

MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

AS ONGD PORTUGUESAS E A GESTÃO DE PROJETOS
DE DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL

ALEXANDRE ABALADAS

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR MÁRIO ROMÃO
PROF. DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

DEZEMBRO - 2016

Resumo

Vários estudos empíricos no âmbito da gestão de projetos de desenvolvimento internacional têm conduzido ao questionamento de muitos dos pressupostos teóricos e metodológicos das visões tradicionais em gestão de projetos. Neste contexto, o propósito do presente estudo visou discutir a problemática geral identificada na literatura a partir das perceções dos gestores de projeto das principais ONGD nacionais.

Para o efeito, foi adotado um *design* de investigação do tipo “mixed methods”. Subsequentemente, numa primeira fase procedeu-se à aplicação de um questionário às sessenta e oito ONGD nacionais associadas à Plataforma Portuguesa das ONGD; e numa segunda fase foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas a um subgrupo de gestores de projetos destas organizações selecionados de acordo com uma lógica de amostragem orientada.

Os resultados revelaram um perfil específico no que respeita à adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos entre as ONGD avaliadas, evidenciaram as características particulares deste tipo de projetos e da sua gestão, e realçaram as limitações das ferramentas e metodologias normalmente utilizadas no setor do desenvolvimento.

A identificação destas limitações permitiu-nos ir ao encontro do atual debate em torno das limitações das abordagens tradicionais da gestão de projetos e do surgimento de abordagens alternativas (i.e. ágeis ou adaptativas). O estudo conclui com a apresentação de uma suposição teórica: de forma a responder às necessidades práticas destes gestores de projetos, devemos evitar uma visão redutora de adaptabilidade e recusar, *a priori*, a ideia de abordagens tradicionais e abordagens adaptativas ou ágeis enquanto dois polos antitéticos irreconciliáveis.

Palavras-chave: projetos de desenvolvimento internacional; organizações não-governamentais; ferramentas e metodologias de gestão de projetos; abordagens tradicionais; abordagens ágeis ou adaptativas; investigação “mixed methods”.

Abstract

Several empirical studies in the area of international project management have led to the questioning of many theoretical and methodological assumptions of traditional project management approaches.

In this context, the purpose of the present investigation aimed at discussing the broad problem identified in the literature based on the perceptions of project managers from the major Portuguese Development NGOs.

The research adopted a mixed methods design. Subsequently, in an initial phase a questionnaire was applied to the sixty eight development NGOs members of “Plataforma Portuguesa das ONGD”; and, in a second phase, semi structured interviews were conducted within a subgroup of purposely selected project managers from this organizations.

The results revealed a specific profile regarding the evaluated development NGOs project management tools and methodologies adoption, evidenced the particularities of this type of projects and its management, and highlighted the limitation of tools and methodologies normally used in the development sector. The identification of these limitations allowed us to discuss the results in the context of the present academic debate on the limitations of traditional project management approaches and emergence of alternative approaches (i.e. agile or adaptive).

The study concludes with the presentation of a theoretical assumption: in order to fulfill the practical needs of these project managers, we must avoid a narrow view of adaptability, and refuse *a priori* the idea of traditional and agile or adaptive approaches as two irreconcilable antithetical poles.

Keywords: international development projects; non-governmental organizations; project management methodologies and tools; traditional approaches; agile or adaptive approaches; mixed methods research.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Problemática de Investigação	2
1.2. Enunciação de Propósito e Questões de Investigação	2
2. Revisão da Literatura	3
2.1. A “indústria do desenvolvimento” e as organizações não-governamentais	3
2.2. A Gestão de Projetos de Desenvolvimento Internacional	5
2.3. Ferramentas e metodologias no setor desenvolvimento internacional.....	7
3. Metodologia de Investigação	9
4. Apresentação de Resultados (Fase Quantitativa)	13
5. Apresentação de Resultados (Fase Qualitativa).....	22
6. Discussão de Resultados	26
7. Conclusões, Limitações, Contributos, e Sugestões de Investigação Futura.....	32
Referências Bibliográficas	36
Anexo 1 – Questionário	46
Anexo 2 – Guião de Entrevista	53
Anexo 3 – Declaração de Consentimento Informado	55

Índice de Figuras

Fig. 1. Estrutura típica de uma matriz de enquadramento lógico.....	7
Fig. 2. Design “mixed methods” Sequencial.....	10
Fig. 3.1. Total Projetos DI (Golini & Landoni, 2013 ; Golini et al.,2015).....	13
Fig. 3.2. Total Projetos DI (ONGD-PT 2016).....	13
Fig. 4.1. Dimensão Média dos Projetos (Golini & Landoni, 2013; Golini et al.,2015).....	14
Fig. 4.2. Dimensão Média dos Projetos (ONGD-PT 2016).....	14
Fig. 5.1. Duração Média dos Projetos (Golini & Landoni, 2013; Golini et al.,2015).....	14
Fig. 5.2. Duração Média dos Projetos (ONGD-PT 2016).....	14
Fig. 6.1. Principal Propósito dos Projetos (Golini & Landoni, 2013; Golini et al.,2015).....	15
Fig. 6.2. Principal Propósito dos Projetos (ONGD-PT 2016).....	15
Fig. 7. Adoção de Metodologias pelas ONGD (Golini & Landoni, 2013; Golini et al.,2015) / (ONGD-PT 2016).....	16
Fig. 8. Adoção de Ferramentas pelas ONGD (Golini & Landoni, 2013; Golini et al.,2015) / (ONGD-PT 2016).....	17
Fig. 9. Importância Atribuída às Ferramentas (ONGD-PT 2016).....	18
Fig. 10. Desempenho dos Projetos (Golini & Landoni, 2013; Golini et al.,2015) / (ONGD-PT 2016).....	19
Fig. 11. Tabela de Verdade fsQCA reduzida (seis ferramentas mais utilizadas).....	20
Fig. 12. Análise fsQCA (seis ferramentas mais utilizadas).....	20
Fig. 13. Tabela de Verdade fsQCA reduzida (Metodologias de Gestão de Projetos).....	21
Fig. 14. Análise fsQCA (Metodologias de Gestão de Projetos).....	21
Fig. 15. Ciclos de Vida de Gestão de Projetos Linear e Adaptativo.....	29

1. Introdução

“(…) contrary to the common belief that the western-oriented techniques of project management are just straight forward procedures that anyone can learn and implement, there are considerable cross-cultural problems in using the approach in non-western countries”

John Rodney Turner (1993, p. 510)

Ao longo das últimas décadas, o panorama da gestão de projetos – entendida aqui no seu sentido mais amplo – desenvolveu-se de forma impressionante. Atualmente está presente nas mais variadas indústrias e setores; assumindo-se em diversas organizações como modelo organizativo dominante para a orientação estratégica, transformação do negócio, melhoria contínua, ou desenvolvimento de novos produtos (Ekstedt et al., 1999; Winter et al., 2006; Cicmil et al., 2009; Gauthier & Ika, 2012).

Algo paradoxalmente, o crescimento da gestão de projetos foi acompanhado por um reconhecimento – igualmente crescente – da elevada falibilidade dos projetos e da sua gestão (Cicmil & Hodgson, 2006; Shenhar & Dvir, 2007; Gauthier & Ika, 2012; Ika & Hodgson, 2014). Estudo após estudo – sugerem-nos Shenhar e Dvir (2007) – tem vindo a demonstrar que a esmagadora maioria dos projetos não termina no prazo estimado, ultrapassa o seu orçamento e, quando cumpre estes critérios, amiúde não preenche as expectativas das várias partes interessadas; uma imagem perturbante que – pelo menos aparentemente – se tornou a “regra e realidade” dos projetos contemporâneos (Flyvbjerg et al., 2003; Cicmil & Hodgson, 2006). Apesar das múltiplas discussões em torno das causas e do real significado destes recorrentes relatos de “insucesso” (Shenhar & Dvir, 2007; Lindahl & Rehn, 2007; Sage et al., 2014), o que parece ser claro – de acordo com Cicmil et al. (2009) – é que os estudos contemporâneos da performance dos projetos indiciam, de forma recorrente e consistente, uma disparidade entre a existência de um sólido corpo de conhecimento prático – baseado em processos e procedimentos normalizados – e a eficácia da sua aplicação.

Independentemente da natureza universalista destas metodologias, diferentes contextos refletem diferentes abordagens relativamente à gestão de projetos. Isto torna-se particularmente evidente no caso dos projetos de desenvolvimento internacional em virtude das características particulares que apresentam (Youker, 2003; Golini & Landoni, 2013; Golini et al. 2015).

1.1. Problemática de Investigação

Um dos pressupostos das perspetivas convencionais em gestão de projetos é a utilidade e validade universal da aplicação de ferramentas e metodologias normalizadas como – por exemplo – o amplamente reconhecido e utilizado *Project Management Body of Knowledge* ou PMBOK (PMI, 2013). Contudo, estas metodologias – e por inerência a própria gestão de projetos tradicional – revelam-se aparentemente desadequadas para a gestão de projetos de desenvolvimento internacional (Khang & Moe, 2008; Hermano et al., 2013). Estes projetos caracterizam-se por uma maior complexidade e – conforme diversos autores têm vindo a sustentar – o confronto com essa complexidade conduz ao questionamento de muitos dos pressupostos teóricos e metodológicos das visões tradicionais em gestão de projetos (Kwak, 2002; Muriithi & Crawford, 2003; Ahsan & Gunawan, 2010; Ika et al., 2012; Brière et al., 2015). Assim, a problemática geral da nossa investigação resume-se à utilidade e transferibilidade das metodologias da gestão de projetos para um setor não tradicional como o desenvolvimento internacional; uma problemática em todo o caso inseparável das atuais questões em torno das limitações teóricas e metodológicas das perspetivas tradicionais, e da real eficácia da sua aplicação prática.

1.2. Enunciação de Propósito e Questões de Investigação

O propósito deste estudo “mixed methods” do tipo “explanatório sequencial” (quant→QUAL) na variante “seleção de participantes” (Teddlie & Tashakkori, 2009; Creswell & Clark, 2011; Creswell, 2014) visou discutir a problemática geral identificada na literatura a partir das

perceções dos gestores de projeto das principais ONGD nacionais. Consequentemente, o processo de investigação dividiu-se em duas fases.

A primeira fase (quantitativa) procurou responder às seguintes questões de investigação:

- (QI.1) Qual a extensão e qual(ais) o(s) perfí(s) de adoção de metodologias e ferramentas de gestão de projetos entre as ONGD nacionais?
- (QI.2) Quais são as combinações de metodologias e ferramentas que permitem atingir um desempenho médio elevado dos projetos?

Subsequentemente, a segunda fase de investigação (qualitativa) – apoiada nos resultados da fase anterior – procurou ir ao encontro de um conjunto de questões adicionais:

- (QI.3) Como é percecionada a realidade atual e a atividade das ONGD nacionais pelos gestores de projetos?
- (QI.4) Que características distintivas atribuem aos seus projetos?
- (QI.5) Que vantagens e desvantagens associam à utilização das ferramentas e metodologias com maior adoção?
- (QI.6) Como são efetivamente utilizadas essas ferramentas e metodologias na prática?
- (QI.7) Que fatores influenciam a sua adoção/utilização?

2. Revisão da Literatura

2.1. A “indústria do desenvolvimento” e as organizações não-governamentais

A noção contemporânea de “desenvolvimento” é normalmente associada ao discurso inaugural do presidente norte-americano Harry Truman em 1949; expressão – à semelhança do programa de recuperação europeia no pós-guerra – de uma visão de progresso das áreas “subdesenvolvidas” do mundo através da assistência financeira internacional e da transferência de tecnologia moderna (Escobar, 1995; Lewis, 2005; Edelman & Haugerud, 2005).

Ao longo das últimas seis décadas, as iniciativas de ajuda e cooperação internacional transformaram-se numa verdadeira “indústria do desenvolvimento”¹ que engloba praticamente todos os setores de atividade; uma indústria dinamizada pelas grandes instituições financeiras setoriais e por inúmeras organizações multilaterais, bilaterais, e não-governamentais (Diallo & Thuillier, 2004; Ahsan & Gunawan, 2010; Navarro-Flores, 2011). As organizações não-governamentais dedicadas ao desenvolvimento (doravante ONGD) – em particular – cresceram de forma exponencial e afirmaram-se como um dos pilares fundamentais do desenvolvimento internacional² (Golini et al., 2015; Navarro-Flores, 2011). Em meados da década de noventa – conforme relembra Sarah Lister – as ONGD eram amiúde vistas como uma espécie de *“bala mágica com a capacidade de ser disparada em qualquer direção e ainda assim encontrar o seu alvo”* (2003, p. 175). Mais recentemente – de acordo com David Lewis (2010, p. 1059) – tornou-se evidente que *“(...) as ONGD conseguiram responder apenas parcialmente a estas elevadas e irrealistas expectativas”*. No entanto – conforme ressalva este autor – os elevados recursos que continuam a obter, combinados com uma exposição e escrutínio público sem precedentes, atestam a continuidade da sua importância e relevância; talvez exista – sugere-nos – uma visão mais realista das capacidades destas organizações por parte dos decisores e promotores das políticas de desenvolvimento. No seguimento das discussões e iniciativas em torno do aumento da eficiência da ajuda e cooperação internacional (Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, Declaração de Paris, Agenda para a Ação de Acra, etc.), as ONGD reemergem hoje – em oposição à ideia de agentes

¹ A título ilustrativo, no ano de 2014 – de acordo com os dados do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento – os 28 países membros da organização para a cooperação e desenvolvimento económico (OCDE) disponibilizaram cento e trinta e cinco mil milhões de dólares americanos; um montante de assistência oficial ao desenvolvimento atingido com os contributos da esmagadora maioria dos países – nos quais se inclui Portugal – ainda abaixo da meta de 0,7% do PIB definida pela Organização das Nações Unidas (OCDE, 2015).

² Em 2000, as Nações Unidas estimaram aproximadamente 35.000 ONG com existência formal e dimensão significativa, das quais 2.500 possuíam estatuto consultivo junto desta organização; contudo, a totalidade das ONG que recebem financiamento das organizações internacionais deverá provavelmente rondar “algumas centenas de milhar” num universo total próximo de um milhão (Commins, 2010; Lewis, 2010). Relativamente a 2004, Roger Riddell (2007) estima que as ONG foram responsáveis pela mobilização de 23 mil milhões de dólares americanos, ou seja, aproximadamente um terço da ajuda oficial para o desenvolvimento (i.e. excluindo filantropia e angariação de fundos). Na ausência de dados globais precisos, é possível no entanto notar que a percentagem de projetos que envolvem a sociedade civil – administrados predominantemente pelas ONG – aumentou de 6% nos finais dos anos oitenta, para mais de 70% em 2006 (Werker & Ahmed, 2008).

isolados – como “parceiras” para o desenvolvimento: uma reconfiguração retórica que ilustra a tendência crescente no sentido da promoção (i.e. financiamento) de programas e projetos que envolvem os esforços conjugados das entidades donatárias, dos governos nacionais, das ONGD internacionais e das suas contrapartes nacionais, e do próprio setor privado (Lewis, 2010; Brière et al., 2015).

2.2. A Gestão de Projetos de Desenvolvimento Internacional

De acordo com Robert Youker (2003), os projetos de desenvolvimento internacional são normalmente projetos de média a grande dimensão; podem assumir a forma dos tradicionais projetos de construção de infraestruturas (ditos “hard”) ou de projetos destinados à promoção do desenvolvimento humano (ditos “soft”); são implementados em países em desenvolvimento e financiados – pelo menos parcialmente – por entidades donatárias externas; são orientados por objetivos de desenvolvimento socioeconómico e, amiúde, o seu foco incide no combate à pobreza; são projetos nos quais a usual prossecução do lucro não está presente (na maioria das vezes); e que se pautam pela existência de inúmeras condicionantes como – por exemplo – a falta de infraestruturas e recursos materiais, a escassez de recursos humanos qualificados, ou a presença de diferentes valores culturais.

