	Freq.
Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural	FEADER
Gestão de projetos	GP
Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas	IEEA
Instituto Nacional de Estatística, IP, Portugal	INE
<i>International Standard Industrial Classification</i>	ISIC
Intervalo de confiança	I.C.
Micro, pequenas e medias empresas	PME
Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos	NUTS
Política Agrícola Comum	PAC
Programa de Desenvolvimento Rural	ProDer
Progresso	Progr.
Project Management Body of Knowledge	PMBOK
Project Management Institute	PMI
Projects IN Controlled Environments	PRINCE
Relatório	Rel.
Requisitos	Req.
Significância	Sig.
Software	Sw
Trabalho	Trab.
Trabalho Final de Mestrado	TFM
Utilização	Utiliz.

V. Agradecimentos

Na minha primeira aula deste ano, o Professor Paulo Lopes Henriques explicava a estrutura de um Trabalho Final de Mestrado (“TFM”). Ao explicar os “Agradecimentos” disse: - Desengane-se quem acha que faz um TFM sozinho!

Como filha única que sou, independente, pensei imediatamente que iria fazer o TFM sozinha. Desenganei-me, e rapidamente percebi que seria outro “Eu nunca” que acabaria por dar por o dito por não dito na minha vida.

Este trabalho não teria sido possível sem tanta gente que me apoiou de inúmeras formas nos últimos meses. Sem que o meu orientador (Prof. Doutor Mário Romão) me tivesse guiado nos tramites de um TFM, ou o meu coorientador (Prof. Doutor Luís Mira) não tivesse acreditado que uma pessoa de gestão também pode querer perceber um bocadinho de agricultura. O tratamento estatístico dos dados não teria sido possível sem o Prof. Pedro Verga Matos - meu orientador “convidado” - que me aturou tantas e tantas vezes nos meus dramas, ajudando-me sempre a desatar os nós da minha cabeça.

E, claro, sem a equipa da Consulai, nomeadamente a Marisa, minha perita de eleição!

Encontrar referências também não teria sido possível sozinha. O primeiro que me ajudou, o Dr. Hobbs, Investigador canadiano, fez-me perceber que existe uma grande entreajuda nas instituições de ensino superior quando me forneceu o acesso ao seu estudo. Em território nacional, a Daniela Faria da Agrotec disponibilizou tudo ao seu alcance para auxiliar a concretização deste estudo.

Os questionários, assombrados pela expectativa de serem poucos, não teriam sido 110 se não fosse pela Sra. Eng.ª Cláudia Pereira, o Sr. Eng.º João Almeida e toda a equipa

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

da COAPE que demonstrou um esforço incansável a chegar a todos os seus associados, cooperantes e simpatizantes.

Também a Associação dos Jovens Agricultores de Portugal (AJAP) e a Carolina Sousa tiveram um papel fundamental na divulgação dos questionários, assim como todas as organizações de produtores e afins que tiveram a paciência de atender às minhas muitas solicitações.

Aos que me aturaram, incluindo a Maria Matos Silva pelas conversas com uma pessoa que percebe bem os dramas de uma investigadora e aos meus pais, sem quem este trabalho nem sequer existia. A todos, aqui referidos e não, Muito Obrigada!

1 Introdução

O objetivo do presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) é avaliar qual a extensão da utilização de práticas estruturadas de gestão de projetos nas empresas agrícolas portuguesas. Mais concretamente, pretende-se compreender em que medida os gestores de projetos agrícolas portugueses, entre os quais os com projetos de investimento cofinanciados por fundos públicos, utilizaram ferramentas e metodologias de gestão de projetos.

Este é um tema relevante dado que, regra geral, a adoção de ferramentas e metodologias (práticas) de gestão de projetos é determinante para o sucesso dos projetos (Mir & Pinnington, 2014; Alias et al., 2014; Muns & Bjeirmi, 1996). Por outro lado, este parece ter sido um tema “esquecido” pela academia, face à aparente reduzida relevância deste na literatura (Thermistocleous & Wearne, 1999).

Por último, em Portugal, um elevado número de projetos agrícolas é cofinanciado por fundos públicos, razão que evidencia a relevância do tema para a discussão sobre os mecanismos associados à utilização destes fundos (ProDeR, 2016).

1.1 Problemática de investigação

No setor agrícola, em Portugal, ainda não se utilizam, de forma sistemática e recorrente, ferramentas e metodologias de gestão de projetos, para além das que são necessárias para candidatar um projeto de investimento a incentivos públicos (Oliveira & Carvalho, 2017). A adoção destas metodologias em diversos setores leva a um maior controlo dos projetos e, conseqüentemente, a um maior sucesso dos mesmos (Alias et

al., 2014), conforme se verifica no setor das Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento (ONGD) (Landoni & Corti, 2011; Biggs & Smith, 2003) ou no das Tecnologias de Informação (Besner & Hobbs, 2013).

No caso concreto de projetos cofinanciados por fundos públicos, a existência desse cofinanciamento obriga à estruturação dos processos de gestão dos projetos nas empresas agrícolas, nomeadamente na fase de planeamento, que corresponde à candidatura (PDR2020, 2017), havendo, por isso, “formalmente” algum envolvimento.

Contudo a grande maioria dos promotores destes projetos não utilizam, de facto, metodologias e ferramentas de gestão de projetos levando, em muitos casos, a grandes desvios entre o planeado e o efetivamente realizado (Oliveira & Carvalho, 2017).

1.2 Questões de investigação

Pretende-se, por isso, analisar as seguintes questões:

Com o objetivo de caracterizar os agricultores, os respetivos projetos (cofinanciamento, etc.) e quais as ferramentas e metodologias que utilizaram.

Q1. Quais os perfis de adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, em projetos agrícolas, em Portugal? (Besner & Hobbs, 2012)

Em linha com o trabalho de Besner & Hobbs (2012). pretende-se perceber se a adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos leva à perceção de maior sucesso dos projetos

Q2. Qual o impacto da utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos no sucesso dos projetos agrícolas? (Besner & Hobbs, 2012)

Por último, pretende-se ainda aferir se o facto de os projetos serem cofinanciados influencia a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos.

Q3. Qual a influência da utilização de fundos públicos na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos?

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

Primeiramente é caracterizada a gestão de projetos agrícolas, concretamente das práticas de gestão de projetos, e os demais temas relevantes, à luz da literatura existente. Em seguida apresentamos a abordagem metodológica utilizada para depois apresentarmos e discutirmos os resultados obtidos.

2 Revisão de literatura – Gestão de projetos agrícolas

Um projeto é um empreendimento temporário em que recursos humanos, físicos e financeiros se encontram organizados de uma forma original para criar um novo produto, serviço ou resultado (PMI, 2017; Atkinson, 1999).

A gestão destes projetos não é uma temática recente. Ao longo da História encontram-se diversos exemplos da importância de práticas de gestão de projetos, desde o projeto de construção das Pirâmides de Gizé à construção do Canal do Panamá (PMBOK, 2017; Garel, 2013). Ao longo da história da gestão de projetos existem diversas publicações subordinadas ao tema das práticas de gestão de projetos nos mais variados setores (Ling et al., 2009; Vernes & Evanco, 2005; Crawford, 2005).

Embora a profissão de gestor de projeto exista desde meados da década de 20 do século XX, com a necessidade decorrente de grandes projetos de engenharia e construção (Turner et al., 2010), existe pouca literatura, nas principais publicações

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

dedicadas ao tema, sobre Gestão de Projetos Agrícolas (Thermistocleous & Wearne, 1999).

A escassez de literatura referente a Gestão de Projetos Agrícolas poderá decorrer de vários aspetos que, de acordo com Thermistocleous & Wearne, 1999, se consubstanciam em:

- Apenas serem considerados projetos a construção de infraestruturas agrícolas;
- Os “clientes” dos projetos se tratarem de comunidades dispersas e sem interesse continuo em projetos; e
- As publicações e os seus autores estarem sedeados em países mais desenvolvidos e estes autores disponibilizarem os seus artigos *pro bono* a publicações de países menos desenvolvidos.

Conclui-se, assim, que existe um *gap* na literatura, relativamente ao estado da gestão de projetos agrícolas.

2.1 Práticas de gestão de projetos

Diversas metodologias e ferramentas de gestão de projetos têm vindo a ser desenvolvidas e melhoradas, conforme evidenciado nos referenciais sobre o tema como sejam o PMBOK (PMI, 2017) assim como o PRINCE2 (Axelos, 2018). O objetivo destas metodologias é o de aumentar o grau de sucesso dos projetos (Besner & Hobbs, 2006), contudo, é aceite que não existe uma metodologia utilizada por todos os gestores de projetos ou em todas as situações (Thomas & Mullaly, 2007; Morris & Pinto, 2007; Morris et al., 2006; Crawford et al, 2004).

Empiricamente, Besner & Hobbs conduziram um extenso estudo sobre a aplicação de ferramentas e metodologias (práticas) de gestão de projetos, através de um

questionário distribuído a diversos gestores de projetos nos mais variados setores, que permitiram identificar a relevância efetiva de cada ferramenta e metodologia.