Relativamente a este último aspeto, Muriithi e Crawford (2003) – com base na literatura e em dois estudos de caso oriundos do Uganda e do Quénia – procuraram sustentar que os conceitos ocidentais de gestão de projetos não possuem validade universal devido aos seus pressupostos acerca do que orienta o comportamento humano (i.e. racionalidade económica); e que a sua aplicação pode ser contraproducente se contrariar os valores e as éticas de trabalho locais. Dialo e Thullier (2004) estudaram as perceções de noventa e três coordenadores de projeto que desenvolviam o seu trabalho na África subsariana e concluíram que, não obstante os resultados dos questionários confirmarem a importância do cumprimento dos três constrangimentos clássicos da gestão de projetos (tempo, custo e

qualidade), estes fatores surgiam em último lugar na definição de sucesso de um projeto; atrás de outros fatores como, por exemplo, a satisfação das instituições multilaterais. Ahsan e Gunawan (2010) analisaram uma centena de projetos – financiados pelo Banco de Desenvolvimento Asiático – e identificaram uma variação atípica: a maior parte dos projetos que experienciava atrasos na duração prevista revelava, ao mesmo tempo, uma diminuição dos custos estimados. O estudo de Ika et al. (2012) – construído a partir da análise estatística de perto de uma centena de respostas a um questionário dirigido a gestores de projetos em vários países africanos – revelou que, neste contexto, os aspetos sociopolíticos são, de longe, mais importantes que as técnicas e ferramentas da gestão de projetos para o sucesso de um projeto. Uma perspetiva que – na sua ótica – suscita questões relativamente à premissa clássica da relação entre o planeamento de um projeto e o seu sucesso.

Apoiados numa extensa revisão da literatura (e nos resultados da sua própria investigação), Golini e Landoni (2013, p. 18) sintetizaram seis “peculiaridades” intrínsecas aos projetos de desenvolvimento internacional: (1) a inexistência de um cliente definido e/ou com capacidade de influência; (2) o envolvimento de um elevado número de partes interessadas; (3) um ambiente difícil, complexo, e por vezes arriscado; (4) a escassez de recursos; (5) a dificuldade de utilização de técnicas de gestão de projetos no contexto de outras culturas; (6) e a presença de entregáveis e objetivos intangíveis difíceis de quantificar e mensurar.

Não obstante as particularidades dos projetos de desenvolvimento internacional, subsistem obviamente similitudes em relação aos projetos ditos convencionais. Nesta ótica, conforme Ika e Hodgson procuraram sustentar (2014), estes projetos não possuem necessariamente características únicas e singulares; talvez sejam melhor representados enquanto “caso extremo” de características comuns aos projetos convencionais – privados, públicos, nacionais ou internacionais – devido à sua elevada complexidade sociopolítica.

2.3. Ferramentas e metodologias no setor desenvolvimento internacional

A atenção dos investigadores e académicos ligados à gestão de projetos tem incidido igualmente sobre as metodologias e ferramentas tradicionalmente usadas no setor (Baccarini, 1999; Crawford & Bryce, 2003; Couillard et al., 2009; Landoni & Corti, 2011; Golini & Landoni, 2013; Golini et al., 2015).

O termo “gestão de ciclo de projeto” – com origem em Baum (1970) – é habitualmente utilizado para descrever a metodologia de gestão das atividades e dos processos de tomada de decisão durante o ciclo de vida de um projeto de desenvolvimento internacional. O quadro lógico ou matriz de enquadramento lógico é provavelmente a ferramenta ou abordagem³ mais utilizada no universo das organizações ligadas desenvolvimento (Biggs & Smith, 2003; Landoni & Corti, 2011).

Descrição do Projeto	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo Global: A contribuição do projeto para os objetivos do programa ou política (impactos).	Como o objetivo global será aferido, incluindo quantidade, qualidade e tempo.	Como a informação será coligida, quando e por quem.	
Propósito: Benefícios diretos para o(s) grupo(s)-alvo.	Como o propósito será aferido, incluindo quantidade, qualidade e tempo.	Como em cima.	Se o propósito for atingido, que pressupostos devem verificar-se de forma a atingir o objetivo global?
Resultados: Produtos tangíveis ou serviços fornecidos no âmbito do projeto	Como os resultados serão aferidos, incluindo quantidade, qualidade e tempo.	Como em cima.	Se os resultados forem atingidos, que pressupostos devem verificar-se de forma a atingir o propósito?
Atividades: Tarefas a empreender para atingir os resultados pretendidos			Se as atividades forem completadas, que pressupostos devem verificar-se de forma a entregar os resultados?

Fig. 1. Estrutura típica de uma matriz de enquadramento lógico (adaptado de Comissão Europeia, 2004)

³ Torna-se necessário distinguir aqui entre a matriz de enquadramento lógico e a abordagem de enquadramento lógico (*Logical Framework Approach* ou LFA) que se popularizou entre as organizações ligadas ao desenvolvimento. A matriz de enquadramento lógico é uma tabela de dupla entrada com quatro colunas e quatro linhas que sumariza os elementos chave e a lógica de uma iniciativa de desenvolvimento. A abordagem de enquadramento lógico remete-nos para o processo geral de identificação e formulação dos vários elementos que são introduzidos na matriz de enquadramento lógico e a sua subsequente monitorização e avaliação (Dale, 2003).

No início dos anos oitenta, a agência de cooperação alemã – *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) – procurou responder às limitações da primeira geração desta abordagem (entre as quais se incluía a necessidade de um maior envolvimento das várias partes interessadas) através da criação do *Ziel Orientierte Projekt Planung* (ZOPP); uma reformulação que – a partir de um planeamento conjunto com os beneficiários – veio oferecer um processo mais integrado, sistemático, e participativo de preenchimento da matriz de enquadramento lógico⁴. Os bons resultados obtidos levaram à sua adoção e adaptação por várias instituições bilaterais e multilaterais (Couillard et al., 2009; Landoni & Corti, 2011). Esta segunda geração da abordagem de enquadramento lógico tornou-se um elemento central da metodologia *Project Cycle Management* (PCM) promovida por diversas entidades donatárias como, por exemplo, a União Europeia (CCE, 1993; European Commission, 1999; European Commission, 2004). Analogamente, em Portugal, Ulrich Schiefer coordenou o desenvolvimento do Método Aplicado de Planeamento e Avaliação de Projetos (MAPA) para o então Instituto da Cooperação Portuguesa (ICP) (Schiefer et al., 1998; Schiefer & Reinald, 2001; Schiefer et al., 2006).

A terceira – e atual – geração da abordagem de enquadramento lógico assume a necessidade e promove a sua integração com outras ferramentas de gestão de projetos contemporâneas (Couillard et al., 2009). De facto, a última versão da metodologia *Project Cycle Management* (PCM) promovida pela União Europeia já inclui ferramentas como os diagramas de Gantt, a estrutura de decomposição do trabalho, os mapas de atividades, de recursos, e de custos, ou a gestão do risco (European Commission, 2004; Landoni & Corti, 2011). Mais recentemente, duas organizações internacionais desenvolveram *guidelines*, planos de formação, e certificações destinadas aos profissionais das organizações não-governamentais. A PM4NGOs dedica-se essencialmente à transmissão e disseminação do conhecimento da gestão de

⁴ A origem deste enfoque participativo reside, essencialmente, nas lições aprendidas durante a aplicação da primeira geração desta abordagem: “*intervenções baseadas em projetos desenhados externamente por técnicos especializados não apreendem a complexidade dos desafios do desenvolvimento, negam o conhecimento e a realidade política local, e resultam em mudanças positivas mínimas – quando tal sucede – na vida dos seus beneficiários locais*” (Bornstein, 2003, p. 394).

projetos; a PM4DEV está ligada ao *Project Management Institute* (PMI) e – para além das anteriores atividades – oferece ainda serviços de consultadoria (PM4DEV, 2007; PM4NGOs, 2013; Hermano et al., 2013; Golini & Landoni, 2013; Brière et al., 2015).

3. Metodologia de Investigação

“Our findings suggest that the field of project management (...) and the study of complex phenomena can benefit from the use of mixed methods approaches in a field needing to break free from a level of methodological inertia and to promote the field as an academic discipline.”

(Cameron et al., 2015, p. 101)

Descrita como um “terceiro movimento metodológico” (Teddlie & Tashakkori, 2009), a investigação académica através de “mixed methods” atingiu alguma popularidade ao longo da última década nas várias disciplinas associadas à gestão (Cameron et al., 2015). Creswell e Clark (2011, p. 5) definem “mixed methods” como: *“Um desenho de Investigação dotado de pressupostos filosóficos e métodos de pesquisa. Enquanto metodologia, envolve pressupostos filosóficos que guiam a direção da recolha e análise dos dados, e a mistura de dados qualitativos e quantitativos num único estudo ou série de estudos.”*

Dentro deste desenho de investigação genérico têm sido propostas diversas tipologias para identificar, validar, e classificar os inúmeros tipos de estratégias utilizadas ou passíveis de ser utilizadas neste tipo de investigação (Tashakkori & Teddlie, 2003; Hurmerinta-Peltomaki & Nummela, 2006; Creswell & Clark, 2011; Cameron et al., 2015). No caso do nosso estudo, foi adotado um desenho de investigação do tipo “explanatório sequencial” (quant→QUAL)⁵ na variante “seleção de participantes”.

Este tipo de desenho de investigação – conforme descreve Creswell (2014) – envolve tipicamente um projeto com duas fases em que o investigador, numa primeira fase, recolhe

⁵ Sistema de notação desenvolvido por Teddlie & Tashakkori (2009) de forma a identificar a sequência da recolha dos dados quantitativos e qualitativos e a ênfase relativa de cada uma das perspetivas metodológicas.

dados quantitativos (e.g. através da aplicação de um questionário) e analisa os resultados e, subsequentemente, utiliza esses mesmos resultados para planejar uma segunda fase de recolha de dados qualitativa (e.g. através da condução de entrevistas)⁶.

A justificação para a escolha deste tipo de desenho de investigação reside na complementaridade da utilização de métodos diferentes “*de forma a possibilitar uma compreensão mais rica e profunda de um fenómeno de investigação*” (Cameron et al., 2015, p. 93).

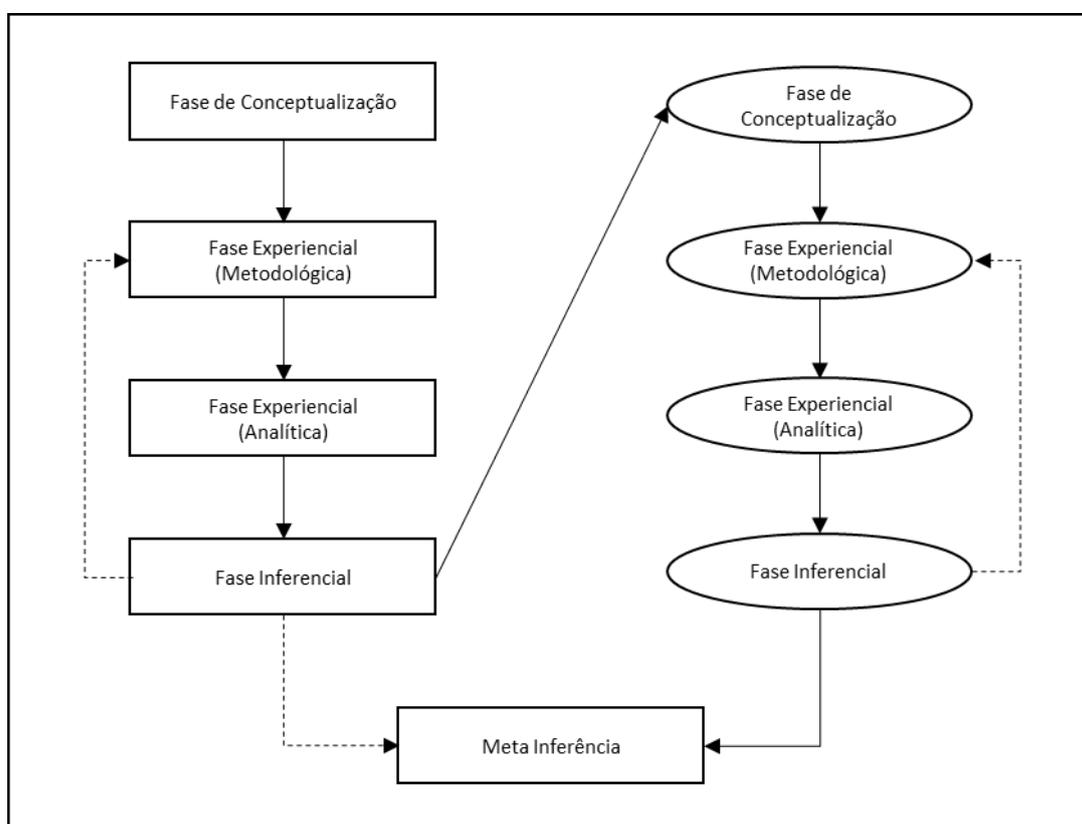


Fig.2. Design “mixed methods” Sequencial (retirado de Teddlie & Tashakkori, 2009)

Assim, a primeira fase da nossa investigação (quantitativa) baseou-se no estudo originalmente desenvolvido por Ruggero Golini e Paolo Landoni (Golini & Landoni, 2013; Golini et al., 2015)⁷;

⁶ Importa referir aqui – conforme salienta Creswell (2013) – que os resultados quantitativos permitem não apenas a seleção dos participantes da segunda fase (amostragem orientada), mas também a definição ou redefinição das questões de investigação qualitativas.

⁷ A nossa opção por um *design* do tipo “mixed methods” foi igualmente influenciada pelas limitações e sugestões apresentadas por Golini e Landoni no seu estudo de natureza unicamente quantitativa: quantificar o grau de adoção e utilização de metodologias e ferramentas de gestão de projetos e encontrar uma correlação estatística com a performance relatada pelos respondentes não nos permite, todavia, ir ao encontro do “como” e do “porquê” da sua utilização (Golini & Landoni, 2013; Golini et al., 2015).

um estudo que consistiu na aplicação de um questionário a perto de quinhentas ONGD sedeadas em vários continentes, com o objetivo de investigar a extensão da adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos. O mesmo questionário (*Vide Anexo 1*) foi enviado por correio eletrónico para as sessenta e oito ONGD nacionais associadas à Plataforma Portuguesa das ONGD, solicitando o seu preenchimento por um elemento com conhecimento da gestão quotidiana, no terreno, dos projetos internacionais (i.e. em países terceiros ditos em desenvolvimento) desenvolvidos durante os últimos dois anos. No final deste processo obtivemos vinte e três respostas válidas e identificámos cinco ONGD inelegíveis (i.e. que não desenvolveram projetos de desenvolvimento internacional nos últimos dois anos). O que se traduz numa taxa de resposta total de 36,5% (no estudo original esse valor foi de 1,6%).

Consequentemente, o estudo original englobou quatrocentas e noventa e seis ONGD sedeadas em cinco continentes e a presente avaliação circunscreveu-se ao universo restrito das sessenta e oito ONGD nacionais associadas à Plataforma Portuguesa das ONGD⁸. O reduzido número de respondentes inviabilizou a possibilidade da análise da correlação entre a adoção de metodologias e ferramentas e a performance relatada (i.e. segunda questão de investigação) através da modelagem de equações estruturais.

Alternativamente, foi realizada uma análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos (Ragin, 2008; Rihoux & Ragin, 2009; Schneider & Wagemann, 2012; Legewie, 2013; Leischnig et al., 2014). Desenvolvida inicialmente por Charles Ragin (1987), a análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos – normalmente expressa pela sigla fsQCA – baseia-se na teoria dos conjuntos, na álgebra booleana, e nos conceitos de condição necessária e suficiente.

⁸ Um pormenor relevante no que respeita à distribuição geográfica das ONGD prende-se com o facto das cento e noventa e oito ONGD europeias avaliadas no estudo original terem sido contactadas através da Confederação Europeia das ONG de Ajuda ao Desenvolvimento (CONCORD); uma organização da qual a Plataforma Portuguesa das ONGD é membro fundador (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2015).

A fsQCA oferece uma forma sistemática de analisar um número reduzido a médio de casos (Emmenegger et al., 2014; Glaesser, 2015)⁹.

No seguimento da análise dos dados recolhidos durante a primeira fase (quantitativa), foi enviado um relatório com os resultados preliminares para todos os respondentes, e solicitou-se o seu *feedback*. De acordo com a lógica da variante “seleção de participantes” (Creswell & Clark, 2006; Teddlie & Tashakkori, 2009; Creswell, 2013), paralelamente, foram convidados a participar na segunda fase do estudo (qualitativa) um subgrupo de dez gestores de projetos¹⁰. Quatro destes dez gestores de projetos responderam positivamente à nossa solicitação.

Conforme refere Nigel King (2004, p. 12): *“A partir de um posicionamento epistemológico realista, os relatos dos entrevistados são tratados como facilitadores de perspetivas acerca das suas vidas psicológicas e organizacionais fora da situação da entrevista. Isto impõe a preocupação com a exatidão desses relatos; os investigadores podem comparar os resultados das entrevistas com dados obtidos através de outros métodos, tais como a análise documental ou os dados quantitativos de um questionário – um processo conhecido como triangulação”*.

Neste contexto, foi desenvolvido um guião de entrevista semi-estruturada (Kvale, 1983; Weiss, 1994; Roulston et al., 2003; Bryman & Bell, 2007; Saunders et al., 2009; Brinkman, 2013; Tracy, 2013) (Vide Anexo 2); e a necessária preocupação ética e moral com a autonomia e com os direitos de privacidade dos participantes numa investigação científica¹¹ foi assegurada através do envio de uma declaração de consentimento informado (Vide Anexo 3).

⁹ Importa referir que os resultados que obtemos através de uma análise fsQCA não “provam” automaticamente a existência de uma relação causal entre a utilização de uma dada metodologia, ferramenta, ou conjunto de ferramentas, e o desempenho médio atingido nos projetos (i.e. performance relatada); uma análise fsQCA revela padrões de associações ao longo de conjuntos de casos ou observações, oferecendo desta forma sustentação para a existência de tais relações causais. Ou seja, o processo de análise depende dos esforços do investigador no sentido de discernir se os vários padrões identificados descrevem uma relação causal que faz sentido teórica e empiricamente (Schneider & Wagemann, 2010; Legewie, 2013).

¹⁰ A sua seleção resultou da ponderação (i.e. apresentação de valores acima da média da amostra) da média de um conjunto de variáveis: importância atribuída aos projetos de desenvolvimento internacional na totalidade das atividades da ONG; rácio total de projetos/ projetos de desenvolvimento internacional (últimos dois anos); percentagem de adoção de metodologias de gestão de projetos nos projetos da ONG (últimos dois anos); e percentagem de adoção de ferramentas de gestão de projetos nos projetos da ONG (últimos dois anos).

¹¹ O Código de Ética para a Pesquisa Socioeconómica da União Europeia pode ser encontrado aqui: <http://www.respectproject.org/ethics/412ethics.pdf>

Os dados recolhidos através das fontes primárias (i.e. opinião de especialistas, resultados do questionário, e transcrições das entrevistas) e das fontes bibliográficas secundárias (i.e. literatura cinzenta¹² e textos académicos) foram analisados – conjuntamente – através de uma análise NCT¹³ assistida por computador (*software* Atlas/ti). Desenvolvida inicialmente por Seidel (1991; 1998; Seidel & Kelle, 1995) no contexto do surgimento dos primeiros *softwares* de análise qualitativa de dados, a análise NCT foi fortemente influenciada pelas lógicas associadas à “Grounded Theory” e partilha a sua natureza indutiva (Glaser & Strauss, 1967; Locke, 2001; Goulding, 2002; Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008; Evans, 2013). Pauta-se no entanto por um maior pragmatismo metodológico relativamente à estruturação de todo o processo de codificação e análise dos dados (Friese, 2012).

4. Apresentação de Resultados (Fase Quantitativa)

Não obstante a existência de ONGD com uma maior dimensão¹⁴, a maioria das ONGD avaliadas são organizações de pequena dimensão (até 20 colaboradores). As vinte e três ONGD avaliadas apresentam, em média, 1.022.806€ de receita anual. O montante total relatado ascende a 23.524.547€.

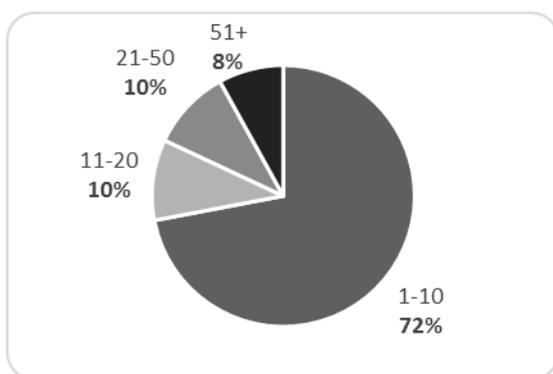


Fig. 3.1. Total Projetos DI (últimos 2 anos; N=496) (Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015)

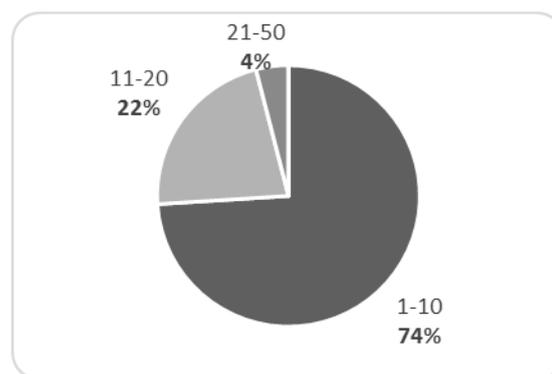


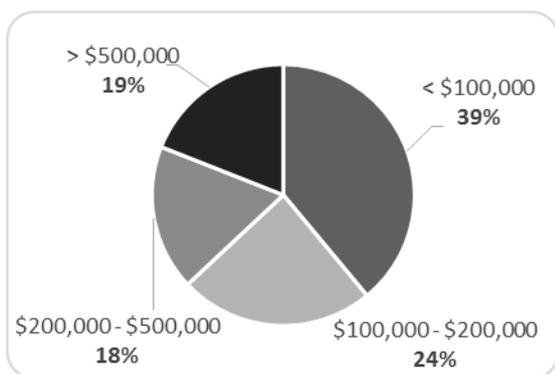
Fig. 3.2. Total Projetos DI (últimos 2 anos; N=23) (ONGD-PT 2016)

¹² A Quarta Conferência Internacional sobre Literatura Cinzenta, que teve lugar em Washington DC em outubro de 1999, definiu literatura cinzenta como: "O que é produzido em todos os níveis do governo, institutos, academias, empresas e indústrias, em formato impresso e eletrónico, mas que não é controlado por editores científicos ou comerciais."

¹³ Do inglês "Notice – Collect – Think"; a sigla visa ilustrar a natureza ininterruptamente cíclica e iterativa do processo de análise dentro e ao longo dos seus vários momentos. Veja-se (Friese, 2012) para uma introdução prática a todo o processo de análise NCT.

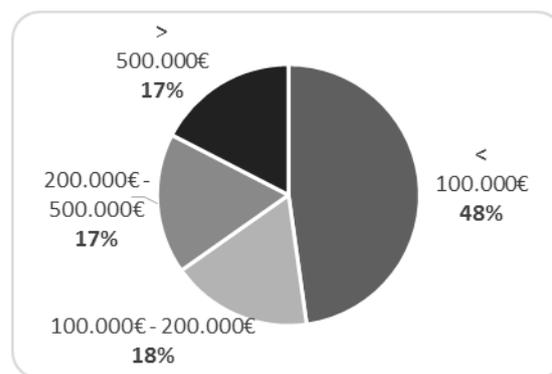
¹⁴ Importa referir que o questionário aplicado não distingue entre posições remuneradas e posições exercidas em regime de voluntariado.

No seu conjunto, durante os últimos dois anos, as ONGD avaliadas estiveram envolvidas em 324 projetos, dos quais 156 são projetos de desenvolvimento internacional (i.e. realizaram-se em países terceiros ditos em desenvolvimento). Em média, estas organizações conduziram 6,7 projetos de desenvolvimento internacional ao longo do período em avaliação.



* Em USD; 2010 como ano de referência.

Fig. 4.1. Dimensão Média dos Projetos (últimos 2 anos; N=496) (Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015)



* Em EUR; 2015 como ano de referência.

Fig. 4.2. Dimensão Média dos Projetos (últimos 2 anos; N= 23) (ONGD-PT 2016)

No que respeita à dimensão média dos projetos em euros, nos últimos dois anos, 66% destas organizações esteve envolvida em projetos de menor dimensão (até 200.000€) e 44% em projetos com uma maior dimensão relativa (acima de 200.000€). Estes valores são todavia próximos dos valores do estudo original (respetivamente 63% e 37%).

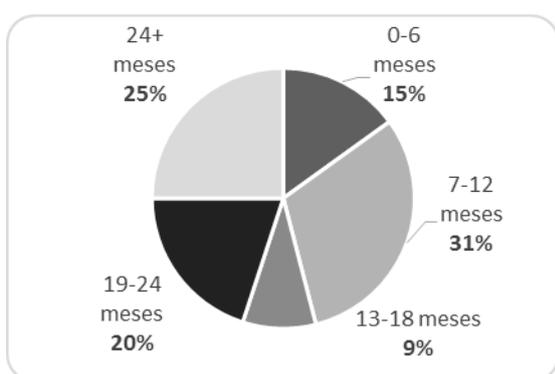


Fig. 5.1. Duração Média dos Projetos (últimos 2 anos; N=496) (Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015)

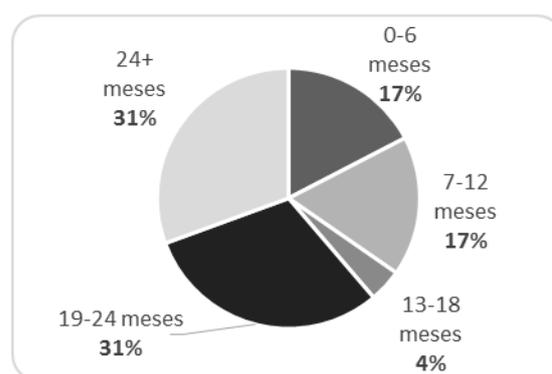


Fig. 5.2. Duração Média dos Projetos (últimos 2 anos; N=23) (ONGD-PT 2016)

A duração média dos projetos das vinte e três ONGD avaliadas é de 24 meses. A maioria destas organizações (66%) esteve, durante os últimos dois anos e em média, envolvida em projetos com duração superior a um ano ou 12 meses.

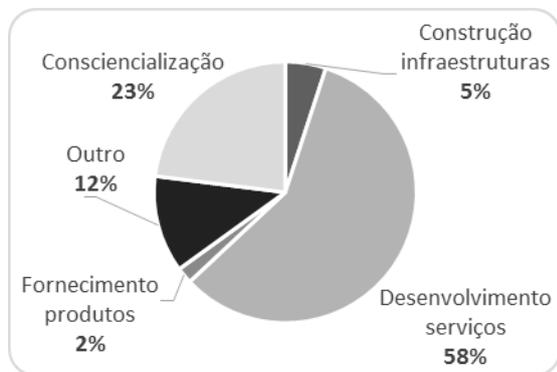


Fig. 6.1. Principal Propósito dos Projetos (últimos 2 anos; N=496)(Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015)

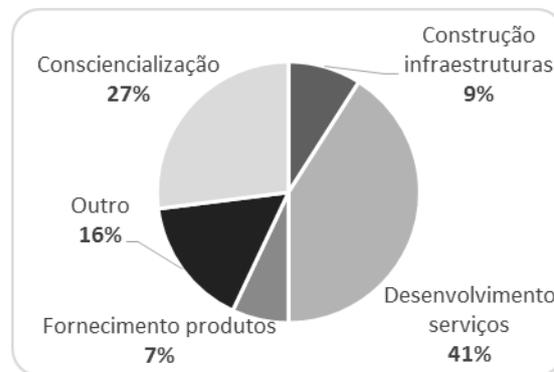


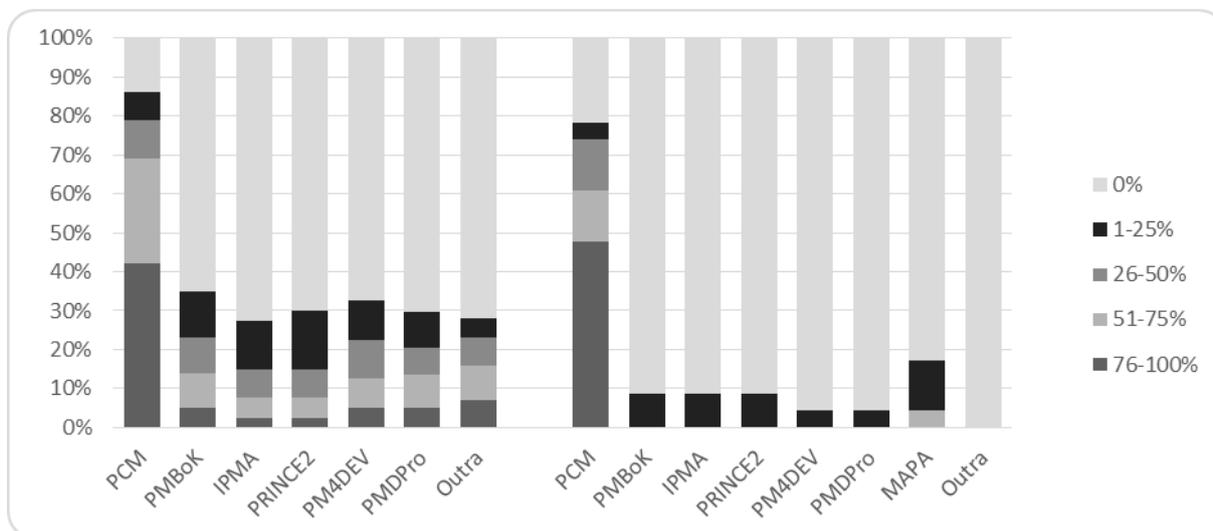
Fig. 6.2. Principal Propósito dos Projetos (últimos 2 anos; N=23) (ONGD-PT 2016)

Dezoito das vinte e três ONGD avaliadas optaram por incluir os seus projetos na categoria de “Desenvolvimento de serviços sociais, económicos, de saúde e/ou ambientais (educação, finanças, combate a doenças, etc.)”. A opção “Consciencialização, mobilização social (direitos humanos, ambiente, etc.)” foi assinalada em doze dos vinte e três casos. As opções “Edificação ou construção de infraestruturas” e “Fornecimento e integração de produtos e ferramentas (tecnologias da informação, saúde, equipamentos energéticos, etc.)” foram selecionadas, respetivamente, em quatro e três dos vinte e três casos analisados. Importa todavia realçar que as vinte e três ONGD avaliadas selecionaram, em média, dois propósitos principais distintos para os seus projetos e que a opção “Outro” foi utilizada para acrescentar sete propósitos adicionais.