De facto, no âmbito das ferramentas e metodologias de Gestão de Projetos, não existe consenso em relação ao significado de “melhores práticas” (Delisle & Olson, 2004), no entanto, Besner & Hobbs (2012) identificam as seguintes ferramentas e metodologias como sendo as 10 mais utilizadas (por ordem de importância):

Tabela 1: Ferramentas e metodologias mais utilizadas pelos inquiridos

1. Relatório de progresso;	4. <i>Software</i> de GP para agendamento de tarefas;	7. Planeamento de marcos;
2. Reunião de <i>kick-off</i> ;	5. Pedido de alteração;	8. Declaração de trabalho (<i>Statement of Work</i>);
3. Gráfico de Gantt;	6. Análise de requisitos;	9. Lista de atividades; e
		10. Declaração de âmbito.

Fonte: Besner & Hobbs, 2012, p.50

É aceite que existe necessidade de mais investigação ao nível das práticas de gestão de projetos, que requer que se analise o que é de facto feito pelos gestores de projetos no seu dia-a-dia (Blomquist et al., 2010), assim como se identifiquem as diversidades setoriais e geográficas da mesma aplicação (Winter et al., 2006; House et al., 2002).

2.2 Projetos agrícolas

O setor agrícola enfrenta importantes desafios com as perspetivas de aumento da população mundial aliada aos impactos crescentes das alterações climáticas e preocupações com segurança alimentar (Pretty et al., 2010; Preta et al., 2008). Neste contexto é aceite que a especialização do setor agrícola é da maior relevância, tanto ao nível das técnicas produtivas utilizadas como da gestão dos negócios agrícolas, sejam

estes desenvolvidos por pessoas singulares, sociedades agrícolas ou outros (Roussy et al., 2018; King, 1986;).

A literatura evidencia a utilização de algumas ferramentas e metodologias de gestão de projetos por parte dos agricultores como sejam mecanismos de gestão de risco (Roussy et al., 2018) e de gestão da qualidade (Gray & Reig, 2015), software de gestão (King, 1986) ou análise de requisitos (Westgren et al., 1988).

No contexto europeu, os projetos agrícolas assumem especial relevância, conforme preconizado na Política Agrícola Comum (PAC) onde se encontram estipulados os mecanismos de cofinanciamento por parte do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) (Comissão Europeia, 2017).

O impacto da aplicação do FEADER em algumas geografias é conhecido. Por exemplo, na Eslováquia, entre 2004 e 2006, as empresas e agricultores individuais que beneficiaram destes incentivos ao investimento evidenciaram uma maior taxa de crescimento do volume de negócios e produtividade do trabalho (Butcha & Butcha, 2009). Contudo, reconhece-se que existe necessidade de mais investigação subordinada aos temas de gestão de projetos, como monitorização e controlo, em agricultura (Becker-Reshef et al., 2010).

2.3 Contexto português

Em Portugal, segundo os dados mais recentes (que reportam a 2016), existiam 259 mil explorações agrícolas, das quais 71,4% eram de dimensão inferior a 5ha (INE, 2017). 95% dos responsáveis jurídicos e económicos destas explorações eram pessoas

singulares e, destes, 87.7% tinham um nível de instrução igual ou inferior ao ensino básico (INE, 2017).

Por outro lado, entre 2007 e 2013, período correspondente ao último programa-quadro encerrado, através do Programa de Desenvolvimento Rural (ProDeR), financiado pelo FEADER, foram apoiados 38.388 projetos agrícolas (ProDeR, 2016) que permitiram a criação de mais de 45.000 empregos (Figura 1):

Figura 1: Dados dos projetos apoiados pelo ProDeR

Total de investimento	Apoio (FEADER e Orçamento do Estado)	Criação de postos de trabalho
• ≈ 7,8 mil milhões de euros	• ≈ 4,6 mil milhões de Euros	• > 45.000

Fonte: Relatório final de execução ProDeR, 2016

Face ao exposto é relevante analisar com maior detalhe este tema. Os fundos comunitários são atribuídos no âmbito de acordos de parceria adotados entre Portugal e a Comissão Europeia, em ciclos de 7 anos, denominados programas-quadro (Comissão Europeia, 2017).

No caso dos projetos agrícolas, estes foram/são apoiados:

- **Entre 2007 e 2013**, pelo ProDeR (ProDeR, 2016); e
- **Entre 2014 e 2020**, pelo PDR 2020 (PDR2020, 2017).

No âmbito das candidaturas a estes programas, os promotores são obrigados a entregar determinada documentação que se assemelha a ferramentas e metodologias de gestão de projetos, nomeadamente na fase de planeamento, como orçamentos e um plano de investimentos (PDR2020, 2017).

2.4 Sucesso dos Projetos

Face à crescente importância estratégica da gestão de projetos, enquanto tópico amplamente discutido na literatura, o conceito de sucesso dos projetos é difícil de

definir e percecionado de forma diferente pelos diversos *stakeholders*, (Gomes & Romão, 2016; Shenhar et al., 1997).

Sendo um tema muito pouco consensual, existem autores que sugerem a avaliação do sucesso dos projetos de diferentes formas, como sejam o “triângulo dourado”, a gestão da sustentabilidade, os benefícios de negócio, o impacto no cliente e o cumprimento de objetivos (Carvalho & Rabichinho, 2017; Gomes & Romão, 2016; Shenhar et al., 1997). Por exemplo, no âmbito dos projetos cofinanciados, sucesso define-se como o alcance dos “«Indicadores de resultado da operação», (...) parâmetros utilizados para medir os efeitos diretos gerados pela operação na concretização dos seus objetivos” (Decreto Lei n.º 159/2014 de 27 de outubro da Presidência do Conselho de Ministros, 2014).

Contudo, é possível identificar um foco de investigação sobre o sucesso de projetos em diferentes contextos, espelhado na Tabela 2 (Ika, 2009):

Tabela 2: Foco de investigação sobre sucesso de projetos em diferentes contextos metafóricos

Foco de investigação	Quadro de sucesso do projeto enquanto ferramenta universal	Quadro de sucesso do projeto enquanto ferramenta específica do contexto	Quadro de sucesso do projeto enquanto conceito social
Critérios de sucesso	Uma fórmula simplista, de fácil acesso e aceite	Medidas de sucesso específicas do contexto para diferentes projetos e ambientes	Avaliações simbólicas e retóricas de sucesso e insucesso de projetos
Fatores de sucesso	Uma lista universal ou agrupamento de fatores críticos de sucesso que existem objetivamente na prática e transcendem os projetos e <i>stakeholders</i> no tempo e espaço	Uma lista ou agrupamento de fatores críticos de sucesso idiossincrática que existe objetivamente e varia de acordo com os projetos e ambientes.	Fatores críticos de sucesso simbólicos e retóricos.

Fonte: Ika, 2009

Estando presente um contexto específico, para efeitos do presente estudo, considera-se o sucesso percecionado pelos intervenientes o que melhor espelha o bom funcionamento dos projetos agrícolas (Robertson & Williams, 2006).

3 Metodologia de investigação

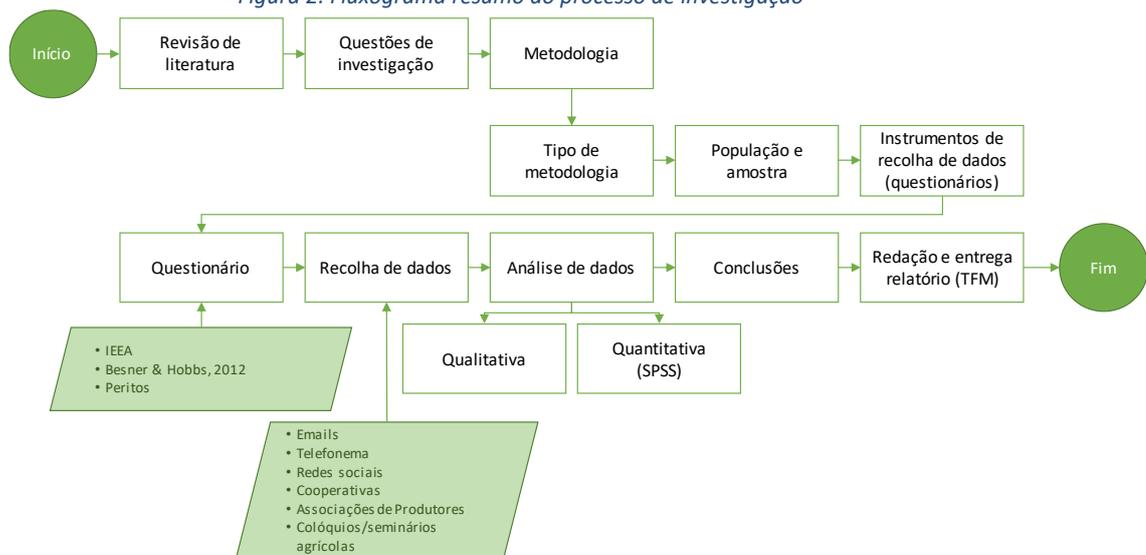
Para efeitos da investigação utilizou-se uma abordagem metodológica quantitativa baseada no estudo inicialmente desenvolvido por Besner e Hobbs (Besner & Hobbs, 2012). Este estudo diferenciou-se da maioria dos estudos sobre o tema face à metodologia quantitativa adotada (Besner & Hobbs, 2012, pp. 3), tendo originado diversas publicações relevantes na literatura (Yazici, H., 2009; Rooij, 2009; Zwikael, 2008).