O rácio número de projetos de desenvolvimento/número de projetos total variou de forma pouco significativa em função das categorias selecionadas. Ou seja, em cada dez projetos desenvolvidos por estas organizações ao longo dos últimos dois anos, em média, quatro a cinco foram projetos de desenvolvimento internacional (i.e. realizaram-se em países terceiros ditos em desenvolvimento). Relativamente à importância que estes projetos assumem para a atividade global da organização, oito ONGD referiram uma importância nuclear, sete ONGD

definiram-na como importante, e outras oito ONGD como tendo uma importância marginal; nenhuma das vinte e três ONGD avaliadas reportou uma atividade exclusivamente dedicada a este tipo de projetos. Não obstante a dimensão relativamente reduzida da amostra, estes dados sugerem-nos que estas organizações tendem a desenvolver, em paralelo, projetos distintos com dimensões e propósitos distintos, e que a sua atividade evidencia invariavelmente algum grau de diversificação para além da realidade específica dos projetos de desenvolvimento internacional.

No que respeita à adoção de metodologias de gestão de projetos 78,3% ou dezoito das vinte e três das ONGD avaliadas afirma utilizar a metodologia *Project Cycle Management* (PCM). Sensivelmente metade destas organizações refere a sua utilização entre 76 e 100% dos seus projetos¹⁵. Seis dos vinte e três gestores/coordenadores de projetos inquiridos declaram possuir certificação; e o nível de conhecimento relatado é relativamente elevado (3,74 numa escala de 1 a 5)¹⁶.



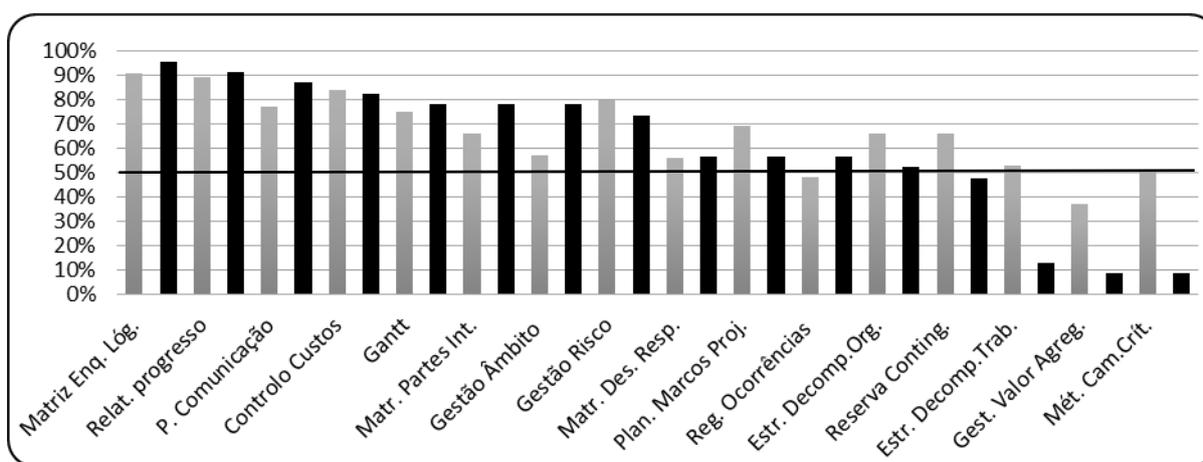
* As barras representam a percentagem de projetos que adotam a metodologia.

Fig. 7. Adoção de Metodologias pelas ONGD - (Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015) / (ONGD-PT 2016)

¹⁵ Estes indicadores foram aferidos de acordo com uma escala Likert de 5 pontos em que 1 representa uma percentagem de adoção de 0%, 2 uma percentagem de adoção entre 1 e 25% dos projetos, 3 uma percentagem de adoção entre 26 e 50%, 4 uma percentagem de adoção entre 51 e 75%, e 5 uma percentagem de adoção entre 76 e 100%.

¹⁶ Estes indicadores foram aferidos de acordo com uma escala Likert de cinco pontos em que 1 representa um nível de conhecimento muito baixo e 5 um nível de conhecimento muito alto.

A metodologia Método Aplicado de Planeamento e Avaliação de Projetos (MAPA) – desenvolvida por Ulrich Schiefer para o então Instituto da Cooperação Portuguesa (ICP) (Schiefer et al., 1998; Schiefer & Döbel, 2001; Schiefer et al., 2006) – revela algum grau de utilização (17,4% ou 4 das 23 ONGD avaliadas). A influência das entidades donatárias na adoção destas metodologias assume aqui alguma relevância; das vinte e três ONGD avaliadas, 14 afirmam seguir as *guidelines* da União Europeia e/ou do Instituto Camões (ex-ICP). A adoção das demais metodologias é praticamente residual.

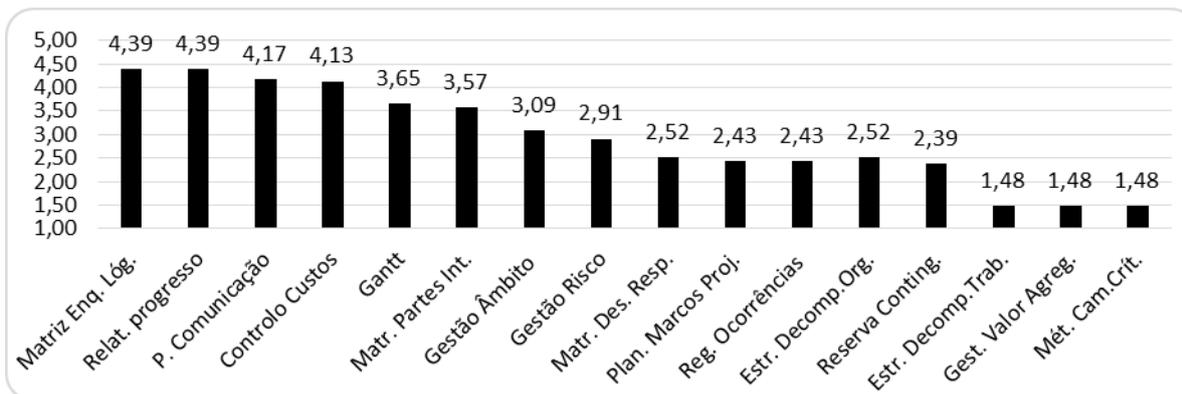


* As barras representam a percentagem de ONGD que adotam cada uma das ferramentas.

Fig. 8. Adoção de Ferramentas pelas ONGD - (Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015) / (ONGD-PT 2016)

Relativamente às quatrocentas e noventa e seis ONGD que participaram no estudo original, as ONGD avaliadas revelam, em média, um menor grau de adoção de ferramentas¹⁷ como a estrutura de decomposição do trabalho (*work breakdown structure* ou WBS), a gestão do valor agregado (*earned value management* ou EVM), ou o método do caminho crítico (*critical path method* ou CPM).

¹⁷ As ferramentas selecionadas foram definidas, originalmente, com base numa revisão dos guias de referência para a gestão de projetos em geral (e.g. PMBoK) e dos guias desenvolvido especificamente para o setor do desenvolvimento internacional (e.g. PCM ou PM4DEV) (Golini et al., 2015).



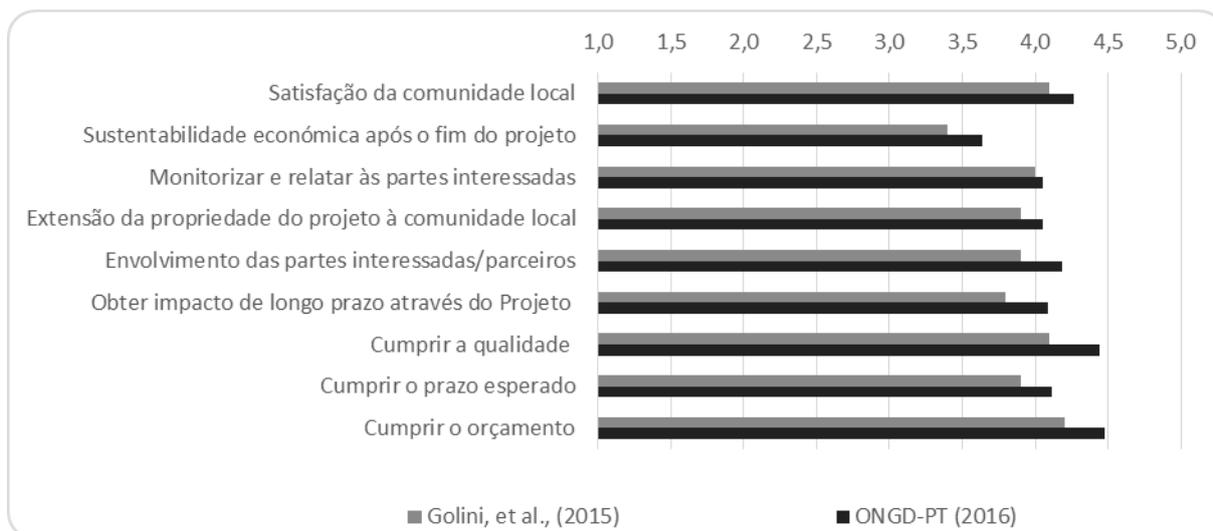
* As barras representam a importância atribuída a cada uma das ferramentas.

Fig. 9. Importância Atribuída às Ferramentas (ONGD-PT 2016)

Concomitantemente, no que respeita à importância atribuída pelos respondentes a cada uma destas ferramentas, a matriz de enquadramento lógico, os relatórios de progresso, o plano de comunicação, e o controlo de custos apresentam valores médios acima de 4; as 3 ferramentas com menor adoção valores inferiores a 2 (numa escala de 1 a 5)¹⁸.

No que respeita à percentagem dos projetos das ONGD em que cada uma destas ferramentas é utilizada, a matriz de enquadramento lógico, os relatórios de progresso, o controlo de custos, o diagrama de Gantt, o plano de comunicações, e a gestão do âmbito tendem, em média, a ser bastante utilizadas (51-75% dos projetos). A gestão do risco e a matriz das partes interessadas tendem, em média, a ser utilizadas de forma moderada (26-50% dos projetos). A estrutura de decomposição organizacional, o planeamento dos marcos do projeto, a matriz de designação de responsabilidades, e o registo de ocorrências tendem, em média, a ser pouco utilizadas (1-25% dos projetos). O método do caminho crítico, a gestão do valor agregado, e a estrutura de decomposição do trabalho tendem a não ser utilizadas pelos gestores de projetos das ONGD estudadas.

¹⁸ Estes indicadores foram aferidos de acordo com uma escala Likert de 5 pontos em que 1 representa uma importância muito baixa, 2 uma importância baixa, 3 uma importância nem baixa nem alta, 4 uma importância alta, e 5 uma importância muito alta.



* 1 = desempenho muito baixo; 5 = desempenho muito alto

Fig. 10. Desempenho dos Projetos - (Golini & Landoni 2013; Golini et al.,2015) / (ONGD-PT 2016)

No que respeita ao desempenho dos projetos, as 23 ONGD avaliadas apresentam pontuações médias elevadas quanto à perceção da sua performance interna e externa (respetivamente 4,35 e 4,04 numa escala de 1 a 5)¹⁹. Contudo, este fator não é aparentemente uma particularidade das ONGD avaliadas; o estudo original revela uma distribuição semelhante.

Relativamente à correlação entre a adoção de metodologias e ferramentas e a performance relatada (i.e. segunda questão de investigação), o reduzido número de respondentes inviabilizou a possibilidade da sua análise através da modelagem de equações estruturais. Alternativamente, foi realizada uma análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos²⁰ (Ragin, 2008, Rihoux & Ragin, 2009; Schneider & Wagemann, 2012; Legewie, 2013; Leischnig et al 2014; Tomasino, 2015). Os dados relativos à adoção das várias ferramentas e metodologias (condições) e ao desempenho médio dos projetos ou performance relatada (resultado) foram introduzidos no *software* de análise fsQCA e procedeu-se à sua calibração “direta” (Ragin, 2008) através da aplicação dos valores 5,3, e 1 (em que cinco representa o valor de total

¹⁹ Nos termos do estudo original, a performance externa resulta da ponderação das primeiras seis variáveis (indicadores de performance específicos a este tipo de projetos identificados na literatura); a performance interna ou de projeto resulta da ponderação das últimas três variáveis (indicadores clássicos da gestão de projetos). Estes indicadores foram aferidos de acordo com uma escala Likert de cinco pontos em que 1 representa um desempenho médio muito baixo e 5 um desempenho médio muito alto.

²⁰ O *software* utilizado está disponível em <http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>

pertença, três o valor de maior ambiguidade, e um o valor de total não pertença). As subseqüentes tabelas de verdade²¹ foram reduzidas através da exclusão automática de todas as combinações de condições com uma consistência com um valor menor que 0,8 ou não existentes (remanescentes lógicos).

mel	rel	ccust	gantt	pcom	amb	number	perftot	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	0	0	1	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	0	0	0	0	0	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
1	1	1	1	1	0	2	1	0.974052	0.955932	1.000000
1	1	1	1	1	1	6	1	0.968137	0.957377	1.000000
1	1	1	0	1	1	1	1	0.963173	0.930108	1.000000
1	1	1	0	0	1	1	1	0.959502	0.915584	1.000000
1	1	0	1	1	1	1	1	0.940367	0.855556	1.000000
1	1	0	1	0	0	1	1	0.940367	0.855555	1.000000

Fig. 11. Tabela de Verdade fsQCA Reduzida (seis ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas)

A adoção das várias combinações (i.e. configurações) das seis ferramentas mais utilizadas (51-75% dos projetos) foi associada ao desempenho médio elevado dos projetos em 65% ou quinze dos vinte e três casos analisados. No extremo oposto, as várias combinações das três ferramentas que os gestores de projetos tendem a não utilizar, foram associadas ao desempenho médio elevado dos projetos em apenas dois dos vinte e três casos analisados.

INTERMEDIATE SOLUTION	raw coverage ²²	unique coverage ²³	consistency ²⁴
amb*ccust*rel*mel	0.591650	0.166497	0.937097
pcom*gantt*ccust*rel*mel	0.536151	0.133910	0.964286
amb*pcom*gantt*rel*mel	0.441446	0.039206	0.956954
~amb*~pcom*~gantt*~ccust*~rel*~mel	0.120672	0.039206	1.000000
amb*~pcom*gantt*~ccust*~rel*~mel	0.104379	0.039206	1.000000
~amb*~pcom*gantt*~ccust*rel*mel	0.104379	0.039206	0.940367
solution coverage: 0.882383			

Fig. 12. Análise fsQCA (seis ferramentas mais utilizadas)

²¹De acordo com os princípios de “causalidade complexa” e “equifinalidade”, as tabelas de verdade servem para identificar padrões de suficiência; combinações de condições que são suficientes para o atingir o resultado. Veja-se Legewie (2015) para uma introdução prática a todo o processo de análise fsQCA.

²²A abrangência bruta descreve o grau em que cada receita causal pode explicar o resultado; valores mais altos implicam maior relevância empírica.

²³A abrangência única representa a proporção dos casos que podem ser explicados exclusivamente pela receita causal; valores mais altos ganham relevância porque sem a receita um maior número de casos estaria fora do âmbito explanatório do modelo.

²⁴Consistência da receita causal; se a consistência é menor que 1.0, a receita cobre um ou mais casos que não apresentam o resultado (desvios ao padrão geral identificado nos dados).

O principal *output* da análise fsQCA é a apresentação – através da aplicação do algoritmo Quine-McCluskey (redução booleana) – das várias combinações de condições (receitas causais) que são suficientes para o atingir o resultado (i.e. maior desempenho médio dos projetos); e o seu valor relativo em termos de abrangência e consistência, aferidos num intervalo compreendido entre zero e um.

Assim, torna-se possível visualizar que – dentro das várias combinações possíveis de adoção ou não adoção de cada uma das seis ferramentas mais utilizadas – a utilização conjunta da gestão do âmbito, do controlo de custos, dos relatórios de progresso, e da matriz de enquadramento lógico é a solução com maior relevância empírica (i.e. maior abrangência bruta). Note-se igualmente a presença dos relatórios de progresso e da matriz de enquadramento lógico nas três soluções com maior abrangência.

pcm	pmi	ipma	princ	4dev	dpro	map	number	perftot	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	0	0	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	0	0	0	0	0	0	6	1	0.936275	0.912898	1.000000
1	0	0	0	0	0	0	13	1	0.925395	0.906306	1.000000

Fig. 13. Tabela de Verdade fsQCA (Metodologias de Gestão de Projetos)

De acordo com a tabela de verdade relativa às sete metodologias de gestão de projetos avaliadas, a adoção da metodologia *Project Cycle Management* (PCM) está associada a um desempenho médio elevado dos projetos em treze dos vinte e três casos.