Conforme seguidamente explanado, foi ainda incluída uma componente muito reduzida de análise qualitativa, com base nas sugestões dos peritos.

Perante a escassez de literatura sobre o tema, o presente estudo assume um carácter exploratório. A Figura 2 ilustra o fluxograma resumo do processo de investigação adotado.

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Figura 2: Fluxograma resumo do processo de investigação

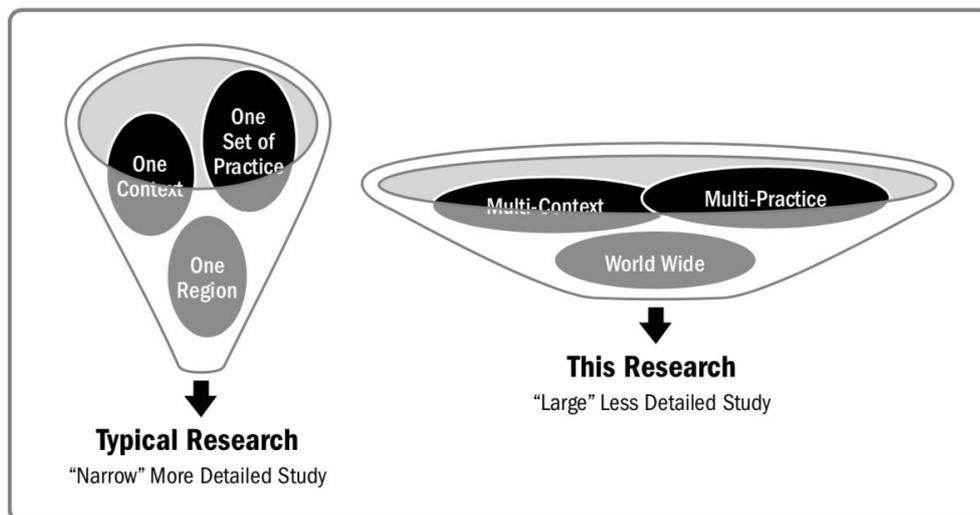


Fonte: Elaboração própria

O estudo desenvolvido por Besner e Hobbs (2012) teve como objetivo avaliar a extensão de utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos e a perceção de impacto das mesmas por parte de gestores de projetos nos mais variados setores e em diversas geografias.

Por oposição à perspetiva de investigação adotada por Besner e Hobbs (2012), espelhada na figura abaixo, o objetivo do presente estudo é o de avaliar a utilização e perceção de sucesso sobre as práticas mais utilizadas identificadas no referido estudo (Tabela 1), num conjunto específico de projetos (agrícolas), numa região concreta (Portugal).

Figura 3: Perspetiva da investigação de Besner e Hobbs (2012)



Fonte: Besner e Hobbs, 2012

Na fase inicial, foi utilizado um questionário baseado no estudo desenvolvido por Besner e Hobbs (2012), embora já contendo determinadas adaptações de acordo com o contexto específico português, a dimensão dos negócios agrícolas e a existência de financiamento. Foram também adicionadas questões com base no Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas 2016 do INE. A construção do questionário seguiu a estrutura seguidamente ilustrada na Figura 4.

Figura 4: Estrutura de construção do questionário



Fonte: Elaboração própria

Após a construção do questionário inicial, a primeira versão foi enviada, por correio eletrónico, a um painel de peritos especialistas no setor agrícola (cujos currícula vitae se

apresentam enquanto Anexo 1) para que cada perito se pronunciasse, individualmente.

(Etikan et al., 2015; Waters, 2014; Sadler et al., 2010)

Após a receção dos comentários de cada um dos peritos, foi realizada uma sessão de discussão com os membros do painel, onde foram discutidas as alterações adicionais que deveriam ser feitas para ajustar o questionário (e respetiva semântica) à realidade do setor agrícola em Portugal. (Etikan et al., 2015; Waters, 2014; Sadler et al., 2010)

Neste âmbito decidiu-se:

- Incluir determinadas adaptações para melhor caracterizar os gestores de projetos agrícolas em Portugal;
- Incluir questões relacionadas com a utilização de fundos públicos, sugeridas diretamente pelos referidos peritos, dado que a candidatura a estes fundos pressupõe, por si só, a adoção de ferramentas de gestão de projetos;
- Incluir questões, de resposta facultativa, nas quais os respondentes tivessem a oportunidade de expressar as suas opiniões, vertendo o seu conhecimento do setor no questionário; e
- Adaptar a semântica do questionário.

A tabela *infra* inclui a explicação sobre a origem de todas as questões do questionário do presente estudo.

Tabela 3: Origem das questões do questionário

N.º	Questão	Fonte	Comentários
1	Idade	Besner & Hobbs 2012	Incluído um escalão etário adicional (50 aos 59 e 60 ou mais) com base em sugestão dos peritos.
2	Género	Besner & Hobbs 2012	Sem alterações
3	Habilitações literárias	Besner & Hobbs 2012	Habilitações com base no Quadro Nacional de Qualificações (Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho)

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

N.º	Questão	Fonte	Comentários
4	Forma jurídica	Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas (INE, 2016)	Sem alterações
5	Orientação técnico-económica da exploração	Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas (INE, 2016)	Sem alterações
6	Cultura	Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas (INE, 2016)	Sem alterações
7	Usufruto de incentivos ao investimento	Peritos	Sem alterações
7.1	Ano de início do projeto	Peritos	Sem alterações
7.2	Projeto concluído?	Peritos	Sem alterações
7.3	Conclusão dos investimentos	Peritos	Sem alterações
7.4	Comentário à questão anterior	Peritos	Sem alterações
7.5	Objetivos económico-financeiros	Peritos	Sem alterações
7.6	Comentário à questão anterior	Peritos	Sem alterações
7.7	Objetivos esperados	Peritos	Sem alterações
7.8	Comentário à questão anterior	Peritos	Sem alterações
8	Experiência em gestão de projetos	Besner & Hobbs 2012	Incluída a opção de consultor externo com base em sugestão dos peritos.
9	Cargo atual	Besner & Hobbs 2012	Incluída a opção de consultor externo com base em sugestão dos peritos.
10	País	Besner & Hobbs 2012	Incluídas as regiões NUTSII de Portugal
11	Número de empregados	Besner & Hobbs 2012	Escalões adaptados à realidade portuguesa com base no entendimento de peritos e PME
12	Maturidade dos processos de gestão de projetos	Besner & Hobbs 2012	Sem alterações
13	Número de projetos	Besner & Hobbs 2012	Sem alterações
14	Duração típica dos projetos	Besner & Hobbs 2012	Duração adaptada aos projetos agrícolas com base no entendimento de peritos.
15	Sucesso dos projetos na organização	Besner & Hobbs 2012	Sem alterações
16	Comentário	Peritos	Sem alterações
17	Utilização de ferramentas de gestão de projetos	Questionário Besner & Hobbs 2012	Incluídas apenas as 10 mais utilizadas

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

N.º	Questão	Fonte	Comentários
18	Melhorias verificadas	Questionário Besner & Hobbs 2012	Incluídas apenas as 10 mais utilizadas
19	Comentário melhoria	Peritos	Sem alterações

Seguidamente o questionário (aqui reproduzido no anexo 2) foi introduzido na plataforma “Google Forms”. Definiu-se enquanto universo as pessoas envolvidas em projetos agrícolas, excluindo os restantes atores do setor primário (pecuária, pescas).

O questionário foi divulgado junto de gestores de projetos agrícolas portugueses, através de email, Facebook, Twitter e telefone, com o auxílio de associações de produtores, consultores e pessoas singulares. Foi realizado um extenso trabalho de divulgação do questionário, com o auxílio das organizações identificadas tabela abaixo, em alguns casos em reuniões/seminários setoriais (por exemplo, a reunião de produtores de mirtilos da Cooperativa Agropecuária dos Agricultores de Mangualde (COAPE))

Tabela 4: Lista das entidades contactadas para efeitos da divulgação do questionário

#	Organização / Grupo
1	Agricultores de Aveiro. (grupo)
2	Agricultores (grupo)
3	Agricultura Biológica em Portugal. (grupo)
4	Agricultura biológica. (grupo)
5	Agricultura e Máquinas Agrícolas Portugal. (grupo)
6	Agricultura Silvicultura Jardinagem. (grupo)
7	AGRICULTURA-PECUARIA. (grupo)
8	AGROBIO - Associação Portuguesa de Agricultura Biológica. (organização)
9	Agroportal. (organização)
10	AGROTEC - Revista Técnico-Científica Agrícola. (organização)
11	AJAMPS - Associação de Jovens Agricultores da Madeira e Porto Santo. (organização)
12	AJAP - Associação dos Jovens Agricultores de Portugal (organização)
13	Associação Agricultores Concelho Mafra. (organização)

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

#	Organização / Grupo
14	Associação dos Jovens Agricultores Micaelenses. (organização)
15	Bandarra Cooperativa Agrícola. (organização)
16	CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal. (organização)
17	Capital dos Frutos Silvestres, CRL. (organização)
18	COAPE - Cooperativa Agropecuária dos Agricultores de Mangualde (organização)
19	Cooagrícola - Cooperativa Agrícola. (organização)
20	Cooperativa Agrícola da Feira, São João da Madeira, Gaia e Espinho C.R.L. (organização)
21	Cooperativa Agrícola de Alcobaça. (organização)
22	Cooperativa Agrícola de Loures. (organização)
23	Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos. (organização)
24	Cooperativa Agrícola de Paredes. (organização)
25	Cooperativa Agrícola de Sintra. (organização)
26	Cooperativa Agrícola de Vidigueira. (organização)
27	Cooperativa Agrícola Paivense. (organização)
28	ESTADO DA AGRICULTURA EM PORTUGAL E TUDO O QUE A ENVOLVE. (grupo)
29	JAGRIFA - Associação de Jovens Agricultores do Faial. (organização)
30	Jovem Agricultor. (grupo)
31	Produtores de mirtilos. (grupo)
32	Rede Rural Nacional. (organização)

Fonte: *Elaboração própria*

Os emails/mensagens remetidos às entidades acima identificadas encontram-se apresentados no Anexo 3 do presente documento.

O método utilizado, do estilo “efeito bola de neve”, foi considerado o mais adequado dado que a população-alvo do questionário pode ser difícil de atingir (Etikan et al., 2015; Waters, 2014; Sadler et al., 2010).

As perguntas acima identificadas com os números 7.1 a 7.8 apenas foram apresentadas aos inquiridos que respondessem que beneficiaram de fundos públicos.

O questionário esteve disponível para resposta por via eletrónica entre os dias 10 de março e 3 de abril de 2018. Foram obtidas 110 respostas, todas consideradas

válidas, das quais 87 correspondiam a inquiridos que usufruíram de incentivos públicos ao investimento.

O software SPSS (IBM Corp. Editado em 2016. IBM SPSS Statistics, Versão 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.) foi utilizado para análise e tratamento dos dados quantitativos, atendendo às respetivas características de análise de dados.

As respostas às questões qualitativas foram analisadas recorrendo ao software Microsoft Excel dado que se tratava de um número reduzido de respostas.

4 Apresentação de resultados

4.1.1 Dos inquiridos

A maioria dos inquiridos eram gestores de projetos (89,1%) do sexo masculino (84,5%), com formação superior (71,8%) conforme descrito nas Tabelas 5 a 7. Os dados obtidos diferem em larga escala dos apresentados pelo INE (2017), que referiu que 87.7% dos agricultores tinha habilitações literárias iguais ou inferiores ao ensino básico. Não obstante, o sexo dos inquiridos encontra-se em linha com os dados apresentados pelo INE.

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Tabela 5: Cargo atual dos inquiridos

Cargo atual	Freq.	%	% Acu.
Responsável pela implementação do projeto	98	89.1	89.1
Membro da equipa	4	3.6	92.7
Outros cargos na implementação do projeto	5	4.5	97.3
Consultor externo à organização	3	2.7	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

Tabela 6: Habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações literárias	Freq.	%	% Acu.
Ensino secundário	22	20.0	20.0
Formação superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento)	79	71.8	91.8
Qualificação técnica	9	8.2	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

Tabela 7: Sexo dos inquiridos

Sexo	Freq.	%	% Acu.
Masculino	93	84.5	84.5
Feminino	17	15.5	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

4.1.2 Das explorações

A maioria das explorações eram explorações especializadas (59,1%) de culturas permanentes (frutos frescos, frutos de casca rija ou citrinos) (30%), exploradas a título individual (59,1%), na região Centro (36,4%), tendo usufruído de incentivos ao investimento (79,1%).

Tabela 8: Orientação técnico-económica

Orientação técnico-económica	Freq.	%	% Acu.
Exploração especializada (uma cultura)	65	59.1	59.1
Exploração mista (várias culturas)	45	40.9	100.0
Total	110	100.0	

Fonte: Questionários

Tabela 9: Incentivos ao investimento

Usufruiu de incentivos	Freq.	%	% Acu.
Não usufruí de incentivos ao investimento	23	20.9	20.9
ProDeR	56	50.9	71.8
PDR2020	25	22.7	94.5
Outros	6	5.5	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

Tabela 10: N.º de empregados

N.º de empregados	Freq.	%	% Acu.
1	65	59.1	59.1
2 a 9	42	38.2	97.3
10 a 49	3	2.7	100.0
50 ou mais	0	0	100.0
Total	110	100	

Fonte Questionários

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Tabela 11: Natureza jurídica da atividade

Desenvolve atividade agrícola	Freq.	%	% Acu.
Através de uma sociedade (empresa)	43	39.1	39.1
A título individual (empresário em nome individual)	65	59.1	98.2
Outro	2	1.8	100.0
Total	110	100.0	

Fonte: Questionários

Tabela 12: Zona de atividade dos inquiridos

Zona	Freq.	%	% Acu.
Norte	32	29.1	29.1
Centro	40	36.4	65.5
Lisboa e Vale do Tejo	15	13.6	79.1
Alentejo	19	17.3	96.4
Algarve	2	1.8	98.2
Açores	1	.9	99.1
Madeira	1	.9	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

Tabela 13: Cultura(s) da exploração

Cultura	Freq.	%
Culturas arvenses	29	18,1%
Horticultura intensiva e floricultura	12	7,5%
Culturas permanentes (vinha)	21	13,1%
Culturas permanentes (frutos frescos, frutos de casca rijá ou citrinos)	48	30,0%
Culturas permanentes (olival)	24	15,0%
Culturas permanentes (outra)	19	11,9%
Explorações não classificadas	2	1,3%
Outras	5	3,1%

Fonte: Questionários

4.1.3 Dos projetos

A Maturidade da Gestão de projetos em cada organização, conforme identificada na Tabela 14, tinha, como hipótese de resposta, 5 níveis, desde “Nível 1 - Ad hoc e caótico, não existe informação sistematizada sobre projetos passados ou futuros na organização e está apenas dependente do conhecimento de um indivíduo” a “Nível 5 - Toda a organização está focada em melhoria contínua e os projetos são geridos automaticamente”. Por outro lado, a perceção de sucesso na organização (Tabela 15) solicitava aos inquiridos avaliarem qual o sucesso da sua organização em relação a outras semelhantes.

Aproximadamente 33% dos inquiridos considera que existe conhecimento comum e organizado sobre as atividades, papéis e responsabilidades dos projetos (definido por Besner & Hobbs, 2012 como nível 3). A este respeito, apenas 4,5% dos inquiridos considera que toda a organização está focada em melhoria contínua e os

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

projetos são “geridos automaticamente” (nível 5 de maturidade) e cerca de 18% considera que a gestão de projetos na sua organização é *ad hoc* e caótica (nível 1).

Tabela 14: Maturidade da Gestão de Projetos

Zona	Freq.	%	% Acu.
Nível 1	20	18.2	18.2
Nível 2	27	24.5	42.7
Nível 3	36	32.7	75.5
Nível 4	22	20.0	95.5
Nível 5	5	4.5	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

Tabela 15: Perceção de sucesso da organização

Perceção de sucesso	Freq.	%	% Acu.
Com muito menos sucesso	2	1.8	1.8
Com menos sucesso	5	4.5	6.4
Medianamente bem-sucedidos	64	58.2	64.5
Mais bem-sucedidos	32	29.1	93.6
Muito mais bem-sucedidos	7	6.4	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

Tabela 16: Duração típica dos projetos

Duração típica dos projetos	Freq.	%	% Acu.
Menos de 1 ano	10	9.1	9.1
De 12 a 24 meses (2 anos)	45	40.9	50.0
De 25 a 60 meses (5 anos)	43	39.1	89.1
De 61 a 120 meses (10 anos)	3	2.7	91.8
Mais de 10 anos	9	8.2	100.0
Total	110	100.0	

Fonte Questionários

A maioria dos projetos dura entre 2 e 5 anos (39,1%) e são desenvolvidos por organizações consideradas medianamente bem-sucedidas (58,2%).

Neste âmbito foi analisada a correlação entre a perceção de sucesso da organização e a respetiva maturidade considerada da gestão de projetos, cujos resultados se apresentam na Tabela 17.