INTERMEDIATE SOLUTION	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
~map*~dpro*~fordev*~princ*~ipma*~pmi	0.940937	0.284114	0.898833
~dpro*~fordev*~princ*~ipma*~pmi*pcm	0.696029	0.039206	0.921159
solution coverage: 0.980142			
solution consistency: 0.897017			

Fig. 14. Análise fsQCA (Metodologias de Gestão de Projetos)

O *output* da análise fsQCA permite reforçar esta ideia: a receita causal com maior relevância empírica é a não utilização de qualquer uma das metodologias com exceção da *Project Cycle Management* (PCM); a segunda receita causal com maior relevância empírica é a utilização desta metodologia associada ou não à metodologia Método Aplicado de Planeamento e Avaliação de Projetos (MAPA).

Em suma, não obstante a diversidade que pudemos identificar entre as vinte e três ONGD avaliadas, é todavia possível apontar no sentido de um perfil comum partilhado no que respeita à adoção de metodologias e ferramentas de gestão de projetos: um perfil essencialmente centrado na metodologia *Project Cycle Management* (PCM).

Adicionalmente, os dados recolhidos sugerem-nos que estas organizações tendem a adotar técnicas simples de gestão de projetos – em detrimento da utilização de ferramentas mais estruturadas e analíticas.

A análise fsQCA revelou que – dentro das várias combinações possíveis de adoção ou não adoção de cada uma das seis ferramentas mais utilizadas – a utilização conjunta da gestão do âmbito, do controlo de custos, dos relatórios de progresso, e da matriz de enquadramento lógico é a solução com maior relevância empírica. No que respeita à adoção de metodologias de gestão de projetos, a adoção da metodologia *Project Cycle Management* (PCM) foi associada a um desempenho médio elevado dos projetos em treze dos vinte e três casos; e a receita causal com maior relevância empírica é a não utilização de qualquer uma das metodologias avaliadas com exceção desta metodologia.

5. Apresentação de Resultados (Fase Qualitativa)

Os quatro gestores (i.e. gestores e gestoras) de projetos entrevistados possuem – em média – aproximadamente quinze anos de experiência profissional no setor do desenvolvimento internacional ou cooperação para o desenvolvimento; e a sua formação académica é

manifestamente elevada (dois doutoramentos, seis mestrados, e três pós-graduações). Ao longo do seu percurso ocuparam, conjuntamente, posições em mais de uma dezena de organizações – nacionais ou estrangeiras – ligadas ao desenvolvimento; e o seu trabalho no setor incidiu predominantemente nos Países Africanos de Língua Oficial portuguesa (PALOP) e Timor-Leste.

Durante a primeira fase do nosso estudo foi possível identificar, entre as vinte e três ONGD avaliadas, um grau significativo de diversificação da sua atividade para além da realidade específica dos projetos de desenvolvimento internacional (*Vide supra* p. 16). A introdução de uma perspetiva qualitativa permitiu-nos perceber um pouco melhor esta questão.

Por múltiplas e diversas razões, o universo das ONGD portuguesas é essencialmente constituído por um pequeno grupo de ONGD com maior relevância (ou seja um maior grau de profissionalização e especialização) e um por segundo grupo relativamente mais vasto, registado no Camões - Instituto da Cooperação e da Língua sem que isso signifique no entanto uma atividade regular em projetos de cooperação para o desenvolvimento fora do país. A partir das perceções dos gestores de projeto entrevistados isolámos algumas das causas que contribuem para esta realidade: (a) questões especificamente ligadas à história e ao desenvolvimento das ONGD que lideram o setor; (b) escassez de recursos financeiros disponíveis no plano nacional²⁵; (c) pouca visibilidade da atividade e dos resultados obtidos por estas organizações²⁶; (d) menor capacidade de suportar o investimento material e humano necessário para aceder regularmente a linhas de financiamento da União Europeia²⁷ e – consequentemente – ao cofinanciamento do Instituto Camões; (e) execução – de forma mais ou menos pontual – de projetos de desenvolvimento internacional (i.e. fora do país) em

²⁵ Acerca desta questão veja-se (Oliveira, 2013; Ferreira, 2014; CONCORD, 2015; Ferreira et al., 2015; Faria, 2012).

²⁶ Conforme interrogam Ferreira et al. (2015, p. 78) “*Quantas pessoas saberão que os ODM na área da saúde foram atingidos em São Tomé e Príncipe graças a um programa da cooperação portuguesa (incluindo decisores políticos e atores da cooperação)? É conhecido que Portugal tem os projetos com melhores resultados da Confederação Ibero-Americana? (...) Quem conhece os programas de desenvolvimento rural, de proteção social, de justiça, de segurança e defesa, de finanças, etc., apoiados pela cooperação portuguesa?*”.

²⁷ A União Europeia (EU) no seu conjunto (Estados membros e instituições europeias) constitui o maior doador a nível mundial sendo responsável por mais de metade da ajuda pública ao desenvolvimento (Ferreira, 2014).

paralelo com “core businesses” organizacionais distintos no território nacional (e.g. apoio social, desenvolvimento local, educação para o desenvolvimento, ou promoção do empreendedorismo); (f) relativa facilidade no acesso ao estatuto legal de ONGD.

Ecoando – em alguma medida – nas seis “peculiaridades” identificadas por Golini e Landoni (2013; *vide supra* p. 7), os entrevistados descreveram os seus projetos em torno de um conjunto de condicionantes, atributos, e características distintivas: (1) um compromisso basilar com a transformação social e melhoria das condições de vida dos seus beneficiários; (2) obstáculos ao nível da comunicação e da coordenação entre as várias partes envolvidas (entidades donatárias, instituições públicas e organismos governamentais nos países de destino, organizações não-governamentais e parceiros locais, beneficiários e comunidades locais, outras organizações ou mesmo empresas privadas em regime parceria²⁸); (3) inacessibilidade de bens e serviços essenciais e instabilidade política (e.g. Guiné Bissau); (4) escassez de recursos humanos capacitados e dificuldades logísticas nos países de destino; (5) influência das diferenças culturais (visões do mundo, formas de estar, e mentalidades distintas; diferentes noções de tempo e ética laboral); (6) dificuldade em aferir e demonstrar o verdadeiro impacto obtido pelos projetos.

Durante a primeira fase do nosso estudo foi igualmente possível identificar, entre as vinte e três ONGD avaliadas, um perfil de adoção de metodologias de gestão de projeto essencialmente centrado na metodologia *Project Cycle Management* (PCM); uma metodologia indissociável da abordagem de enquadramento lógico (*logical framework approach* ou LFA) e da sua ferramenta central: a matriz de enquadramento lógico. Através das perspetivas e das opiniões dos quatro gestores procurámos discernir as vantagens e desvantagens inerentes à

²⁸ Pesa embora sua promoção por entidades donatárias nacionais e internacionais (Comissão Europeia, 2014), a mais-valia das parcerias entre ONGD e empresas privadas nos projetos de desenvolvimento internacional não é consensual entre os entrevistados. Enquanto “watchdogs” das políticas públicas do desenvolvimento, as ONGD expressam a necessária preocupação com a clarificação dos objetivos e responsabilidades mútuas para que não se confundam negócios privados com ajuda pública (Ferreira et al., 2015). Recentemente, foram apresentados alguns exemplos de parcerias bem-sucedidas no âmbito da promoção da internacionalização de empresas nacionais através do acesso ao “mercado das multilaterais financeiras”. (vide <http://portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Multilaterais/Paginas/SeminarioNetworkingONGEmpresas.aspx>)

adoção desta metodologia, e olhar para a forma como é efetivamente utilizada na prática pelas ONGD nacionais.

Não obstante os gestores entrevistados identificarem algumas vantagens na utilização da matriz de enquadramento lógico (e.g. enquanto instrumento de formalização e abstração de um projeto e da sua lógica subjacente), o enfoque dos seus discursos centrou-se essencialmente nas suas limitações, espelhando muitas das posições que têm sido expressas a este respeito na literatura (Gasper, 1999; Biggs & Smith, 2003; Bornstein, 2003; Dale, 2003; Bakewell & Garbutt, 2005; Couillard et al., 2009; Golini & Landoni, 2013).

Um dos fatores sublinhados por todos os entrevistados – de uma ou de outra forma – é a simplificação excessiva da realidade complexa com que se confrontam. Na literatura académica, esta desvantagem tem sido associada à causalidade linear simples inerente ao modelo lógico que a suporta (Bornstein, 2003; Roduner, 2008). A ideia partilhada por um dos gestores de projetos no sentido em que a matriz de enquadramento lógico está permanentemente desatualizada e que, na realidade, só faz verdadeiramente sentido no final do projeto, é outra forma de ilustrar esta limitação.

A influência das entidades donatárias foi outro dos fatores realçados pelos gestores de projeto. De facto, e não obstante a possibilidade de algumas ONGD terem internalizado a utilização da matriz de enquadramento lógico, a força motriz por detrás da sua adoção generalizada reside essencialmente nas entidades donatárias (i.e. introdução através de uma lógica de oferta e enquanto contrapartida e/ou pré-requisito para o acesso aos financiamentos) (Gasper, 1999; Bakewell & Garbutt, 2005). Se nos colocarmos no ponto de vista das entidades donatárias, a organização de um projeto em torno da matriz de enquadramento lógico oferece algumas vantagens. Uma dessas vantagens – porventura a sua maior vantagem – é a apresentação sumária dos elementos chave de uma iniciativa de desenvolvimento num formato coerente e consistente; o que permite uma compreensão

rápida dos contornos gerais de um projeto – o que se pretende atingir, e como – facilitando a comparação entre diferentes propostas de projetos (Bakewell & Garbutt, 2005). Contudo, a imposição “de cima para baixo” desta ferramenta – conforme tem sido sugerido por vários autores (e.g. Gasper, 1999; Biggs & Smith, 2003) – aumenta riscos de irrelevância, impraticabilidade, subutilização, ou adoção meramente formal.

Neste contexto, a hipótese de uma adoção tendencialmente formal da matriz de enquadramento lógico é suportada através da opinião de alguns especialistas consultados e – ainda que as suas conceções não tenham necessariamente como referência os projetos das ONGD que representam – pelos relatos dos gestores de projetos entrevistados (e.g. utilização frequente da matriz de enquadramento lógico apenas no início e no final de um projeto; ou unicamente em função das necessidades e expectativas das entidades donatárias).

Quando questionados acerca do que entendem ser realmente importante na discussão em torno das metodologias e ferramentas de gestão de projetos de desenvolvimento internacional, os entrevistados salientaram questões como: a necessidade de uma maior flexibilidade e utilidade prática; a importância da dimensão da comunicação; ou a manifesta dificuldade da transposição para a área do desenvolvimento de lógicas, ferramentas, e metodologias de gestão desenvolvidas no setor privado.

6. Discussão de Resultados

“Managing projects under conditions of complexity and uncertainty challenges the project team to be creative and adaptive. This requires a shift in thinking about projects and how they should be organised and delivered. Also known as “agile” Project Management, Adaptive Project Management (APM) is an approach to projects for which traditional methods are inappropriate.”

Van der Waldt (2011, p. 2)

Uma metodologia de gestão de projetos é usualmente definida como “um conjunto de métodos, técnicas, procedimentos, regras, modelos, e melhores práticas utilizadas num

projeto” (Spundak, 2014 pp. 939). Podendo igualmente ser definida pelos objetivos que persegue: simplificação, capacidade de controlo, agilização dos processos, qualidade dos resultados, e uma maior probabilidade de sucesso (Nelson et al., 1998; Kerzner, 2001). Uma abordagem à gestão de projetos, por outro lado, pressupõe uma forma específica “de pensar os projetos e a sua gestão” (Shenhar & Dvir, 2007; Bredillet, 2010; Van der Waldt, 2011). Frequentemente descrito como a “Bíblia da Gestão de Projetos” (Buckle & Thomas, 2003), o *Project Management Body of Knowledge* ou PMBOK – publicado inicialmente em 1996 pelo *Project Management Institute* – é provavelmente a maior referência internacional para a gestão de projetos na atualidade; uma compilação extensiva dos cinco grupos de processos e das dez áreas de conhecimento da gestão de projetos que constituem as “(...) boas práticas para a maioria dos projetos na maioria das vezes” (PMI, 2013, p. 1). Conjuntamente com outras metodologias análogas (e.g. PRINCE2, APM BOK), o PMBOK ilustra uma abordagem à gestão de projetos do tipo tradicional ou convencional (Shenhar & Dvir, 2007; Kozak-Holland, 2013; Wysocki, 2014; Seymour & Hussein, 2014). Apoiada nos princípios disciplinares estabelecidos na década de cinquenta do século passado, esta abordagem à gestão de projetos pauta-se pela valorização da uniformização dos métodos e dos procedimentos associados à gestão de um projeto (i.e. normalização); uma estandardização racional e normativa (i.e. de acordo com uma lógica reducionista, linear, e preditiva) (Cooke-Davies et al., 2007; Cicmil & Hodgson, 2006; Cicmil et al., 2009) que procura assegurar “a sua solidez e aplicabilidade a uma grande variedade de projetos, dos mais pequenos e simples, aos maiores e mais complexos” (Špundak, 2014, p. 941). A metodologia *Project Cycle Management* (PCM) e a abordagem de enquadramento lógico – em virtude da “polinização cruzada” entre os campos da gestão e do desenvolvimento internacional (Crawford & Bryce, 2003) – apresentam igualmente estas características genéricas (Gasper, 1999; Bakewell & Garbutt, 2005; Roduner, 2008).

Mais recentemente, um conjunto crescente de autores tem vindo a identificar a aplicação dos mesmos métodos e técnicas a todos os projetos – uma solução única e uniforme do tipo “one size fits all” – como uma das desvantagens cruciais das metodologias tradicionais (Koskela & Howell, 2002; DeCarlo, 2004; Williams, 2005; Shenhar & Dvir, 2007; Wysocki, 2014; Shenhar, 2008; Virine, 2008; Saynisch, 2010; Collyer et al., 2010; Van der Waldt, 2011). De acordo com estes autores – à semelhança das envolventes organizacionais em geral – os projetos tornaram-se progressivamente mais complexos; *“com um maior número de tarefas e inter-relações complexas, ao passo que a abordagem tradicional à gestão de projetos é predominantemente baseada em relações hierárquicas e lineares incapazes de refletir a complexidade e a dinâmica dos projetos contemporâneos”* (Špundak, 2014, p. 941). O enfoque crítico na inadequação da abordagem tradicional para lidar apropriadamente com esta hodierna “complexidade estrutural dos projetos” (Williams, 2005), associada a um crescente reconhecimento da elevada falibilidade dos projetos e da sua gestão (Cicmil & Hodgson, 2006; Shenhar & Dvir, 2007; Gauthier & Ika, 2012; Ika & Hodgson, 2014), conduziu ao surgimento de metodologias alternativas, sobretudo na área dos sistemas e tecnologias da informação (SI/TI). Neste contexto – conforme descreve Špundak (2014) – a designação mais utilizada é gestão de projetos “ágil” (Manifesto, 2001; Aguanno, 2004; Chin, 2004; Highsmith, 2004; Fernandez & Fernandez, 2008); mas a lógica e os pressupostos subjacentes a esta abordagem podem ser encontrados igualmente através das denominações de abordagem “lean” (Williams, 2005), “extrema” (DeCarlo, 2004; Wysocki, 2014) ou “adaptativa” (Shenhar, 2008; Virine, 2008; Wysocki, 2014).