Tabela 17: Correlação entre a Maturidade de GP na organização e a perceção de sucesso da organização

		Maturidade da GP	Comparação com sucesso outras empresa
Maturidade da GP	Pearson Correlation	1,000	.326**
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	110,000	110,000
Comparação com sucesso outras empresa	Pearson Correlation	.326**	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	110	110

Fonte SPSS

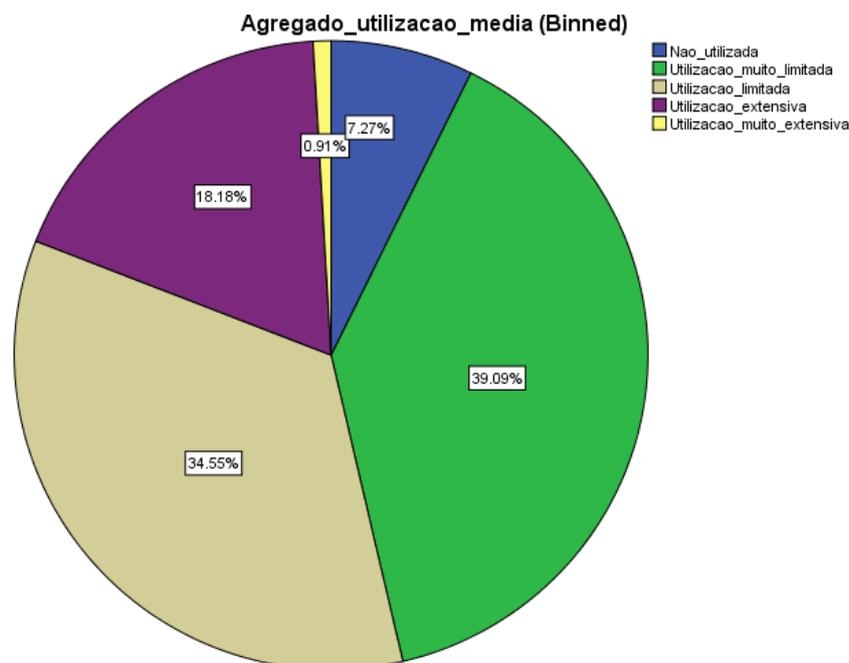
Conforme se pode verificar, aferiu-se um coeficiente de correlação de 0,326, o que sugere que quanto maior a perceção dos inquiridos de sucesso da empresa, maior a perceção do nível de maturidade da gestão de projetos na respetiva organização.

4.1.4 Das práticas de gestão de projetos

A utilização de práticas de gestão de projetos foi analisada com recurso a 10 questões, correspondentes a cada uma das uma das práticas de gestão de projetos identificadas na Tabela 1. Todas as questões eram semelhantes e com resposta utilizando uma escala do tipo Likert (na qual 1 significava “não utilizada”, 2 “utilização muito limitada”, 3 “utilização limitada”, 4 “utilização extensiva” e 5 “utilização muito extensiva”). As respostas a todas as 10 ferramentas e metodologias de gestão de projetos foram agregadas e o resultado dividido por 10, para criar uma nova variável denominada “agregado de utilização média”.

Quando analisada a utilização de todas as práticas de forma agregada, denota-se que a maioria dos inquiridos apenas utilizou de forma muito limitada ferramentas e metodologias de gestão de projetos (39.09%) e que 7.27% assume não ter utilizado.

Figura 5: Utilização agregada de ferramentas e metodologias de gestão de projetos



Fonte: Questionários

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Não obstante a utilização limitada observada, analisou-se ao detalhe todas as práticas individualmente, tendo aferido que a ferramenta referida pelos inquiridos como tendo sido a mais utilizada foi o planeamento de atividades, seguida da reunião de *kick-off* e planeamento de marcos. As práticas com menor utilização são o software de gestão de projetos e gráfico de Gantt.

Tabela 18: Média da utilização de práticas de gestão de projetos

Utilização de práticas de GP	Média
Utilização de planeamento de atividades	2,782
Utilização de Reunião de <i>kick-off</i>	2,582
Utilização de Marcos	2,527
Utilização de planeamento de requisitos	2,400
Utilização de Relatório de progresso	2,327
Utilização de pedido de alteração	2,309
Utilização de Declaração de trabalho	2,309
Utilização de Declaração de âmbito	2,173
Utilização de Software de GP	1,736
Utilização de gráfico de Gantt	1,673

Fonte: Questionários

4.1.5 Da perceção de sucesso

Enquanto medida de sucesso dos projetos, foram utilizadas duas, considerando o contexto específico, tal como previsto por Ika (2009):

- Se os objetivos económico-financeiros foram atingidos; e
- Se os objetivos esperados foram atingidos.

No âmbito do sucesso foi realizada uma análise que permitisse aferir se a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos se encontra relacionada com o sucesso dos projetos.

Para este efeito as variáveis relacionadas com o sucesso dos projetos foram transformadas em variáveis binominais, através da eliminação, em SPSS, das respostas “Não sei / Não consigo responder”. Adicionalmente, foi criada uma nova variável, através do somatório da utilização de todas as ferramentas e metodologias de gestão de projetos, denominada “Índice de utilização total”.

Seguidamente foram realizadas duas análises de regressão logística, a primeira tendo como variável explicada os objetivos económico financeiros e a segunda tendo como variável explicada os objetivos percecionados pelo agricultor. Tendo como variável explicativa o “Índice de utilização total”. Os coeficientes dos modelos e a respetiva significância (Marôco, 2014) apresentam-se na Tabela 19 e Tabela 20.

A Equação 1 espelha a fórmula correspondente à regressão binária logística (Marôco, 2014):

Equação 1: Fórmula da equação da regressão binária logística

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1 x_1)}}$$

P: Probabilidade de Y ocorrer

e: Base do logaritmo natural

b₀: Interceção no eixo do y

b₁: Declive da reta de regressão

x₁: Prevê a probabilidade de Y

Fonte: Maroco, 2014

Tabela 19: Coeficientes Logit do modelo de regressão logística da variável “objetivos económico-financeiros” em função da “utilização agregada de ferramentas e metodologias de gestão de projetos”

Variável	B	S.E.	X ² Wald	df	Sig.	Exp(B)	I.C. a 95% para EXP(B)
Agregado_utilizacao	-0.016	0.027	0.356	1.000	0.551	0.984]0.9333 ; 1.0375[

Fonte: SPSS

A regressão logística com o preditor revelou que a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos não apresentou um efeito estatisticamente relevante sobre a *logit* da probabilidade de atingir os objetivos económico-financeiros dos projetos agrícolas pelo que não é possível afirmar que, neste contexto, a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos influencie o sucesso dos projetos agrícolas, em Portugal.

Tabela 20: Coeficientes Logit do modelo de regressão logística da variável “objetivos percecionados” em função da “utilização agregada de ferramentas e metodologias de gestão de projetos”

Variável	B	S.E.	χ^2 Wald	df	Sig.	Exp(B)	I.C. a 95% para EXP(B)
Agregado_utilizacao	-0.049	0.036	1.779	1.000	0.182	0.953]0.8868 ; 1.0231[

Fonte: SPSS

De igual modo, o modelo não permitiu afirmar que a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos tenha influenciado os objetivos percecionados pelos agricultores nas suas explorações, em Portugal.

Das análises acima apresentadas, conclui-se que, de acordo com a amostra, a adoção de metodologias e ferramentas de gestão de projetos não influencia o sucesso dos projetos agrícolas em Portugal, percecionado pelos seus intervenientes.

4.1.6 Dos projetos cofinanciados

Estudou-se ainda o impacto do usufruto de incentivos ao investimento na utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos recorrendo ao “índice de utilização total”, descrito na secção anterior, analisando estatisticamente com recurso a uma regressão logística cujos resultados principais se apresentam na tabela *infra*:

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Tabela 21: Coeficientes Logit do modelo de regressão logística da variável “incentivos” em função da “utilização agregada de ferramentas e metodologias de gestão de projetos”

Variável	B	S.E.	X ² Wald	df	Sig.	Exp(B)	I.C. a 95% para EXP(B)
Agregado utilização	-0.019	0.028	0.469	1.000	0.494	0.981]0.9388 ; 1.0368[

Fonte: SPSS

Os dados recolhidos sobre a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos não contribuíram, de modo significativo, para a previsão do facto de os projetos agrícolas terem ou não sido cofinanciados.

5 Análise crítica dos resultados

O presente TFM permitiu conhecer melhor a realidade da gestão de projetos em agricultura em Portugal.

Através das respostas aos questionários, foi possível compreender que, embora se trate de um setor com conhecimentos muito reduzidos em gestão de projetos, os agricultores encontram-se recetivos a conhecer as ferramentas e metodologias e perceber como as poderão utilizar em benefício dos seus projetos.

Os agricultores reconhecem que, em termos de gestão de projetos, no setor, existem lacunas que levam, por exemplo, tal como o inquirido n.º 76 referiu à execução de “*um projeto inviável que necessitou e necessita reforço financeiro para uma boa execução*” (respondente n.º 76).

E admitem a importância de “*(...) mais sistematização*” (respondente n.º 58), de “*Investimos em tecnologia avançada na agricultura*” (Respondente n.º 75), da “*divulgação de ferramentas de apoio à implementação*” (respondente n.º 12) e reconhecem benefícios “*com mais formação*” (respondente n.º 2).

De acordo com os dados recolhidos foi possível responder às três questões de investigação:

Q1. Quais os perfis de adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, em projetos agrícolas? (Besner & Hobbs, 2012)

Conforme apresentado nas Tabela 5 a Tabela 16, o típico gestor de projetos agrícolas da amostra é um homem da zona Centro com formação superior, o que contrasta com informações disponibilizadas pelo INE.