O elemento comum a este tipo de abordagem – por oposição à previsibilidade enfatizada pela abordagem tradicional – é a adaptabilidade às alterações e mudanças durante o ciclo de vida de um projeto, e a diferentes tipos de projetos em geral (Aguanno, 2004; Shenhar, 2008; Virine, 2008). Neste sentido – e por oposição a uma filosofia de “gestão-conforme-planeado” (Shenhar, 2008) – a mudança é aceite enquanto parte integrante de um projeto; e é assumida

a quase impossibilidade de planear a totalidade de um projeto no seu início (Williams, 2005; Shenhar, 2008; Špundak, 2014). Consequentemente – e por oposição a um planeamento inicial detalhado e exaustivo – o enfoque é colocado preponderantemente na execução de um projeto de acordo com uma lógica dinâmica e iterativa (DeCarlo, 2004; Wysocki, 2014; Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar, 2008; Špundak, 2014). Os ciclos de vida de gestão de projeto propostos por Wysocki (2014) permitem-nos isolar e visualizar a principal diferença entre as duas abordagens: a adoção de uma lógica linear (abordagem tradicional ou convencional) ou de uma lógica iterativa (abordagem adaptativa).

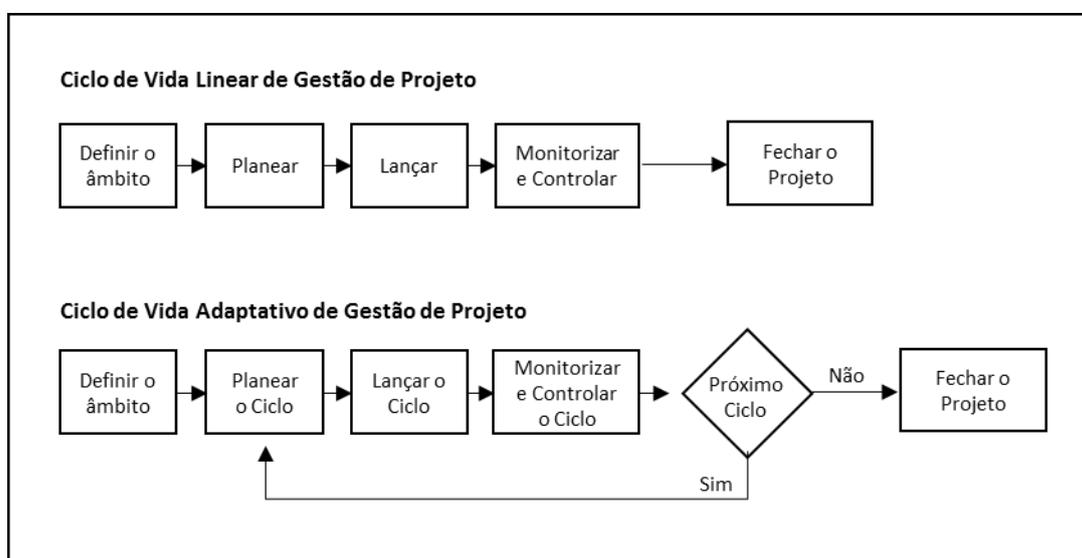


Figura 15. Ciclos de Vida de Gestão de Projetos Linear e Adaptativo (retirado de Wysocki, 2014)

Importa contudo referir – conforme salienta Špundak (2014) – que ambas as abordagens possuem vantagens e desvantagens em função das características inerentes aos vários tipos de projetos. A abordagem tradicional revela-se mais apropriada para a condução de projetos em que as metas e os objetivos (i.e. o que queremos fazer) são claros, a solução para os atingir (i.e. como o vamos fazer) está claramente definida à partida e, decorrentemente, apresentam um reduzido nível de incerteza. Neste tipo de projetos (e.g. construção civil), as alterações são expectavelmente baixas, e o envolvimento dos clientes ou beneficiários ao longo do projeto não é necessário ou imprescindível; o enfoque incide assim no planeamento inicial e na sua

execução rigorosa com o intuito de otimizar a eficiência das atividades (Shenhar & Dvir, 2007; Wysocki, 2014). Tem sido identicamente sugerido que esta abordagem se revela mais adequada quando se verifica uma maior dimensão dos projetos ou das organizações, quando a equipa de projeto demonstra inexperiência, ou uma rotatividade significativa (Aguanno, 2004; Highsmith, 2004; Chin, 2004; Coram & Bohner, 2005).

Uma abordagem adaptativa – por outro lado – revela maior adequação em projetos caracterizados por metas e objetivos pouco claros ou por um elevado grau de incerteza associado a solicitações expectáveis mas imprevisíveis à partida (Špundak, 2014). De acordo com Shenhar: “ (...) envolvem uma grande dose de incerteza e complexidade, e devem ser geridos de uma forma flexível e adaptativa. O planeamento não é rígido, fixo, ou feito de uma vez por todas; em vez disso é ajustável e mutável, e à medida que o projeto avança, o replaneamento é muitas vezes apropriado senão mesmo inevitável” (2008, p. 5). Consequentemente, estes projetos são organizados de uma forma iterativa e não linear, com modificações e atualizações constantes que impõem uma colaboração próxima e frequente com os seus beneficiários ou utilizadores finais (DeCarlo, 2004; Wysocki, 2014; Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar, 2008; PMI, 2013; Špundak, 2014). Neste sentido – e não obstante a valorização crescente das “soft skills” no âmbito das abordagens tradicionais (Cooke-Davies et al., 2007) – a dimensão da comunicação, a proximidade entre dos elementos da equipa, e a sua elevada qualidade assumem aqui a condição de fatores críticos de sucesso (Highsmith, 2004; Špundak, 2014).

Se tomarmos em conta a natureza linear e a aparente inabilidade das ferramentas e metodologias tradicionalmente utilizadas no setor do desenvolvimento, a dimensão média e os “fatores de valor acrescentado” normalmente associados às ONGD estudadas – flexibilidade, rapidez de reação, compromisso com valores e comunidades, e inovação social (Ferreira et al., 2015) – e a complexidade intrínseca associada às características dos projetos

que desenvolvem (e.g. um ambiente difícil, complexo, e por vezes arriscado ou a presença de entregáveis e objetivos intangíveis difíceis de quantificar e mensurar) (Golini & Landoni, 2013) poderíamos ser tentados a afirmar que as metodologias adaptativas possuem elementos e especificidades mais consonantes com as necessidades práticas evidenciadas pelos gestores de projeto entrevistados; e que a simples transposição de metodologias normalizadas para este setor – como, por exemplo, o *Project Management Body of Knowledge* ou PMBoK – ainda que sugerida por alguns autores (Martens et al., 2013), revela-se de facto desadequada em virtude das características específicas que estes projetos apresentam (Khang & Moe, 2008; Hermano et al., 2013; Ika & Hodgson, 2014).

Todavia, esta ilação precipitada silenciaria outra característica igualmente importante dos projetos de desenvolvimento social: a sua complexidade advém não apenas da dimensão sociopolítica, mas também do facto de incluírem sob o mesmo rótulo projetos multissetoriais com propósitos e âmbitos muito distintos (Youker, 2003; Ika & Hodgson, 2014). De facto, entre as ONGD nacionais estudadas, encontramos organizações que desenvolvem projetos de capacitação, promoção do empreendedorismo, ou desenvolvimento comunitário (i.e. ditos “soft”) e – simultânea e paralelamente – projetos de infraestruturação, por exemplo, na área do fornecimento de água e saneamento (i.e. ditos “hard”) (*vide supra* p. 15). Neste mesmo sentido, o facto das ONGD estudadas trabalharem reiteradamente com e através de outras organizações locais, associado à escassez de recursos de recursos humanos capacitados nos países de destino, põem em causa a proximidade e a elevada qualidade dos elementos da equipa de projeto identificadas como condições essenciais para a aplicação de uma abordagem adaptativa com sucesso (Highsmith, 2004; Špundak, 2014). Recorde-se que a abordagem tradicional revela uma maior adequação quando a equipa de projeto demonstra in experiência, ou uma rotatividade significativa (Aguanno, 2004; Highsmith, 2004; Chin, 2004; Coram & Bohner, 2005).

7. Conclusões, Limitações, Contributos, e Sugestões de Investigação Futura

“In light of the above, we focus on the ID sector as a ‘critical case’ where projects have for many decades served as the main vehicle for activity, and a particular and distinctive mode of PM has evolved to reflect the distinctive conditions of ID as a sector and activity, and the political and social contexts within which ID projects and operations are conducted.”

Ika & Hodgson (2014, p. 1185)

A primeira fase do nosso estudo permitiu-nos identificar um perfil comum partilhado no que respeita à adoção de metodologias e ferramentas de gestão de projetos entre as ONGD nacionais: um perfil essencialmente centrado na metodologia *Project Cycle Management* (PCM) e na adoção de técnicas simples de gestão de projetos. Na sua segunda fase, procuramos perceber um pouco melhor o contexto destas organizações através das perceções de quatro gestores de projetos. Os relatos destes gestores de projetos – “triangulados” com outras fontes primárias e secundárias – ilustraram a manifesta complexidade usualmente associada aos seus projetos, e evidenciaram uma adoção tendencialmente “formal” da metodologia *Project Cycle Management* (PCM) em função das suas limitações e das necessidades e das expectativas das entidades donatárias. Os resultados foram seguidamente discutidos no âmbito do atual debate em torno das limitações das abordagens tradicionais à gestão de projetos e do surgimento de abordagens alternativas (i.e. ágeis ou adaptativas).

Mas, o que é a nossa investigação – enquanto um todo – nos permite inferir acerca da problemática de investigação que a orientou? Por outras palavras, o que é que nos diz acerca da utilidade e transferibilidade das metodologias da gestão de projetos para o setor do desenvolvimento internacional?

Em rigor – conforme salientam Golini et al. (2015) – esta linha de investigação académica encontra-se ainda numa fase muito inicial. O que o procurámos salientar ao longo destas páginas – essencial e sucintamente – foi a importância e relevância das atuais noções de

agilidade e adaptabilidade das abordagens à gestão de projetos – na sua relação com o crescente reconhecimento da complexidade e da falibilidade dos projetos – enquanto contributos ou *inputs* fundamentais para a sua discussão e desenvolvimento.

Devemos contudo procurar evitar *a priori* a ideia de abordagens tradicionais e abordagens adaptativas ou ágeis enquanto dois polos antitéticos irreconciliáveis; e uma visão redutora de adaptabilidade (i.e. unicamente durante o ciclo de vida de um projeto ou associada a um tipo específico de projetos). Aliás, conforme defende Shenhar, a adoção de uma abordagem adaptativa à gestão de projetos é uma mudança na forma de pensar os projetos e a sua gestão que não pressupõe a eliminação das perspetivas tradicionais ou convencionais: constrói-se a partir destas, e *“conforme estabelecido pela abordagem convencional, cada projeto deve ter uma estrutura de decomposição do trabalho, um cronograma, um orçamento, uma organização e um processo”* (2008, p. 6). Em última análise, não pode resumir-se meramente a um pretexto para contornar a aplicação dos necessários princípios básicos da gestão de projetos (Rakitin, 2001).

Conforme procurámos sustentar no ponto anterior (Discussão de Resultados), aparentemente nenhuma das duas abordagens responde – isoladamente – a todas as necessidades práticas evidenciadas pelos gestores de projeto das organizações que procurámos estudar. Isto leva-nos a concluir – em linha com Špundak (2014) e com um conjunto de outros autores (Cockburn, 2000; Cheema & Shahid, 2005; Eskerod & Riis, 2009) – que o verdadeiro desafio passa pela conceção e adoção de uma metodologia baseada nas várias abordagens à gestão de projetos, altamente personalizável e customizável – ou seja, adaptável em *lato sensu* – a cada tipo de projeto dentro de um dado contexto organizacional. Em rigor, é possível afirmar que algumas das mais conhecidas abordagens tradicionais não excluem liminarmente esta hipótese: a última versão do PMBOK já inclui uma breve referência aos ciclos de vida de projeto adaptativos, e salvaguarda no seu início que uma *“boa prática» não significa que o*

conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; a organização e/ou a equipa de gestão de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um dado projeto” (PMI, 2013, p. 2); e a noção de “personalização metodológica” na metodologia PRINCE2 direciona-nos para seu ajustamento a um projeto específico, em função do contexto organizacional e das características do projeto em causa (OGC, 2009).

Contudo, perceber qual a melhor combinação dos elementos de cada uma das abordagens implicaria prolongar a nossa investigação no sentido da apreensão do que “realmente se passa nos projetos” (Cicmil et al., 2006) destas organizações através – por exemplo – de uma estratégia dotada de um cariz mais etnográfico ou mais aplicado (i.e. observação participante ou “action research”).

No que respeita às limitações, o nosso estudo focou-se particularmente na dimensão das ferramentas e metodologias de gestão de projetos deixando de fora fatores igualmente importantes para a uma análise destas organizações e dos seus projetos como, por exemplo, as competências que estes gestores devem possuir para conduzir com sucesso projetos de desenvolvimento internacional (Ortiz-Marcos et al., 2013; Brière et al., 2015); ou a relevância que a gestão de projetos assume presentemente numa dimensão organizacional mais ampla que a simples gestão de um projeto único e isolado (i.e. a inter-relação entre a gestão de projetos, programas, portefólios, e a estratégia da própria organização) (Cicmil et al., 2009; Pellegrinelli, 2011; Breese, 2012). Acima de tudo, o estudo baseou-se num grupo relativamente reduzido de ONGD de pequena dimensão. Conforme Besner e Hobbs (2008) procuraram demonstrar, as diferenças na adoção de ferramentas e metodologias de gestão de projetos dependem da indústria e da maturidade de uma dada organização. No caso das ONGD que participaram no estudo original, a adoção de metodologias mais estruturadas surgiu tendencialmente em organizações com um maior número de colaboradores; o que

levou os seus autores a sugerir que a sua utilização pode estar relacionada com o atingir de uma “*massa organizacional crítica mínima*” (Golini & Landoni, 2013, p. 91).

Pesa embora as suas limitações, o nosso estudo não deixa ir ao encontro do atual debate em torno da necessidade de uma maior integração das metodologias e ferramentas tradicionalmente utilizadas neste setor, com outras ferramentas, técnicas e metodologias da gestão de projetos contemporânea. Um processo relativamente recente que acarreta e deixa antever potenciais impactos ao nível da atividade das organizações ligadas ao desenvolvimento²⁹. De igual forma, numa perspetiva académica, o estudo da gestão de projetos de desenvolvimento internacional assume relevância na medida em que nos confronta – de uma forma algo singular – com as grandes questões que as perspetivas críticas acerca dos projetos e da sua gestão tem vindo a evidenciar: as limitações das bases teóricas tradicionais; a eficácia da aplicação prática da gestão de projetos; e a sua adaptabilidade a novas indústrias, setores, ou tipos de organizações (Cicmil & Hodgson, 2006).

²⁹ Note-se que várias ONGD com significativa projeção internacional (e.g. OXFAM ou Concern International) principiaram a adoção das metodologias mais estruturadas promovidas pelas duas organizações de gestores de projetos que, ultimamente, se dedicaram especificamente aos projetos de desenvolvimento (PM4DEV e PM4NGOs); o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e várias agências desta organização multilateral introduziram a metodologia PRINCE2 nos seus planos de formação; o Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID) promoveu, recentemente, a segunda edição de um curso em linha aberto e massivo em gestão de projetos alinhado com as diretrizes gerais do *Project Management Institute* (PMI); e o *Manual of Project Management for Development Practitioners* da agência de cooperação alemã (GTZ) – instituição que desempenhou um papel essencial no desenvolvimento e na disseminação da abordagem de enquadramento lógico – apresenta-se presentemente estruturado de acordo com a terminologia, lógicas, processos, e ferramentas da gestão de projetos contemporânea (GTZ, s.d.).

Referências Bibliográficas

- Aguanno, K., 2004. *Managing agile projects*. Lakefield, Canada: Multi-Media Publications Inc.
- Ahsan, K. & Gunawan, I., 2010. Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), pp. 68-78.
- Baccarini, D., 1999. The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), pp. 25-32.
- Bakewell, O. & Garbutt, A., 2005. *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach*. Stockholm: CIDA.
- Baum, W. C., 1970. The Project Cycle. *Finance and Development*, 7(2), pp. 2-13.
- Besner, C. & Hobbs, B., 2008. Project Management practice, generic or contextual: a reality check. *Project Management Journal*, 39(1), pp. 16-33.
- 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.
- Bornstein, L., 2003. Management Standards and Development Practice in the South Africa Aid Chain. *Public Admin. Dev.*, 23(1), pp. 393-404.
- Bredillet, C. N., 2010. Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*, 41(3), pp. 4-20.
- Breese, R., 2012. Benefits realisation management: Panacea or false dawn?. *International Journal of Project Management* 30, 30(3), p. 341–351.
- Brière, S., Proulx, D., Navaro-Flores, O. & Laporte, M., 2015. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), pp. 116-25.
- Brinkman, S., 2013. *Qualitative Interviewing*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E., 2007. *Business Research Methods*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Buckle, P. & Thomas, J., 2003. Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 433-41.
- Cameron, R., Sankaran, S. & Scales, J., 2015. Mixed Methods Use in Project Management Research. *Project Management Journal*, 46(2), pp. 90-104.
- CCE, 1993. *Manual Gestão do Ciclo do Projeto: Abordagem Integrada e Quadro Lógico*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

- Charmaz, K., 2006. *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Cheema, A. & Shahid, A., 2005. *Customizing Project Management Methodology*. Karachi, 9th International Multitopic Conference, IEEE INMIC.
- Chin, G., 2004. *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. New York: AMACOM.
- Cicmil, S. & Hodgson, D., 2006. New Possibilities for Project Management Theory - A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), pp. 111-22.
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M. & Packendorff, J., 2009. Project management behind the façade. *ephemera*, 9(2), pp. 78-92.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. & Hodgson, D., 2006. Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 675-86.
- Cockburn, A., 2000. Selecting a Project's Methodology. *IEEE Software*, 17(4), pp. 64-71.
- Collyer, S., Warren, C., Hemsley, B. & Stevens, C., 2010. Aim, fire, aim - Project planning styles in dynamic environments. *Project Management Journal*, 41(4), pp. 108-121.
- Comissão Europeia, 2014. *COM (2014) 263 - Reforço do papel do sector privado no crescimento inclusivo e sustentável nos países em desenvolvimento*. Bruxelas, Comissão Europeia .
- Commins, S., 2010. INGOs. Em: H. K. Anheier, S. Toepler & R. List, edits. *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer, pp. 858-64.
- CONCORD, 2015. *CONCORD AidWatch 2015*. Bruxelles, CONCORD.
- Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L. & Richardson, I., 2007. We're not in Kansas anymore, Toto: mapping the strange landscape of complexity management. *Project Management Journal*, 38(2), pp. 50-61.
- Coram, M. & Bohner, S., 2005. *The impact of agile methods on software project management*. Greenbelt, Proceedings of the 12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems.
- Corbin, J. & Strauss, A., 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Couillard, J., Garon, S. & Riznic, J., 2009. The Logical Framework Approach - Millennium. *Project Management Journal*, 40(4), pp. 31-44.
- Cracknell, E. B., 2000. *Evaluating Development Aid: Issues, Problems and Solutions*. New Delhi: Sage.

Crawford, P. & Bryce, P., 2003. Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 1(21), p. 363–373.

Creswell, J., 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage.

Creswell, J. W. & Clark, V. P., 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. London: Sage.

Dale, R., 2003. The logical framework: An easy escape, a straitjacket, or a useful planning tool?. *Development in Practice*, 13(1), pp. 57-70.

DeCarlo, D., 2004. *eXtreme Project Management*. San Francisco: Jossey–Bass.

Diallo, A. & Thuillier, D., 2004. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), pp. 19-31.

Diallo, A. & Thuillier, D., 2005. The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), pp. 237-252.

Edelman, M. & Haugerud, A., 2005. Introduction. Em: M. Edelman & A. Haugerud, edits. *The Anthropology of Development and Globalization*. Malden: Blackwell, pp. 1-74.

Ekstedt, E., Lundin, R. A., Söderholm, A. & Wirdenius, H., 1999. *Neo-Industrial Organising: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London: Routledge.

Emmenegger, P., Schraff, D. & Walter, A., 2014. *QCA, the Truth Table Analysis and Large-N Survey Data: The Benefits of Calibration and the Importance of Robustness Tests*, St. Gallen: Compass Working Paper 2014-79.

Escobar, A., 1995. *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. New Jersey, Chichester: Princeton University Press.

Eskerod, P. & Riis, E., 2009. Project Management Models as Value Creators. *Project Management Journal*, 40(1), pp. 4-18.

European Commission, 1999. *Project Cycle Management Training Handbook*. Brussels: Joint Relex Service for the Management of Community Aid to Non-member Countries (SCR).

European Commission, 2004. *Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: EuropeAid Cooperation Office.

Evans, G., 2013. A Novice Researcher's First Walk Through the Maze of Grounded Theory: Rationalization for Classical Grounded Theory. *The Grounded Theory Review*, 12(1), pp. 37-55.

- Faria, R., 2012. *A política da cooperação para o desenvolvimento no contexto da crise económica do século XXI: O caso português*. Lisboa, CESA WP 109.
- Fernandez, D. & Fernandez, J., 2008. Agile Project Management - Agilism versus traditional approaches. *Journal of Computer Information System*, 49(2), pp. 10-17.
- Ferreira, P., 2014. *Ajuda ao Desenvolvimento: Revisão do conceito e novas abordagens*. Lisboa, IMVF Brief 1/2014.
- Ferreira, P., Faria, F. & Cardoso, F., 2015. *O Papel de Portugal na Arquitetura Global do Desenvolvimento: Opções para o futuro da Cooperação Portuguesa*. Lisboa: IMVF/ECDPM.
- Flyvbjerg, . B., Bruzelius, N. & Rothen, W., 2003. *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fowler , A., 1995. Assessing NGO performance: difficulties, dilemmas and a way ahead. Em: M. Edwards & D. Hulme, edits. *Non-Governmental Organisations: Performance and Accountability*. London: Earthscan, pp. 143-156.
- Friese, S., 2012. *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. Thousand Oaks: Sage.
- Gasper, D., 1999. *Evaluating the logical framework approach: towards learning-oriented development evaluation*. The Hague, Institute of Social Studies Working Paper Series No. 303.
- Gauthier, J.-B. & Ika, L. A., 2012. Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43(5), pp. 5-23.
- Glaesser, J., 2015. *Young People's Educational Careers in England and Germany: Integrating Survey and Interview Analysis via Qualitative Comparative Analysis*. London: Palgrave Macmillan.
- Glaser, B. & Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transactions.
- Golini, R., Kalchschmidt, M. & Landoni, P., 2015. Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), pp. 650-63.
- Golini, R. & Landoni, P., 2013. *International Development Projects: Peculiarities and Managerial Approches*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc..
- Goulding, C., 2002. *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Thousand Oaks: Sage.
- GTZ, s.d. *Manual of Project Management for Development Practitioners*. Frankfurt: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N. & Pajares, J., 2013. How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?. *International Journal of Project Management*, 31(1), pp. 22-30.

- Highsmith, J., 2004. *Agile project management*. Boston, MA: Addison–Wesley.
- Hirschman, A., 1997. *Development Projects Observed*. Washington, DC: Brookings.
- Hodgson, D. & Cicmil, S., 2006. Making Projects Critical: An Introduction. Em: D. Hodgson & S. Cicmil, edits. *Making Projects Critical*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 1-25.
- Hurmerinta-Peltomaki, L. & Nummela, N., 2006. Mixed methods in international business research: A value-added perspective. *Management International Review*, 46(4), pp. 439-459.
- Ika, L. A., 2012. Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. *Project Management Journal*, 43(4), p. 27–41.
- Ika, L. A., Diallo, A. & Thuillier, D., 2012. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), pp. 105-116.
- Ika, L. A. & Hodgson, D., 2014. Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), pp. 1182-1196.
- Ika, L. A. & Lytvynov, V., 2011. The “Management-Per-Result” Approach to International Development Project Design. *Project Management Journal*, 42(4), pp. 87-104.
- Kerzner, H., 2001. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.
- Khang, D. B. & Moe, T. L., 2008. Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), pp. 72-84.
- King, N., 2004. Using interviews in qualitative research. Em: C. Cassell & G. Symon, edits. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 11-22.
- Koskela, L. & Howell, G., 2002. *The underlying theory of project management is obsolete*. Newtown Square, Proceedings of the PMI Research Conference.
- Kozak-Holland, M., 2013 . *The Relevance of Historical Project Lessons to Contemporary Business Practice (Ph.D. Thesis)*, Salford: University of Salford.
- Kvale, S., 1983. The qualitative research interview: a phenomenological and hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(1), pp. 171-96.
- Kwak, Y. H., 2002. *Critical success factors in international development project management*. Cincinnati, CIB 10th International Symposium Construction Innovation and Global competitiveness.
- 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.

- Legewie, N., 2013. An introduction to applied data analysis with qualitative comparative analysis (QCA). *Forum Qualitative Social Research*, 14(3).
- Leischnig, A., Henneberg, S. & Thornton, S., 2014. *Performing Configurational Analyses in Management Research: A Fuzzy Set Approach*. Bordeaux, Competitive paper submitted to the 30th IMP Conference.
- Lewis, D., 2005. Anthropology and development: the uneasy relationship. Em: J. Carrier, ed. *A Handbook of Economic Anthropology*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 472-88.
- Lewis, D., 2010. Nongovernmental Organizations, Definition and History. Em: H. K. Anheier, S. Toepler & R. List, edits. *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer, pp. 1056-62.
- Lindahl, M. & Rehn, A., 2007. Towards a theory of project failure. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(3), pp. 246-54.
- Lister, S., 2003. NGO legitimacy: technical issue or social construct. *Critique of Anthropology*, 23(2), pp. 178-92.
- Locke, K., 2001. *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Lovegrove, N., Gebre, B., Lee, T. & Kumar, R., 2011. *McKinsey-Devex survey results: Practitioners see need for new approaches to system-wide reform*. [Online] Available at: [/news/mckinsey-devex-survey-results-practitioners-see-need-for-new-approaches-to-system-wide-reform-77026](http://news/mckinsey-devex-survey-results-practitioners-see-need-for-new-approaches-to-system-wide-reform-77026) [Acedido em 25 Novembro 2015].
- Manifesto, 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. [Online] Available at: <http://www.agilemanifesto.org> [Acedido em 23 9 2016].
- Martens, P., Riet, v. M. & Santos, R. M., 2013. *The Management of International Development Projects: Enhancing Sustainable Outcomes Improved Project Management Education and Training*. Maastricht, Maastricht School of Management Research Conference.
- Muriithi, N. & Crawford, L., 2003. Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 1(21), pp. 309-319.
- Navarro-Flores, O., 2011. Organizing by Projects: A Strategy for Local Development - The Case of NGOs in a Developing Country. *Project Management Journal*, 42(6), pp. 48-59.
- Nelson, K., Ghods, M. & Nelson, H., 1998. *Measuring the effectiveness of a structured methodology: a comparative analysis*. Kohala Coast, Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences.
- NORAD, 1999. *The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for objectives-oriented planning*. Oslo: (NORAD) Norwegian Agency for Development Cooperation.

- OCDE, 2015. *Development aid stable in 2014 but flows to poorest countries still falling*. [Online] Available at: <http://www.oecd.org/dac/stats/development-aid-stable-in-2014-but-flows-to-poorest-countries-still-falling.htm> [Acedido em 15 Novembro 2015].
- Oelofse, A., 2000. The Ziel Orientierte Project Planung (ZOPP) procedure. *SA Journal of Clinical Nutrition*, 13(1), p. (Supplement).
- Oliveira, A., 2013. *Cooperação Portuguesa: Uma Política de Estado?*. Lisboa, Plataforma Portuguesa das ONGD.
- Ortiz-Marcos, I., Benita, J., Aldeanueva, C. & Colsa, A., 2013. Competency Training for Managing International Cooperation Engineering Projects. *Project Management Journal*, 44(2), pp. 88-97.
- Payne, J. H. & Turner, R. J., 1999. Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management*, 17(1), pp. 55-59.
- Pellegrinelli, S., 2011. What's in a name: Project or programme?. *International Journal of Project Management*, 29(2), pp. 232-240.
- Plataforma Portuguesa das ONGD, 2015. *Plataforma Portuguesa das ONGD: 30 anos em prol do Desenvolvimento*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD.
- PM4DEV, 2007. *Project Management for Development Organizations: A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations*. Atlanta: IMPACTO4DEV.
- PM4DEV, 2015. *Development Project Management*. Atlanta: PM4DEV.
- PM4NGOs, 2010. *A Guide to the PMD Pro1: Project Management for Development Professionals*, Toronto: PM4NGOs.
- PM4NGOs, 2013. *A Guide to the PMD Pro: Project Management for Development Professionals*. Toronto: PM4NGOs.
- PMI, 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Ragin, C., 1987. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C., 2008. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Rakitin, S., 2001. Letters, Manifesto elicits cynicism. *Computer*, 34(12), pp. 4-7.
- Riddell, R., 2007. *Does foreign aid really work?*. Oxford: Oxford University Press.

- Rihoux, B. & Ragin, C., 2009. *Configurational Comparative Methods: Qualitative comparative analysis (QCA)*. Thousand Oaks: Sage.
- Roduner, D., 2008. Logical Framework Approach and Outcome Mapping. *Rural Development News*, 2(1), pp. 9-19.
- Roulston, K., deMarrais, K. & Lewis, J., 2003. Learning to Interview in the Social Sciences. *Qualitative Inquiry*, 9(4), pp. 643-68.
- Sage, D., Dainty, A. & Brookes, N., 2014. A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. *International Journal of Project Management*, 32(4), p. 544–55.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saynisch, M., 2010. Beyond frontiers of traditional project management: An approach to evolutionary, self-organizational principles and the complexity theory - Results of the research program. *Project Management Journal*, 41(2), pp. 21-37.
- Schiefer, U. et al., 2006. *Método Aplicado de Planeamento e Avaliação: Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos*. Cascais: Principia.
- Schiefer, U., Baptista, A., Gandra, L. & Baptista, C., 1998. *MAPA - Método Aplicado de Planeamento e Avaliação de Projetos*. Lisboa: ICP.
- Schiefer, U. & Döbel, R., 2001. *MAPA - Project: A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation*. Budapest: OSI-IEP Publications.
- Schiefer, U. & Reinald, D., 2001. *MAPA-Project: A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation*. Budapest: Open Society Institute - IEP Publications.
- Schneider, C. & Wagemann, C., 2010. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), pp. 397-418.
- Schneider, C. & Wagemann, C., 2012. *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seidel, J., 1991. Method and Madness in the Application of Computer Technology to Qualitative Data Analysis. Em: N. Fielding & R. Lee, edits. *Using Computers in Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications, pp. 107-16.
- Seidel, J., 1998. Appendix E: Qualitative Data Analysis. Em: Qualis Research, ed. *Manual for The Ethnograph v4*. s.l.:Qualis Research, pp. 1-15.
- Seidel, J. & Kelle, k., 1995. Different Functions of Coding in the Analysis of Data. Em: K. Kelle, ed. *Computer Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods, and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

- Seymour, T. & Hussein, S., 2014. The History of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), pp. 223-40.
- Shenhar, A., 2008. Unleashing the power of project management. *Industrial Management*, 50(1), pp. 1-7.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D., 2007. Project Management Research - The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), pp. 93-9.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D., 2007. *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Smoke, P., 2003. Decentralisation in Africa: goals, dimensions, myths and challenges. *Public Administration and Development*, 23(1), pp. 7-16.
- Špundak, M., 2014. Mixed agile/traditional project management methodology - reality or illusion?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(1), pp. 939-48.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C., 2003. *Handbook of mixed methods in social and behavioural research*. Thousand Oaks: Sage.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A., 2009. *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Tracy, S., 2013. *Qualitative Research Methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Blackwell.
- Turner, J. R., 1993. *The Handbook of Project-Based Management*. New York: McGraw-Hill.
- Van der Waldt, G., 2011. Adaptive Project Management: A tool for more realistic municipal planning. *Administratio Publica*, 19(2), pp. 2-20.
- Virine, L., 2008. Adaptive Project Management. *PM World Today*, May, 10(5), pp. 1-7.
- Weiss, R., 1994. *Learning from Strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.
- Werker, E. D. & Ahmed, F. Z., 2008. What do nongovernmental organizations do?. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), pp. 73-92.
- Williams, T., 2005. Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), pp. 497-508.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P. & 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. 638-49.
- World Bank, 2001. *The World Bank Participation Sourcebook*. Washington, D.C.: World Bank.