Aferiu-se que, genericamente, as ferramentas e metodologias de gestão de projeto são pouco conhecidas no setor agrícola, em Portugal. No entanto, os inquiridos reconhecem a sua potencial utilidade e a necessidade de formação neste âmbito, tendo referido questões como:

- O aparente valor do software de gestão de projetos para negócios que, como vimos, são de pequena dimensão. *“A ferramenta de gestão do PA que utilizo é o Excel, a minha actividade agrícola é familiar com 2 trabalhadores fixos, não é rentável sequer a obtenção de um software com tudo o que este implica. As pequenas-médias explorações não costumam realizar vários projectos ao mesmo tempo, nem têm estrutura para tal. E mesmo fazendo não costumam usar softwares próprios de gestão de projectos.”* (Inquirido n.º 62)
- A necessidade de formação, especialmente no âmbito de pedidos de alteração. *“Muito importante seria também acções de formação do portal do ifap e do idigital na óptica da gestão dos PA, para os promotores que quiserem, se tornarem mais autónomos.”* (Inquirido n.º 62)
- A necessidade de implementação efetiva de ferramentas e metodologias de gestão de projetos. *“Sem dúvida que com metodologias de gestão mais formais a melhoria da implementação dos projetos seria sensível.”* (Inquirido n.º 101)

Q2. Qual o impacto da utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos na perceção de sucesso dos projetos agrícolas?

De acordo com Ika, 2009, definiram-se duas medidas de sucesso específicas para projetos contexto agrícola português, nomeadamente:

- Perceção de objetivos económico-financeiros atingidos; e
- Perceção de objetivos esperados atingidos.

Concluiu-se que, genericamente, existe um desconhecimento generalizado das ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor agrícola, em Portugal. Estatisticamente, com a amostra em estudo, não se verificou uma relação estatisticamente significativamente o grau de utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos com o sucesso dos projetos agrícolas em Portugal.

Q3. Qual a influência da utilização de fundos públicos na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos?

Os dados recolhidos não apontam para diferenças significativas entre a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos por pessoas que usufruíram e não usufruíram de fundos públicos para apoiar os seus projetos.

6 Conclusões, limitações e trabalhos futuros

O presente trabalho lançou as seguintes questões, cuja análise detalhada foi apresentada em secção própria:

Q1. Quais os perfis de adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, em projetos agrícolas? (Besner & Hobbs, 2012)

Conforme apresentado nas Tabela 5 a Tabela 16, o típico gestor de projetos agrícolas da amostra é um homem da zona Centro com formação superior.

Através do presente estudo, determinou-se que as ferramentas e metodologias de gestão de projeto são pouco conhecidas no setor agrícola, em Portugal, o que poderá explicar que as mesmas não tenham contribuído significativamente para a explicação do sucesso ou insucesso dos projetos.

Q2. Qual o impacto da utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos na perceção de sucesso dos projetos agrícolas?

De acordo com Ika, 2009, definiram-se duas medidas de sucesso específicas para projetos contexto agrícola português, nomeadamente:

- Perceção de objetivos económico-financeiros atingidos; e
- Perceção de objetivos esperados atingidos.

Não foi possível apurar modelos estatisticamente relevantes que permitam relacionar a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos com o sucesso dos projetos agrícolas em Portugal.

Q3. Qual a influência da utilização de fundos públicos na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos?

Não foi possível atribuir à utilização de cofinanciamento nos projetos nenhuma influência na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos, em agricultura, em Portugal.

Uma amostra de maiores dimensões e com uma maior variabilidade dos dados poderia ter permitido obter, eventualmente, resultados mais significativos.

O objetivo de conhecer melhor a realidade de gestão de projetos no setor agrícola foi parcialmente atingido em função das limitações.

O presente trabalho teve, desde o início, uma importante limitação – assim como todos os projetos, esteve sujeito a constrangimentos de tempo e âmbito.

De facto, a gestão de projetos em agricultura em Portugal ainda se encontra a “dar os primeiros passos” e existe espaço para a desenvolver a nível científico, empresarial e, claro, de políticas públicas.

Face à escassez de literatura sobre o tema, o presente estudo apresentou um carácter exploratório. Sendo novidade no contexto, os gestores de projetos agrícolas não estavam habituados a responder a questionários desta matéria e foi percecionada alguma dificuldade por parte dos inquiridos em perceber os conceitos, mesmo com a existência de auxiliares no questionário.

Este é um tema desconhecido para os agricultores em Portugal, facto que pode ter influenciado negativamente o presente estudo.

O presente trabalho permitiu estudar, em primeira análise, o perfil e a utilização efetiva das ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor agrícola português.

Seria interessante estudar a realidade da gestão de projetos em agricultura, especialmente noutras geografias no contexto do âmbito de atuação do FEADER (União Europeia) e noutros países para perceber quais as ferramentas e metodologias utilizadas

e quais os mecanismos implementados para encorajar essa utilização, referindo também as suas consequências ao nível do desempenho.

No contexto nacional, seria interessante realizar um estudo que permitisse, à semelhança de Besner & Hobbs (2012), perceber qual o âmbito de adoção de metodologias e ferramentas de gestão de projetos nos mais variados setores.

Adicionalmente não foi estudada no presente estudo a dimensão do potencial de adoção de novas tecnologias, fulcral não só para a gestão de projetos mas principalmente para a competitividade dos negócios agrícolas.

Esta informação pode ser utilizada pelos empresários para pensar em adotar ferramentas e metodologias de gestão de projetos nas suas explorações agrícolas, dado que, de acordo com a literatura, este é um fator crítico de sucesso na implementação de diversos projetos.

Seria interessante que, ao nível das políticas públicas, fosse criado um “pacote” com as principais ferramentas e metodologias de gestão de projetos e mais úteis para o caso concreto dos projetos agrícolas. Este interesse é reconhecido pelos próprios inquiridos que referiram a necessidade de os *“técnicos (estarem) mais junto dos agricultores e não em gabinetes, especialmente os decisores no PDR2020”* (Inquirido n.º 5) e de existir *“aprovação de projetos viáveis pelo Proder/PDR de forma permitir a utilização de ferramentas de gestão adequadas”* (Inquirido n.º 76).

Referências bibliográficas

Agriculture & Rural Development | Data. (2017). Data.worldbank.org. Consultado em 15 de dezembro de 2017, em <https://data.worldbank.org/topic/agriculture-and-rural-development>

Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & Aris, N. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 153, pp.61-69.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), pp.337-342.

Becker-Reshef, Inbal, Justice, Chris, Sullivan, Mark, Vermote, Eric, Tucker, Compton, Anyamba, Assaf, Small, Jen, Pak, Ed, Masuoka, Ed, Schmaltz, Jeff, Hansen, Matthew, Pittman, Kyle, Birkett, Charon, Williams, Derrick, Reynolds, Curt & Doorn, Bradley. (2010). Monitoring Global Croplands with Coarse Resolution Earth Observations: The Global Agriculture Monitoring (GLAM) Project. *Remote Sensing*, 2010 (2), pp.1589-1609.

Besner, C. & Hobbs, J. B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), pp.37–48.

Besner, C., & Hobbs, B. (2013). Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. *Project Management Journal*, 44(1), pp.17-34.

Besner, C., & Hobbs, B. (2012). *Contextualization of project management practice and best practice*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Biggs, S. & Smith, S., 2003. A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture. *World Development*, 31(10), pp. 1743-757.

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), pp.5-16

Buchta, Stanislav & Buchta, Tomáš (2009). Impact of the investment grants from the European funds on the development of agriculture and rural areas. *Agricultural Economics (AGRICECON)*, 55, pp.59-66.

Carvalho, M. and Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), pp.1120-1132.

Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. (2004). *Project categorization systems and their use in organizations: an empirical study. Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations, London, England.* Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), pp.7-16.

Comissão Europeia. (2017). A PAC em poucas palavras - Agricultura e Desenvolvimento Rural - European Commission. Consultado em 16 de dezembro de 2017, em https://ec.europa.eu/agriculture/cap-overview_pt

Decreto Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República: I série, n.º 207/2014 (2014)*. Consultado em 2 de janeiro de 2018, em https://dre.pt/home/-/dre/58605739/details/maximized?p_auth=BBPzV7X2

Delisle, C. & Olson, D. (2004). Would the real project management language please stand up?. *International Journal of Project Management*, 22(4), pp.327-337.

Etikan, I., Alkassim, R., Abubakar, S. (2015). Comparison of Snowball Sampling and Sequential Sampling Technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, [online] 3(1).

Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), pp.663-669.

Gomes, J. & Romão, M. (2016). Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management. *Procedia Computer Science*, 100, pp.489-497.

Grau, A., & Reig, A. (2015). Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13(4), pp.1-14.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. and Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), pp.3-10.

Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), pp.6-19.

Instituto Nacional de Estatística, IP – Portugal. (2017) *Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas*. Lisboa, Portugal: INE.

King, R. (1986). Management information systems for agribusiness firms: Managerial problems and research opportunities. *Agribusiness*, 2(4), pp.455-466.

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

Ling, F., Low, S., Wang, S. and Lim, H. (2009). Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. *International Journal of Project Management*, 27(1), pp.59-71.

Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart:. *European Management Journal*, 19(1), pp.92-100.

Marôco, J (2014). Análise estatística com o SPSS Statistics 6ª Edição. Report Number (Ed). Pêro Pinheiro, Portugal

Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), pp.202-217.

Morris, P., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), pp.710-721.

Morris, P., & Pinto, J. (2007). *The Wiley guide to project, program & portfolio management*. Hoboken, N.J.: J. Wiley & Sons.

Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal Of Project Management*, 14(2), 81-87.

Oliveira, F., & Carvalho, M. (2017). Os novos agricultores em Portugal: O papel do jovem agricultor. *AGROTEC, Revista Técnico-Científica Agrícola*, 23, pp.16-21

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Partnership agreements on the European structural and investment funds. (2017).

European Commission - European Commission. Consultado em 20 de dezembro de 2017, em https://ec.europa.eu/info/publications/partnership-agreements-european-structural-and-investment-funds_en

PDR 2020. (2017). Orientação Técnica Específica n.º 45/2016. Consultado em 16 de dezembro em http://www.pdr-2020.pt/site/content/download/1468/16793/version/1/file/OTE_45_28.03.2017.pdf

Pretty, J., Sutherland, W., Ashby, J., Auburn, J., Baulcombe, D., & Bell, M. et al. (2010). The top 100 questions of importance to the future of global agriculture. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 8(4), pp.219-236.

PRODER. (2016). 2007-15 Relatório de Encerramento.

Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Robertson, S. & Williams, T. (2006). Understanding project failure: using cognitive mapping in an insurance project. *Project Management Journal*, 37(4), pp.55–71.

Rooij, S. (2009). Scaffolding project-based learning with the project management body of knowledge (PMBOK®). *Computers & Education*, 52(1), pp.210-219.

Roussy, C., Ridier, A., Chaib, K., & Boyet, M. (2018). Marketing contracts and risk management for cereal producers. *Agribusiness*. 2018, pp.1-15

Sadler, G., Lee, H., Lim, R. and Fullerton, J. (2010). Research Article: Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. *Nursing & Health Sciences*, 12(3), pp.369-374.

Shenhar, Aaron J., Levy, Ofer, Dvir, Dov (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), pp.5-13.

Thermistocleous, G. & Wearne, S.H. (1999). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, 18 (2000), pp.7-15.

Thomas, J., & Mullaly, M. (2007). Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value. *Project Management Journal*, 38(3), pp.74-89.

Verner, J. & Evanco, W. (2005). In-house software development: what project management practices lead to success?. *IEEE Software*, 22(1), pp.86-93.

Waters, J. (2014). Snowball sampling: a cautionary tale involving a study of older drug users. *International Journal of Social Research Methodology*, 18(4), pp.367-380.

Westgren, R., Sonka, S., & Litzenberg, K. (1988). Strategic issue identification among agribusiness firms. *Agribusiness*, 4(1), pp.25-37.

Winter, M., Smith, C., Morris, P. and Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), pp.638-649.

Yazici, H. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), pp.14-33.

Zwikael, O. (2008). Top management involvement in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), pp.387-403.

Glossário

Análise de requisitos (ferramenta) – Análise dos requisitos do projeto, descritos sob a forma de como cada requisito (mensurável e testável) responde a cada necessidade do projeto. Os requisitos podem ser agrupados em categorias (requisitos de negócio, requisitos da solução, requisitos de qualidade, entre outros) (PMI, 2017).

Capability Maturity Model Integration (CMMI): Modelo utilizado para comparar os processos existentes numa organização com as melhores práticas comprovadas desenvolvidas por membros da indústria, governo e academia, revelar possíveis áreas de melhoria e providenciar formas de medir o progresso ("About CMMI® Institute | CMMI Institute", 2017).

Declaração de âmbito (ferramenta) – Descrição do âmbito, principais entregáveis, pressupostos e restrições do projeto (PMI, 2017).

Declaração de trabalho (*Statement of Work*) (ferramenta) – Descrição narrativa de produtos, serviços ou resultados a ser entregues pelo projeto (PMI, 2017).

Empresa agrícola – Organização na qual empresário e trabalhadores produzem e vendem bens ou serviços agrícolas (correspondente ao Grupo 1 da Divisão A da CAE rev.3 - Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca (Portada, 2017).

Gráfico de Gantt (ferramenta) – Representação, em forma de gráfico de barras, da informação referente ao cronograma do projeto no qual as atividades são representadas no eixo vertical, as datas no eixo horizontal e a duração das atividades enquanto barras horizontais colocadas de acordo com as respetivas datas de início e fim (PMI, 2017).

Lista de atividades (ferramenta) – Tabulação documentada contendo as atividades agendadas que evidencia a descrição e identificador da atividade, e descrição suficientemente detalhada do âmbito de trabalho a realizar para que todos os membros da equipa compreendam qual o trabalho a realizar (PMI, 2017).

Micro, pequenas e médias empresas (PME) - A categoria das micros, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. (INE, 2017)

Pedido de alteração (ferramenta) – Proposta formal para modificar qualquer documento, entregável ou parâmetro. Quando são detetados problemas enquanto o projeto se encontra a ser executado podem ser submetidos pedidos de alteração que podem modificar políticas ou procedimentos, âmbito do projeto ou do produto, custo, orçamento, calendário, qualidade ou resultados (PMI, 2017).

Plano. de marcos (ferramenta) – Plan. de pontos ou eventos significativos no projeto. (PMI, 2017)

Programa de Desenvolvimento Rural (ProDeR) - instrumento estratégico e financeiro de apoio ao desenvolvimento rural do continente, para o período 2007-2013, aprovado pela Comissão Europeia, Decisão C(2007)6159, em 4 de dezembro e cofinanciado pelo FEADER (PRODER, 2017)

Relatório de progresso (ferramenta) – Relatório recorrente para pessoal sénior, donos do projeto ou outros interessados, sintetizando o progresso do projeto incluindo eventos chave, marcos, custos ou outras questões ("Wideman Comparative Glossary of Project Management Terms v3.1", 2017).

Reunião de *kick-off* (ferramenta) – Reunião associada ao final da fase de plan. e início da fase de execução do projeto, tem como propósito comunicar os objetivos do projeto, comprometer a equipa com o projeto e explicar o papel e responsabilidades de todos os interessados (*stakeholders*) do projeto (PMI, 2017).

Software de GP para agendamento de tarefas (ferramenta) – Programa de computador utilizado para agilizar o processo de construção de um modelo de cronograma através da geração de datas de início e fim com base nas entradas de atividades, diagramas de rede, recursos e duração das atividades (PMI, 2017).

Valor acrescentado da Agricultura: Agricultura corresponde às divisões 1 a 5 da *International Standard Industrial Classification* (ISIC) das Nações Unidas (correspondente, em Portugal, à Classificação Portuguesa das Atividades Económicas do

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Instituto Nacional de Estatística, IP - Portugal) e inclui floresta, caça e pesca, bem como cultivo e produção animal. Valor acrescentado é o resultado líquido de um setor após adicionados todos os resultados e subtraídos os consumos intermédios. É calculado sem serem realizadas deduções pela depreciação de ativos fabricados ou depreciação e degradação de recursos naturais. A origem do valor acrescentado utilizada é determinada pela ISIC revisão 3. ("Agriculture & Rural Development | Data", 2017).

Anexo I - Curriculum Vitae de cada Perito consultado

Luis Mira da Silva é sócio da CONSULAI desde 2003.

Depois de ter obtido a licenciatura em Engenharia Agronómica e o mestrado em Fitotecnia pelo Instituto Superior de Agronomia, fez o doutoramento em Agricultural Systems na Universidade de Reading (UK), dedicado à gestão e ao planeamento em regadio, mais concretamente ao perímetro de rega de Alqueva. Posteriormente, complementou a sua formação com uma pós-graduação em Gestão no INDEG/ISCTE e com um MBA na London Business School / University of London (UK). Atualmente é Professor Associado no Instituto Superior de Agronomia / Universidade de Lisboa, sendo docente de disciplinas na área da gestão, da inovação, do marketing e do empreendedorismo. É também Presidente da INOVISA - Associação para a Inovação e Desenvolvimento Empresarial, uma entidade ligada ao ISA que atua na promoção da inovação, do empreendedorismo, e da transferência de tecnologia e conhecimento nos setores agrícola, alimentar e florestal. Nos últimos anos tem coordenado, no âmbito do ISA e na INOVISA, diversos projetos nestas áreas, tanto a nível nacional como internacional, neste último caso na Europa, em África, e na América Latina. (Fonte: https://www.consulai.com/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=317&lang=pt)

Marisa Simões – Consultora na Consulai

Licenciada em Engenharia Agronómica do ISA. Pós graduada no ISEG.

Trabalha desde 2007 na área de projetos agrícolas, na Consulai.

(Fonte: <https://www.linkedin.com/in/marisa-pereira-simões-a56355a0/>)

Anexo II – Questionário

Ferramentas e metodologias de gestão de projetos no setor agrícola

O presente questionário é realizado no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Projetos do ISEG - Lisbon School of Economics & Management da Universidade de Lisboa, e tem como objetivo traçar o perfil de utilização e sucesso de metodologias e ferramentas de implementação de projetos no setor agrícola.

Esta dissertação está a ser orientada por docentes do ISEG - Lisbon School of Economics & Management em colaboração com o Instituto Superior de Agronomia, ambos da Universidade de Lisboa.

Este questionário é aplicável a explorações que tenham efetuado investimentos agrícolas em Portugal (excluindo pecuária e agroindústria).

Enquanto agricultor, membro da equipa ou outro participante de um projeto de investimento, desde já

agradecemos a sua disponibilidade para o preenchimento do presente questionário.

Se trabalha em várias explorações agrícolas ou desenvolveu vários projetos de investimento nos últimos

anos, por favor responda sobre a/o mais relevante.

O tratamento do questionário não permite a identificação individual de cada respondente, sendo as respostas totalmente confidenciais. O questionário tem uma duração aproximada de 7 a 10 minutos.

***Obrigatória**

1. Idade: *

Selecione apenas uma opção.

- Até 25 anos
- 25-29 anos
- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- 60 ou mais

2. Sexo *

Selecione apenas uma opção.

- Feminino
- Masculino

3. Habilitações literárias *

Selecione apenas uma opção.

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Qualificação técnica
- Formação superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento)
- Nenhuma das anteriores

4. Desenvolve atividade agrícola: *

Selecione apenas uma opção.

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

- A título individual (empresário em nome individual)
- Através de uma sociedade (empresa)
- Outra:

5. Qual a orientação técnico económica da exploração? **Selecione apenas uma opção.*

- Exploração especializada (uma cultura)
- Exploração mista (várias culturas)

6. Qual(ais) a(s) cultura(s) da exploração? **Selecione todos os que sejam aplicáveis.*

- Culturas arvenses
- Horticultura intensiva e floricultura
- Culturas permanentes (vinha)
- Culturas permanentes (frutos frescos, casca rija e citrinos)
- Culturas permanentes (olival)
- Culturas permanentes (outra)
- Explorações não classificadas
- Outra:

7. Usufrii/usufriuiu de incentivos públicos ao investimento? Quais? **Selecione apenas uma opção.*

- Não usufruí de incentivos ao investimento *Passe à questão n.º 16.*
- ProDeR
- PDR2020
- Outra:

- Sobre o projeto de financiamento

8. Qual o ano em que foi iniciado o projeto de financiamento? ***9. O projeto de financiamento que já foi concluído? ****Selecione apenas uma opção.*

- Sim
- Não.

10. Os investimentos previstos no âmbito do projeto de financiamento foram realizados? **Selecione apenas uma opção.*

- Sim, totalmente
- Sim, na maioria
- Sim, parcialmente
- Não
- Não sei / Não consigo ainda responder

11. Por favor comente a sua resposta à questão anterior.**12. No âmbito do projeto de financiamento foram atingidos os objetivos económico-financeiros previstos em candidatura? ****Selecione apenas uma opção.*

- Sim
- Não
- Não sei / Não consigo ainda responder

13. Por favor comente a sua resposta à questão anterior.**14. O projeto de financiamento atingiu os objetivos que esperava? ****Selecione apenas uma opção.*

- Sim
- Não
- Não sei / Não consigo ainda responder

15. Por favor comente a sua resposta à questão anterior.

Sobre si

16. Experiência na implementação de projetos de investimento agrícola:

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

Selecione apenas uma opção por linha.

	1 a 3anos	4 a 6anos	7 a 9 anos	10 a 12 anos	13 a 15 anos	16 ou mais anos
Membro de equipa (trabalhador sem poder de decisão na exploração)						
Responsável pela implementação de projetos (agricultor com poder de decisão na exploração)						
Outros cargos na implementação de projetos						
Consultor externo à organização						

17. Qual é o seu cargo no âmbito do projeto de investimento realizado (pelo qual está a responder ao presente questionário)? *

Selecione apenas uma opção.

- Membro da equipa (trabalhador sem poder de decisão na exploração)
- Responsável pela implementação do projeto (agricultor com poder de decisão na exploração)
- Outros cargos na implementação do projeto
- Consultor externo à organização

18. Zona onde desenvolve atividade agrícola: *

Selecione apenas uma opção.

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

Sobre a sua organização

19. Quantos trabalhadores a tempo inteiro tem a sua organização? *

Selecione apenas uma opção.

- 1
- 2 a 9
- 10 a 49
- 50 ou mais

20. Qual das categorias abaixo melhor descreve o nível de maturidade dos processos de gestão de projetos de investimento na sua organização? *

Selecione apenas uma opção.

- Nível 1 - Ad hoc e caótico, não existe informação sistematizada sobre projetos passados ou futuros na organização e está apenas dependente do conhecimento de um individuo
- Nível 2 - Existe um sistema para gerir os projetos e os planos são realizados com base em experiências passadas

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

- Nível 3 - Existe conhecimento comum e organizado sobre as atividades, papéis e responsabilidades dos projetos
- Nível 4 - Existem processos estáveis e organizados que podem ser replicados para todos os projetos
- Nível 5 - Toda a organização está focada em melhoria contínua e os projetos são geridos automaticamente

21. Tipicamente quantos projetos de investimento existem em simultâneo? *

Selecione apenas uma opção.

- 1
- 2
- 3
- 4-6
- 7 ou mais

22. Qual é a duração típica dos projetos de investimento em que trabalha? *

Selecione apenas uma opção.

Menos de 1 ano

- De 12 a 24 meses (2 anos)
- De 25 a 60 meses (5 anos)
- De 61 a 120 meses (10 anos)
- Mais de 10 anos

23. Comparando com outras organizações do setor agrícola, como qualifica o sucesso dos**projetos de investimento da sua organização? ***

Selecione apenas uma opção.

- Muito mais bem-sucedidos
- Mais bem-sucedidos
- Medianamente bem-sucedidos
- Com menos sucesso
- Com muito menos sucesso

24. Por favor comente a sua resposta à questão anterior.

Os seguintes conceitos são definidos para auxiliar a resposta às questões seguintes:

1. Relatório de progresso - Relatório recorrente sintetizando o progresso do projeto incluindo eventos chave, investimentos, acontecimentos relevantes ou outras questões.
2. Reunião de início - Reunião com o propósito de comunicar os objetivos do projeto a toda a equipa e explicar o papel e responsabilidades de todos os intervenientes.
3. Pedido de alteração - Proposta formal para modificar qualquer tema do projeto (investimentos, recursos, objetivos, entre outros).
4. Planeamento de marcos - Planeamento de pontos ou eventos significativos no projeto.
5. Declaração de trabalho - Descrição narrativa dos resultados do projeto.
6. Lista de atividades - Descrição das atividades necessárias para o projeto com a indicação suficientemente detalhada do âmbito de trabalho para que todos os membros da equipa compreendam qual o trabalho a realizar.
7. Declaração de âmbito - Descrição do âmbito, principais entregáveis, pressupostos e restrições do projeto.
8. Análise de requisitos - Análise de como cada requisito do projeto responde a cada necessidade do projeto.
9. Gráfico de Gantt - Representação, em forma de gráfico de barras, da informação referente ao cronograma do projeto.
10. Software de Gestão de Projetos para agendamento de tarefas - Programa de computador utilizado para facilitar o agendamento das tarefas do projeto.

25. Utilização de ferramentas de gestão de projetos *

Pretende-se perceber se utiliza as ferramentas de gestão de projetos abaixo identificadas nos seus projetos.

Selecione apenas uma opção por linha.

Práticas na Gestão de Projetos Agrícolas em Portugal

	Não utilizada	Utilização muito limitada	Utilização limitada	Utilização extensiva	Utilização muito extensiva
Relatório de progresso					
Reunião de início					
Pedido de alteração					
Planeamento de marcos					
Declaração de trabalho					
Lista de atividades					
Declaração de âmbito					
Análise de requisitos					
Gráfico de Gantt					
Software de GP para agendamento de tarefas					

26. Perceção sobre as ferramentas de gestão de projetos *

Pretende-se perceber qual a sua perceção sobre contributo destas ferramentas de gestão de projetos para melhorar o desempenho dos seus projetos.

Selecione apenas uma opção por linha

	Sem melhorias	Melhorias muito limitadas	Melhorias limitadas	Melhorias extensivas	Melhorias muito extensivas	Não utilizada
Relatório de progresso						
Reunião de início						
Pedido de alteração						
Planeamento de marcos						
Declaração de trabalho						
Lista de atividades						
Declaração de âmbito						
Análise de requisitos						
Gráfico de Gantt						
Software de GP para agendamento de tarefas						

Anexo III - Modelo de email enviado a solicitar auxílio na divulgação do questionário

Boa tarde/Caro(a) Sr(a). /Eng^o(a)/Dr.(a) (nome do responsável, se soubesse),

No âmbito do Mestrado em Gestão de Projetos do ISEG – Lisbon School of Economics & Management da Universidade de Lisboa que estou a fazer, estou a desenvolver uma dissertação sobre Gestão de Projetos Agrícolas.

Neste âmbito, venho solicitar a colaboração do(a) (Nome da organização) para a divulgação do seguinte questionário, que me permitirá desenvolver o projeto de investigação.

Link para cópia: <https://goo.gl/forms/sTQkeX4UqFePQP3E3>

Os resultados do estudo serão apresentados em sessão pública para a qual terei todo o gosto em convidá-los, disponibilizando-me desde já para escrever um artigo sobre o tema para publicação no (nome da publicação, quando aplicável).

Agradecendo desde já a disponibilidade demonstrada, apresento os meus melhores cumprimentos,

Francisca Carvalheira

Francisca Carvalheira

Mobile: +351 919 671 401

Email: franciscacarvalheira@gmail.com