Wysocki, R. K., 2014. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 7th ed. Indianapolis: Wiley.

Youker, R., 2003. *The nature of international development projects*. Baltimore, MD, PMI Conference.

Anexo 1 – Questionário

Secção A – Informação Geral

Nome da ONG: _____ Insira o seu texto aqui. País da ONG: _____ Escolha a sua opção.

A sua ONG é a estrutura local (ex. WWF Itália) de uma federação/rede/organização internacional (ex. WWF):

Sim Não

Nas questões seguintes por favor refira-se aos dados no país da sua ONG:

Tamanho da ONG (nº empregados): _____ ? Número de Projetos por ano: _____ ?

Receita total da ONG no ano de 2015: _____ ? Euros (aprox.)

Qual a importância dos projetos de desenvolvimento internacional na totalidade das atividades da sua ONG?

Marginal Importante Nuclear

Quantos projetos geriram nos últimos 2 anos: _____ ?

Dos quais _____ ? são projetos internacionais (i.e. os beneficiários residem noutro país)

Duração média de projeto _____ ? meses

Dimensão média dos projetos geridos nos últimos 2 anos (EUR):

X < 100.000 X < 200.000 X < 500.000 X > 500.000

Por favor especifique os principais propósitos dos projetos geridos nos últimos 2 anos:

Fornecimento e integração de produtos e ferramentas (ex. tecnologias da informação, saúde, equipamentos energéticos)	Edificação ou construção de infraestruturas	Desenvolvimento de serviços sociais, económicos, de saúde e/ou ambientais (educação, finanças, combate a doenças, ...)	Consciencialização, mobilização social (direitos humanos, ambiente, ...)	Outro: Insira o seu texto aqui.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Pontue a sua concordância com as seguintes afirmações (1: discordo totalmente; 5: concordo totalmente):

	1	2	3	4	5
O contexto dos meus projetos caracteriza-se por uma elevada variabilidade (preços, legislação, disponibilidade de pessoal, fornecedores, ...)	<input type="checkbox"/>				
Durante a fase de execução/implementação os meus projetos são alterados de forma significativa (devido a constrangimentos inesperados, necessidades locais, etc.)	<input type="checkbox"/>				
No final do projeto avaliamos e comunicamos os resultados às partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	<input type="checkbox"/>				
Enquanto gestor de projeto, eu sou responsável pelo seu impacto a longo prazo (efeitos, metas)	<input type="checkbox"/>				

Número médio de partes interessadas (ex. patrocinadores, administração local) envolvidos por projeto:

_____ ? dos quais _____ ? são parceiros locais na implementação

Indique a importância dos resultados que se seguem para os diferentes atores envolvidos e o desempenho atingido pela sua ONG (1: Muito Baixa; 5: Muito alta):

	Grau de Importância					Desempenho médio atingido nos seus projetos				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cumprir o orçamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Cumprir o prazo esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Cumprir a qualidade (entregar exatamente o <i>output</i> esperado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Obter impacto de longo prazo através do Projeto (resultados/metasp)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Envolvimento das partes interessadas/parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Extensão da propriedade do projeto à comunidade local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Monitorizar e relatar às partes interessadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Sustentabilidade económica após o fim do projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Satisfação da comunidade local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Secção B – Metodologias, ferramentas e desempenhos

Por favor pontue o seu nível de conhecimento para cada uma das seguintes metodologias de gestão de projetos

	Nível de conhecimento (1: Muito Baixo; 5: Muito Alto):					Possui Certificação?		% Projetos que adotam a metodologia (últimos 2 anos)
	1	2	3	4	5	Sim	Não	
Project Cycle Management (PCM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
PMBOK (PMI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
IPMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
PRINCE2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
PM4DEV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
PMDPro (PM4NGOs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
MAPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.
Outra: <small>Insira o seu texto aqui.</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escolha uma opção.

Por favor pontue a percentagem de adoção e o nível de importância de cada uma das seguintes ferramentas:

	Percentagem (%) dos <u>seus</u> projetos que utilizam a ferramenta	Nível de Importância 1: Muito Baixo; 5: Muito Alto (i.e. usado frequentemente durante o projeto)				
		1	2	3	4	5
Matriz de enquadramento lógico (Logical framework)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diagrama de Gantt, ou diagrama de barras, ou cronograma do projeto	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Método do caminho crítico (Critical path method)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema de gestão do valor realizado (Earned Value Management System)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura de decomposição do trabalho (WBS - Work breakdown structure)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz de designação de responsabilidades (RAM – Responsibility assignment matrix)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz de análise das partes interessadas (Stakeholder matrix)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organograma ou estrutura de decomposição organizacional (OBS – Organizational breakdown structure)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento de marcos do projeto (Milestone planning)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relatórios de progresso	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlo de custos	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise/gestão do risco	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reserva de contingência	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano de Comunicação	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registo de ocorrências (Issues Log)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do âmbito do projeto (monitorização dos pedidos de alteração ao projeto, etc.)	Escolha uma opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Secção C – Matriz de Enquadramento Lógico (Logical Framework)

Por favor, preencha esta secção apenas se tiver utilizado a Matriz de Enquadramento Lógico (MEL) nos seus projetos

Seguiu alguma “guideline” específica para a Matriz de enquadramento lógico? (ex. USAID, União Europeia, etc.) Sim Não

Se sim, qual?

Insira o seu texto aqui.

Como classificaria o seu conhecimento da Matriz de Enquadramento Lógico?

(1: Muito Baixo; 5: Muito alto):

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Para cada questão seleccione uma ou mais opções:

Quem está ativamente envolvido no preenchimento da MEL?	Gestor do Projeto <input type="checkbox"/>	Equipa da ONG <input type="checkbox"/>	Donatários/ Patrocinadores <input type="checkbox"/>	Comunidade Local <input type="checkbox"/>
Quem subscreve/aprova a MEL?	Gestor do Projeto <input type="checkbox"/>	Equipa da ONG <input type="checkbox"/>	Donatários/ Patrocinadores <input type="checkbox"/>	Comunidade Local <input type="checkbox"/>
Quem beneficia mais da utilização da MEL?	Gestor do Projeto <input type="checkbox"/>	Equipa da ONG <input type="checkbox"/>	Donatários/ Patrocinadores <input type="checkbox"/>	Comunidade Local <input type="checkbox"/>

Por favor pontue, entre 1 e 5, a sua concordância com as seguintes afirmações (1: discordo totalmente; 5: concordo totalmente):

	1	2	3	4	5
A MEL ajuda na parte inicial da fase de planeamento (identificação de objetivos e atividades)	<input type="checkbox"/>				
A MEL oferece orientação para todo o projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL é frequentemente atualizada durante o projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL é utilizada na fase de avaliação no final do projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL é amiúde preenchida no final da fase de planeamento enquanto sumário dos objetivos e atividades	<input type="checkbox"/>				
A MEL é difícil de delinear com relações causais claras e objetivas	<input type="checkbox"/>				
A MEL oferece uma terminologia comum facilitadora da interação entre as várias partes interessadas	<input type="checkbox"/>				
A MEL é demasiado simples e omite aspetos essenciais de um projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL é facilmente integrada com outras ferramentas de gestão de projeto	<input type="checkbox"/>				
Os objetivos e pressupostos da MEL são facilmente verificados no final do projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL é utilizada nos relatórios e reuniões de projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL demora muito tempo a preparar e atualizar	<input type="checkbox"/>				
A MEL é a ferramenta mais importante que utilizo na gestão dos meus projetos	<input type="checkbox"/>				
A MEL contribui significativamente para a performance em termos de custo (i.e. cumprimento do orçamento inicial) ou tempo (i.e. respeitar os prazos definidos)	<input type="checkbox"/>				
A MEL contribui significativamente para a obtenção do que foi inicialmente definido em termos de <i>outputs</i> do projeto	<input type="checkbox"/>				
A MEL contribui significativamente para a obtenção de um output que realmente responde a uma necessidade local	<input type="checkbox"/>				
A MEL exige demasiada informação dadas as dificuldades em definir a hierarquia de objetivos	<input type="checkbox"/>				

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à (ao) _____ por ter aceitado participar no nosso estudo; e sublinhar que não existem de facto respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião é importante.

Questões Iniciais

Gostaria de começar por lhe perguntar, (1) há quantos anos a (o) _____ trabalha no setor da cooperação para o desenvolvimento?

(2) Trabalhou sempre com a _____ ou também noutras organizações?

No início do nosso estudo foi-nos transmitida a ideia de que o universo das ONGD portuguesas é essencialmente constituído por um pequeno grupo de ONGD com maior relevância (ou seja um maior grau de profissionalização e especialização) e um por segundo grupo relativamente mais vasto, registado no Instituto Camões sem que isso signifique no entanto uma atividade regular em projetos de cooperação para o desenvolvimento fora do país.

(3) A (o) _____ concorda com esta ideia acerca das ONGD portuguesas?

(4) Consideraria a _____ como fazendo parte do grupo das ONGD com maior relevância?

Durante a aplicação do questionário nenhuma das ONGD relatou uma atividade exclusivamente dedicada a este tipo de projetos, e menos de metade definiram a sua importância para a atividade geral da organização como nuclear.

(5) A que é que se deve esta diversificação, ou seja, na sua opinião, o que leva as ONGD a desenvolver outros projetos para além dos projetos de cooperação para o desenvolvimento em países terceiros?

(6) Que projetos a (o) _____ tem desenvolvido nos últimos anos fora do país?

(7) Na opinião da (do) _____ em que é que estes projetos são diferentes dos projetos que encontramos noutras indústrias e setores?

(8) quais são as maiores dificuldades ou desafios que sente ao nível da gestão/ coordenação destes projetos?

(9) O que é que é necessário para ser um bom gestor ou coordenador de projetos no setor da cooperação para o desenvolvimento?

Questões Intermédias

No questionário, a (o) _____ referiu que utiliza a metodologia *Project Cycle Management* (PCM) em ____ % dos seus projetos.

(10) Quando é começou a utilizar esta metodologia? (11) Porquê?

Na literatura, e na opinião de muitos dos seus utilizadores, a Project Cycle Management (PCM) e a abordagem de enquadramento lógico que lhe está associada são frequentemente criticadas em função das suas limitações e da dificuldade da sua aplicação na prática.

(12) Qual é a opinião da (do) _____ acerca desta questão?

(13) Quais são as ferramentas de gestão e organização do trabalho cuja utilização não abdica durante os seus projetos?

Questões Finais

Tendo em conta a nossa conversa até aqui, (14) o que é que a (o) _____ entende ser realmente importante na discussão em torno das metodologias e ferramentas de gestão de projetos de cooperação para o desenvolvimento?

(15) Existe alguma outra coisa que a (o) _____ julgue necessário abordar, ou alguma pergunta que eu devesse ter perguntado e não perguntei?

(16) a (o) _____ tem alguma questão que me queira colocar?

Muito obrigado (referir termos consentimento informado).

Anexo 3 – Declaração de Consentimento Informado

Consentimento Informado

A presente declaração surge no seguimento do convite que lhe dirigi no sentido de participar na segunda fase (recolha de dados qualitativa) de um estudo acerca da adequabilidade e transferibilidade das metodologias e ferramentas da gestão de projetos contemporânea para o setor do desenvolvimento internacional ou cooperação para o desenvolvimento. Um estudo conducente e indispensável para a obtenção do grau de mestre em gestão de projetos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL).

Neste contexto, o princípio do consentimento informado reflete a necessária preocupação ética e moral com a autonomia e com os direitos de privacidade dos participantes numa investigação científica. Na sua forma mais fundamental, salienta a necessidade da obtenção de uma anuência informada, ponderada, e voluntária. Consequentemente, este princípio exige que toda a informação relevante acerca da pesquisa que possa previsivelmente influenciar essa decisão seja previamente facultada aos potenciais participantes.

O Processo de Investigação

No âmbito do presente estudo estou a pedir-lhe que concorde em participar numa única entrevista com uma duração prevista de 60 a 90 minutos, a realizar-se durante as próximas semanas, em localização e horário de sua escolha. Em alternativa a entrevista poderá – caso assim prefira – realizar-se através de *Skype*.

Durante a entrevista, pedir-lhe-ei que partilhe as suas experiências, perceções, e opiniões acerca da sua atividade enquanto gestor/ coordenador de projetos no setor do desenvolvimento internacional ou cooperação para o desenvolvimento.

A entrevista será gravada e, subsequentemente, terá a oportunidade de rever as transcrições das gravações e fazer as alterações e retificações que entenda necessárias. Após a conclusão desta fase de recolha de dados, partilharei oportunamente consigo a(as) narrativa(s) que construí a partir das transcrições e pedir-lhe-ei que afira a completude e exatidão da minha representação da sua experiência.

Renúncia, Interrupção e Desistência

A entrevista foi concebida de forma a evitar ou minimizar qualquer tipo de desconforto por parte do entrevistado. Contudo, se em algum momento se sentir desconfortável, é fortemente encorajada(o) a não responder e passar à questão seguinte, a suspender temporariamente, ou mesmo terminar a

entrevista. Para além da decisão de participar ser obviamente voluntária, tem o direito de abandonar o estudo a qualquer momento. Em caso algum será necessária qualquer justificação ou explicação.

Benefícios e Mais-Valias

Contribuir com sua a experiência, perceções, e opiniões para uma melhor compreensão académica do *know-how* específico e das necessidades práticas dos gestores/ coordenadores de projetos de desenvolvimento internacional ou cooperação para o desenvolvimento. Participar e potencialmente influenciar os contornos do atual debate em torno da necessidade de uma maior integração das metodologias e ferramentas tradicionalmente utilizadas neste setor, com outras ferramentas, técnicas e metodologias da gestão de projetos contemporânea. Um processo relativamente recente que acarreta e deixa antever potenciais impactos ao nível da atividade das organizações não-governamentais ligadas ao desenvolvimento.

Garantia de Confidencialidade

Serão envidados todos os esforços de forma a garantir que a informação que decida partilhar permaneça estritamente confidencial. Os meus dois orientadores terão acesso às transcrições das entrevistas, mas a sua identidade e a identidade da organização à qual pertence não será utilizada no âmbito da minha dissertação, e toda a informação que – direta ou indiretamente – possa permitir essa identificação será excluída ou intencionalmente dissimulada.

Questões Adicionais

Estarei disponível para qualquer dúvida ou questão que queira colocar através do endereço eletrónico alexandre.abaladas@gmail.com ou do contacto XXX.XXX.XXX. Os meus dois orientadores – Prof. Mário Romão e Prof. Pedro Verga Matos – podem, caso entenda que se justifica, ser contactados através dos seus endereços eletrónicos (mario.romao@iseg.ulisboa.pt; pvmatos@iseg.utl.pt) ou do contacto telefónico geral do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL).