

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Aplicação de Ferramentas de Gestão de Projetos em Organizações de Desenvolvimento: O Terceiro Sector em Angola.

Eneida Cristina da Cruz Fortes Lima

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Doutor António Robalo, Professor Catedrático, Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa

Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, Iscte – Instituto Universitário de
Lisboa

Outubro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Aplicação de Ferramentas de Gestão de Projetos em Organizações de Desenvolvimento: O Terceiro Sector em Angola.

Eneida Cristina da Cruz Fortes Lima

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Doutor António Robalo, Professor Catedrático, Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa

Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, Iscte – Instituto Universitário de
Lisboa

Outubro, 2020

EPÍGRAFE

Desde que me lembro, o mundo dos gestores tem sido turbulento, certamente até muito turbulento, mas nunca como nos últimos anos, ou como será nos mais próximos.

Peter Drucker, 1993

AGRADECIMENTOS

À todas os colaboradores das Organizações de Desenvolvimento e das Entidades doadoras e Financiadoras que aceitaram em responder aos questionários, o meu profundo agradecimento pela confiança e apoio.

À minha família, especialmente ao meu esposo Bruno Lima e a minha sogra Ana Maria da Luz pelo carinho, apoio e pela cooperação com o meu filho, durante esse percurso académico. As minhas irmãs, Gracinda Fortes e Maria Auxiliadora Fortes pelo incentivo. E, um apreço muito especial à minha mãe, Francisca Ana da Cruz, por me ensinar que a educação é a chave da mudança.

Um obrigado especial aos Professores Doutores António Robalo e Renato Pereira pela imediata disponibilidade demonstrada em orientar esta dissertação e pelas preciosas sugestões, imprescindíveis para a sua conclusão.

Aos meus amigos, Eneida Martins, Marina Coelho, Diego Ribeiro e Diandra Costa, pelo incentivo e pelo profissionalismo na troca de ideias que contribuíram, enormemente, para o bom andamento deste trabalho.

Por último, a todas as outras pessoas e entidades que intervieram de forma directa ou indirecta neste trabalho, obrigada pelas valiosas contribuições proporcionadas.

RESUMO

Esta dissertação descreve as abordagens de gestão de projetos, nas Organizações do Terceiro Sector (TS) da sociedade angolana, e é motivada pela seguinte pergunta: a implementação das ferramentas de gestão de projetos tem influência no sucesso dos projetos das organizações de desenvolvimento?

Para responder a esta pergunta, estudou-se as peculiaridades do TS, especialmente quanto à gestão de projetos, analisando a coerência e a adaptação das ferramentas de gestão de projetos e a sua contribuição no alcance dos resultados e na mobilização de recursos financeiros, ponto fulcral para a sobrevivência das Organizações do TS. Assim, procurou-se a fundamentação teórica das ferramentas de gestão de projetos, utilizadas pelo primeiro sector e pelo segundo sector, e como o TS as têm assimilado nas respostas às necessidades sociais, ultrapassando os desafios globais, nomeadamente, a competição por recursos e dando resposta aos indicadores de desempenho, exigidos por diferentes *stakeholders*, sem descuidar o cumprimento da sua missão. Desta forma, no âmbito deste trabalho de investigação, foi elaborada uma revisão da literatura, que começa com uma introdução do que é um projeto, aprofunda a temática da Gestão de Projetos e realizada uma abordagem teórica sobre o terceiro sector e as particularidades da gestão de projetos em projetos de desenvolvimento.

Para alcançar os objetivos, foi realizado um estudo empírico que inclui dois questionários: um, aplicado aos gestores das Organizações de Desenvolvimento que actuam no mercado Angolano, e outro aplicado a doadores e financiadores que atuam no mercado Angolano.

Palavras- chaves: Gestão de Projetos; Terceiro Sector; Projetos do Sector de Desenvolvimento.

ABSTRACT

This dissertation describes the project management approaches, in the Third Sector Organizations (TS) of Angolan society, and is motivated by the following question: does the implementation of such project management tools influence the success of the development organizations projects?

To answer this question, we studied the peculiarities of the TS, especially regarding project management, analyzing the coherence and adaptation of project management tools and their contribution to achieving results and mobilizing financial resources, a key point for the survival of TS Organizations. Thus, the theoretical foundation of the project management tools, used by the first sector and the second sector, was sought, and as the TS has assimilated them in responding to social needs, overcoming global challenges, namely, competition for resources and giving response to performance indicators, required by different stakeholders, without neglecting the fulfillment of its mission. Thus, within the scope of this research work, a literature review was prepared, which begins with an introduction to what a project is, deepens the theme of Project Management and carries out a theoretical approach on the third sector and the particularities of project management projects in development projects.

To achieve the objectives, an empirical study was carried out that includes two questionnaires: one, applied to the managers of Development Organizations that operate in the Angolan market, and the other applied to donors and financiers that operate in the Angolan market.

Keywords: Project Management; Third Sector; Development Sector Projects.

Lista de siglas e abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APM – Association for Project Management (Associação para Gestão de Projetos)

BAFD – Banco Africano para o Desenvolvimento

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

GP – Gestão de Projetos

IPROCAC - Instituto de Promoção e Coordenação de Ajuda as Comunidades

KPI – Key Performance Indicators (Indicador-chave de desempenho)

TAP – Termo de Abertura do Projeto

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre o Investimento

OSC – Organizações da Sociedade Civil

ONG – Organização Não Governamental

PDN – Plano de Desenvolvimento Nacional

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PMBOK - Project Management Body of Knowledge (Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos)

PM4DEV – Project Management for Development (Gestão de Projetos para Desenvolvimento)

PMD Pro – Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMI - Project Management Institute (Instituto de Gestão de Projetos)

PMRB – País de Rendimento Médio-Baixo

TS – Terceiro Setor

UNDSCF – United Nations Development Sustainable Cooperation Framework (Quadro de Cooperação entre o Governo de Angola e as Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável)

UTCAH - Technical Unit of Coordination of Humanitarian Aid (Unidade Técnica de Coordenação de Ajuda Humanitária)

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Elaboração dos Objetivos.....	3
1.2.1. <i>Objetivo Geral:</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	3
1.3. Estrutura do Trabalho.....	3
Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica.....	5
2.1. Projetos.....	5
2.1.1. <i>Projetos, Portfólio e Programa</i>	7
2.2.1. <i>Fase 1: Iniciação</i>	11
2.2.2. <i>Fase 2: Planeamento</i>	14
2.2.3. <i>Fase 3 - Execução</i>	24
2.2.4. <i>Fase 4 - Monitorização e Controlo</i>	25
2.2.5. <i>Fase 5 - Fecho ou Encerramento do Projeto</i>	26
2.3. Metodologias de Gestão de Projetos.....	30
2.3.1. <i>Metodologias Ágeis</i>	31
2.3.2. <i>Metodologias Tradicionais</i>	32
2.3.3. <i>Metodologia Ágil, Metodologia Tradicional ou Metodologia Híbrida</i>	33
2.4. Gestão de Projetos no Terceiro Sector.....	36
2.4.1. <i>Terceiro sector no contexto Angolano</i>	38
2.4.2. <i>Gestão de Projetos no Terceiro Sector: particularidades e desafios</i>	41
Capítulo 3 - Definição da Metodologia e Análise dos Resultados.....	47
3.1. Definição da Metodologia.....	47
3.2. Resultados e Discussão.....	48
3.2.1. <i>Coleta dos dados</i>	49
3.2.2. <i>Apresentação dos Resultados</i>	50
Capítulo 4 - Conclusões.....	73
Fontes.....	77
Documentos.....	77
Artigos.....	77
Websites.....	78
Referências Bibliográfica.....	79
ANEXOS.....	81
ANEXO A - Questionário Aplicado aos Colaboradores das Organizações de Desenvolvimento	81
ANEXO B - Questionário Aplicado aos Colaboradores das Instituições Doadoras e Financiadoras	89

Índice de Figuras

Figura 2-1: O triângulo de Gestão de Projetos	9
Figura 2-2: Fases do Ciclo de vida de um projeto.....	10
Figura 2-3: Processo de Execução de um projeto.	24
Figura 2-4: Ciclo de Vida de um projeto Ágil.....	31
Figura 2-5: Modelo Cascata - Ciclo de vida de um projeto.....	33
Figura 3-1: Segmento de atuação das organizações.....	50
Figura 3-2: Tempo de Funcionamento das Organizações.....	51
Figura 3-3: N° de Colaboradores com conhecimento em GP.....	51
Figura 3-4: Anos de experiência da equipa em trabalhar com projetos.....	52
Figura 3-5: Idade dos Entrevistados	53
Figura 3-6: Formação dos Entrevistados.....	53
Figura 3-7: Fases do Projetos em que o entrevistado está envolvido.....	53
Figura 3-8: Tipo de Organizações Doadoras e Financiadoras.....	54
Figura 3-9: Volume de Financiamento por ano no país.....	54
Figura 3-10: Captação de Projetos.....	55
Figura 3-11: Origem dos Recursos.....	56
Figura 3-12: Principais parceiros das organizações.....	56
Figura 3-13: Elaboração do TAP.....	57
Figura 3-14: Elaboração da EAP.....	58
Figura 3-15: Validação dos Documentos pelos Financiadores e Doadores.....	58
Figura 3-16: Identificação e mitigação dos Riscos.....	59
Figura 3-17: Elaboração do Cronograma.....	60
Figura 3-18: Identificação das Tarefas Críticas.....	60
Figura 3-19: Cumprimento dos Prazos dos projetos.....	61
Figura 3-20:Elaboração de Orçamento Detalhado.....	61
Figura 3-21: Execução do Orçamento na Totalidade.....	62
Figura 3-22: Prestação de Contas.....	62
Figura 3-23: Organizações com RH capacitados.....	63
Figura 3-24: Envolvimento das partes interessadas.....	63
Figura 3-25: Elaboração de um plano de Comunicação.....	64
Figura 3-26: Regularidade das reuniões entre as partes interessadas.....	64
Figura 3-27: Monitorização e Controlo da EAP e do TAP.....	65
Figura 3-28: Monitorização e Controlo do Cronograma.....	65
Figura 3-29:Monitorização dos Recursos.....	66
Figura 3-30: Monitorização dos Indicadores.....	66

Figura 3-31: Principais Desafios enfrentado pelas Organizações.	67
Figura 3-32: Apetos de Melhoria nas Organizações.	68
Figura 3-33: Critérios de Sucesso de um projeto.	69
Figura 3-34: Taxa de Sucesso dos Projetos das Organizações.	69

Índice de Tabelas

Tabela 2-1: Elementos do TAP	11
Tabela 2-2: Elementos do TAP	12
Tabela 2-3: Elementos do TAP	13
Tabela 2-4: Elementos de um projeto.....	14
Tabela 2-5: Processos da Gestão de Escopo.....	15
Tabela 2-6: Processos de gestão de recursos do projeto.....	18
Tabela 2-7: Potenciais Riscos de um Projeto.	20
Tabela 2-8:Grupo de processos de Gestão de Projetos e Mapeamento das Áreas de Conhecimento. ..	28
Tabela 2-9: Vantagens e Desvantagens da Metodologia Cascata versus a Ágil.	34
Tabela 2-10: Fluxo descritivo da gestão de projetos do terceiro sector.	43
Tabela 3-1: Frequência de Formações em GP.....	52

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Introdução

Independente do ramo de atuação no qual as Organizações estão inseridas, o mercado está a tornar-se cada vez mais competitivo e complexo, exigindo mudanças rápidas e fazendo com que novas estratégias sejam desenvolvidas, no intuito de melhorar o desempenho e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva.

A economia e o mundo estão em mudança. Em 2020 a pandemia Covid-19 veio acentuar a necessidade de as Organizações se tornarem mais ágeis e assertivas na tomada de decisões, visando mitigar perdas financeiras e impactos operacionais, logísticos e organizacionais. Esta crise, trouxe uma mudança disruptiva na forma como as Organizações (sector privado, público ou terceiro sector) fazem negócio, e veio demonstrar que as Organizações e as pessoas devem estar preparadas para lidar com as incertezas do mundo atual, porque isso pode ser a diferença entre a vida e a morte de uma Organização.

Segundo o Guia Ágil do Project Management Institute (PMI, 2017), as tecnologias disruptivas estão a mudar rapidamente o jogo, diminuindo as barreiras, levando as Organizações mais maduras e mais propensas a ser altamente complexas e potencialmente lentas a inovar, a adotar uma mentalidade mais ágil para permanecerem competitivas e manter-se no mercado, onde competem com *startups* ágeis e inovadoras, capazes de gerar rapidamente produtos que atendem às necessidades dos clientes.

Este cenário veio acentuar as dificuldades que o terceiro sector já vinha enfrentando, com um número crescente de organizações, projetos e programas, com a competição cada vez mais forte e os doadores a restringirem os seus fundos. Essa restrição colocou as organizações do sector sob um maior escrutínio, pelo mau uso dos fundos disponíveis e a falta de eficiência, mas também por sua má organização e objetivos fracassados. Este escrutínio levou as ONGs a se tornarem mais profissionais e mais orientadas para o desempenho. Estudos têm observado um uso crescente de gestão de projetos por ONGs nos últimos anos. Além disso, as metodologias de gestão de projetos e suas ferramentas têm-se desenvolvido cada vez mais.¹

Nesta senda, esta dissertação faz uma análise do uso das ferramentas de gestão de projetos, nos projetos angolanos de desenvolvimento, e como têm contribuído para o aumento da taxa de sucesso dos mesmos. Esta análise é feita à luz do contexto sócio-económico angolano, onde a taxa de pobreza nacional passou de 36,6%, em 2015, para 40,6% em 2019, com uma taxa de pobreza rural quase 2 vezes maior que a urbana (57,2% vs. 29,8%). A taxa de desemprego atual é de 30,7%, com 4.150.676 desempregados, sendo a taxa na área urbana de 41,1% e na área rural de 16,1%, segundo o Instituto Nacional de Estatística Angolano (2019). Os índices de desenvolvimento económico-social e de desenvolvimento humano têm vindo a agravar-se com a grave crise económica, que se intensificou nos

¹ Matos, P.V., Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.067>

últimos cinco anos, e fragilizou ainda mais os extratos sociais vulneráveis, reforçando o papel do terceiro sector na minimização dos impactos sócio-económicos negativos nas populações mais vulneráveis.

É de realçar que o aparecimento das organizações do terceiro sector em Angola, não é um fenómeno novo. As organizações do terceiro sector, bem como as Organizações Multilaterais como as Nações Unidas, as Instituições Financeiras Internacionais, as ONGs Internacionais, surgiram no país nos meados dos anos 90, num contexto de vulnerabilidade extrema e baixos indicadores sociais, em que o país enfrentava uma guerra que durou longos 27 anos, e que perduraram até 2002. Assim, como forma de substituir a ausência estatal, as Organizações do Terceiro Setor vêm desenvolvendo projetos nas mais variadas esferas sociais. Tal característica é resultado de um quadro de ineficiência/ausência de Políticas Públicas, que oferece ensejo a um campo de trabalho comandado por organizações sociais, proliferando-se rapidamente e expandindo as suas ações, na tentativa de reduzir as desigualdades sociais (RIBEIRO, 2010).

Atualmente, diversas organizações do terceiro sector estão em ação em todo o território angolano, financiadas por Organismos e Empresas internacionais, ou Governo e empresas locais, bem como por particulares. Essas Instituições trabalham ativamente na busca do bem-estar social da população, em especial, diante do contexto contemporâneo de forte recessão económica e crise humanitária, resultante da vinda de refugiados da República Democrática do Congo, severa seca ao sul do país e surto de poliomielite.

Assim sendo, a ajuda ao desenvolvimento tem-se tornado cada vez mais relevante nas últimas décadas, para melhorar as condições sociais e económicas no país. DA SILVA PEREIRA et al. (2013) salienta que a heterogeneidade dos desafios sociais, presentes nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, requer, a mobilização dos mais variados atores sociais: primeiro, segundo e terceiro sectores trabalhando conjuntamente na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Em consonância com a linha de pensamento expressa pelo autor supracitado, o Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2021 elenca, como um dos seus objetivos, a multiplicação dos atores sociais, buscando fomentar e acolher as iniciativas da sociedade civil e de organizações do Terceiro Sector, estimulando, assim, o exercício da cidadania e propiciando o comprometimento dos demais setores, além do primeiro sector, no desenvolvimento de condições mínimas para o alcance do tão sonhado bem-estar social (Ministério da Economia e Planeamento, 2018).

Contudo, o Terceiro Sector ainda enfrenta sérios obstáculos, que permeiam as suas atividades, em especial no que diz respeito à administração, que, por vezes, tem como marca o amadorismo, grande fator de insucesso de projetos organizacionais (DA SILVA PEREIRA et al. 2013). Uma das explicações para esse cenário é que a multiplicação de organizações sociais e a expansão de seus projetos, não foram acompanhadas por uma produção científica na área, que sustentasse a atuação dessas instituições (RIBEIRO, 2010). Ademais, o Terceiro Sector possui nuances específicas que tornam a gestão um

desafio ainda maior, tendo em vista o abrangente campo de atuação e as limitações de recursos nas áreas materiais, financeiras e humanas (DA SILVA PEREIRA et al. 2013).

Por outro lado, a gestão de fundos e operações tem assumido uma importância cada vez maior, devido à dependência da assistência financeira, aliada a um grande número de stakeholders, desde organizações públicas a privadas, o que, de uma maneira geral, acarreta uma forte preocupação com a eficácia do dinheiro usado por esses programas (EDWARDS & HULME, 2014; ZIESEMER, 2016). Por isso, a Gestão de Projetos é tema sensível no que tange ao terceiro sector, e entender como as organizações angolanas gerem os seus projetos é essencial para o aperfeiçoamento da atuação dessas organizações.

1.2. Elaboração dos Objetivos

A definição dos objetivos é de importância decisiva porque permite orientar todo o processo de pesquisa. (MOREIRA, 1994). Desde modo, esta dissertação procura responder aos seguintes objetivos:

1.2.1. Objetivo Geral:

Compreender os fatores que determinam o sucesso dos projetos das organizações do terceiro sector angolano, e como as ferramentas e as metodologias de gestão de projetos, podem ser ajustadas aos projetos de desenvolvimento.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Conhecer ferramentas e metodologias de gestão de projetos e o universo das Organizações do terceiro sector, através da revisão bibliográfica;
- Identificar as ferramentas de gestão de projetos, com as quais as Organizações de desenvolvimento, em Angola, estão mais familiarizadas e verificar quais são consideradas, pelas Organizações, como relevantes para o seu sucesso;
- Identificar os fatores endógenos e exógenos que potenciam eventos de risco para os projetos do terceiro sector;
- Pesquisar o perfil institucional e gerencial das Organizações de desenvolvimento, em Angola, a fim de agregar informações que consolidem a adaptação de ferramentas e metodologias de gestão de projetos;

1.3. Estrutura do Trabalho

O trabalho apresenta uma estrutura dividida em quatro capítulos, conforme demonstrado em seu sumário. O primeiro capítulo apresenta a proposta do trabalho a ser desenvolvido, relatando a contextualização do tema, o motivo da escolha do assunto, os objetivos esperados e as hipóteses.

Já o segundo capítulo aborda o estado da arte sobre o tema, apresentando o referencial teórico estudado para o sucesso no desenvolvimento do trabalho. É abordado o conceito de Projeto, evidenciando o ciclo de vida e os elementos do mesmo, diferença entre Portfólio, Programas e Projeto, Gestão de Projetos, com as suas etapas e processos, caracterização do Terceiro Sector e em particular do Terceiro Sector Angolano, e por fim, as particularidades dos Projetos de Desenvolvimento. Todas as referências bibliográficas utilizadas estão citadas no final do trabalho.

Posterior à explanação dos conceitos, o terceiro capítulo apresenta a metodologia do trabalho, o desenvolvimento e desenho dos questionários e, apresenta as principais limitações da pesquisa e os principais resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

Por fim, o quarto capítulo, demonstra as principais conclusões relacionadas com os objetivos do trabalho.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica

Para a elaboração desta dissertação, nesta seção, as teorias relacionadas com a gestão de projetos são revistas, para uma melhor compreensão das várias práticas de gestão de projetos. Diferentes conceitos, práticas de gestão de projetos são definidas e descritas, analisando-se os impactos e efeitos das mesmas, no desempenho de uma Organização. Para isso, foram revistas algumas teorias significativas, que são relativas e têm impacto direto nas práticas de gestão de projetos no desempenho organizacional.

2.1. Projetos

Segundo NASCIMENTO (2007), existem várias definições para a palavra projeto, isto é, existem várias definições aceitáveis e ao mesmo tempo análogas para este conceito. Ao fazer a revisão bibliográfica do conceito de projeto, foi comum encontrar as seguintes características para definir um projeto: tem uma data de início e término e visa alcançar algo novo.

NEWTON (2015), referenciou várias definições diferentes do que constitui um projeto:

- Project Management Institute (PMI) — ‘Um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único’.
- PRINCE2 — ‘Um Projeto é uma Organização temporária, criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócios, de acordo com um Caso de Negócio acordado.’
- Association for Project Management (APM) - 'Um esforço em que os recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de uma maneira inovadora, para entregar um escopo único de trabalho de determinada especificação, muitas vezes dentro de restrições de custo e tempo, para alcançar mudanças benéficas definidas por quantitativos e qualitativos objetivos.'
- H. Kerzner — ‘Gestão de projetos é o planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa para um objetivo, relativamente de curto prazo, que foi estabelecido para cumprir metas e objetivos específicos. Além disso, a gestão de projetos utiliza a abordagem de sistemas de gestão, tendo pessoal funcional (a hierarquia vertical) atribuído a um projeto específico (a hierarquia horizontal).

LOMBARDI (2020), define o projeto como “um esforço único para produzir um conjunto de entregas, dentro de restrições de tempo, custo e qualidade, claramente especificadas”. Os projetos são diferentes das atividades operacionais de negócios padrão, pois:

- São de natureza única. Eles não envolvem processos repetitivos. Cada projeto realizado é diferente do anterior, enquanto as atividades operacionais frequentemente envolvem a realização de processos repetitivos (idênticos)
- Ter um tempo definido. Os projetos têm uma data de início e de término, claramente especificada, dentro da qual as entregas devem ser produzidas para atender a um requisito específico do cliente

- Ter um orçamento aprovado. Os projetos são alocados num nível de despesas financeiras, dentro do qual as entregas devem ser produzidas para atender a um requisito específico do cliente
- Têm recursos limitados. No início de um projeto, uma quantidade acordada de mão de obra, equipamentos e materiais é disponibilizada para o projeto
- Envolvem um elemento de risco. Os projetos envolvem um nível de incerteza e, portanto, carregam riscos de negócios.

Nesta mesma linha, o PMBOK (2008) reforça que “o projeto é um esforço temporário, empreendido para criar serviço exclusivo, um produto útil e/ou resultado satisfatório. Por esta versão específica da definição, na qual a palavra "temporário" é mencionada, significa que há data de início e término predeterminada para o projeto. Além disso, quando os objetivos predeterminados do projeto são alcançados, isso pode significar que a implementação está concluída, a menos que haja outras razões para encerrar o projeto, que não possam mais atender a esses objetivos predeterminados.

RAYNAL (1996) refere-se ao projeto como uma “expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção e de uma ambição. É também a expressão do necessitar de algo, de uma situação futura vivamente desejada” Outra visão sobre projetos menciona que é a realização ou execução de algo que atenda às necessidades, ou, até mesmo, aproveita alguma oportunidade (CLEMENTE, 2002).

MENEZES (2007), por seu lado, diz que sendo um projeto um empreendimento com início e fim determinados, entende-se que todo o projeto apresenta um ciclo de vida. E, o mesmo é conduzido por pessoas e deve atingir, no seu final, os objetivos dentro dos prazos, custos e qualidade

Analisando os vários conceitos, pode-se dizer que os projetos são caracterizados por atributos gerais, como objetivo, ciclo de vida, exclusividade, interdependências e conflito, com um investimento exclusivo de recursos para atingir objetivos específicos, como a produção de bens ou serviços, para obter lucro ou prestar um serviço a uma comunidade.

Neste caso é correcto afirmar que, dependendo do objetivo do projeto, podemos classificar os projetos por tipos de projetos. Apesar de existirem outras classificações, para o propósito desta dissertação adotar-se-á os cinco tipos de projetos definidos por JUSTO, Andreia no artigo “O que é um projeto”²:

1. Projetos sociais ou de desenvolvimento - esse tipo de projeto pode ser tanto individual quanto coletivo. O objetivo principal é proporcionar melhoria na qualidade de vida de pessoas e/ou comunidades envolvidas. Esses projetos começam, na maioria das vezes, a partir da necessidade de transformação de algum aspeto da sociedade. Além disso, as pessoas envolvidas costumam realizá-los por solidariedade, isto é, sem nenhum tipo de remuneração financeira.

2. Projetos culturais - Os projetos culturais têm como objetivo, levar qualquer tipo de manifestação artística para um determinado grupo de pessoas, como a dança, o teatro e a música. Os resultados de um

² <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-um-projeto/> acesso em 27/5/2020

projeto cultural podem ser dos mais variados: peça teatral, produção de um filme, lançamento de um livro, restauração de museus etc. A realização desse tipo de projeto nem sempre gera retorno financeiro.

3. Projetos de pesquisa - Num projeto de pesquisa, o pesquisador descreve o que ele quer pesquisar, quais as intenções da pesquisa, quanto tempo ele levará e qual é o custo estimado do projeto. Neste tipo de projeto é bem importante definir um orçamento claro e determinar um prazo limite que fique muito explícito aos envolvidos. Isso vai evitar que o projeto se perpetue por um longo período sem atingir os seus objetivos.

4. Projetos empresariais - Num projeto empresarial o objetivo é criar oportunidades, transformar um negócio já existente ou estruturar um novo negócio.

5. Projetos pessoais - Projetos pessoais ou projetos de vida são geralmente individuais e se baseiam em objetivos que as pessoas possuem, como por exemplo fazer uma viagem ou concluir um curso de graduação.

O termo projeto é muitas vezes confundido com programa ou portfólio, assim sendo, convém entender a diferença entre os termos para a correcta utilização dos mesmos.

2.1.1. *Projetos, Portfólio e Programa*

Os termos 'projetos, programas e portfólio' são usados frequentemente, porém nem sempre com rigor ou precisão. Algumas vezes os termos são usados, até mesmo, um no lugar do outro, sujeitos a interpretações errôneas.

JUSTO (2019), descreve a relação entre o projeto, programa e portfólio da seguinte forma:

- Um *projeto* é um esforço temporário, realizado por uma empresa ou Organização (como a criação de um novo produto, serviço ou resultado).
- Um *programa* é um grupo de projetos semelhantes ou relacionados entre si e que muitas vezes são geridos e coordenados como um grupo, em vez de independentemente.
- Um *portfólio* é um grupo de diferentes programas e / ou projetos dentro da mesma Organização, que podem estar relacionados ou não entre si.

Dito de outra forma, os projetos se encaixam em programas maiores, que por sua vez se encaixam em portfólios. Embora relacionadas, as tarefas associadas à gestão de projetos, programas e portfólio são por natureza muito diferentes.

O Guia para o PMD Pro (2012), define os conceitos de gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portfólio da seguinte forma:

- Gestão de projeto é a disciplina de planeamento, organização e gestão de recursos, para gerar a entrega bem-sucedida do objetivo, dos resultados e dos produtos do projeto. O principal desafio da gestão de projetos é alcançar todos os objetivos, resultados e produtos do projeto, honrando os limites preconcebidos do projeto e relacionados com o escopo, orçamento, cronograma e qualidade.

- Gestão de programa é o processo de gestão de um grupo de projetos, relacionados de modo coordenado, para se obter os benefícios e o controlo não disponíveis, através da gestão individual dos projetos. Os programas, ao contrário dos projetos, frequentemente são geridos de uma forma centralizada, com vista a coordenar um grupo de projetos, para alcançar os objetivos e benefícios estratégicos do programa.

- Gestão do portfólio supervisiona o desempenho da coleção de projetos e programas da Organização. Os portfólios geralmente são geridos por uma equipa sênior, no mais alto nível de uma Organização, ou por uma unidade específica de uma Organização (escritório regional ou matriz). A gestão de portfólio não se preocupa com as tarefas das áreas do projeto, mas se concentra, em vez disso, na seleção, iniciação e gestão de todos os projetos, coletivamente, de modo a tratar dos objetivos estratégicos da Organização. A gestão de portfólio inclui frequentemente a escolha de quais os projetos a não fazer, quais começar mais cedo, ou quais parar de fazer, para otimizar a adaptação estratégica dos projetos que estão sendo assumidos para cumprir a missão da Organização.

Posto isto, esta dissertação singir-se-á a análise da gestão de projetos.

2.1. Gestão de Projetos

A gestão de projetos vem ganhando popularidade, como um conceito distinto de gestão, usado para direcionar não apenas os objetivos de negócios, mas também a agenda de desenvolvimento económico dos países em desenvolvimento. Pois, o processo globalizado fez com que muitas Organizações se adaptassem às novas e mais diversas opções de competitividade, buscando novos conceitos, novas metodologias e ferramentas de gestão, inclusive de gestão de projetos, bem como, a implantação de modernas tecnologias para atender à demanda do novo mercado.

Assim, a gestão de projetos, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, para atender aos requisitos do projeto (Guia PMBOK®, 2008), e realizada de forma planeada, organizada, motivada e com o controlo dos recursos, visando alcançar as metas e objetivos do projeto, respeitando as restrições do escopo, tempo, qualidade e custo. (NEWTON, 2015).

É de realçar que a humanidade sempre esteve envolvida com a gestão de projetos; algumas obras sobreviveram ao tempo e nos deixam surpresos até hoje. As pirâmides do Egito, as construções greco-romanas, os castelos medievais, a Muralha da China e a cidade de Machu Picchu, são exemplos de projetos realizados com sucesso. Por isso, esse tema não é novo, pois vem sendo discutido e estudado de forma sistemática há mais de 60 anos. Gestão de projetos é, sim, um conjunto de mecanismos organizados de acompanhamento de processos, que precisam ser desenvolvidos com qualidade, preço e prazo competitivos, visando a satisfação dos clientes. (CANDIDO et al., 2012)

Contribuindo com este conceito, VARGAS (2009) afirma que: a gestão de projetos é um conjunto de ferramentas de gestão que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo

conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controlo de eventos repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

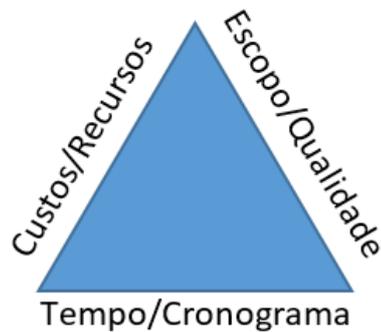


Figura 2-1: O triângulo de Gestão de Projetos

Fonte: Guia PMD Pro,2012

Apesar de, até há poucos anos, a gestão de projetos ser uma prerrogativa apenas de grandes corporações, hoje é acessível às pequenas e médias empresas (PMEs), podendo ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso. A sua adoção não pode ser feita de forma impetuosa e desmedida; a alta direção da empresa (nas PMEs, geralmente o proprietário) precisa avaliar se o seu produto/serviço permite essa forma de gestão (CANDIDO et al., 2012), porque a gestão de um projeto vem acompanhado de grandes desafios, e com o objetivo de minimizar tais grandes desafios, os projetos são normalmente divididos em fases, ou seja, fases de um projeto, também denominadas de ciclo de vida. Pode-se ver um projeto como um sistema dinâmico que está sempre mudando de um estágio para outro, ao longo do ciclo de vida (ATKINSON, 1999).

2.2. Ciclo de Vida de um Projeto

Sendo um projeto uma sequência de atividades únicas, complexas e conectadas com um objetivo ou propósito, que deve ser concluído num tempo específico, dentro do orçamento e de acordo com as especificações, não deve ser comparado a um conjunto rotineiro de atividades ou operações diárias, que se destinam a ser um processo contínuo sem um fim planeado.

Segundo o PMBOK® 6ª Edição, um projeto é constituído não só do planeamento, mas de cinco fases: iniciação, planeamento, execução, monitoramento, controlo e encerramento. Sendo assim, o planeamento é só uma parte de um processo de cinco etapas para a conclusão de um projeto.

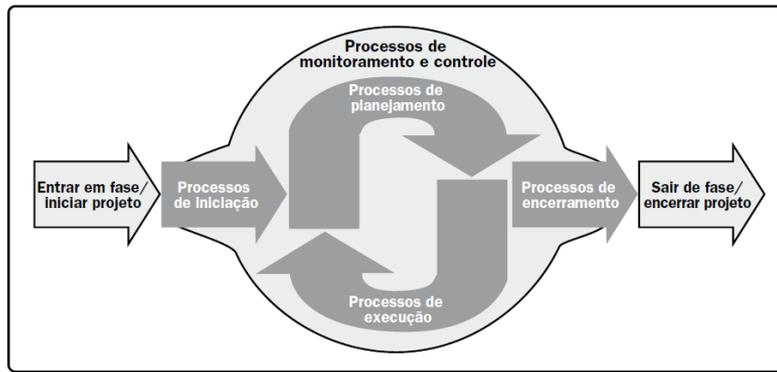


Figura 2-2: Fases do Ciclo de vida de um projeto

Fonte: www.gp4us.com.br

Já o Guia Ágil do PMI (2017) diz que a equipa do projeto deve ter consciência das características do projeto, para seleccionar o ciclo de vida que mais se adequa ao projeto, de modo a mitigar o impacto dos riscos e a fazer entregas de forma mais rápida e precisa. Desde modo, o guia classifica o ciclo de vida de um projeto em quatro tipos:

- Ciclo de vida preditivo – é uma abordagem mais tradicional, com a maior parte do planeamento acontecendo no início e a execução ocorrendo numa única vez, num processo sequencial. Aproveita-se tudo o que é conhecimento e comprovado. Essa redução de incertezas e complexidade permite que as equipas segmentem o trabalho numa sequência de agrupamentos previsíveis. Esse tipo de ciclo, normalmente, é utilizado quando existe um bom entendimento sobre o escopo do projeto.
- Ciclo de vida iterativo – é uma abordagem que permite feedback sobre o trabalho parcialmente concluído ou inacabado, para melhorá-lo e modificá-lo.
- Ciclo de vida incremental – é uma abordagem que fornece entregáveis (deliverables) finalizados que o cliente poderá usar imediatamente.
- Ciclo de vida ágil – é uma abordagem, tanto iterativa, como incremental, para refinar itens de trabalho com entregas frequentes. Quando as equipas usam abordagens ágeis, fazem iterações no produto para criar entregáveis finalizados. A equipa ganha *feedback* antecipado e proporciona visibilidade, confiança e controlo do produto, ao cliente. Como a equipa pode entregar o produto antes, o projeto pode fornecer um retorno sobre o investimento (ROI) mais cedo, porque a equipa entrega o trabalho de maior valor, primeiro.

Nenhum ciclo de vida pode ser perfeito para todos os projetos; cada projeto encontra um ponto de equilíbrio entre as características de cada ciclo e o seu contexto e dependendo das características inerentes de cada projeto, mas é importante notar que nenhum projeto é completamente desprovido de considerações sobre requisitos, entregas, mudanças e objetivos. Desde modo, é importante entender cada fase do ciclo de vida de um projeto.

2.2.1. Fase I: Iniciação

Neste primeiro momento deve-se identificar a real necessidade do projeto para a Organização, a viabilidade do mesmo, clarificar os objetivos do projeto, os resultados a serem alcançados, orçamentos e cronogramas, em um nível ainda macro. É nesta primeira fase de um projeto que se apresenta os processos necessários para a definição de um novo projeto, através da obtenção de uma autorização para iniciar o projeto, denominada por Termo de Abertura do Projeto (TAP), também conhecido como *Project Charter*, que tem por função definir, de forma clara, os limites do projeto, criar um registro de sua existência e, o mais importante, gerar o comprometimento e a formalização de sua aceitação pelos financiadores ou doadores.

Para o PMI (Project Management Institute), não existe projeto sem Termo de Abertura. As informações que devem constar do Termo de Abertura do Projeto variam do tipo de projeto e do tipo de Organização, de modo que, cabe à Organização e ao gestor do projeto, definir os itens mais relevantes e a sua aplicabilidade ao projeto em questão.

Neste sentido, os elementos que devem constar do TAP, varia de autor para autor, como se pode verificar nos quadros abaixo.

Tabela 2-1: Elementos do TAP

Fonte: Silva (2011)

Itens	Descrição
Justificativa para o projeto	Sequência de factos, conclusões e opiniões, que resultam na escolha do projeto como um dos focos da atenção (e dos investimentos) da Organização. Descreve porque o projeto deve existir, que problema resolverá e qual o retorno sobre o investimento (ROI).
Objetivos do projeto	Os produtos que o projeto irá gerar ou almeja alcançar para a Organização.
Principais características dos produtos do projeto	Requisitos fundamentais e de alto nível, tais como: capacidades a serem alcançadas e padrões a serem seguidos.
Riscos	Identificar e analisar os riscos mais relevantes, os problemas já conhecidos que serão detalhados na gestão de riscos. Os riscos podem ser inicialmente identificados pelo patrocinador, gerente do projeto ou baseados em lições aprendidas de projetos similares.

Cronograma de Marcos	Grandes fases ou entregas do projeto, numa estimativa top-down, que leve em conta os riscos já identificados.
Orçamento resumido	Expectativas de custos ou restrição orçamentária, caso já esteja definida no planeamento estratégico da Organização e possíveis tolerâncias financeiras.
Gerente do projeto	É o responsável para assegurar o sucesso total do projeto.
Premissas	Itens assumidos como verdadeiros, que caso não o forem afetará o projeto.
Restrições	Fatores que limitam o projeto, como prazos, custos, qualidade legal ou qualquer outro aspeto impeditivo para o projeto.

Tabela 2-2: Elementos do TAP

Fonte: Westland (2013)

Itens	Descrição
Clientes	Pessoa ou Organização responsável por receber os entregáveis, quando o projeto é realizado.
Stakeholders	Lista das partes interessadas, com identificação da sua responsabilidade e função no projeto.
Estrutura	Levantamento das funções essenciais na Organização, para a realização do projeto, com levantamento das linhas de reporte, para a elaboração futura do organograma do projeto.
Planeamento de Recursos	Desenvolver um plano que resume os fundos incluídos na realização do projeto, listando o trabalho, equipamentos e materiais envolvidos. Base para a elaboração do orçamento e identificação dos recursos financeiros necessários.
Dependências	Citar algumas dependências-chave e sua criticidade ao projeto. A dependência é definida como uma ação que é, provavelmente, um impacto sobre o projeto durante o seu ciclo de vida.

Tabela 2-3: Elementos do TAP

Fonte: Dinsmore et al. (2007)

Itens	Descrição
Título do projeto	Dependendo dos processos da empresa/Organização, pode ser identificado com um nome, uma marca ou número.
Alinhamento estratégico	Descrição do(s) objetivo(s) estratégico(s) da Organização, ao qual o projeto está relacionado.
Escopo sumário	Descrição do escopo do projeto, deixando claro o que está previsto, além de identificar o escopo negativo, isto é, o que não faz parte do projeto.
Estratégia de execução	Primeiras medidas para iniciar o planeamento e a execução do projeto, a partir da sua aprovação.
Critérios de sucesso	Principais métricas que indicam o alcance dos objetivos, tais como indicadores de qualidade, ou marcos de realização.
Avaliação financeira	Fluxo de caixa, cálculo do valor presente líquido, taxa interna de retorno e <i>payback</i> do projeto.
Impactos do projeto	Principais benefícios e possíveis impactos negativos do projeto.
Plano de contingência	Alternativas inicialmente identificadas para enfrentar riscos, restrições e premissas, que eventualmente não forem verdadeiras.
Plano inicial de comunicação	Planeamento da comunicação inicial, para o envolvimento dos principais stakeholders no projeto.
Benefícios	Descrição dos benefícios que se esperam alcançar com o resultado do projeto.
Responsabilidade	Descrição objetiva de quais são as responsabilidades esperadas para o time do projeto e também a autoridade cedida ao gerente do projeto.
Assinaturas	Certificar-se de que os aprovadores e patrocinadores apoiam o projeto.
Revisões	Número de revisões que foram feitas ao documento, a data da revisão, o que foi revisto e quem fez a revisão.

Cada Organização pode definir o seu próprio documento de Termo de Abertura de Projeto, mas existem requisitos mínimos para a elaboração do termo. Segundo o PMI (2013), a Declaração de Trabalho é uma das principais entradas do projeto e específica a necessidade de negócio, a descrição do escopo do produto e o planejamento estratégico. Outros documentos que podem ser utilizados são business cases (fornecendo informações relevantes, do ponto de vista do negócio), acordos, informações sobre as condições ambientais da Organização e ativos de processos organizacionais. Se for um projeto externo, a principal entrada é o contrato.

2.2.2. Fase 2: Planejamento

Enquanto a fase da iniciação traz uma visão macro do projeto, o planejamento requer um nível maior de detalhes, uma visão micro do projeto. É crucial investir no melhor detalhamento possível de cada documento, evitando erros futuros, melhorando a distribuição dos recursos, mitigando os riscos e os imprevistos com maior precisão.

Nesta fase é elaborado o plano do projeto; de acordo com o PMBOK® o plano do projeto é um documento formal, aprovado e usado para guiar a execução e controle do projeto. O objetivo principal do plano do projeto é documentar a planificação, as premissas e decisões, facilitar a comunicação entre as partes interessadas e aprovar o escopo, os custos e o cronograma. O plano do projeto pode ser resumido ou detalhado. Já o PRINCE2 define o plano do projeto como uma declaração de, como e quando, os objetivos do projeto serão alcançados, através da demonstração dos principais produtos, os principais marcos (*milestones*), as principais atividades e os recursos necessários para o projeto.

Newton (2015) afirma que o plano do projeto é o maior resultado da fase de planejamento. Criar o plano do projeto é um processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todas as partes do projeto e representa o documento principal de informações sobre o projeto.

Nesta senda, o Guia para o PMD Pro, diz que é fundamental planejar os elementos do projeto:

Tabela 2-4: Elementos de um projeto.

Fonte: Adaptado do Guia para o PMD Pro, 2012

COORDENAÇÃO DO PROJETO	
Gestão do escopo	Definir como o escopo do projeto (seus produtos, serviços e o trabalho necessário para fornecer esses resultados) será gerido e controlado durante toda a vida do projeto.
Gestão do Tempo	Analisar e definir que processos e ferramentas devem ser usados para se estimar os requisitos de tempo do projeto e como os seus calendários serão geridos durante toda a sua vida.

Gestão de Recursos Projeto	de do	Refletir e definir que processos e sistemas existem para a aquisição e gestão de equipamentos e materiais, para a gestão de finanças e para a gestão de recursos humanos; que pontos de referência logísticos precisam ser alcançados, para que o cronograma seja bem-sucedido.
Gestão de Riscos		Elaborar o plano sobre como o projeto identificará, analisará, monitorará e fará a gestão dos riscos do projeto.
Gestão Justificativa Projeto	da do	Analisar a necessidade a que vai atender o projeto e que recursos serão consumidos pelo mesmo (dinheiro, tempo, reputação organizacional, esforço), contribuindo eficaz e eficientemente para a realização desse benefício.
Gestão Partes Interessadas	das	Definir quem são os indivíduos, grupos e instituições, cujos interesses podem ser afetados, positiva ou negativamente, pela execução ou conclusão do projeto, e como esses interessados se envolverão durante toda a vida do projeto.

2.2.2.1. Gestão de Escopo

Devido às características únicas de cada projeto, cabe ao gestor do projeto analisar e definir as ferramentas que melhor se adequam ao projeto em curso e fazer a gestão do escopo. De acordo com o PMBOK® 6ª Edição, a gestão de escopo é o conjunto de processos essenciais, para garantir que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Os processos para fazer uma gestão de escopo com eficácia, são os seguintes:

Tabela 2-5: Processos da Gestão de Escopo.

Fonte: Adaptado do <https://pmbasics101.com>

Planear o escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilizar: não invente a gestão do escopo, verifique os recursos disponíveis na Organização. Conversa com os colegas, os gestores do projeto e com a liderança. • Fazer a revisão das Políticas e dos Procedimentos. • Coletar modelos. • Criar o TAP.
Coletar os requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar <i>Business Case</i>. • Conversar com as partes interessadas para coletar dados através de: Debate, entrevistas, Grupos focais, Questionários. • Analisar a documentação. • Analisar a concorrência.

Definir o escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os requisitos com a equipa do projeto e as partes interessadas. • Usar o julgamento dos melhores especialistas disponíveis. • Encontrar alguém que fez projetos semelhantes (ou partes do projeto). • Anotar a descrição de alto nível do Escopo do Projeto, na forma de Declaração do Escopo do Projeto.
Criar a EAP	<ul style="list-style-type: none"> • Decompor todo o escopo do projeto em Entregas e Pacotes de Trabalho tangíveis, através da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), também conhecida por <i>WBS (Work Breakdown Structure)</i>.
Validar o escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar as entregas ou pacotes de trabalho para clientes, patrocinadores ou partes interessadas que possam fornecer aprovação. • Coletar comentários sobre os resultados criados. • Obter aceitação dos clientes em resultados intermediários.
Controlar o escopo	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar continuamente, a quantidade de trabalho planeada versus a quantidade real de trabalho, necessária para entregar um pacote de trabalho. • Identificar se houve algum aspeto não identificado na fase de planeamento e integrá-lo. • Integrar adequadamente as alterações no escopo. • A EAP é a melhor ferramenta para controlar o escopo do projeto.

Nesta fase de gestão de escopo, existem dois documentos fundamentais, que devem ser elaborados para melhor descrever o escopo do projeto: Declaração do Escopo do Projeto, Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

A declaração do escopo permite garantir uma especificação detalhada do Escopo do Projeto. A especificação, normalmente, contém quatro elementos fundamentais: (i) *Descrição do Escopo do Projeto*, que é o detalhamento do trabalho do projeto; (ii) *Entregas do Projeto*, que é a descrição minuciosa dos produtos, capacidades e/ou resultados, para realizar um serviço único e verificável e, assim, concluir um processo, uma fase ou um projeto; (iii) *Critérios de Aceitação*, que é a maior especificação dos parâmetros que serão levados em consideração, na hora de aceitar cada entrega e, (iv) *Exclusões do Projeto*, que é a revisão dos limites do projeto.

O outro documento crucial nesta fase é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou *Work Breakdown Structure (WBS)*. De acordo com o Guia PMBOK, 6ª edição, a EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipa do projeto, a fim de atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. Em primeiro lugar, a EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto, aprovada.

Ela é utilizada para dividir entregas em partes menores e melhor gerenciáveis, e para facilitar a comunicação entre as partes envolvidas, pois serve como uma ferramenta de visualização do trabalho. Ao criar uma EAP, o gestor de projeto define, em primeiro lugar, os principais objetivos e, em seguida, identifica as tarefas necessárias para atingir essas metas.

A EAP é uma documento vivo, elaborada em equipa, e que geralmente assume um dos seguintes formatos: gráfico, ou, de índice. O formato gráfico fornece uma visão gráfica de fácil leitura, permitindo à equipa e aos parceiros o entendimento fácil da hierarquia entre os elementos da Estrutura Analítica de Projeto. Já o formato de índice, é muito utilizado e tem a vantagem de ser fácil de criar e editar num computador e, é também útil e fácil de ser representada nos softwares de gestão de projetos. O formato a ser usado, depende das preferências da equipa do projeto, das partes interessadas e do nível de complexidade do projeto.

2.2.2.2. Gestão de Tempo ou Gestão de Cronograma

Até à 5ª edição do PMBOK (Project Management Body of Knowledge), o cronograma fazia parte de uma das áreas de conhecimento da gestão de projetos, a Gestão de Tempo. Posteriormente esta área passou a chamar-se Gestão de Cronograma, pois entendeu-se que toda a parte de organizar o tempo de um projeto é, basicamente, sobre organizar um cronograma.

A gestão de tempo ou gestão de cronograma, é geralmente definido pelos gestores, como um dos pontos mais complexos da gestão de projetos. Os prazos precisam ser estruturados com muito cuidado, uma vez que isso definirá a maneira como as equipas trabalharão, as ferramentas a serem utilizadas, os gastos e até mesmo a priorização de etapas. Quanto maior for o tempo dispensado no planeamento, em todas as fases do ciclo de vida do projeto, maiores são as oportunidades de sucesso do mesmo (Cleland, 1999). Assim, elaborar o cronograma do projeto, é uma atividade que deve demandar tempo e esforço.

Segundo o PMBOK® 4ª Edição, os principais componentes ou etapas para a gestão do tempo são: o Planeamento do Cronograma, Definições, Sequencia das Actividades, Estimativa de Recursos, Estimativa de Duração das Actividades e o Desenvolvimento e Controlo do Cronograma destas Actividades:

- Planeamento do cronograma: identificar as melhores políticas e procedimentos para desenvolver, gerir e controlar o cronograma do projeto;
- Definições das Actividades: identificar as actividades específicas/ fundamentais para cada uma das entregas do projeto e que necessitam ser executadas para produzir os diversos tangíveis do projeto. Ou seja, o que os profissionais devem fazer para alcançar os resultados esperados em cada etapa;
- Sequenciar Actividades: identificar e documentar as dependências entre as actividades do cronograma. Isso auxilia a priorizar as rotinas e a avaliar como os recursos podem ser distribuídos, de um modo mais eficaz e com uma sequência lógica, clara e objetiva;

- Estimativa de Recursos de Atividade: estimar o tipo e as quantidades dos recursos monetários e operacionais, requeridos para executar cada atividade do projeto;
- Estimativa de Duração de Atividade: estimar o período que será necessário para a conclusão individual de cada atividade que faz parte do projeto. É importante que essa etapa seja feita considerando metas, ferramentas, regras internas e o perfil das equipas envolvidas em cada etapa;
- Desenvolvimento do Cronograma: analisar as sequências das atividades, suas dependências, duração e recursos requeridos, para criar o cronograma do projeto. Esse ponto é um dos mais importantes para definir o cronograma do projeto;
- Controlo do Cronograma: é o momento voltado para o gestor controlar as mudanças que são feitas no cronograma, bem como o seu impacto no fluxo de trabalho.

O processo de gestão de cronograma do projeto é dinâmico e não ocorre no vácuo, como foi demonstrado no triângulo da gestão de projeto, os lados do triângulo são conectados e é impossível mexer um dos limites-chave do projeto (prazo/calendário, custo/recurso, escopo/qualidade) sem levar os outros em consideração.

2.2.2.3. Gestão de Recursos do Projeto

Nada é feito, a menos que as pessoas o façam, para tal, elas precisam de ferramentas, materiais e um local para trabalhar. Portanto, os recursos são vitais para a entrega do projeto, e isso faz da gestão de recursos do projeto um conjunto de habilidades essenciais para qualquer gestor de projetos.

A Associação para Gestão de Projetos (APM- *Association for Project Management*), na 7ª Edição da APMBOK, refere que a gestão de recursos compreende a aquisição e implantação dos recursos internos e externos, necessários para a entrega do projeto, programa ou portfólio.

Na sexta edição do PMBOK®, o PMI ampliou o escopo da antiga área de Conhecimento em Gestão de Recursos Humanos do Projeto, para Gestão de Recursos do Projeto. Passou a ser uma área de conhecimento abrangente. Para o PMI, Gestão de recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerir os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. E, define os seis processos de gestão de recursos do projeto:

Tabela 2-6: Processos de gestão de recursos do projeto.

Fonte: Guia PMBOK 6ª Edição

1. Planear a gestão de recursos	O gestor de projetos definirá como os recursos físicos e a equipa serão estimados, adquiridos, geridos e controlados durante o projeto, determinando a abordagem e o nível de esforço que serão aplicados nessas atividades.
--	--

2. Estimativa dos recursos da atividade	<p>Este é o momento em que o gestor de projetos e a sua equipa definem a quantidade e as características dos recursos físicos e de equipa, necessários à conclusão do projeto. Existem várias técnicas que podem ser utilizadas para isso, como a estimativa <i>bottom-up</i>, a estimativa análoga e a estimativa paramétrica. Este processo normalmente é realizado várias vezes durante o projeto. Exige um conhecimento prévio da legislação local.</p>
3. Adquirir recursos	<p>Como se obterá os recursos físicos e da equipa, necessários à conclusão do projeto. É possível captar recursos de duas formas: interna e externa. Os recursos internos são aqueles que já estão disponíveis na Organização. É possível obtê-los a partir do alinhamento e da negociação com os gestores das áreas. Já os recursos externos são aqueles que precisam ser obtidos através de um processo formal de aquisição, que exige o levantamento de fornecedores, o recebimento de propostas e a efetivação dos contratos.</p>
4. Desenvolvimento da equipa	<p>Fase da montagem dos recursos e a cultura da equipa necessária para o projeto. É preciso avaliar se a equipa deve ser preparada para o projeto ou se a melhor opção é subcontratar ou adquirir novos recursos. Na hora de tomar esse tipo de decisão convém analisar se as habilidades e os conhecimentos que precisam ser desenvolvidos, também serão aplicáveis a outros projetos ou se é algo pontual. Além disso, pode ser necessário avaliar em que medida, o tempo de preparação e desenvolvimento dos recursos afeta o orçamento e/ou o prazo do projeto.</p>
5. Gerir equipa	<p>A gestão diária e de desempenho implica acompanhar o desenvolvimento dos membros da equipa, orientando as pessoas e ajudando-as a resolver os problemas encontrados durante a execução das atividades. O papel do gestor de projetos é construir um ambiente colaborativo e motivador, que facilite a execução do trabalho em equipa, além de liderar e inspirar a equipa do projeto. Também cabe a esse profissional gerir conflitos, propor desafios, conceder oportunidades, reconhecer conquistas e dar <i>feedbacks</i>.</p>
6. Controlar os Recursos	<p>Monitoramento e controlo dos recursos atribuídos e alocados ao projeto, garantindo que eles estejam disponíveis na hora certa, no lugar certo e na quantidade certa. Caso a utilização real dos recursos não esteja em sintonia com a utilização planeada, o controlo dos recursos ajudará a detectar esse desvio, possibilitando a execução de ações corretivas o mais cedo possível. O</p>

	<p>processo de controlo de recursos costuma gerar relatórios sobre o desempenho do trabalho e eventuais solicitações de mudanças, além de atualizações nos documentos do projeto.</p>
--	---

A gestão de recursos em projetos - sejam pessoas, ativos ou materiais - permite aumentar a capacidade e a capabilidade dos recursos. A capacidade, porque os recursos permitem fazer mais do que, de outra forma, não seria possível fazer sozinho, e as pessoas trazem novas habilidades, experiência e conhecimento, que fazem com que a equipa passa a ter mais ferramentas, os equipamentos que os torna mais eficientes.

2.2.2.4. Gestão de Riscos

Na realização de projetos, é necessário planear com antecedência a resolução de eventuais problemas que possam surgir, por isso, uma área de extrema importância da gestão de projetos é a de gestão de riscos. Analisar e gerir os riscos é vital para uma gestão eficaz de projetos. Segundo o Guia PMBOK® 6ª Edição, a gestão de riscos de um projeto inclui os processos de condução do planeamento, identificação, análise, planeamento de respostas aos riscos, implementação das respostas e monitoramento dos riscos. O seu objetivo é maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos negativos.

Apesar da característica única de cada projeto, não é possível criar um conjunto único de categorias de riscos, adequadas a todos os projetos; a equipa do projeto deverá analisar o contexto de desenvolvimento do projeto e criar um conjunto de categorias adequadas às necessidades específicas do projeto. De acordo com o Guia para o PMD Pro (2012), é possível identificar potenciais riscos que um projeto pode acarretar:

Tabela 2-7: Potenciais Riscos de um Projeto.

Fonte: Guia para o PMD Pro

Potenciais Riscos de um projeto	
Estratégia/comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Falha dos fornecedores em cumprir os compromissos contratuais; • Fraude/roubo; • Parceiros de implementação que deixam de fornecer o resultado desejado.
Econômico/financeiro/ mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Flutuação da taxa de câmbio; • Instabilidade da taxa de juros;

	<ul style="list-style-type: none"> • Inflação; • Desenvolvimentos de mercado que afetam os planos negativamente.
Jurídico e regulamentar	<ul style="list-style-type: none"> • Legislações novas ou alteradas invalidam os pressupostos do projeto; • Deixar de obter a aprovação adequada (ex.: planeamento, consentimento); • Composições contratuais não satisfatórias.
Fatores organizacionais/de gestão/humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inadequada; • Autoridade inadequada de pessoas-chave para desempenhar as funções; • Procedimentos inadequados de seleção da equipe; • Falta de clareza sobre as funções e responsabilidades; • Desavenças pessoais; • Falta de suporte operacional.
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de governo ou de políticas governamentais; • Guerra e desordem; • Opinião pública adversa/intervenção na mídia; • Interferência de políticos nas decisões de desenvolvimento.
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturais; • Mudanças bruscas nos padrões do clima.
Técnico/operacional/infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho inadequado; • Mudança do escopo; • Expectativas não claras.
Risco de gestão de projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeamento, análise de risco, contingências; • Acompanhamento e resposta de controle inadequados; • Cronogramas irreais; • Logística mal gerida; • Atrasos na aprovação dos documentos do projeto.

Sendo o risco o efeito potencial da incerteza sobre os objectivos de um projeto, deve-se fazer uma priorização dos riscos identificados, seja devido à sua probabilidade de ocorrência ou ao impacto que podem gerar no projeto. Uma das ferramentas usadas pelos gestores de projetos para avaliar os riscos é

a matriz de probabilidade e impacto. Cabe à equipa de projetos e aos principais interessados, definir a classificação de prioridade dos riscos de acordo com a sua probabilidade e impacto.

2.2.2.5. Gestão da Justificativa do Projeto

A Justificação do Projeto é uma tentativa de explicar por que uma Organização precisa implementar uma solução específica para um problema e como esta solução pode ser implementada. É um processo que começa na fase de iniciação do projeto, para confirmar a necessidade de iniciar um projeto que resolva o problema, através da implementação da solução.

Segundo o Guia para o PMD Pro (2012), para elaborar a justificativa do projeto é preciso encontrar respostas a algumas perguntas como por exemplo: Porque razão o projeto é necessário e o que fará? Que benefício o projeto trará? Que efeitos positivos ele terá? Que novas oportunidades poderiam abrir-se por causa do projeto? Que problemas serão resolvidos pelo projeto? Como esses problemas afetam a comunidade no momento?

Para os sectores privados que visam o lucro, a justificativa do projeto é associada mais frequentemente com o Retorno sobre o Investimento (ROI) e os benefícios comerciais. As perguntas mais frequentes que os patrocinadores de projetos fazem, giram em torno da justificativa financeira do projeto: Quanto tempo levará para que a Organização recupere o seu investimento no projeto?

Segundo o mesmo Guia, no contexto do sector de desenvolvimento, a justificativa do projeto começa geralmente com uma análise da necessidade. Além disso, conforme a equipa do projeto começa a coletar os dados referentes ao desenho preliminar do projeto, uma das decisões que deve ser tomada é se o projeto definirá as necessidades com base na abordagem “baseada em problemas”, ou, na “baseada em ativos”.

Na abordagem das necessidades baseadas em problemas, a primeira pergunta feita para a comunidade é “Quais são os problemas enfrentados pela comunidade?” Essa pergunta visa identificar as lacunas/falhas que podem ser solucionadas. Já a abordagem baseada em ativos é mais positiva no foco e enfatiza as oportunidades em vez dos problemas. Aqui a pergunta de abertura procura os pontos positivos e os recursos existentes. Por exemplo, “O que vai bem?” “Quais as áreas de excelência você gostaria de compartilhar com outras pessoas?” Ao identificar os ativos/recursos que existem atualmente numa comunidade, o foco da definição das necessidades fica menos concentrado em se consertar o que está quebrado e mais concentrado em se reproduzir e reforçar o que está funcionando.

Independentemente da abordagem, a justificativa do projeto tem que demonstrar que o projeto aportará um valor potencial aos interessados, convencer a Organização doadora que o investimento nesta actividade valerá a pena, demonstrar os benefícios concretos que o projeto trará à comunidade em que o projeto funcionará e assegurar à liderança da Organização que o sucesso do projeto contribuirá para os objetivos maiores do programa ou portfólio.

2.2.2.6. *Gestão das Partes Interessadas*

As partes interessadas em gestão de projetos, são os indivíduos ou grupos de indivíduos que afetam, direta ou indiretamente, o projeto e são afetados por ele, de forma positiva ou negativa. Embora cada projeto seja único e possua as suas próprias partes interessadas, elas normalmente incluem: a equipa do projeto (gestor e outros membros da equipa), a equipa de suporte, os fornecedores, os parceiros, os doadores, os beneficiários/clientes/usuários, outras partes interessadas.

A gestão das partes interessadas é a área de conhecimento do Guia PMBOK®, responsável por identificar as partes interessadas, priorizando-as e desenvolvendo estratégias para quebrar as suas resistências e aumentar o seu engajamento. A não gestão das expectativas das partes interessadas pode causar riscos ao projeto, capazes inclusive de comprometer o resultado.

Segundo o Guia para o PMD Pro, (2012), quando os interessados são negligenciados ou mal entendidos no desenho do projeto, ou os seus interesses são envolvidos inadequadamente, ou excluídos durante o planeamento e a implementação do projeto, os resultados são inesperados e não desejados. Em contraste, os projetos que dedicam tempo para identificar e entender os interessados beneficiam de:

- Um entendimento mais claro dos indivíduos, grupos e instituições que serão afetados e que devem beneficiar das atividades do projeto;
- Uma indicação melhor das capacidades desses interessados;
- Um entendimento mais bem informado de quem pode influenciar e contribuir com o planeamento e a implementação do projeto;
- Uma perspectiva aprimorada sobre alternativas para desenhar intervenções de projeto e tratar de conflitos do projeto.

O Guia PMBOK® 6ª Edição identifica quatro passos para fazer a gestão das partes interessadas na gestão do projeto:

1. Identificar as partes interessadas: o gestor precisa especificar quem são os indivíduos, empresas ou instituições envolvidas no projeto, bem como as suas expectativas, necessidades, nível de envolvimento e impacto dos mesmos nos resultados do projeto. Dessa forma, ele diminui as resistências existentes, maximiza o engajamento de todos e tem melhor entendimento acerca dos objetivos das partes interessadas, além de minimizar o número de mudanças durante a execução do projeto.

2. Análise das partes interessadas: o gestor de projetos deve desenvolver estratégias capazes de quebrar as resistências identificadas, além de potencializar o engajamento das partes interessadas. As estratégias vão depender de fatores como: cultura organizacional, nível de motivação dos envolvidos, perfil, as expectativas dos mesmos, entre outros fatores. O processo de análise dos interessados envolve: explorar os benefícios dos interessados e mapear a influência dos interessados.

3. Envolvimento das partes interessadas: o gestor de projetos deve garantir que todos os interessados tenham uma noção clara em relação às funções, responsabilidades, autoridades e de como flui a comunicação dos envolvidos. Uma ferramenta que ajuda neste desafio é a matriz RACI –

Responsible, Accountable, Consulted and Informed: Responsável - inclui aqueles que fazem o trabalho para conquistar a tarefa; Encarregado – é o responsável pela prestação de contas; deve aprovar (assinar) o trabalho que a pessoa responsável prestou; Consultado - aqueles cujas opiniões são procuradas e com quem há uma comunicação recíproca; Informado - aqueles que são mantidos atualizados sobre o progresso, frequentemente, apenas na execução de uma tarefa e com quem há comunicação de, apenas, uma via.

4. Comunicação com as partes interessadas: Um resultado útil da análise das partes interessadas é um plano de comunicação do projeto, que ajudará a equipa a definir e a compreender quais as partes interessadas, com as quais eles precisam comunicar-se e como, ajudando a definir com clareza as rotas de comunicação e garantir a sua consistência.

O principal objetivo da comunicação com as partes interessadas é conquistar e manter o apoio delas ao projeto e por isso é importante comunicações regulares e contínuas. Os métodos selecionados para se comunicar com as partes interessadas variam e incluem relatórios de progresso, reuniões agendadas, atualizações mensais, comunicações orientadas para eventos, sessões de problemas críticos, reuniões com fornecedores, cronogramas de treinamento e cronogramas de implementação.

2.2.3. Fase 3 - Execução

A fase de execução é normalmente a fase mais longa do projeto (em termos de duração) e consiste em colocar em prática todas as tarefas planeadas, com qualidade, dentro dos custos e prazos previstos, de forma a alcançar os objetivos das partes interessadas. Para isso, o seguimento e o controlo das atividades e dos recursos deve ser constante, comparando os trabalhos realizados versus o planeado.

O PMBOK afirma que "o grupo de processos de execução consiste nos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gestão de projetos, para atender às especificações do projeto." Segundo o mesmo, esta etapa ocorre paralelamente com a de seguimento e controlo.

NEWTON (2020), diz que a fase de execução não é uma implementação “cega” do plano, é um processo cíclico. Como se pode ver no diagrama abaixo, o planeamento, a execução e a monitorização e controlo são processos interdependentes.

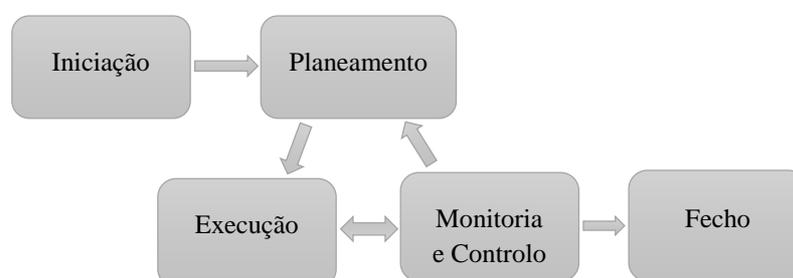


Figura 2-3: Processo de Execução de um projeto.

Fonte: Newton, 2020

Para LOMBARDI (2020) os dois processos críticos, nesta fase, são as entregas do projeto e a gestão das mudanças. Cada entrega requer um processo cuidadoso de seguimento e controlo, de modo a garantir que a qualidade da entrega final atenda aos critérios de aceitação definidos pelo cliente. Já a gestão das mudanças requer a gestão do plano de mudança de gestão do projeto. O plano de mudança descreve como são determinadas, avaliadas, aprovadas e seguidas as mudanças, as responsabilidades das partes envolvidas no projeto e quem está autorizado a aprová-las e como elas serão registadas.

A mudança também é inevitável na gestão de projetos, mas quando gerido de maneira adequada pode minimizar a perda de recursos preciosos e reduzir o aumento do escopo. Para Newton (2020), essas mudanças resultarão tanto de influências externas, quanto de problemas que surgem no ambiente do projeto. As quatro principais fontes de mudança são:

- Ambientais: resultantes de mudanças na legislação, política governamental ou estratégia de negócios.
- Organizacional: as decisões de negócios de alto nível podem alterar os termos de referência básicos do projeto - por exemplo, pode haver uma alteração no escopo geral do projeto.
- Usuário final: resultante de mudanças nos requisitos do cliente. Também é possível que o feedback obtido durante a revisão ou teste de um produto, possa mostrar que ele é inadequado de alguma forma inesperada.
- Técnico: a nova tecnologia pode oferecer uma solução melhor do que o planeado originalmente. Como alternativa, problemas técnicos podem impedir que um produto funcione como inicialmente planeado.

Todas as potenciais mudanças precisam de um processo para controlá-las, bem como para controlar os seus efeitos no projeto. Esse processo, chamado de controlo de mudanças, deve garantir que as mudanças propostas sejam interpretadas em termos do seu efeito potencial nos prazos, custos, benefícios, qualidade e pessoal do projeto.

O processo de execução está intimamente ligado ao processo de monitorização e controlo. Conforme o trabalho detalhado no plano do projeto é abordado, torna-se necessário aceitar e documentar as alterações ocorridas. Isso significa que as principais saídas desse grupo de processos incluem solicitações de mudança e sua implementação.

2.2.4. Fase 4 - Monitorização e Controlo

De acordo com o Guia PMBOK® 4ª Edição (2008), monitorização e controlo em gestão de projetos “consiste nos processos executados para observar a execução do projeto, de modo que problemas potenciais possam ser identificados em tempo hábil e ações corretivas possam ser tomadas, quando necessário, para controlar a execução do projeto.”

Segundo o mesmo guia, esta fase de monitorização e controlo consiste em:

- Rastrear, revisar e regular o progresso e desempenho do projeto;

- Identificar as áreas nas quais são necessárias alterações no plano;
- Iniciar as mudanças correspondentes.

As atividades de monitorização e controlo do projeto ocorrem em paralelo com as atividades de execução do projeto, para que, enquanto o projeto está sendo executado, o projeto seja seguido e controlado, de modo a garantir que ele permaneça dentro de variações aceitáveis de custo, cronograma e escopo, e que riscos e problemas sejam seguidos e corrigidos continuamente, conforme for necessário.

O principal objetivo das atividades da monitorização e controlo é ser proativo na localização de problemas, com antecedência e tomada de ações corretivas. Por isso, a coleta de dados de desempenho, nesta fase, é absolutamente crítica para o sucesso do projeto. Conforme apontado por NEWTON (2020), os dados coletados devem ser os mais objetivos possíveis e avaliem as entregas que foram concluídas ou aprovadas de alguma forma. O ideal é que três a cinco indicadores de desempenho (KPIs) sejam selecionados para cada projeto.

Segundo o mesmo autor, os KPIs não podem ser selecionados arbitrariamente pelo gestor de projeto; em vez disso, o gestor de projeto aplica ferramentas como *brainstorming* e/ou entrevistas para determinar os KPIs junto das partes interessadas do projeto. Este processo de tomada de decisão compartilhada, ajuda cada parte interessada a desenvolver um senso de propriedade para cada KPI.

Ademais os KPIs definidos vão servir de base orientadora, para que os gestores de projetos possam desempenhar a etapa desta fase com uma maior precisão. As etapas da fase de monitorização segundo NEWTON (2020), consistem em:

- Envolver, rastrear, revisar e regular o progresso do projeto;
- Incluir relatórios de progresso, medição de progresso e previsões;
- Elaborar relatórios de escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e riscos;
- Controlar as alterações do projeto e do documento do projeto;
- Incluir controlo de escopo, cronograma, custos e riscos;
- Formalizar a aceitação de entregas;
- Registrar os resultados do controle de qualidade;
- Implementar planos e ações de tratamento de risco;
- Gerir fornecedores.

Conforme o mesmo autor, no final desta fase os principais resultados são: Relatórios de progresso e *status*, Atualizações do plano, Registos de riscos, Registo de solicitações de mudança, Produtos / entregas de trabalho.

2.2.5. Fase 5 - Fecho ou Encerramento do Projeto

Esta fase representa a conclusão formal das entregas do projeto e a sua transferência para os beneficiários finais - geralmente clientes internos ou externos. Esta fase também inclui o ‘encerramento

administrativo', que é o término das atividades da equipa do projeto, a conclusão de toda a documentação do projeto e uma assinatura formal de quaisquer contratos.

De acordo com LOMBARDI (2020), este processo é determinado por duas etapas principais: Realizar o fecho do projeto e Revisar a conclusão do projeto. Fecho do projeto é o encerramento do projeto envolve a realização de uma série de atividades para encerrar o projeto, incluindo:

- Avaliar se os critérios de conclusão do projeto foram atendidos.
- Identificar quaisquer itens pendentes (atividades, riscos ou questões).
- Produzir um plano de transferência para transferir as entregas para o ambiente do cliente.
- Listar as atividades necessárias para entregar a documentação, cancelar contratos com fornecedores e dispensar recursos do projeto para a empresa.
- Comunicar o fechamento a todas as partes interessadas.

Um Relatório de Fecho do Projeto é enviado ao Cliente e / ou Patrocinador do Projeto para aprovação. O Gestor do Projeto é então o responsável por realizar cada uma das atividades identificadas no Relatório de Encerramento do Projeto, no prazo e de acordo com o orçamento. O projeto é encerrado somente quando todas as atividades identificadas no Relatório de Encerramento do Projeto forem concluídas.

Já a revisão da conclusão do projeto é a atividade final realizada por um recurso independente que avaliará o sucesso do projeto. O sucesso é determinado de acordo com o grau de desempenho em relação aos objetivos definidos e em conformidade com os processos de gestão descritos na fase de planeamento. De acordo com o autor supracitado, para determinar o desempenho, várias perguntas são feitas:

- O projeto alcançou os benefícios definidos no *business case*?
- O projeto atingiu os objetivos delineados no Termo de Abertura do projeto?
- Funcionou dentro do escopo do Termo de Abertura do projeto?
- As entregas atenderam aos critérios definidos no Plano de Qualidade?
- Foi entregue dentro do cronograma definido no Plano do Projeto?
- Foi entregue dentro do orçamento delineado no Plano Financeiro?

No final do projeto deve-se garantir que todas as entregas do projeto são formalmente transferidas para outras pessoas, que todas as lições aprendidas com o projeto são documentadas e arquivadas e que quaisquer contratos estabelecidos pelo projeto são formalmente encerrados.

Para NEWTON (2020), as principais atividades para o processo de fechamento são:

- Obter a aceitação do cliente ou patrocinador (aprovação para fecho).
- Liberar pessoas e recursos.
- Elaborar relatórios sobre o desempenho da equipa e lições aprendidas.
- Atualizar ou finalizar documentos, registos de projetos e resultados.
- Finalizar aquisições.

Em resumo, a gestão de projetos é uma atividade complexa que requer uma estrutura, procedimentos e processos adequados ao seu projeto. Isso permite gerir as mudanças inevitáveis que ocorrem ao longo da vida de um projeto, de maneira profissional, para garantir o sucesso do mesmo. Cada fase do projeto descreve a experiência, habilidades e ferramentas necessárias para gerir um projeto com qualidade.

O Guia Ágil (PMI, 2017) faz um mapeamento dos processos de gestão de projetos e das áreas de conhecimento, que resume o que foi descrito acima em cada uma das fase do ciclo de vida de um projeto.

Tabela 2-8: Grupo de processos de Gestão de Projetos e Mapeamento das Áreas de Conhecimento.

Fonte: Guia Ágil. 2017

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gestão de projetos				
	Grupo de processo de iniciação	Grupo de processo de planeamento	Grupo de processo de execução	Grupo de processo de monitoria e controlo	Grupo de processo de encerramento
Gestão da integração do projeto	Desenvolver o Termo de Abertura do projeto.	Desenvolver o plano de gestão do projeto.	Orientar e gerir o trabalho do projeto; Gerir o conhecimento do projeto.	Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar o controlo integrado das mudanças.	Encerrar o projeto ou fase.
Gestão de escopo do projeto		Planear a gestão do escopo; Coletar os requisitos; Definir o escopo; Criar a EAP.		Validar o escopo; Controlar o escopo.	

Gestão de cronograma do projeto		<p>Planejar a gestão do cronograma;</p> <p>Definir as atividades;</p> <p>Sequenciar as atividades;</p> <p>Estimar a duração das atividades;</p> <p>Desenvolver o cronograma.</p>		Controlar o cronograma.	
Gestão de custos do projeto		<p>Planejar a gestão dos custos;</p> <p>Estimar os custos;</p> <p>Determinar o orçamento.</p>		Controlar os custos.	
Gestão de qualidade do projeto		Planejar a gestão de qualidade.	Gerir a qualidade.	Controlar a qualidade.	
Gestão de recursos do projeto		<p>Planejar a gestão dos recursos;</p> <p>Estimar os recursos das atividades.</p>	<p>Adquirir os recursos;</p> <p>Desenvolver a equipa;</p> <p>Gerir a equipa.</p>	Controlar os recursos.	
Gestão de comunicações do projeto		Planejar a gestão das comunicações.	Gerir as comunicações.	Monitorar as comunicações.	

Gestão de riscos do projeto		Planear a gestão de riscos; Identificar os riscos; Realizar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos; Planear as respostas.	Implementar as respostas aos riscos.	Monitorar os riscos.	
Gestão de aquisições do projeto		Planear a gestão das aquisições.	Conduzir as aquisições.	Controlar as aquisições.	
Gestão das partes interessadas do projeto	Identificar as partes interessadas.	Planear o engajamento das partes interessadas.	Gerir o engajamento das partes interessadas.	Monitorar o engajamento das partes interessadas.	

A gestão de projetos combina progressivamente todas essas funções, ao longo do ciclo de vida dos projetos descrito acima, com o objetivo de satisfazer os constituintes e as partes interessadas, de acordo com os requisitos pré-estabelecidos dos projetos. O sucesso do projeto é gerado quando os constituintes e as partes interessadas expressam satisfação mútua, com base no grau de envolvimento, ao longo da vida do projeto.

2.3. Metodologias de Gestão de Projetos

Quando os executivos reconhecem que a gestão de projetos é necessário para que as mudanças ocorrem rapidamente nas Organizações, percebem também que deixar de usar uma metodologia de gestão de projetos pode prejudicar os esforços e a eficácia geral da Organização, no que diz respeito à gestão do conhecimento, repetibilidade, comparabilidade, qualidade e impacto futuro.

De acordo com o Project Management Institute (PMI), metodologia é definida como um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina.

NEWTON (2015), diz que existem várias maneiras, pelas quais, os projetos podem ser abordados e uma série de "metodologias", "estruturas" e "processos" foram desenvolvidos ao longo dos últimos 60

anos ou mais. Cada uma dessas abordagens tem a sua própria maneira de ver os projetos e a sua própria terminologia para os documentos e processos que constituem a gestão de projetos. Houve alguma racionalização nos últimos anos, mas ainda há uma dúzia de métodos amplamente usados.

Esta dissertação, aborda a metodologia ágil para projetos iterativos e incrementais (onde as iterações de cada entrega são construídas até que a entrega atenda aos requisitos do cliente) e a metodologia tradicional construída de forma 'cascata' (onde cada atividade é realizada em sequência, até a entrega ser concluída)

2.3.1. Metodologias Ágeis

As abordagens ágeis têm a vantagem de possibilitar a capacitação contínua dos envolvidos, construir responsabilidade, encorajar a diversidade de ideias, permitindo a liberação antecipada de benefícios e promoção de melhoria contínua.

Segundo JIM Highsmith (2020) Agilidade é a capacidade de se adaptar e responder às mudanças. Organizações ágeis veem as mudanças como uma oportunidade, não uma ameaça.”³

A metodologia ágil possibilita o envolvimento constante do cliente e do usuário porque as mudanças são incrementais e evolutivas, ao invés de revolucionárias. Permite que as decisões sejam testadas e rejeitadas antecipadamente, ou seja, com ciclos de feedback estreitos. Esta abordagem pode, portanto, ser eficaz no suporte à mudança cultural que é crítica para o sucesso da maioria dos projetos de transformação (Guia Ágil, 2017).



Figura 2-4: Ciclo de Vida de um projeto Ágil.

Fonte: Adaptado de www.alleviatech.com

Em qualquer empresa, pode haver projetos ocorrendo em simultâneo, várias iterações sendo registradas em diferentes linhas de produtos e uma variedade de clientes, tanto externos quanto internos, com uma variedade de necessidades de negócios.

³ <https://www.scaledagileframework.com/organizational-agility/>

A abordagem Ágil é frequentemente usada em projetos de pequena escala, ou nos casos em que as entregas finais são muito complexas, para o cliente entender e especificar antes de testar os protótipos. (NEWTON, 2015).

O artigo “*metodologias de gestão de projetos*”⁴ define o fluxo de processo ágil em seis estágios:

- Ideia - Projetos são concebidos e priorizados.
- Início - os membros da equipa são identificados, o financiamento é colocado em prática e os ambientes e requisitos iniciais são discutidos.
- Iteração / Construção - A equipa de desenvolvimento trabalha para entregar *software* funcional, com base nos requisitos de iteração e *feedback*.
- Transição/Lançamento - teste da qualidade, treinamento interno e externo, desenvolvimento de documentação e lançamento final da iteração para a produção.
- Produção - Suporte contínuo do *software*.
- Reforma - Atividades de fim de vida, incluindo notificação ao cliente e migração.

O Guia Ágil (2017), diz que as abordagens ágeis e os métodos ágeis são termos “guarda-chuva” que abrangem uma variedade de *frameworks* e métodos e que ágil pode ser considerada uma abordagem, um método, uma prática, uma técnica ou um framework, o termo a ser usado depende da situação.

2.3.2. Metodologias Tradicionais

O *Waterfall* ou Cascata, é uma das metodologias tradicionais mais usadas e foi inicialmente descrito por Royce, em 1970, e caracteriza-se por uma sequência de fases de desenvolvimento, em que cada fase somente se inicia quando a anterior se encerra, e a saída de uma fase é a entrada da fase seguinte. Este modelo é uma divisão das atividades do projeto em fases sequenciais lineares, em que cada fase depende das entregas da anterior e corresponde a uma especialização de tarefas.⁵

⁴ <https://www.orangescrum.com/tutorial/introduction-to-project-management/project-management-methodologies>

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Waterfall_model

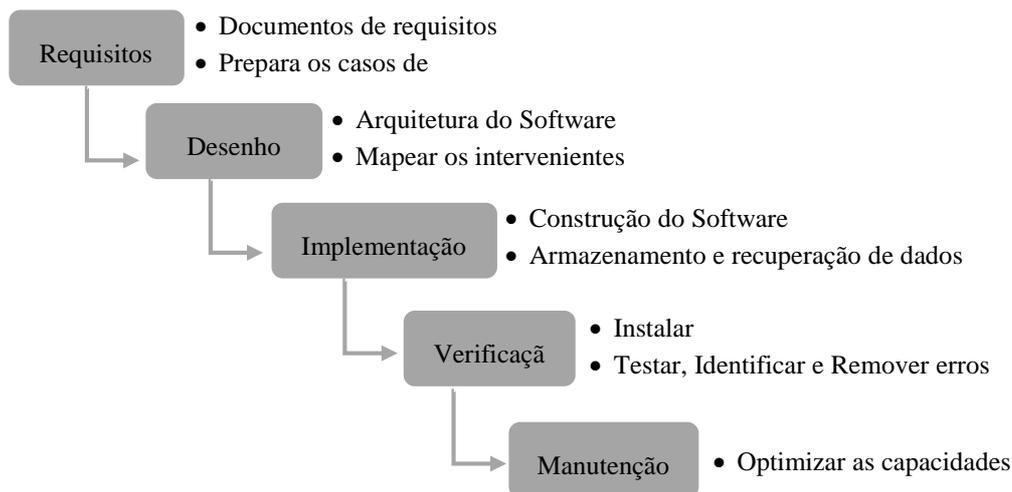


Figura 2-5: Modelo Cascata - Ciclo de vida de um projeto.

Fonte: Adaptado de www.orangescrum.com

Sendo a gestão de projetos em cascata um processo linear e sequencial de gestão de projetos, consiste em várias fases discretas. Nenhuma fase começa até que a fase anterior seja concluída, e a conclusão de cada fase é terminal – a gestão em cascata não permite o retorno a uma fase anterior. A única maneira de rever uma fase é recomeçar na fase um.

2.3.3. Metodologia Ágil, Metodologia Tradicional ou Metodologia Híbrida

Atualmente existe muita discussão à volta das metodologias de gestão de projetos e sobre qual a melhor metodologia a ser utilizada para alcançar melhores resultados: tradicional, ágil ou híbrida? STRASSER, Johann (2020), no artigo “Comparando metodologias de gestão de projetos: Ágil, Tradicional ou Híbrido”⁶, faz uma análise das metodologias, dizendo que não existe um “método certo”, que seja adequado para cada projeto. É preciso escolher o método mais adequado para um projeto específico:

- As metodologias tradicionais de gestão de projetos, oferecem vários métodos de controlo e gestão. Ainda hoje, esses métodos são adequados para indústrias, como para construção, engenharia, farmacêutica, etc. Se os requisitos do projeto são bastante claros desde o início e o trabalho pode ser totalmente planeado, a abordagem tradicional de gestão de projetos é bastante adequada.

- Por outro lado, se no início os requisitos ainda não estão realmente claros, os objetivos são um tanto flexíveis e para o qual os horizontes de planeamento são curtos, as metodologias ágeis de gestão de projetos podem ser os mais adequados. *Scrum*, em especial, pode ser a escolha certa se o desejo é alcançar os objetivos com rapidez.

- A abordagem híbrida é recomendada em situações em que o projeto pode ser subdividido em subprojetos, que podem ser planeados de forma confiável. A gestão de projetos híbridos consiste,

⁶ www.theprojectgroup.com/blog/en/agile-project-management-methods/

basicamente, em combinar estratégias de planejamento do ambiente tradicional de gestão de projetos, com a abordagem flexível da metodologia ágil. De acordo com o mesmo artigo, várias combinações são possíveis:

- O desenho e as especificações são ágeis, mas a implementação é tradicional;
- O desenho e as especificações são tradicionais e a implementação de *hardware* é tradicional, mas a implementação de *software* é ágil, aqui é importante ter em mente as interdependências;
- O desenho, especificação e implementação do *hardware* e *software* são tradicionais, a integração é ágil;
- O projeto, a especificação, a implementação e o teste de aceitação são tradicionais, mas ocorrem em iterações periódicas planejadas. Portanto, esta não é uma combinação de tradicional e ágil, mas sim, uma combinação de tradicional e iterativa.

Cada uma dessas abordagens tem a uma abordagem própria dos projetos e a sua própria terminologia para os documentos e processos que constituem a gestão de projetos; cabe ao gestor de projetos analisar qual é a metodologia que mais se adequa ao projeto, à equipa e ao ambiente onde o mesmo será implementado.

Diante do exposto acima e tendo em conta que a metodologia híbrida é uma combinação das metodologias tradicionais e ágeis, este trabalho analisará estas duas últimas metodologias, olhando para as vantagens e desvantagens de cada uma. No artigo *Agile vs Waterfall*, uma comparação completa⁷, o autor faz uma comparação entre os prós e os contra de cada metodologia.

Tabela 2-9: Vantagens e Desvantagens da Metodologia Cascata versus a Ágil.

Fonte: Adaptado de www.edrawsoft.com⁸

	Cascata	Ágil
--	---------	------

⁷ <https://www.edrawsoft.com/agile-vs-waterfall.php?gclid>

⁸ <https://bit.ly/edrawsoft>

Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Tem estimativas de tempo e orçamento bem detalhadas e confiáveis. • O processo de desenvolvimento é mais seguro, com uma base sólida. • Possui ampla documentação. • É uma ferramenta direta de gestão de projetos, precisa e recomendável para pequenos projetos com necessidades bem conhecidas. • É fácil de manejar devido ao seu modelo compacto e rígido. • As fases do projeto são bem definidas e as tarefas podem ser facilmente organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A entrega da produção nunca diminui. • Após cada sprint, os recursos de trabalho do software são enviados aos clientes, tornando-os assim contentes e confiantes na produção. • A interação frequente e aberta com os clientes, permite que eles obtenham um acompanhamento dos recursos de trabalho que atendem os seus desejos e necessidades. • As alterações podem ser acomodadas na versão atual do produto, sempre que os clientes as mencionarem. • Muita ênfase é colocada em como projetar melhor o software. • Se necessário, mudanças nos requisitos do projeto são possíveis, em fases posteriores do desenvolvimento do projeto.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • É considerado um processo rígido e inflexível. Uma vez feito isso, mudanças nos requisitos do projeto não são permitidas e as funções não são alternáveis. • Problemas imprevistos e obstáculos precisam de muito tempo, dinheiro e recursos humanos para serem resolvidos. Afeta severamente a produção geral. • Falta reuniões regulares e comunicação. Portanto, você precisa de feedback e teste na última fase do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito menos documentação. • Prever o resultado pode ser difícil quando os requisitos descritos não são claros. • Deve-se estimar os esforços necessários, no início do ciclo de vida de desenvolvimento de software. • É vulnerável quando se depara com riscos desconhecidos que podem afetar o andamento do projeto.

Apesar das diferenças entre a metodologia “Ágil” e a metodologia “Casacata”, existem alguns objetivos semelhantes, como: produzem aplicativos de *software* de alta qualidade e deixam os clientes felizes e contentes; executam as mesmas atividades, que incluem coleta de requisitos, projeto, desenvolvimento, teste e implantação; a fundação de um projeto envolve o planejamento, a concretização do projeto e o monitoramento do andamento do projeto nas duas metodologias (STRASSER 2020).

Não existe metodologia certa ou errada; existem diferentes metodologias para diferentes projetos. Diferentes metodologias têm diferentes estratégias que auxiliam na gestão de problemas, caso eles surjam durante a entrega do projeto. Por isso, cabe a cada gestor de projeto, junto da equipa, analisar o projeto, as suas características e o meio envolvente, de modo a definir a metodologia que melhor se adequa ao projeto e que irá ajudar no alcance dos resultados, de uma forma eficiente e eficaz e com maior impacto. O importante é não deixar de definir a metodologia a ser usada na gestão de um projeto.

Segundo OZMEN, E. (2013), existem vários benefícios em usar uma metodologia de gestão de projeto dentro de uma Organização:

- Gestão do conhecimento: Se o sistema não permitir que documentos de gestão de projeto sejam arquivados num ambiente digital interativo, a gestão de conhecimento falhará.
- Repetibilidade: Se uma empresa não consegue manter a repetibilidade nos processos da Organização, também falhará em termos de consistência e sustentabilidade.
- Comparabilidade: Se uma empresa não for capaz de identificar, ou comparar os processos internos, ela falhará no *benchmarking*, o que pode deteriorar os esforços de melhoria contínua.
- Melhorias contínuas: Se uma empresa não atender às necessidades de melhorias contínuas, o impacto positivo da gestão de projetos podem ser prejudicados no futuro.
- Qualidade: Se uma empresa não escolher o (s) sistema (s) certo (s) para apoiar a convergência funcional, como um fator determinante, problemas práticos com integração de dados - entre metodologias de gestão de projeto e *software* de gestão de projetos - podem prejudicar o sucesso do projeto.

As metodologias de gestão de projetos, envolvem mais do que formar grupos de processos. WYSOCKI (2011), diz que toda a metodologia de gestão de projeto deve ser capaz de rastrear as durações estimadas e reais das tarefas. Por isso, a escolha de uma metodologia de gestão de projeto unificada e singular é uma abordagem eficaz para consolidar os esforços anteriores de gestão de projeto numa Organização.

2.4. Gestão de Projetos no Terceiro Sector

Num mundo onde a economia está cada vez mais globalizada e marcada por incertezas, instabilidade e mudanças aceleradas, e, em especial, pela impotência dos Estados em combater o aumento desenfreado da pobreza e da desigualdade social, faz-se necessário identificar as características comuns, a dimensão e delimitar o papel desempenhado pelas Organizações do Terceiro Sector na economia, para serem

compreendidos dentro da conjuntura social, económica e política, que tem determinado a sua configuração no contexto contemporâneo.

Embora a existência de Organizações do Terceiro Sector não seja um fenómeno recente, nos últimos anos foram aprofundados os estudos àcerca destes, pelo papel cada vez mais relevante que vêm assumindo nas sociedades e nas economias dos países, em todo o mundo. Independentemente das teorias explicativas, a emergência do terceiro sector, é uma consequência da busca de um papel mais amplo e efetivo dos agentes económicos e sociais - indivíduos, Organizações e instituições. Reflectindo a sociedade civil organizada, o sector é composto por uma vasta gama de Organizações que buscam a qualidade de vida (DRUCKER, 1994).

A academia utiliza diversas formas de referência a este sector, nomeadamente, Economia Social, Terceiro Sector ou Organizações Sem Fins Lucrativos. O surgimento de novas formas organizacionais, com objetivos sociais (p.e., empresas sociais), mas sem a componente de solidariedade, torna mais abrangente este sector. A necessidade de reconceptualização do sector é, por isso, um debate emergente e levantado no âmbito do projeto comunitário (Salamon e Sokolowski, 2016).

De acordo com HUDSON (1999) “o sector sem fins lucrativos é um termo oriundo dos Estados Unidos da América e que inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras Organizações que podem dar lucro, mas não o distribui”. Neste contexto, pode-se dizer que atualmente existem diversas entidades que defendem interesses de empresas (associações), de pessoas (sindicatos), de causas sociais (ONGs) e buscam o desenvolvimento de um sector. Segundo o mesmo autor, estas Organizações existem em todo o lugar do mundo, com o intuito de contribuir com serviços que beneficiem a sociedade e que proporcionem um ambiente mais saudável, humanitário e cultural, para melhorar o mundo em que vivem.

Já MELO NETO (1999), afirma que as Organizações sem fins lucrativos, fazem parte do que é chamado o “Terceiro Sector”, e este tem sido a solução para a diminuição da pobreza em vários países, cujas ações são voltadas principalmente para o campo social. Muitas destas ações partem das empresas que atuam de forma inovadora, tendo um impacto positivo na sociedade.

Em consonância com o exposto acima, SALAMON e SOKOLOWSKI (2016) divide as organizações em dois grupos:

1. As organizações potencialmente consideradas como organizações do Terceiro Sector:
 - a. Organizações sem fins-lucrativos, como ONG; Associações e Fundações de solidariedade social; Organizações sociais ou civis; Fundações privadas de doações; Organizações culturais privadas sem fins lucrativos; Congregações religiosas; Hospitais e clínicas sem fins lucrativos; Organizações privadas de serviços sociais; Universidades e escolas privadas sem fins lucrativos; Organizações de promoção de voluntariado; Organizações de manifestações; Ordens profissionais; Associações profissionais; Associações de comércio ou de trabalhadores; Sociedades recreativas;

Associações recreativas e desportos amadores; Associações de benefício comunitário;
Organizações de microcrédito sem fins lucrativos;

- b. Cooperativas e mutualidades, sem fins lucrativos e com limitações na distribuição de lucros;
- c. Empresas sociais registadas como sem fins lucrativos.

2. As organizações potencialmente excluídas do Terceiro Sector, por não se enquadrarem nas características deste setor: Organizações controladas por organismos governamentais; Agências internacionais; Instituições públicas culturais; Entidades de saúde e educação públicas; Programas públicos de voluntariado; Cooperativas do sector público; Programas de responsabilidade social desenvolvidos por empresas.

De acordo com DRUCKER (2002) as Organizações sem fins lucrativos consideram o que fazem como sendo justo, moral e a serviço de uma causa. Este tipo de Organização tende a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Assim, mesmo que algum projeto não apresente resultados, elas não se mostram dispostas a considerar que os recursos devem ser redirecionados. Entretanto, os resultados são mais importantes, e mais difíceis de medir e controlar, na instituição sem fins lucrativos do que nas empresas.

2.4.1. Terceiro sector no contexto Angolano

Classificada como um país de rendimento médio-baixo (PMRB), Angola tem vindo a ultrapassar vários desafios a nível económico e social, desde o final da guerra civil (1975-2002). Apesar dos ganhos ao longo destes anos de paz, o desenvolvimento económico-social não acompanha o crescimento exponencial da população, que triplicou, passando de 6,8 milhões em 1970, para 25,8 milhões em 2014, e com as projeções demográficas a mostrarem que a população total poderá chegar aos 41,8 milhões em 2030 e aos 67,9 milhões em 2050 (INE, 2015).

A nível económico, o produto interno bruto (PIB) per capita, em 2016, foi estimado em 3.879 USD (INE, 2018), mas devido à descida dos preços internacionais do petróleo, que representa 95% das receitas de exportações do país, o crescimento do PIB abrandou de uma média de 12,6%, entre 2006 e 2010, para 4,7%, entre 2011 e 2015 (BAFD,2018). Entre 2011 e 2015, ocorreu uma queda significativa do PIB, que passou a ter uma média de 4,7%. O crescimento económico sofreu um declínio para -2,6% em 2016, permanecendo negativo em 2017, com um número de -0,1% (Ministério da Economia e Planeamento, 2019).

Como referido na introdução, o agravamento da crise económica, que se intensificou nos últimos cinco anos, tornou os extratos sociais vulneráveis ainda mais frágeis, índice de desenvolvimento humano é baixo, o país encontra-se na 145ª posição entre 188 países (PNUD, 2018), mostrando a necessidade de mais investimentos para melhorar a saúde e a esperança de vida, aumentar o acesso e a qualidade da educação e melhorar os padrões de vida de todos os angolanos. A posição de Angola, no que tange ao

Índice de Desenvolvimento Humano, aponta a necessidade inadiável dos mais variados atores sociais e políticos trabalharem em conjunto, para proporcionar desenvolvimento nos campos da saúde, educação e melhoria no padrão de vida da população em geral (Ministério da Economia e Planeamento, 2019). Este cenário foi propenso para as Organizações sociais passaram a atuar intensamente na realidade angolana e afirmarem a sua importância no contexto sócio-económico do país.

Segundo ASSIS (2015) com o fim definitivo da guerra em 2002, observou-se uma mudança na forma de atuação das Organizações do Terceiro Sector, que ultrapassaram uma fase maioritariamente emergencial e passaram a empreender esforços em projetos de médio e longo prazo nos campos da saúde, educação, alimentação, moradia, planeamento familiar, saúde sexual e muitos outros, associados, por vezes, a uma agenda assistencialista, diante do quadro de desolação provocado pela guerra. Pois, fazia-se necessário suprir as mais diversas lacunas sociais, visto que o principal ator político, o Estado, encontrava-se desestruturado e endividado, bem como a economia em colapso.

E, foi neste período de transição sócio-político que as Organizações do terceiro sector ganhou importância na sociedade angolana, onde acabaram por desempenhar um papel de liderança no combate à pobreza e intervindo na melhoria da saúde, da educação, da produção, dos direitos humanos e cidadania (AICEP, 2017).

Mas, desde o início da Década de 90 que estas Organizações vinham em Angola, devido à assinatura dos Acordos de Paz de Bicesse em 1991, o qual sinalizava, naquele momento, o fim da guerra civil que perdurava desde a independência. Para ASSIS (2015), a passagem de um sistema unipartidarista para um sistema multipartidarista, propiciou uma diversificação de atores políticos e sociais, possibilitando a criação e ampliação do trabalho de Organizações Não Governamentais. Ademais, a necessidade de reestruturação nacional, com o fim do conflito armado, motivou a vinda de organismos e ONGs internacionais, bem como a criação de ONGs locais, estimulados também pela promulgação de legislação específica, regulando a criação e funcionamento de Associações Privadas, a Lei 14/91 de 11 de Maio de 2006. Lei esta revogada pelo Decreto Presidencial nº 74/15 de 23 de Março de 2015, que regula e define o campo de atuação das ONGs em Angola.

Segundo o decreto, ONGs são pessoas coletivas, constituídas por duas ou mais pessoas singulares ou coletivas e que não têm por objeto a obtenção de lucro económico dos associados. As ONGs devem ser legalmente constituídas e inscritas no Instituto de Promoção e Coordenação da Ajuda às Comunidades (IPROCAC). Isso abrange as Organizações Não Governamentais, nacionais e internacionais, e devem exercer as suas actividades tendo em conta as iniciativas locais das comunidades beneficiárias e a política social e económica definida pelo Executivo Angolano, nos seguintes domínios: assistência humanitária e social, saúde, nutrição, segurança alimentar e ambiental; proteção e promoção dos direitos humanos; ensino, educação, cultura, recreação, ciência e tecnologia; proteção e defesa do ambiente; solidariedade social e internacional; desminagem; promoção e desenvolvimento comunitário; recuperação e preservação do património histórico-cultural; divulgação da informação e sensibilização

da opinião pública, com vista à promoção da paz e o bem-estar social; prestação de ajuda de emergência, atualização e divulgação da implementação de programas; assistência psicológica, sócio-terapêutica e reinserção social dos grupos vulneráveis; formação e integração sócio-profissional e outras atividades permitidas por lei.

Nesta senda, em Angola, é comum referir-se às Organizações do Terceiro Sector como ONGs. O termo Organizações Não Governamentais – ONGs, foi introduzido em 1950, durante a Resolução 288 do Conselho Económico e Social das Nações Unidas, para se referir às Organizações que não têm vínculo com governos. As ONGs são Organizações privadas, independentes dos governos e de suas políticas, que operam sem fins lucrativos, para melhorar as condições de vida das populações pobres (Vakil, 1997). Perante esta definição ampla, a literatura identificou algumas características adicionais das ONGs (Raimondi & Antonelli, 2001). Em primeiro lugar, as ONGs aplicam uma abordagem participativa, envolvendo os beneficiários nos aspetos-chave do processo de desenvolvimento; além disso, elas tendem a ser uma Organização “democrática”, ao invés de “hierárquica”. Por fim, tendem a diversificar as fontes de financiamento para não serem influenciadas pelos patrocinadores. Ainda assim, essa definição é bastante ampla e abrange ONGs que fornecem diferentes tipos de ajuda: financeira, técnica, relacionada ao conhecimento ou transferência de tecnologia.

De acordo com o relatório dos Direitos Humanos elaborado pelo Departamento de Estado Norte-Americano (2006), existia, no período em referência, mais de 100 ONGs internacionais e aproximadamente 350 ONGs nacionais a trabalhar em Angola. Segundo o diretório de ONGs, elaborado pela Unidade Técnica de Coordenação da Ajuda Humanitária (UTCAH), no mesmo período existia 97 Organizações internacionais, 78 nacionais e 15 Organizações religiosas (UTCAH, 2006). Existem provavelmente mais ONGs nacionais a trabalhar, particularmente a nível local, e as ONGs listadas podem até ser insignificantes e inoperáveis.⁹

De acordo com a recente extinta IPROCAC, no ano de 2019 estavam registadas no instituto 437 ONGs, das quais 37 são estrangeiras e 400 nacionais (395 associações, 9 fundações e e 33 instituições religiosas). Apesar do número de ONGs registadas, no mesmo ano foram registadas somente 67 projetos realizados por 47 organizações.¹⁰

Apesar de haver escassez de estudos sobre as Organizações do Terceiro Sector em Angola, este sector tem vindo a ganhar espaço na sociedade angolana, incorporando visões mais abrangentes das necessidades e anseios da população, determinando e encaminhando alternativas criativas e inovadoras, na resolução de diversos problemas em diversas áreas económicas e sociais. Mas, ainda persistem vários obstáculos para um maior desenvolvimento da esfera de sua atuação pública não estatal, como as dificuldades de financiamento, reconhecimento institucional, regulamentação, e gestão organizacional.

⁹ Estudo: Angola - Sociedade Civil como Promotora de Governação e Responsabilidade - Chr. Michelsen Institute, 2007

¹⁰ <https://observador.pt/2019/10/22/doacoes-em-angola-estimadas-em-42-milhoes-de-euros-em-nove-meses/>

2.4.2. *Gestão de Projetos no Terceiro Sector: particularidades e desafios*

As organizações de desenvolvimento estão a enfrentar demandas crescentes para fazer mais com menos, tornando-se catalisadores de mudança nas comunidades que atendem, para entregar o projeto no prazo, dentro do orçamento e na qualidade não apenas esperada, mas também exigida pelos doadores e beneficiários. Para enfrentar esses desafios, as organizações de desenvolvimento e assistência humanitária precisam, urgentemente, de ferramentas, metodologias de práticas, que uma metodologia de gestão de projetos bem estabelecida pode fornecer e que tem sido bem-sucedida em outros sectores. Os doadores exigem um melhor controlo e mais competências profissionais no pessoal responsável pela gestão de projetos, e não será uma surpresa se num futuro próximo esta competência seja não só necessária, mas também exigida. (PM4DEV, 2015)

Para NWAIWU (2013), os desafios mais significativos da gestão de projetos neste sector, são finanças inadequadas, falta de experiência (especialmente em gestão de riscos e partes interessadas), requisitos de relatórios rigorosos e de vários doadores e escassez de dados de linha de base. Isso porque, para a maioria das organizações de desenvolvimento, a gestão do projeto foi reduzida à implementação das atividades técnicas, concebidas como parte da proposta de financiamento do projeto, enquanto pouco esforço é dedicado ao planeamento da gestão geral do projeto. (PM4DEV, 2015).

Em consonância com o exposto acima, o Guia PMD Pro (2012), diz que apesar das organizações de desenvolvimento gerirem o seu trabalho através de projetos, a gestão de projetos raramente é identificada como uma prioridade estratégica para essas organizações. Em geral, as organizações de desenvolvimento, tendem a contratar especialistas programáticos (agrónomos, profissionais de saúde pública, economistas, etc.) para gerir os projetos e liderar as equipas de projetos. Apesar do conhecimento a nível programático, o mesmo não se pode dizer a nível de gestão de projetos.

Conforme já referido neste trabalho, aquando da análise dos conceitos de gestão de projetos, a gestão de projetos é mais do que implementar, apenas, as atividades identificadas num quadro lógico, incluindo a gestão de todos os componentes de um projeto, a partir de seus recursos, riscos e mudanças, para garantir que o projeto atenda aos seus objetivos, dentro da qualidade, cronograma e orçamento, ao mesmo tempo que vai ao encontro das expectativas dos seus *stakeholders*.

A gestão de projetos torna-se complexa nos projetos de desenvolvimento, porque é preciso dar respostas a uma série de diferentes partes interessadas, cada uma com diferentes necessidades e prioridades, e operar em ambientes difíceis, o que aumenta a sua complexidade e risco. Um projeto de desenvolvimento visa entregar uma produção específica, com o objetivo de melhorar as condições económicas e sociais de um grupo de pessoas. Exemplos do tipo de objetivos dos projetos de desenvolvimento são: redução da mortalidade infantil, melhoria da saúde materna ou combate ao VIH / SIDA, malária e outras doenças (PM4DEV, 2015).

Entretanto, embora haja similaridades entre os sectores, existem algumas características que tornam a gestão de projetos única no sector de desenvolvimento e, às vezes, especialmente desafiadora. Segundo o Guia PMD Pro (2012), algumas dessas características exclusivas incluem:

- Os projetos de desenvolvimento são responsáveis, não apenas, por fornecer produtos tangíveis, mas também fornecer resultados menos tangíveis para promover a mudança social e/ou a mudança de comportamento. Os projetos de desenvolvimento têm menos probabilidade de se concentrar no fornecimento de produtos concretos como objetivo máximo. Em vez disso, eles consideram esses produtos como um meio que leva a melhorias no bem-estar das populações alvo do projeto.
- Os projetos de desenvolvimento visam solucionar problemas complexos de pobreza, desigualdade e injustiça.
- Os projetos de desenvolvimento tendem a operar em contextos excepcionalmente desafiadores (recursos limitados, altos riscos, redes complexas de obtenção de produtos, ambientes instáveis, política e financeiramente, condições inseguras).
- A implementação do projeto frequentemente é gerida através de um conjunto complexo de relacionamentos de interessados (agências parceiras, ministérios do governo, organizações comunitárias, empreiteiros, consórcios globais).
- A abordagem do projeto, frequentemente, é tão importante quanto o objetivo propriamente dito (inclusive uma alta prioridade colocada nas abordagens de participação e baseadas em direitos).
- A transferência de conhecimentos e aprendizagem para a população alvo é prioridade durante cada uma das fases do projeto.

Outras peculiaridades apontadas pela literatura, são: questões relacionadas com a identificação e avaliação de riscos (KWAK & DIXON, 2008) e a necessidade de gestão integrada de funções (MURIITHI & CRAWFORD, 2003). A avaliação de riscos nos projetos do terceiro sector é um factor crítico para o sucesso dos projetos. A literatura identifica fatores e situações que caracterizam as Organizações do terceiro sector e que são potenciadoras de eventos de risco. Estes eventos derivam do estado interno do sistema (endógenos) ou dos fatores vindos do exterior (exógenos).

Dos factores endógenos podemos realçar: *(i)* carácter voluntário da ação das Organizações, com défice de equilíbrio entre voluntários e profissionais; *(ii)* prevalência de voluntários na direção (AHMED, 2014; DOUGLAS e MILLS, 2000; GASKIN, 2006); *(iii)* mandatos longos na Organização (GREENLEE et al., 2007); *(iv)* objetivos ambíguos; *(v)* dificuldade em medir a eficácia (AHMED, 2014). Já os factores exógenos identificam: *(i)* dependência de financiamento e doações, que, muitas vezes, são instáveis e inadequadas (HILLMAN et al., 2009; PFEFFER e SLANCIK, 1978); *(ii)* condução de atividades sem seguro disponível ou com custo extremamente elevado (HERMAN, 2002); *(iii)* populações beneficiárias especialmente vulneráveis (HERMAN et al., 2004) e localizadas em regiões remotas, onde ocorrem desastres e emergências sociais (PARANDEH, 2009); *(iv)* múltiplas partes

interessadas e a necessidade de múltiplas prestações de contas (AHMED, 2014); (v) e alianças sociais com empresas e outros parceiros (MARTÍNEZ, 2003).

Apesar das particularidades dos projetos de desenvolvimento, o fluxo descritivo dos processos de cada fase de um projeto do terceiro sector, descrito por LACRUZ (2014) é semelhante aos processos já descritos pelo PMI nas fases de um projeto, analisados no início desta dissertação.

Tabela 2-10: Fluxo descritivo da gestão de projetos do terceiro sector.

Fonte: LACRUZ, 2014

Fases	Áreas	Processos
Captação	Integração	- Identificar oportunidades - Elaborar proposta de projetos - Gerir a negociação
Contratação	Integração	- Gerir o contrato
Preparação e Organização	Partes interessadas	- Mobilizar partes interessadas
	Integração	- Desenvolver o termo de abertura do projeto - Realizar Kick-off meeting - Desenvolver o plano de gestão do projeto
Execução	Integração	- Orientar e gerir a execução
	Recursos Humanos	- Gerir a equipa do projeto
	Comunicações	- Gerir comunicações
	Aquisições	- Conduzir aquisições
	Qualidade	- Realizar a garantia da qualidade
	Partes interessadas	- Gerir o engajamento das partes interessadas
Monitoria e Controlo	Integração	- Monitorar e controlar a execução do projeto - Realizar o controlo integrado de mudanças
	Escopo	- Validar escopo - Controlar escopo
	Tempo	- Controlar tempo
	Comunicações	- Controlar comunicação

	Aquisições	- Controlar aquisições
	Qualidade	- Controlar qualidade
	Riscos	- Controlar riscos
	Custos	- Controlar custos
	Partes interessadas	- Controlar o engajamento das partes interessadas
Prestação de contas	Integração	- Elaborar e enviar a prestação de contas do projeto
Encerramento	Integração	Encerrar o projeto ou fase
	Aquisições	Encerrar aquisições

É de se notar que grande esforço das organizações do terceiro sector se concentra na captação de recursos. De acordo com o mesmo autor, as acções das organizações do terceiro sector, normalmente, são propositivas (captando recursos, principalmente por meio de demanda espontânea e repostas a editais e correlatos e doações) e/ou executoras (executando as acções dos projetos para os quais foram captados recursos, em vez de transferir recursos a terceiros e fazer exclusivamente a gestão do projeto). Assim, a arquitectura institucional genérica das organizações do terceiro sector inclui a gestão de vários agentes: patrocinadores, doadores, parceiros, voluntários, governos, beneficiários, fornecedores e outras entidades do terceiro sector.

Essa gestão das partes interessadas aumenta os desafios da gestão dos projetos de desenvolvimento, aliada a particularidades dos mesmos e aos fatores de riscos endógenos e exógenos. Segundo do PMD4DEV (2015) os principais desafios dos projetos de desenvolvimento são:

- Mau planeamento do projeto, causado pela pressa em obter subsídios e financiamento de agências doadoras, que limitam o tempo de uma análise mais profunda dos riscos do projeto;
- Habilidades inadequadas de gestão de projetos e da equipa do projeto;
- Nenhuma identificação clara de quem é o responsável pelos resultados do projeto, para os doadores e para os beneficiários;
- Falta de envolvimento das partes interessadas, uma vez que as principais partes interessadas do projeto não estão sistematicamente envolvidas no planeamento e monitoramento de um projeto e isso leva à falta de propriedade quando o projeto é implementado;
- Planos irrealistas: os projetos são planeados em um processo linear, esse raciocínio deixa pouca ou nenhuma oportunidade para modificar os planos e fazer ajustes, conforme o projeto avança;

- Nenhuma medida para avaliar o sucesso e o fracasso, e nenhum critério pelo qual os beneficiários saberão se o projeto foi um sucesso:

- Disciplina de gestão de projeto fraca e inconsistente. Não há uso consistente de uma metodologia comprovada para ajudar a monitorar a implementação do projeto;

- Duplicação de esforços. Os projetos, numa organização de desenvolvimento, criam a sua própria abordagem para resolver um problema, e cada abordagem possui o seu próprio processo de gestão. Em última análise, esses esforços separados resultam em duplicação e em aumento de custos para a organização.

Perante este ambiente complexo, e para contornar esses desafios, os gestores de projeto precisam de habilidades para administrar orçamentos limitados, monitorar cronogramas cada vez menores e monitorar resultados imprevisíveis, ao mesmo tempo que lidam com pessoas e questões organizacionais. Assim sendo, as organizações precisam de ferramentas e metodologias que permitam um grande grau de flexibilidade, para acomodar o ambiente em constante mudança do projeto, uma metodologia que promove padrões ótimos de desempenho e reforça a capacidade organizacional em prestar os seus serviços de forma transparente e eficaz.

Ademais, sem uma metodologia de gestão de projetos, as organizações correm o risco de perder o conhecimento e as habilidades que ganham com os projetos concluídos. A alta rotatividade de pessoal nas organizações de desenvolvimento, torna difícil construir uma memória institucional para melhorar a eficiência dos projetos de desenvolvimento e implementar as lições aprendidas em projetos futuros (PMD4DEV, 2015). O processo que uma metodologia oferece, ajuda as organizações a manter o foco e fornecer soluções que os beneficiários do projeto e suas comunidades precisam, desesperadamente. Entre os principais benefícios está um aumento no nível de colaboração entre todas as partes interessadas do projeto, a entrega de resultados consistentes, de qualidade previsível e funções e responsabilidades definidas, que garantam a responsabilidade adequada.

Com efeito, faz-se imprescindível que as organizações do terceiro sector adotem ferramentas e metodologias adequadas para apoiar a gestão dos projetos, que coloquem um maior enfoque na eficácia e eficiência na forma como os projetos são planeados e implementados, de modo a poder demonstrar o alcance dos resultados, das metas e dos objetivos preconizados, com base em evidências, permitindo assim, maior garantia às partes interessadas de que os recursos são geridos com eficácia.

Capítulo 3 - Definição da Metodologia e Análise dos Resultados

3.1. Definição da Metodologia

A identificação das opções metodológicas é essencial, pois é deste espectro que sai a forma como o problema e as questões de investigação são abordados. SCANDURA e WILLIAMS (2000) defendem que, apenas através da escolha de uma metodologia rigorosa e apropriada, é possível assegurar o impacto dos estudos conduzidos. De forma a determinar a metodologia apropriada, o investigador deve realizar uma análise profunda da literatura sobre abordagens teórico-metodológicas.

Desde modo, a pesquisa fundamentou-se em dois métodos: a análise documental, que consiste numa pesquisa e análise bibliográfica, e a aplicação de inquéritos auto-administrados. Para MOREIRA (1994), qualquer investigador precisa identificar os conceitos-chaves da sua pesquisa, dar atenção e examinar criticamente as aceções mais importantes dos conceitos e adotar uma das definições existentes ou desenvolver uma noção original, melhor adequada à análise do problema específico de pesquisa. Neste sentido, foi aplicado o primeiro método, visando clarificar problemas conceptuais e fazer o ponto de situação dos conhecimentos na matéria em questão, através da análise da literatura especializada, principalmente no que concerne à Gestão de Projetos, Projetos do Sector de Desenvolvimento, Terceiro Sector, a fim de estabelecer conceitos claros, que permitirão melhores análises.

O segundo método utilizado é o inquérito auto-administrado e com perguntas pré-codificadas, realizado por meio de questionário *online*, enviado via correio electrónico, visando uma maior privacidade dos entrevistados e veracidade dos dados. Assim, e para reduzir o enviesamento dos dados e garantir uma análise situacional mais abrangente, da utilização das ferramentas de gestão de projetos nas Organizações de desenvolvimento em Angola, foram realizados dois inquéritos: um, dirigido a Organizações angolanas de desenvolvimento e outro a doadores e financiadores que atuam no país. O primeiro inquérito visa uma auto-análise das referidas Organizações, sobre a aplicação das ferramentas de gestão de projetos, nos projetos que desenvolvem, bem como as dificuldades encontradas, os resultados, os benefícios gerados e as oportunidades de melhoria. Já o segundo questionário visa conhecer a perceção dos doadores, em relação à aplicação das ferramentas de gestão de projetos, por parte das Organizações angolanas de desenvolvimento e os principais aspetos que consideram, para definir o sucesso de um projeto. Cabe ressaltar que na nota introdutória dos questionários, todos os participantes tomam conhecimento do objetivo da pesquisa e do carácter espontâneo do inquérito.

Os questionários foram desenvolvidos através de pesquisas feitas em outros inquéritos da mesma natureza, nomeadamente nos questionários “*A survey of project management tools, techniques and methodologies used in Mauritius: the current status*”¹¹ e “*A Survey on Project Management Practices, Tools & Techniques*”¹². Após a elaboração dos questionários, e de modo a garantir que a temática seja

¹¹ <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/2661>

¹² <https://www.surveymonkey.com/r/XFVGQB9>

do interesse dos inquiridos, que as perguntas tenham uma sequência lógica e não ambígua, foi realizado um pré-teste com uma especialista na área de programas de desenvolvimento, que trabalha em Organizações Internacionais que atuam em Angola, há mais de quinze anos. De seguida, os questionários foram ajustados e aplicados às Organizações angolanas de desenvolvimento e aos doadores e financiadores.

Os questionários estão divididos em três grandes blocos de perguntas, subdivididos por seções. O primeiro bloco está subdividido em duas seções: dados da Organização e dados do Entrevistado. O segundo bloco de perguntas visa abordar as áreas de conhecimento mais críticas para a Gestão de Projetos, levando em consideração as peculiaridades do Terceiro Sector; desde modo, tratou do Conhecimento Geral em Gestão de Projetos, Escopo, Cronograma, Gestão de Recursos, Captação de Recursos e Gestão de Parcerias, Monitoramento e Controlo, e, por fim, o bloco de Aspectos Finais, onde foram analisados os principais constrangimentos enfrentados pelas organizações, na gestão dos projetos e os critérios relevantes para considerar o sucesso ou não de um projeto.

Os métodos descritos acima foram escolhidos, por um lado, para ajudarem a compreender melhor o tema em estudo, e por outro lado, para obter as informações necessárias para responder à pergunta de partida e às seguintes questões de investigação:

- Qual é a relação entre o perfil institucional e gerencial das Organizações e o sucesso dos projetos de desenvolvimento, nas Organizações do terceiro sector angolano?
- Qual é a relação entre o uso das ferramentas de gestão de projetos e o sucesso dos projetos de desenvolvimento em Angola?
- Que relação existe entre os fatores endógenos e exógenos e o sucesso dos projetos de desenvolvimento nas Organizações do terceiro sector angolano?

Desde modo, visando encontrar as respostas a estas questões, após a colheita dos dados, foi feita a triangulação das informações recolhidas pela pesquisa documental e questionários, bem como, uma análise comparativa dos dados colhidos nas respostas das Organizações de desenvolvimento, com os dados colhidos nas respostas das Instituições doadoras e financiadoras.

Por fim, as informações foram sistematizadas de forma compreensiva, procurando agrupar os principais achados e conclusões, propondo recomendações e que visam uma melhor e maior aplicabilidade das ferramentas de gestão de projetos, para as Organizações do terceiro sector em Angola.

3.2. Resultados e Discussão

À luz da literatura citada e da abordagem teórica adotada, nesta seção, apresenta-se e discute-se os resultados dos questionários conduzidos junto às organizações de desenvolvimento e as instituições doadoras e financiadoras. Os resultados das respostas às questões colocadas são apresentados, aplicando as técnicas da estatística descritiva, recorrendo-se à representação gráfica descritiva e descrição tabular. Por uma questão de confidencialidade e ética, os nomes das organizações de desenvolvimento, das

instituições doadoras e de financiamento, assim como, dos entrevistados, sendo de resposta facultativa, são por conseguinte, são ocultados quando se apresentam os resultados dos questionários.

Como referenciado anteriormente, os questionários foram divididos em três blocos de perguntas, que, por sua vez, foram subdivididos em seções. No primeiro bloco do questionário, aplicado às organizações de desenvolvimento, na primeira seção, é feita uma caracterização das organizações, nomeadamente, quanto a área de atuação, à dimensão, antiguidade e estrutura orgânica. Enquanto que na segunda seção, são recolhidas informações sobre o entrevistado quanto a antiguidade na organização, função, formação em gestão de projetos e intervenção nas fases de vida dos projetos da organização. Em relação ao questionário aplicado aos doadores e financiadores, no primeiro bloco, na primeira seção, é analisado o âmbito e tipo da instituição, antiguidade no país e o volume de financiamento. Já na segunda seção, é feita a recolha das informações sobre o entrevistado, quanto à antiguidade na instituição, função e formação em gestão de projetos.

No segundo bloco de perguntas, visando fazer uma análise comparativa entre a visão dos responsáveis das organizações de desenvolvimento e a visão dos doadores e financiadores, em relação ao uso das ferramentas de gestão de projetos, bem como os constrangimentos que as organizações de desenvolvimento enfrentam na implementação dos projetos, foram feitas perguntas similares aos dois grupos de entrevistados. Assim sendo, neste bloco é analisada a forma como as organizações de desenvolvimento fazem a gestão do escopo do projeto, gerem o cronograma, os recursos e os riscos do projeto, assim como a monitorização e controlo dos mesmos e a comunicação com as partes interessadas. A única exceção deste bloco, é que para as organizações de desenvolvimento, é feita um conjunto de perguntas em relação à captação dos projetos, que não se aplica aos doadores e financiadores.

No final deste capítulo, analisam-se os resultados em relação aos principais constrangimentos enfrentados pelas organizações de desenvolvimento na implementação dos projetos, os critérios para definir o sucesso de um projeto e os aspetos de melhoria que foram observados nas organizações de desenvolvimento.

3.2.1. Coleta dos dados

A aplicação *online* dos questionários, utilizando o *microsoft forms*, foi a solução encontrada para a recolha dos dados, devido, por um lado, à dispersão geográfica, tanto das organizações de desenvolvimento como dos doadores, e, por outro lado, às restrições aplicadas no país, por conta da pandemia do COVID-19. Todavia, com a recente extinção da IPROCAC e o registo deficitário das organizações de desenvolvimento no país, tornou-se difícil a obtenção da base de dados, com as informações dos endereços dos correios electrónico das organizações. Assim sendo, conseguiu-se uma amostra de 98 organizações de desenvolvimento, com endereços de correio electrónico, das quais, 20 endereços não estavam corretos. Com efeito, o questionário foi aplicado a 78 organizações angolanas de desenvolvimento, com uma taxa de resposta de 41% (32 respostas). Em relação aos doadores e

financiadores, o questionário foi distribuído a 26 instituições, entre as quais, as agências das Nações Unidas, empresas do sector privado e Embaixadas acreditadas no país. Destas, houve uma taxa de resposta de 57% (15 respostas).

Diante do exposto acima, utilizou-se uma amostragem não probabilística mas que permite ter uma visão geral da utilização das ferramentas de gestão de projetos, pelas organizações de desenvolvimento em Angola, bem como os principais constrangimentos que enfrentam para implementar com sucesso os seus projetos.

Os dois questionários ficaram disponíveis para respostas durante 24 dias, no período de 15 de Setembro a 9 de Outubro do corrente ano. E, visando obter respostas abrangentes dos grupos-alvo, em pouco tempo, os questionários foram desenhados utilizando perguntas fechadas, a maioria utilizou-se a escala de *Linker*, com 5 pontos, onde 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Às vezes; 4= Frequentemente; 5= Sempre. Em alguns casos foram utilizadas perguntas de múltiplas escolhas e perguntas de resposta aberta.

3.2.2. Apresentação dos Resultados

3.2.2.1. Caracterização das Organizações de desenvolvimento

Na perspectiva de caracterizar as organizações, à luz dos domínios de atuação definidos na legislação angolana, procurou-se mapear as áreas de atuação das mesmas. Conforme Figura 4-1, constatou-se que 72% dos entrevistados relataram que as suas Organizações desenvolvem projetos nos segmentos da saúde, seguido de desenvolvimento social e direitos humanos. Sendo uma pergunta de múltiplas respostas, é de realçar que todas as Organizações atuam em, pelo menos, duas áreas distintas. No que tange às outras áreas de atuação, as Organizações responderam que trabalham em áreas como desenvolvimento turístico, desporto, cultura, poder local e prevenção da violência baseada no género.



Figura 3-1: Segmento de atuação das organizações.

Fonte: Resultados da pesquisa

Analisando as características das organizações, 56% delas se encontram-se no ativo há mais de 15 anos, 97% têm uma estrutura orgânica constituída maioritariamente por um Conselho Executivo (29), um Conselho Fiscal (28) e uma Diretoria (28). Em relação às organizações que responderam outros, é que, para além das estruturas orgânicas mencionadas anteriormente, têm a Direção Executiva e uma Assembleia Geral.

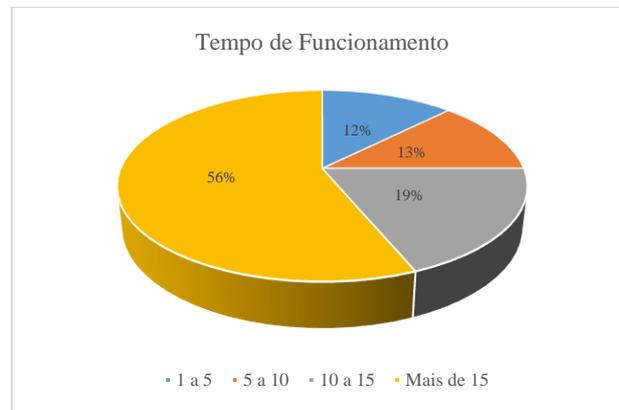


Figura 3-2: Tempo de Funcionamento das Organizações.

Fonte: Resultados da pesquisa

No que toca à equipa, primeiramente analisou-se o número de colaboradores das organizações, sendo que: 50% das organizações têm mais de 15 colaboradores, 22% têm entre 5 a 10, 16% com 10 a 15, e 13% contam com 1 a 5 colaboradores. Considerando que os recursos humanos são cruciais para o sucesso da implementação dos projetos, buscou-se perceber por um lado, se a equipa das organizações em análise tem conhecimento de gestão de projetos e a experiência da equipa em trabalhar com projetos: 75% responderam que de 1 a 5 colaboradores têm conhecimento de gestão de projetos e 66% dos colaboradores têm mais de seis anos de experiência em trabalhar com projetos.

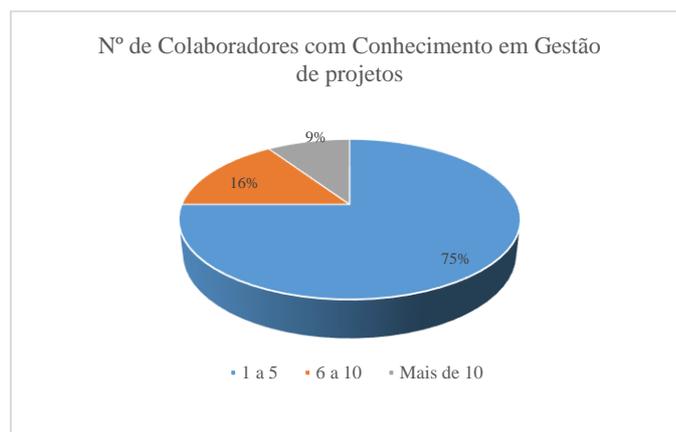


Figura 3-3: Nº de Colaboradores com conhecimento em GP.

Fonte: Resultados da pesquisa

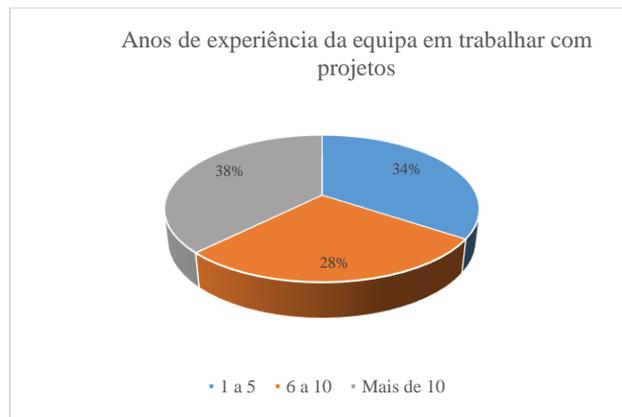


Figura 3-4: Anos de experiência da equipa em trabalhar com projetos.

Fonte: Resultados da pesquisa

Apesar do cenário espelhado acima, 78% das Organizações responderam que promovem formações em gestão de projetos para os seus colaboradores e ao analisar a frequência dessas formações, 28% destas organizações promovem formações 3 vezes ao ano e 24% sempre que se inicia um novo projeto. Sendo que 56 % das organizações fazem a gestão de mais de três projetos ao mesmo tempo.

Tabela 3-1: Frequência de Formações em GP.

Fonte: Resultados da pesquisa

Frequências das Formações	Nº de Organizações
3 vezes ao ano	7
2 vezes ao ano	3
1 vezes ao ano	3
No início de cada projeto	6
Há mais de 2 anos	3
Depende das condições financeiras	3

O exposto acima, leva a deprender que: (i) uma parte significativa dos recursos humanos das organizações angolanas de desenvolvimento, apesar de trabalhar com projetos, não tem formação em gestão de projetos; (ii) não obstante a aposta na formação em gestão de projetos, a maioria dos colaboradores envolvidos nas várias fases dos projetos não usufrui das referidas formações, o que não se aplica aos entrevistados, sendo que 94% destes, têm formação em gestão de projetos.

Analisando as informações dos entrevistados, os mesmos exercem altos cargos nas organizações de desenvolvimento, entre os quais: presidentes, diretores executivos, membros do conselho de administração, coordenadores de projetos, gestores de programas, sendo que 72% são do sexo masculino e 28% do sexo feminino. Em relação à faixa etária e formação, 63% têm acima de 40 anos de idade e 59% possuem formação superior.

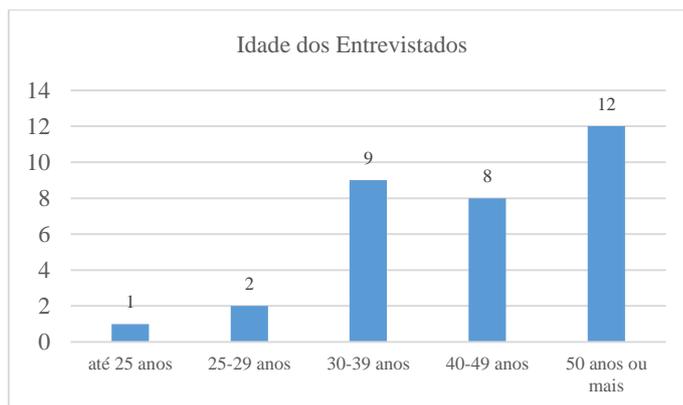


Figura 3-5: Idade dos Entrevistados

Fonte: Resultados da pesquisa

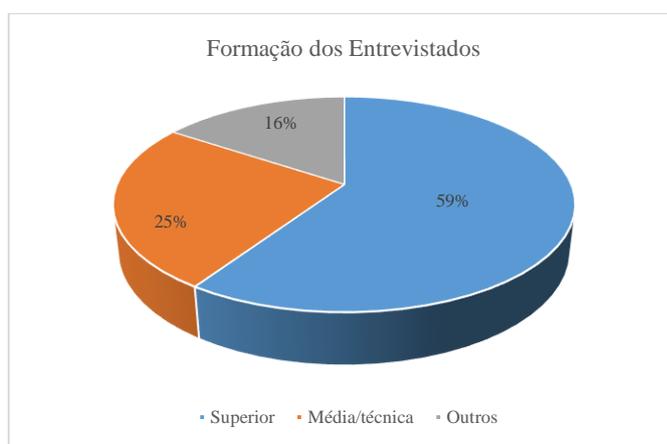


Figura 3-6: Formação dos Entrevistados.

Fonte: Resultados da pesquisa

Dos entrevistados, 50% trabalham na Organização há mais de 10 anos e estão envolvidos maioritariamente nas fases de planeamento e execução dos projetos.

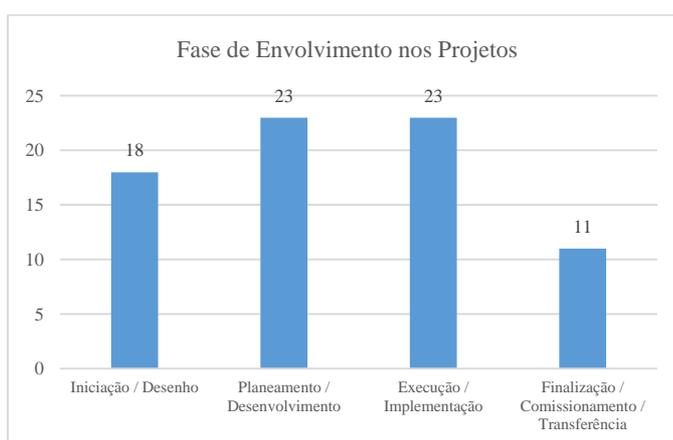


Figura 3-7: Fases do Projetos em que o entrevistado está envolvido.

Fonte: Resultados da pesquisa

3.2.2.2. Caracterização das Instituições Financiadoras e Doadoras

Das quinze instituições financiadoras e doadoras que responderam ao questionário, 3 são de âmbito nacional e 12 instituições são internacionais, das quais, 1 ONG internacional, 9 organizações internacionais e 5 empresas do sector privado. E, oitenta por cento das Instituições financiam projetos para as organizações angolanas há mais de 10 anos, 3% há mais de 50 anos e 7% há menos de 10 anos. Em relação ao volume de financiamento, 60% delas financiam mais de 1.000.000 de dólares americanos por ano, em projetos implementados no país, e, 73% responderam que fornecem, regularmente, formação em gestão de projetos às organizações apoiadas.



Figura 3-8: Tipo de Organizações Doadoras e Financiadoras.

Fonte: Resultados da pesquisa

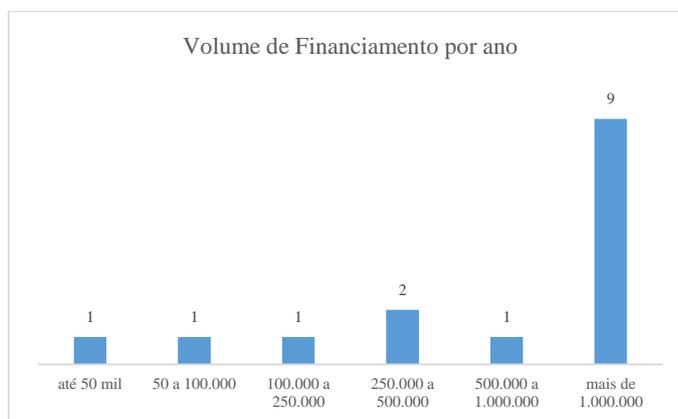


Figura 3-9: Volume de Financiamento por ano no país.

Fonte: Resultados da pesquisa

Analisando as características dos entrevistados, contrariamente ao que acontece nas organizações, 80% dos entrevistados das instituições são do sexo feminino, 100% têm mais de 30 anos, sendo que: (i) 53% têm entre 30-39 anos, (ii) 33% entre 40-49 e (iii) 13% acima dos 50 anos. Quanto à formação, 100% dos entrevistados têm formação superior e 67% têm formação em gestão de projetos. Relativamente ao tempo de trabalho na instituição, 60% dos entrevistados trabalham há mais de 6 anos na instituição e 10 dos colaboradores entrevistados trabalham na área de gestão de projetos, 2 na área

de responsabilidade social, 1 na planificação e estratégia, 1 em monitorização e avaliação e um na representação.

3.2.2.3. Caracterização dos projetos

No segundo bloco de perguntas, procurou-se analisar a implementação das ferramentas de gestão de projetos, implementados pelas organizações angolanas de desenvolvimento, sob o ponto de vista tanto das organizações, como dos financiadores e doadores. Por conseguinte, foi elaborado um conjunto de seis secções de perguntas, com uma média de quatro perguntas cada, visando perceber como é feita a captação de projetos, a definição do escopo, a definição do cronograma, a gestão dos recursos, a comunicação e gestão das partes interessadas e por último a monitorização e controlo dos projetos.

Primeiramente, procurou-se perceber como é realizada a captação de recursos pelas organizações de desenvolvimento em Angola, por um lado, porque é a primeira fase do ciclo de vida de um projeto de desenvolvimento, e, por outro lado, por ser um assunto recorrente na literatura que aborda a gestão de projetos no terceiro sector, e que tem sido referenciado como um dos principais pontos de estrangulamento para a manutenção deste setor. Partindo do princípio que a captação de recursos em organizações do terceiro sector, é realizada através de captação de projetos, com a primeira pergunta procurou-se perceber como é feita a captação de projetos, e sendo uma pergunta de múltiplas escolhas, a maioria das organizações respondeu que conseguem os projetos por iniciativa própria, apresentando propostas de projetos aos doadores, seguida de participação em concursos públicos e através de acordos de parcerias assinadas com Organizações Internacionais. Analisando as respostas colocadas como outras, deparou-se com: encontros bilaterais oportunos com parceiros e recursos próprios.

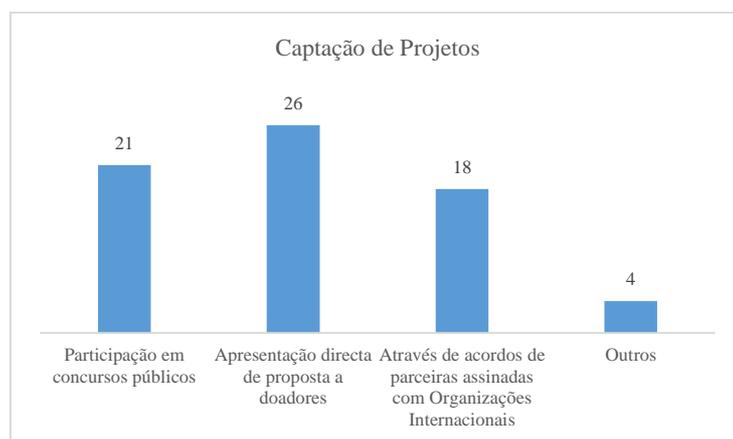


Figura 3-10: Captação de Projetos.

Fonte: Resultados da pesquisa

Em relação à origem dos fundos, os doadores internacionais aparecem como a principal fonte de recursos financeiros, seguido de recursos próprios e doadores individuais. Quanto a outros recursos, as organizações identificaram quotas dos membros e fundos de Embaixadas.

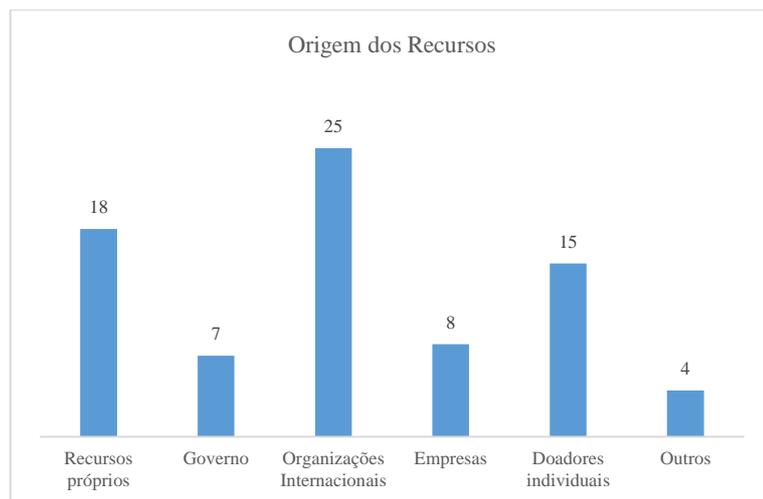


Figura 3-11: Origem dos Recursos.

Fonte: Resultados da pesquisa

Apesar do governo angolano não ser uma das principais fontes de recursos das organizações em análise, essas desenvolvem algum tipo de parceria com o Estado. O Estado aparece como a segunda instituição parceira das organizações em análise, ultrapassada somente pelas organizações internacionais. Em relação a outros parceiros, as organizações identificaram como parceiras, outras organizações da sociedade civil e organizações comunitárias.

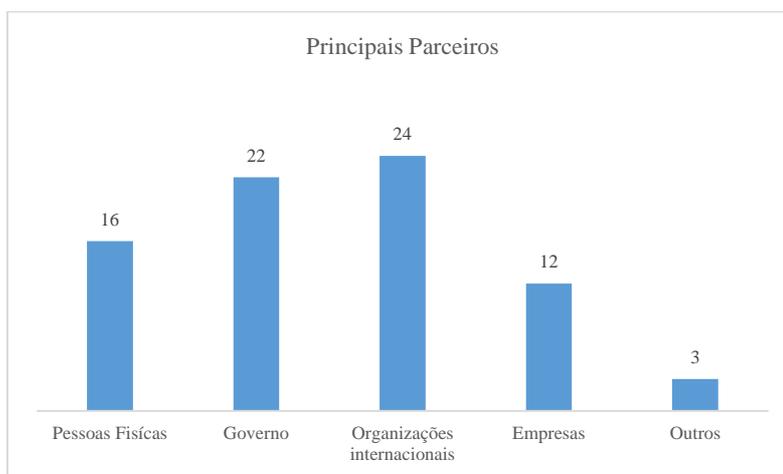


Figura 3-12: Principais parceiros das organizações.

Fonte: Resultados da pesquisa

Outro ponto crucial no sucesso da captação de recursos é que a elaboração dos projetos esteja em conformidade com a realidade local e que vise responder às necessidades das populações, para isso, é importante, antes do desenho do projeto, fazer uma análise do contexto. Assim, no que se refere à análise do contexto, 50% das organizações responderam que fazem sempre a análise do contexto, enquanto que os outros 50% estão divididos entre: 9% nunca; 6% raramente; 19% às vezes e 16% frequentemente.

Como já mencionado na revisão bibliográfica, a definição do escopo é crucial para o sucesso de um projeto, e, desse modo, tentou-se perceber como é feita a definição do escopo dos projetos desenvolvidos

pelas organizações angolanas de desenvolvimento, tanto do ponto de vista das organizações em análise, como dos doadores e financiadores. Assim, foram feitas as mesmas perguntas aos dois grupos de entrevistados e pelos resultados demonstrados nos gráficos abaixo, verifica-se que, em quase todas as respostas, existe fosso entre as respostas dos colaboradores das organizações em análise e as dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras.

Em relação a dois dos documentos essenciais na gestão de projetos, que é o Termo de Abertura do Projeto e a Estrutura Analítica do Projeto, foram inicialmente questionados aos dois grupos, se as Organizações elaboram algum documento no qual se descrevem os objetivos do projeto, as principais entregas, premissas, restrições e exclusões, como um Termo de Abertura de um Projeto (TAP) ou um Termo de Referência, e se elaboram algum documento no qual se pode visualizar todas as entregas e o trabalho a ser executado pela equipa do projeto, como por exemplo um Termo de Abertura de um Projeto (EAP).

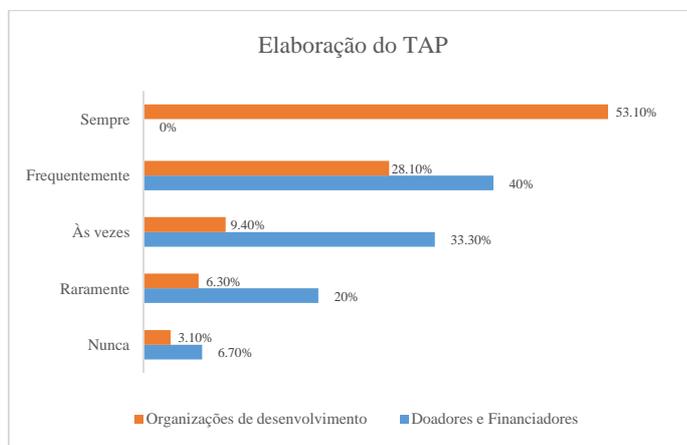


Figura 3-13: Elaboração do TAP.

Fonte: Resultados da pesquisa

Em relação ao TAP, ao contrário dos 53.1% colaboradores das organizações de desenvolvimento que responderam que sempre elaboram um documento com estas informações, nenhum colaborador das instituições doadoras e financiadoras optou por esta resposta, sendo que 60% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam entre raramente (33.3%), às vezes (20%) e nunca (6.7%). Já no que toca a EAP, apesar das respostas dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras estarem melhor distribuídas entre as opções, onde 13.3% responderam que as organizações sempre elaboram a EAP, ainda 80% responderam entre raramente (33.3%), às vezes (40%) e nunca (6.7%). Em relação às respostas dos colaboradores das organizações de desenvolvimento, 53.1% responderam que sempre e 28.1% responderam que frequentemente elaboram um documento, onde está claro as principais entregas do projeto.

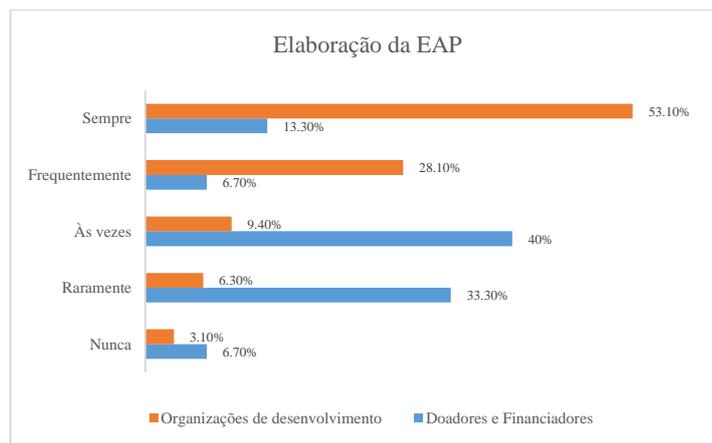


Figura 3-14: Elaboração da EAP.

Fonte: Resultados da pesquisa

Um dos pressupostos da elaboração dos documentos acima mencionados, é a sua validação e aceitação por parte dos financiadores e doadores. Portanto, a pergunta seguinte visava perceber se os documentos dos projetos são validados pelos financiadores e doadores, e, pela figura abaixo, percebe-se que 80% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam que sempre e frequentemente, contra 61.1% dos colaboradores das organizações, que responderam entre frequentemente e sempre, se os documentos são validados pelas instituições doadoras e financiadoras. Apesar de 88% dos colaboradores das organizações em análise responderem, os documentos do projeto são sempre partilhados com as partes interessadas, nomeadamente, doadores, financiadores, governos, beneficiários, administração local e entre a equipa do projeto.

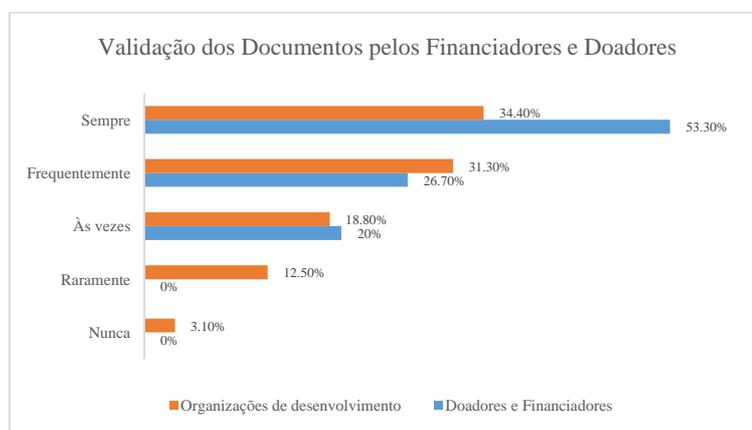


Figura 3-15: Validação dos Documentos pelos Financiadores e Doadores.

Fonte: Resultados da pesquisa

Preparar a equipa para possíveis riscos e desenvolver estratégias para a mitigação dos mesmos, é vital para uma gestão eficaz de um projeto. Por conseguinte, para entender se as organizações identificam possíveis riscos no início dos projetos, visando minimizar as incertezas e o seu impacto, perguntou-se aos colaboradores dos dois grupos, se no início, identificavam os possíveis riscos do projeto e como mitigá-los. Assim, das respostas salta à vista que, enquanto nenhum colaborador das

instituições financiadoras e doadoras responderam que sempre, 59.4% dos colaboradores das organizações respondeu que sempre realizam a análise dos riscos, identificando-os e elaborando a forma de os mitigar. É de realçar que 6.3% dos colaboradores das organizações responderam que os riscos nunca são identificados.

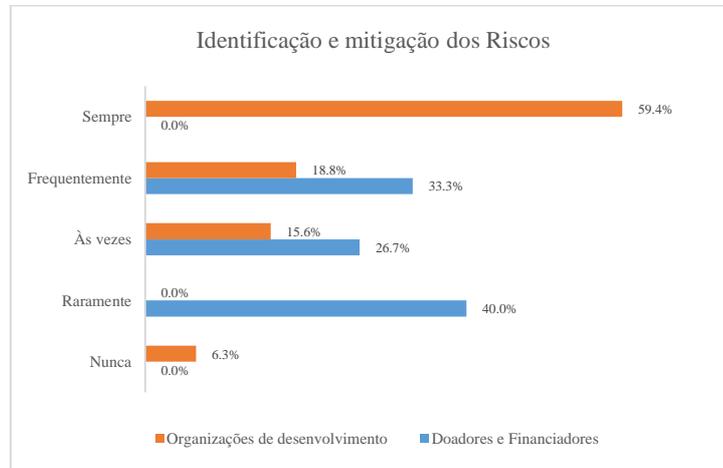


Figura 3-16: Identificação e mitigação dos Riscos.

Fonte: Resultados da pesquisa

Um dos limites-chave do triângulo da gestão de projetos é o prazo/calendário, o que torna a gestão do cronograma vital para o sucesso dos projetos. Assim sendo, perguntou-se aos colaboradores, tanto das organizações, como das instituições doadoras e financiadoras, se no início dos projetos é elaborado um cronograma detalhado do projeto, onde se define, por exemplo, as atividades e as suas sequências, as estimativas de tempo por cada atividade, e, mais uma vez, as respostas dos dois grupos divergem. Enquanto que 65.6% dos colaboradores das organizações responderam que sempre é elaborado um cronograma detalhado, 66.6% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam entre raramente e às vezes 33.3%, respetivamente. Este fosso nas respostas entre os dois grupos se mantém-se quando se refere à identificação das tarefas críticas do projeto. Quando perguntado se na elaboração do cronograma é identificado as tarefas críticas do projeto, ou seja, as atividades que se não realizadas ou forem realizadas fora das datas planeadas podem atrasar ou colocar em risco o sucesso do projeto, 46.9% dos colaboradores das organizações responderam sempre, enquanto que 46.7% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam raramente.

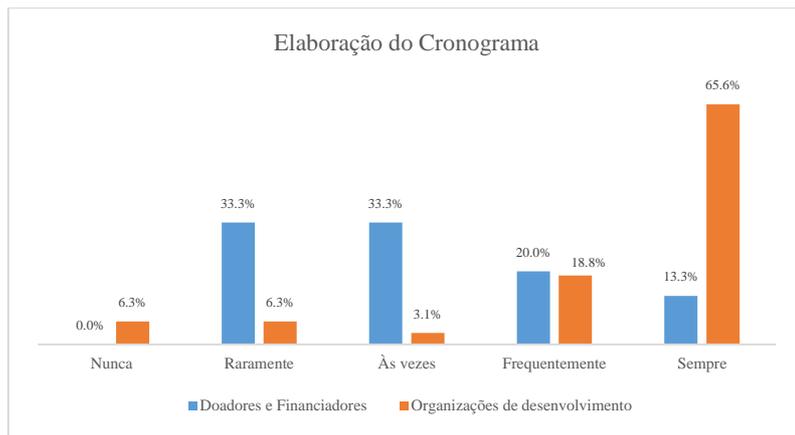


Figura 3-17: Elaboração do Cronograma.

Fonte: Resultados da pesquisa

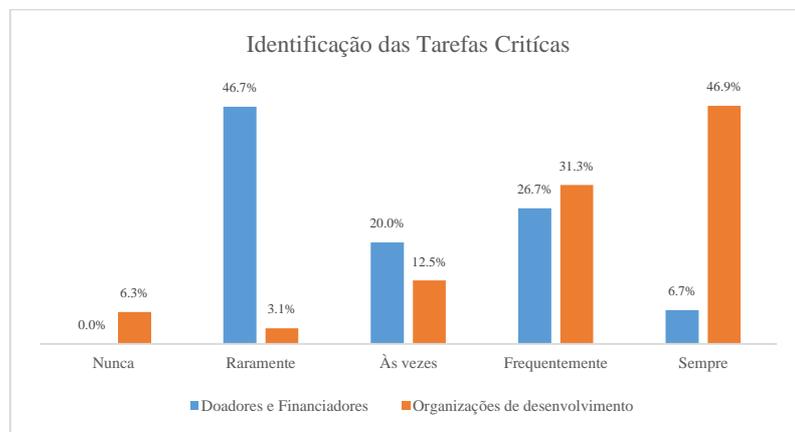


Figura 3-18: Identificação das Tarefas Críticas.

Fonte: Resultados da pesquisa

Ainda no âmbito do cronograma, o cumprimento ou não dos prazos estabelecidos no cronograma tem impacto de forma direta em diversas outras áreas da gestão de projetos e, conseqüentemente, no sucesso do projeto como um todo. E foi exatamente sobre “prazos” que a pergunta seguinte tratou, e mais uma vez verificou-se um desfaseamento entre as respostas dos dois grupos de entrevistados. Assim, enquanto que nenhum colaborador das instituições doadoras e financiadoras respondeu que os prazos são sempre cumpridos, 43.8% dos colaboradores das organizações responderam que sempre cumprem com os prazos. 80% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam que raramente (33.3%) e às vezes (46.7%), é que os prazos são respeitados, realçando que 6.7% destes colaboradoras responderam que os prazos nunca são cumpridos.

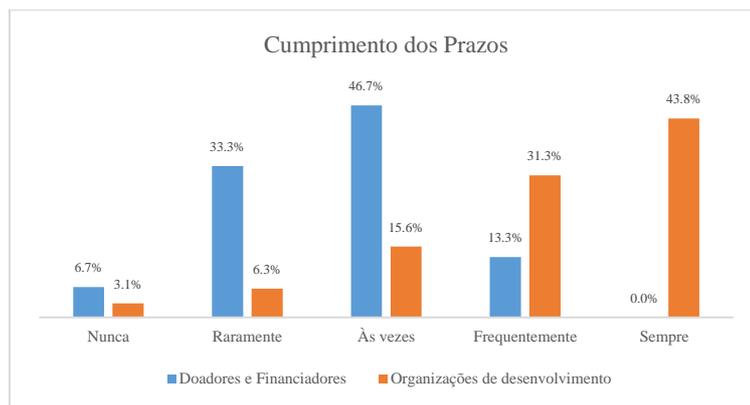


Figura 3-19: Cumprimento dos Prazos dos projetos.

Fonte: Resultados da pesquisa

Uma área abrangente da gestão de projetos é a gestão dos recursos do projeto, porque implica a gestão de pessoas, ativos ou materiais, e a disponibilidade ou não dos mesmos, influencia diretamente na gestão do projeto e no seu sucesso. Definir bem os recursos financeiros necessários para a implementação do projeto é crucial para o sucesso do mesmo; assim, quando inquirido aos colaboradores dos dois grupos, sobre o nível de detalhe que as organizações têm na elaboração do orçamento, levando em consideração fatores como a flutuação dos preços, a desvalorização da moeda, as respostas divergem; 80% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam que às vezes (33.3%) e raramente (46.7) as organizações têm este cuidado na elaboração dos orçamentos, enquanto que 46.9% dos colaboradores das organizações responderam que sempre têm esse cuidado na elaboração do orçamento. Da mesma forma, procurou-se saber se o orçamento inicial do projeto é 100% executado no fim dos projetos; somente 6.7% dos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras responderam que sempre, o que demonstra que segundo estes, existe fragilidade por parte das organizações no que tange à gestão do orçamento. Aos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras, perguntou-se se consideram que as organizações conseguem alcançar as metas definidas dentro do orçamento e prazos estabelecidos no início do projeto; 53.3% responderam às vezes, 20% raramente, e somente 20% responderam frequentemente e 6.7% sempre.

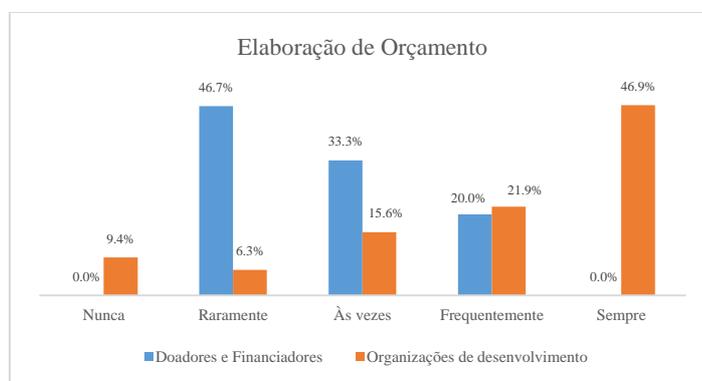


Figura 3-20:Elaboração de Orçamento Detalhado.

Fonte: Resultados da pesquisa

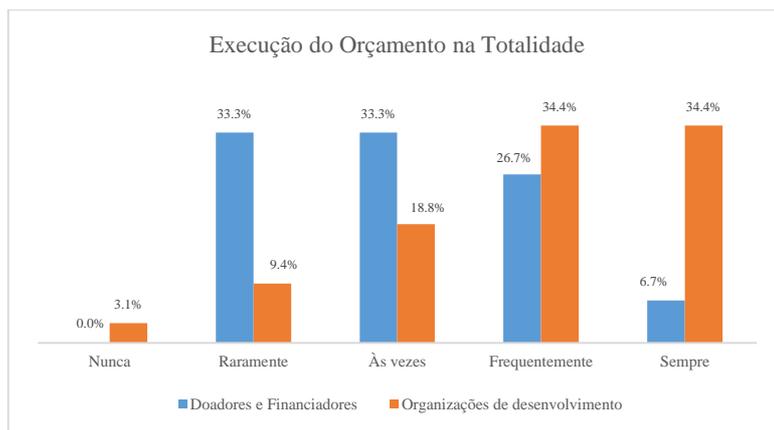


Figura 3-21: Execução do Orçamento na Totalidade.

Fonte: Resultados da pesquisa

Relativamente à prestação de contas, apesar de 86.7% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam que a instituição onde trabalham exige algum tipo de prestação de contas, somente 46.9% dos colaboradores das organizações responderam que sempre prestam contas aos *stakeholders* (comunidade, doadores, governo, colaboradores em geral).

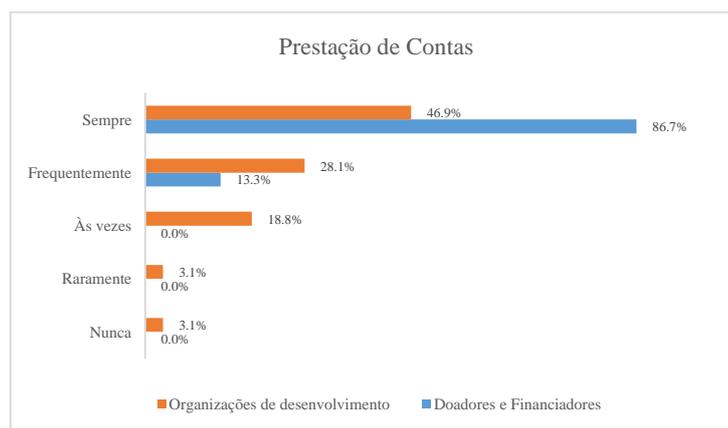


Figura 3-22: Prestação de Contas.

Fonte: Resultados da pesquisa

Planejar, desenvolver e gerir a equipa do projeto nem sempre é uma tarefa fácil, mas é fundamental para o sucesso do projeto. Assim, a pergunta a seguir visava perceber se as organizações têm no seu quadro de pessoal, profissionais com habilidades e conhecimentos necessários para gerir e implementar todas as fases do projeto. Apesar de nenhum colaborador das instituições doadoras e financiadoras responderam que sempre, 50% dos colaboradores das organizações acham que sim, têm profissionais capacitados para gerir os projetos. É de salientar que 9.4% dos colaboradores das organizações disseram que não têm profissionais capacitados para gerir os projetos. Perguntado se, no caso de não terem no seu quadro de pessoal os recursos humanos necessários para implementar o projeto, como é que a organização resolve o problema, as respostas variaram entre contratação externa, capacitação dos quadros da organização e parcerias com outras organizações. Aos colaboradores das instituições

doadoras e financiadoras perguntou-se se consideram relativamente fácil encontrar, no mercado angolano, profissionais com habilidades e conhecimentos para executar os projetos financiados pela sua organização, somente 13.3% é que responderam frequentemente, 46.7% responderam as vezes e 40% às vezes.

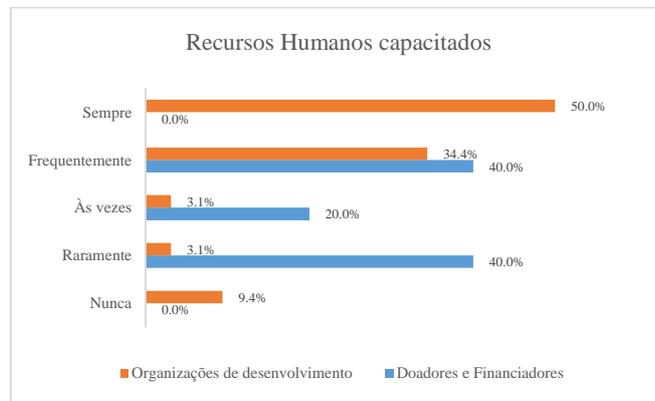


Figura 3-23: Organizações com RH capacitados.

Fonte: Resultados da pesquisa

Outra área de extrema importância na gestão de projetos é a gestão das partes interessadas, e, por isso, perceber como é feita a comunicação interna e externa, nas organizações, no decorrer do ciclo de vida dos projetos, é essencial para poder perceber se a comunicação influencia de forma positiva ou negativa no sucesso do projeto. Segundo 50% dos colaboradores das organizações em análise, as partes interessadas (parceiros, beneficiários, doadores, etc.) são envolvidas desde o início, na definição do escopo do projeto; 56% responderam que no início do projeto é elaborado um plano de comunicação onde é definida a frequência das reuniões, como é a comunicação com as partes interessadas (reuniões, relatórios, etc.), e quem é responsável na organização por gerir a comunicação com as partes interessadas.

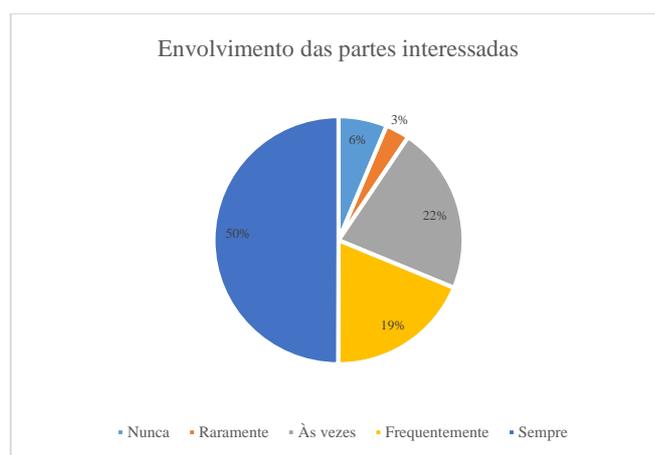


Figura 3-24: Envolvimento das partes interessadas.

Fonte: Resultados da pesquisa

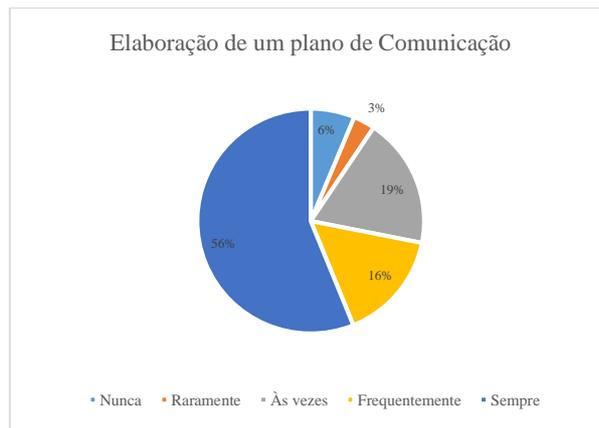


Figura 3-25: Elaboração de um plano de Comunicação.

Fonte: Resultados da pesquisa

Quanto à periodicidade das reuniões entre as partes interessadas, 72% dos colaboradores das organizações e 87% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam que as reuniões entre as partes acontecem com frequência. Em relação à periodicidade das reuniões internas, 34% disseram que as reuniões internas entre os membros da equipa do projeto acontecem semanalmente, 28% responderam mensal e 22% quinzena. Em relação a outras periodicidade das reuniões, 16% responderam que depende muito do doador e dos resultados a serem alcançados, No que se refere aos canais de comunicação, 87% dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras responderam que as organizações têm os canais de comunicação bem definidos, deste o início do projeto, e 67% acham que as organizações têm claro, como será feita a comunicação em termos de frequência das reuniões, relatórios, entre outros instrumentos de comunicação, enquanto que 66% acreditam que a comunicação das organizações com os beneficiários é feita com frequência e de forma correta.

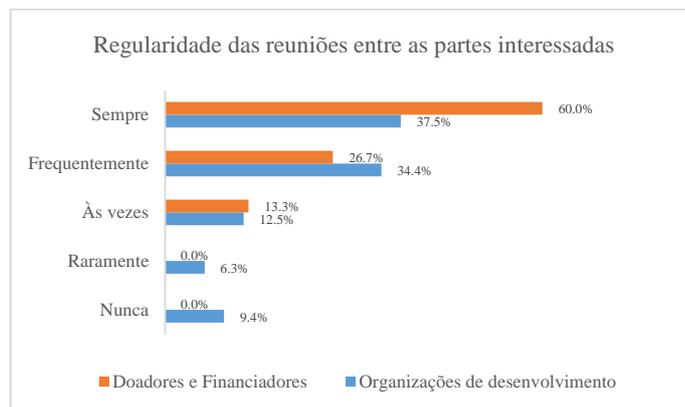


Figura 3-26: Regularidade das reuniões entre as partes interessadas.

Fonte: Resultados da pesquisa.

A monitorização e controlo, como referenciado anteriormente, é realizada concomitantemente com a fase da execução e traz benefícios às partes interessadas, que passam a compreender como o projeto se encontra atualmente, a reconhecer as ações necessárias para tratar qualquer problema, bem como a antecipar cenários futuro do projeto, em relação aos custos e prazos. Nesta senda, analisou-se como é

feita a monitorização e controlo dos projetos das organizações angolanas de desenvolvimento, à luz da visão dos colaboradores das organizações em análise e dos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras. Assim, ao perguntar se ao longo do projeto, os documentos, nomeadamente EAP e TAP, são revisitados, somente 6.7% dos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras, contra 40.6% dos colaboradores das organizações, responderam que os documentos são sempre revisitados. A maioria dos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras, 60%, responderam às vezes, enquanto que 6.3% dos colaboradores das organizações responderam que nunca os documentos são revisitados.

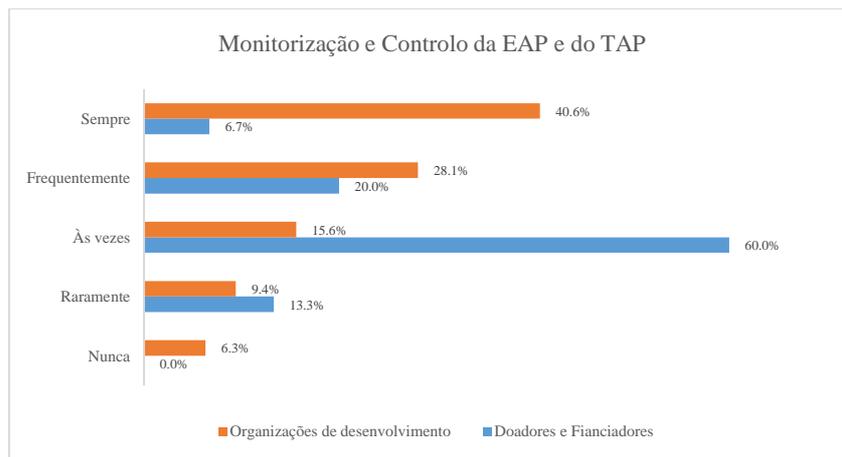


Figura 3-27: Monitorização e Controlo da EAP e do TAP.

Fonte: Resultados da pesquisa.

A mesma análise foi feita em relação à monitorização e controlo do cronograma, de modo a garantir que o projeto seja executado no tempo planeado. Da análise, apesar de 46.9% dos colaboradores das organizações responderem que é sempre feita a monitorização e controlo do cronograma, nenhum colaborador das instituições financiadoras e doadoras optou por esta resposta, sendo que destes, 46.7% acham que a monitorização é feita frequentemente e 40% responderam às vezes. Vale ressaltar que 6.3% dos colaboradores das organizações responderam que nunca fazem a monitorização e controlo do cronograma.

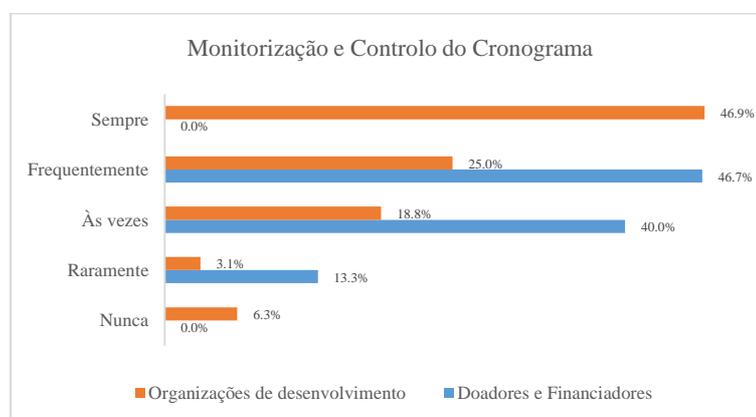


Figura 3-28: Monitorização e Controlo do Cronograma.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Outros aspetos importantes que devem ser seguidos de perto são: a gestão dos recursos e a dos indicadores. Apesar da maioria dos colaboradores das organizações, 81.3%, responderem que a monitorização dos recursos é realizada frequentemente e sempre, 53.4% dos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras que a monitorização aos recursos é feita às vezes e raramente, e 40% destes acharem que raramente é feita a monitorização dos indicadores, em contrapartida, 59.4% dos colaboradores das organizações responderam que os indicadores são sempre monitorados.

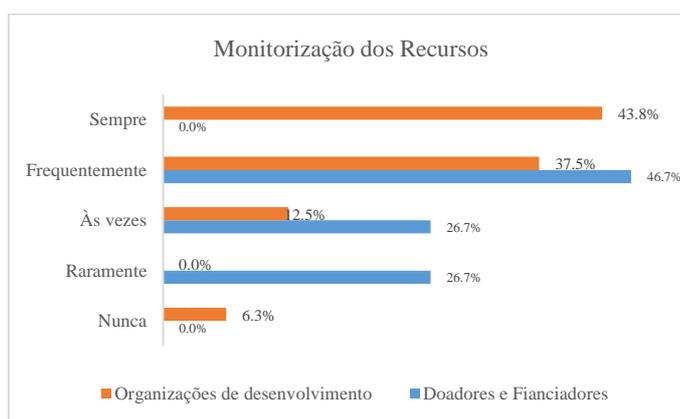


Figura 3-29: Monitorização dos Recursos.

Fonte: Resultados da pesquisa.

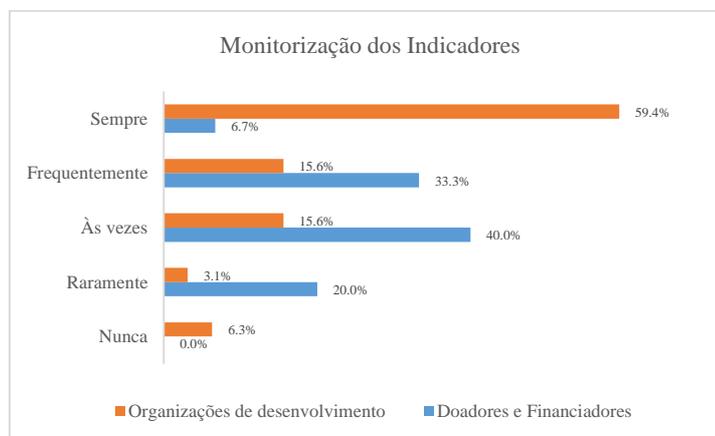


Figura 3-30: Monitorização dos Indicadores.

Fonte: Resultados da pesquisa.

3.2.2.4. Aspetos Gerais

O último bloco de perguntas tratou de temas gerais dentro da organização. Questionou-se, primeiramente, quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações, para executar os projetos. Dos entrevistados, enquanto os colaboradores das organizações identificaram a “captação de recursos” e o “número reduzido da equipa” como os principais desafios, os colaboradores das instituições financiadoras e doadoras identificaram que os principais desafios das organizações

angolanas como sendo: a falta de planeamento detalhado e a monitorização e controlo dos projetos. Analisando as outras opções identificadas pelos dois grupos, como principais desafios, os colaboradores das organizações identificaram a falta de participação das instituições governamentais, de apropriação por parte dos beneficiários e a falta de rotinas e instrumentos de trabalho, bem como o ambiente económico-político que faz com que muitos projetos sejam de curta duração, como sendo comprometedores do sucesso dos mesmos. Já os colaboradores das instituições doadoras e financiadoras identificaram como outro desafio das organizações, o entendimento limitado sobre as regras e procedimentos das organizações internacionais para a gestão, monitorização e avaliação da implementação dos projetos.

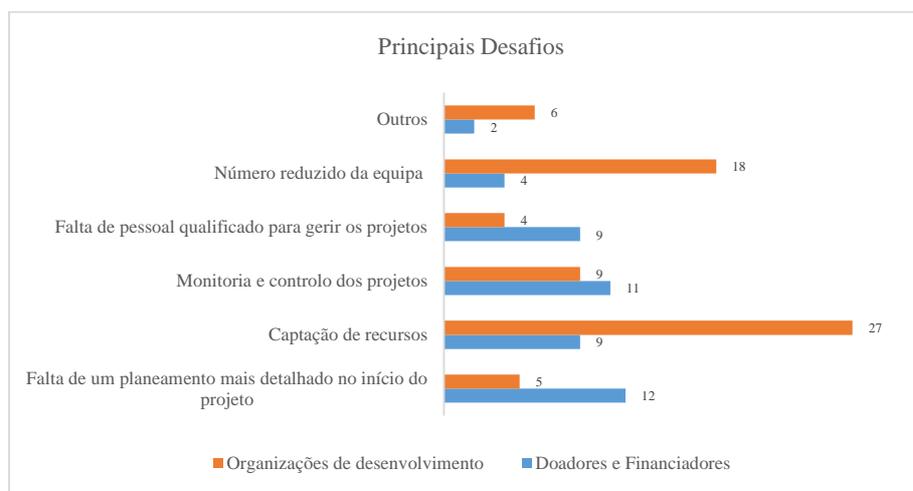


Figura 3-31: Principais Desafios enfrentado pelas Organizações.

Fonte: Resultados da pesquisa.

As respostas abaixo, em relação aos aspetos que as organizações devem melhorar, estão em consonância com a análise acima, onde os colaboradores das organizações identificaram a “captação de recursos”, como o principal ponto de melhoria, seguido da comunicação com os *stakeholders*. Já os colaboradores das instituições financiadoras e doadoras identificaram o desenho e planeamento dos projetos e a monitorização e o controlo, como os principais pontos de melhoria. Entre outros aspetos de melhoria, os colaboradores das instituições financiadoras e doadoras, identificaram a melhoria na comunicação dos resultados, aumento da visibilidade dos projetos e a melhoria na medição dos KPIs.

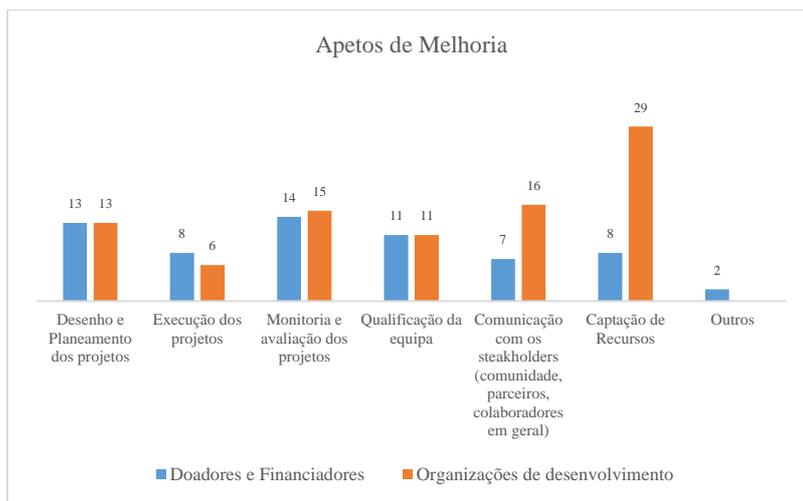


Figura 3-32: Apetos de Melhoria nas Organizações.

Fonte: Resultados da pesquisa.

O equilíbrio no “tripé” custo-prazo-qualidade é fundamental para o sucesso de um projeto, mas não suficiente. Como se pode constatar ao longo desta dissertação, existem outros fatores que devem ser tidos em conta, para garantir o sucesso de um projeto, e uma delas é a gestão das expectativas das partes interessadas. Por isso, procurou-se perceber junto dos colaboradores das organizações e das instituições financiadoras e doadoras, quais os critérios que consideram mais relevantes para definir o sucesso de um projeto. Mais uma vez as opiniões dos dois grupos de entrevistados divergem na maioria dos critérios, sendo os critérios relacionados com os beneficiários os únicos pontos de concordância. Para os colaboradores dos doadores e financiadores, os cinco critérios mais importantes são: (i) O Projeto alcançou as metas inicialmente definidas; (ii) O projeto construiu capacidade institucional dentro do país; (iii) O projeto teve um impacto visível nos beneficiários; (iv) Os beneficiários ficam satisfeitos com os bens ou serviços gerados; (v) Os objetivos inicialmente identificados foram alcançados. Enquanto que para os colaboradores das organizações, os cinco critérios mais importantes são: (i) O projeto teve um impacto visível nos beneficiários; (ii) Os beneficiários ficam satisfeitos com os bens ou serviços gerados; (iii) O projeto tem boas chances de ser estendido com financiamento adicional; (iv) O projeto operou dentro do orçamento; (v) O projeto tem boa reputação entre os principais doadores.

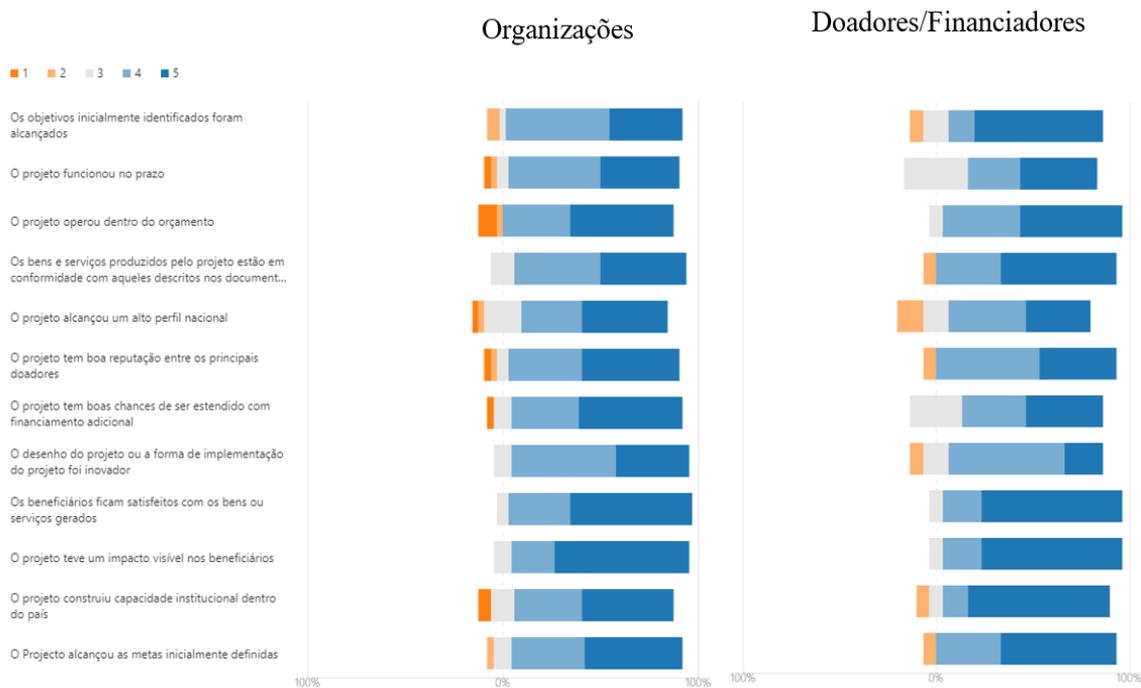


Figura 3-33: Critérios de Sucesso de um projeto.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Ao perguntar aos dois grupos de entrevistados se consideram que, de uma forma geral, os projetos implementados pelas organizações angolanas de desenvolvimento, são implementados com sucesso, a maioria dos colaboradores das organizações considera que são implementados com sucesso (17) e com muito sucesso (7). Nota-se que quatro dos colaboradores não consideram que os projetos são implementados com sucesso. Em relação aos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras, quase 50% responderam que os projetos são implementados com muito sucesso, seguido de com sucesso e taxa média de sucesso. Nenhum dos colaboradores considera que os projetos implementados não têm sucesso.

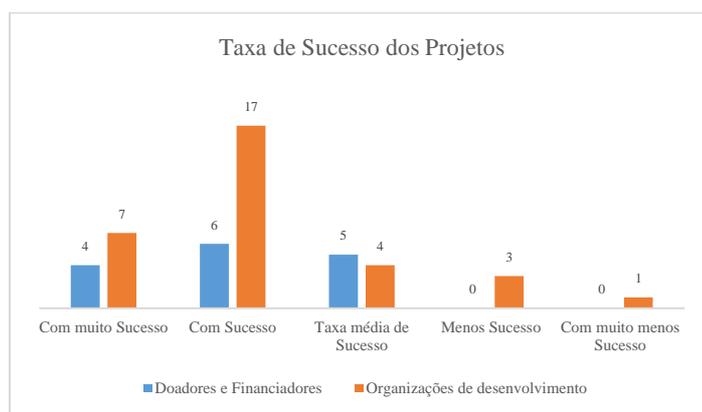


Figura 3-34: Taxa de Sucesso dos Projetos das Organizações.

Fonte: Resultados da pesquisa.

De uma forma geral, procurou-se perceber se na visão dos colaboradores das instituições financiadoras e doadoras, consideram que as organizações angolanas de desenvolvimento conhecem e aplicam as ferramentas de gestão de projeto; somente 20% responderam afirmativamente, e mesmo assim, segundo este grupo de entrevistados, é preciso melhorar o uso das mesmas. Assim sendo, deixaram algumas recomendações de melhoria às organizações de desenvolvimento:

- Aprofundar o conhecimento sobre as boas práticas de gestão, para se poderem obter resultados mais consistentes e, por fim, atingir-se o principal objetivo para o qual o projeto foi concebido;
- Alinhar as atividades do projeto nas estruturas públicas, para se garantir a sustentabilidade, após a vigência do projeto;
- Desenhar projetos menos ambiciosos, mais realistas.

Para que uma parceria funcione em harmonia é importante que ambas as partes invistam na melhoria da mesma. Neste contexto, os colaboradores das instituições financiadoras e doadoras levantaram algumas questões que devem ser revistas/analizadas pelas suas instituições, visando apoiar as organizações de desenvolvimento na melhoria da gestão dos projetos e das parcerias:

- A maioria das Organizações da Sociedade Civil (OSC), angolanas, tem dificuldade quanto ao planeamento, gestão e monitorização dos projetos e os doadores devem levar este aspeto em consideração para reforçar as capacidades destas organizações.
- Outro aspeto importante é que as chamadas para projetos não atingem as OSC que mais necessitam: são em inglês, são anunciadas em sites que as OSC não conhecem (e não têm recurso para manter o pagamento de internet para aceder);
- Critérios e documentos exigidos para a apresentação das propostas, são por vezes difíceis de obter pela organização;
- Fornecer diretrizes sobre como apresentar uma proposta e maior disponibilidade dos profissionais das instituições doadoras em apoiar as organizações nacionais;
- Celeridade na disponibilização dos fundos durante a fase de implementação. Muitos projetos das instituições financiadoras são longos porque, a preparação dos projetos (Documento de Projeto) exige a colaboração de um equipa multidisciplinar do financiador e do Governo. Após a finalização e validação interna da fase de preparação do documento do projeto, segue-se a negociação entre o financiador e o Governo e finalmente, a aprovação do financiamento. Esse processo acaba por atrasar o desembolso dos fundos.

Os colaboradores das organizações de desenvolvimento, no final do questionário, elencaram algumas recomendações e sugestões:

- Reforço das capacidades das organizações. Sugerem às instituições financiadoras e doadoras o apoio na formação, nomeadamente de gestão de projetos;

- Melhorar o acesso às informações sobre possíveis projetos;
- Apoio na criação de mecanismos para garantir uma maior sustentabilidade dos projetos;
- Mais diálogo e colaboração entre as organizações angolanas de desenvolvimento.

Apesar de haver ainda muito espaço de melhoria em vários aspetos da gestão de projetos pelas organizações angolanas de desenvolvimento, é evidente que os colaboradores dos dois grupos de entrevistados são de opinião que os projetos são implementados com sucesso pelas organizações. Isso nos remete às questões de investigação levantadas anteriormente.

A primeira pergunta procurava saber qual é a relação entre o perfil institucional e gerencial das Organizações e o sucesso dos projetos de desenvolvimento, nas organizações do terceiro setor angolano. Os dados acima, demonstram que o perfil gerencial das organizações de desenvolvimento em análise, é um perfil que têm conhecimentos de gestão de projetos (94%) e estão envolvidos, em pelo menos, uma das fases da gestão dos projetos. Segundo o Guia PMD Pro (2012), os projetos premeiam a cultura das organizações de desenvolvimento, assim, a gestão de projetos é uma competência crítica para os profissionais de desenvolvimento. Os gestores das organizações de desenvolvimento, além de possuírem qualidades e competências essenciais de liderança, devem possuir conhecimentos de gestão de projetos para obter resultados eficazes na implementação dos projetos e o sucesso dos mesmos. Assim, e tendo em conta que na opinião dos entrevistados, os projetos em Angola são implementados com sucesso, é correto afirmar que o perfil institucional e gerencial das organizações influencia no sucesso dos projetos de desenvolvimento nas organizações do terceiro setor angolano.

A segunda pergunta, indagava a relação entre o uso das ferramentas de gestão de projetos e o sucesso dos projetos de desenvolvimento em Angola. Segundo o PMD4DEV, a maioria das organizações não tem processos definidos ou implementados que lhes permite reter as lições aprendidas, desde modo, os conhecimentos não ficam retidas nas organizações para serem usadas em projetos futuros, o que leva estas organizações a estarem, sempre, em um processo contínuo de aprendizagem. A definição das ferramentas e das metodologias de gestão de projetos ajuda as organizações a ultrapassarem este problema. Apesar das divergências nas respostas dos dois grupos de entrevistados, a maioria dos colaboradores das organizações afirmam que usem as ferramentas de gestão, nomeadamente EAP, TAP, cronograma, plano de comunicação, plano de monitorização e controlo, e isso, influencia o sucesso dos projetos. Mas, as divergências na maioria das respostas dos colaboradores das organizações de desenvolvimento e a respostas dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras, realça a falha na comunicação entre estas entidades. Falha esta, identificada por ambos os entrevistados como um aspeto de melhoria.

Já a terceira pergunta, visava saber se existe uma relação entre os fatores endógenos e exógenos e o sucesso dos projetos de desenvolvimento nas Organizações do terceiro sector angolano. No que concerne aos fatores endógenos e exógenos estes influenciam directamente o sucesso dos projetos. Em relação aos fatores endógenos, a atenção volta-se para os recursos humanos e para os desafios quanto à

natureza da missão das organizações e dos objetivos dos mesmos: ambíguos e difíceis de monitorizar o sucesso. No eixo dos recursos humanos, os fatores de risco derivam, por um lado, da condição de voluntariado com que muitos dos membros atuam, por outro lado, de situações em que os empregados estão regularmente sobrecarregados, tornando estes mais propensos a fazer erros nas suas funções (Meinhard, 2006), e, pelo longos mandatos da direção que tendem a fomentar esquemas ilícitos e fraude laboral (Greenlee et al., 2007; Wells, 2006). Pelos dados apresentados acima, quanto ao número de colaboradores, a maioria das organizações angolanas de desenvolvimento são organizações de pequeno a médio porte, e, 56 % das organizações, fazem a gestão de mais de três projetos ao mesmo tempo, o que leva a crêr que poderá haver uma sobrecarga de trabalho de alguns membros da equipa. Por outro lado, 50% dos colaboradores das organizações entrevistados, e que fazem parte do corpo diretivo, têm mandatos longos, trabalham a mais de 10 anos na organização.

Quanto aos fatores do contexto exógeno, estes encontram-se essencialmente na área da dependência do financiamento externo, sendo que 84% dos colaboradores das organizações de desenvolvimento identificaram a captação de recursos como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações angolanas de desenvolvimento.

Capítulo 4 - Conclusões

Esta dissertação passa pela projeção e pelo fortalecimento da pesquisa em gestão de projetos, nas organizações de desenvolvimento no contexto angolano, e tem como objetivo principal responder à pergunta de partida: a implementação das ferramentas de gestão de projetos tem influência no sucesso dos projetos das organizações de desenvolvimento?

O contexto particular em que as organizações de desenvolvimento atuam, populações frágeis do ponto de vista social, fluxo instável de recursos materiais e humanos, e a exigência cada vez maior de demonstrar os resultados do impacto social alcançados, aliado ao facto de que estas organizações vivem à base de projetos, tornam imprescindível a introdução de ferramentas inerentes à gestão de projetos para melhorar a implementação dos mesmos. Pois, como verificada na revisão bibliográfica, com a aplicação destas ferramentas, é aumentada significativamente a probabilidade do projeto atingir os objetivos para os quais ele foi criado, dentro do prazo estipulado, e dentro do custo esperado. Adicionalmente, estas ferramentas podem ajudar as organizações de desenvolvimento a diminuir as lacunas entre os resultados realizados e o resultados esperados pelas partes interessadas, em particular, os financiadores e doadores.

Posto isso, pode-se responder à pergunta de partida afirmando que a implementação das ferramentas de gestão de projetos tem uma implicação direta no sucesso dos projetos das organizações de desenvolvimento.

Observou-se pela pesquisa bibliográfica que as características únicas dos projetos, fazem com que seja imprescindível definir boas práticas de gestão de projetos. Práticas estas ajustáveis a cada tipo de projeto, porque como defendido por vários autores, não existe uma metodologia única para a gestão dos projetos. Adicionalmente, a revisão bibliográfica aliada aos resultados da pesquisa, permitiram perceber que as ferramentas implementadas ao longo do ciclo de vida do projeto, nomeadamente: a TAP, a EAP, o plano de comunicação, a análise dos riscos, o plano de gestão de recursos e a gestão do cronograma, são fundamentais para o sucesso de um projeto. Essas ferramentas ajudam a criar e a fortalecer uma imagem positiva da organização, principalmente junto dos doadores e financiadores, podendo gerar novos projetos.

Apesar das lacunas entre as respostas dos dois grupos entrevistados, os resultados da pesquisa revelaram que a maioria dos projetos são implementadas com sucesso, não obstante ainda existirem espaços para melhorias, nomeadamente em relação à comunicação entre as partes interessadas, a melhor definição do escopo e maior clareza entre as partes interessadas, em relação aos resultados esperados com a implementação do projeto, e maior capacitação da equipa das organizações de desenvolvimento em ferramentas e metodologias de gestão de projetos.

A demonstração dos resultados e a revisão bibliográfica forneceram insumos para responder aos objetivos formulados no início deste trabalho. Assim, em relação ao objetivo geral da dissertação, a análise dos resultados, por um lado, ajudou-nos a compreender os fatores que determinam o sucesso dos

projetos das organizações do terceiro sector em Angola, sendo que os dois grupos de entrevistados identificaram entre os principais fatores de sucesso, os seguintes aspetos: o projeto teve um impacto visível nos beneficiários; e os beneficiários ficam satisfeitos com os bens ou serviços gerados. O que confirma um dos pontos abordado na revisão bibliográfica, que o principal objetivo das organizações de desenvolvimento é de alcançar benefícios para a sociedade. Segundo o PMD Pro (2012), as comunidades beneficiadas investem o seu tempo, energia e recursos nos projetos e confiam que os projetos somarão as suas forças coletivas para reforçar as áreas de fraqueza relativa e para enfrentar os desafios que, de outro modo, seriam considerados fora de controlo.

Por outro lado, a revisão bibliográfica e a análise dos resultados confirma que as ferramentas e as metodologias de gestão de projetos, podem ser ajustadas aos projetos de desenvolvimento. As organizações de desenvolvimento estão enfrentando demandas crescentes, para fazer mais com menos, tornando-se catalisadores de mudança nas comunidades que atendem, para entregar o projeto no prazo, dentro do orçamento e na qualidade não apenas esperada, mas também exigida por doadores e beneficiários. Os doadores estão exigindo melhores controlos e mais competências de gestão dos profissionais responsáveis pela gestão dos projetos, bem como, processos de monitorização bem definidas e implementadas. Para enfrentar esses desafios, as organizações de desenvolvimento precisam urgentemente de ferramentas e metodologias de gestão de projetos bem estabelecidas para poder responder a estas demandas. As ferramentas e as metodologias de gestão de projetos utilizadas nos outros setores podem ajudar as organizações de desenvolvimento a responder aos desafios atuais, dado que na revisão bibliográfica ficou clara que as ferramentas e as metodologias de gestão de projetos, podem ser ajustadas de acordo com as características de cada projeto, com o contexto e com os recursos disponíveis.

Para além disso, o contexto atual aliado as exigências crescentes, fazem com que os projetos de desenvolvimento de hoje, sejam mais complexos e requerem a participação de mais partes interessadas, uma melhor coordenação entre diferentes especialistas de diferentes áreas e uma maior aposta na inovação das diferentes abordagens para resolver problemas complexos. Já se foi o tempo em que uma competência técnica em um campo de desenvolvimento era tudo o que era necessário para executar um projeto. Desde modo, a aposta na formação em gestão de projetos deve ser transversal dentro das organizações de desenvolvimento, é importante que as organizações tenham um plano de desenvolvimento da equipa, visto que o trabalho humano é um componente essencial para se alcançar os objetivos das organizações. Segundo DRUCKER (1994), as organizações que contam com trabalho voluntário devem proporcionar um ambiente no qual as pessoas possam desenvolver as suas competências para atingir os objetivos das mesmas através dos recursos fornecidos.

Pelos dados apresentados acima, as organizações angolanas de desenvolvimento, estão cientes das dificuldades e dos pontos de melhoria para poder acompanhar as exigências das partes interessadas bem como as constantes alterações do contexto socio-económico e tecnológico. Mas, apesar desta consciência

e de algum conhecimento das ferramentas de gestão de projetos, as organizações ainda enfrentam fatores endógenos e exógenos que potenciam eventos de riscos e podem colocar em causa o sucesso dos projetos por elas desenvolvidas, nomeadamente: melhor capacitação da equipa, maior captação de recursos, melhor planeamento e monitorização dos projetos.

Outros aspetos importantes a terem em conta, por um lado, é a melhoria da comunicação com as partes interessadas, pelo desfazimento das respostas entre os dois grupos, que nos leva a deduzir que haja uma falha de comunicação, as respostas dos colaboradores das organizações de desenvolvimento indica que as organizações de desenvolvimento já tem muitos processos de gestão de projetos estabelecidos e implementados, mas pelas respostas dos colaboradores das instituições doadoras e financiadoras, estes não são do seu conhecimento. Por outro lado, é preciso ajustar os critérios que os colaboradores das organizações de desenvolvimento consideram como critérios de sucesso de um projeto, com os que os colaboradores das instituições doadoras e de financiamento consideram como mais relevantes para o sucesso de um projeto. Pelos dados acima, entre os 12 critérios elencados, somente 2 critérios são comuns entre os cinco principais critérios elencados pelos dois grupos. Sendo as organizações de desenvolvimentos dependentes de projetos que são financiadas pelas instituições doadoras e de financiamento, estas precisam perceber melhor as expectativas e os principais resultados que se espera de cada projeto, de modo a garantir que no final os resultados sejam alcançados e as expectativas sejam observadas.

Com base no exposto acima, e tendo em conta a revisão bibliográfica e a análise dos resultados, deixaríamos a título de recomendação para as organizações angolanas de desenvolvimento, o seguinte:

- Capacitação mais equitativa da equipa em gestão de projetos, não somente a equipa de gestão das organizações, mas que todos os membros da equipa de projetos seja treinada em gestão de projetos e que haja uma certa regularidade no refrescamento das formações, visto que as ferramentas e metodologias estão sempre a evoluir e a adaptar-se ao contexto e as novas formas de trabalhar. Como visto ao longo desta dissertação, a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências dos colaboradores e o treinamento adequado podem ajudar no incremento do engajamento e da produtividade da equipa;
- Melhor definição dos procedimentos e documentos de gestão de projetos, adotando algumas ferramentas e metodologias de gestão de projetos no desenvolvimento e implementação dos mesmos. Não depender das ferramentas dos doadores e financiadores, porque como analisado durante esta dissertação, as ferramentas e metodologias são adaptáveis. Para além disso, o desenvolvimento e amadurecimento dos processos de gestão podem contribuir para a sustentabilidade das organizações, bem como, para maximizar o investimento em recursos de diversas ordens;
- Melhorar a comunicação com as partes interessadas, em particular com os doadores e financiadores, visando definir bem o escopo e os resultados esperados com a implementação do projeto, os instrumentos/documentos exigidos pelo doador;

- Melhorar a visibilidade dos projetos e da organização, documentando os resultados através de relatórios com evidências, histórias humanas, entre outras técnicas, mas principalmente documentar as lições aprendidas, de modo, a constituir uma memória organizacional. Isto permitirá ter evidências que ajudarão na captação de fundos e a cultivar uma boa imagem da organização, não só junto dos doadores e financiadores, como entre todas as partes interessadas no projeto.

- Melhorar a monitorização e controlo (MeC) dos projetos, criando mecanismos internos de MeC de modo a garantir que os resultados sejam alcançados, os prazos e os orçamentos sejam cumpridos. A monitorização e o controlo dos projetos permite fortalecer o aprendizado, recolher lições aprendidas, de modo, a evitar cometer os mesmos erros no futuro e a aproveitar o aprendizado para replicar os casos de sucessos. Isso também permitirá uma maior transparência na gestão dos recursos do projeto e na demonstração do alcance dos resultados.

- Reforçar as parcerias entre as organizações, bem como estabelecer cooperação sul-sul para fortalecer as capacidades, trocar experiências e lições aprendidas.

Em jeito de conclusão, depreendeu-se que não existe um modelo prescrito que possa ser utilizado como fórmula para a gestão dos projetos, mas experiências semelhantes poderão ajudar os gestores à realizarem melhores escolhas, já que quanto maior o conhecimento sobre o assunto, maior a probabilidade de se fazer boa escolha, ou seja, quanto melhor conhecermos e percebermos o processo genérico subjacente a uma boa gestão de projetos, este servirá de orientação ao cumprimento dos objetivos pré-determinados e, ainda, repercutirá no futuro, pois a gestão de projetos assume um papel estratégico nas organizações.

Deste modo, espera-se que esta dissertação e os dados apresentados acima contribua para apoiar as organizações angolanas de desenvolvimento, no desenvolvimento e implementação de processos de gestão de projetos, pois, não é suficiente que estas organizações somente atendam às necessidades da sociedade, mas, é também necessária, que tenham a visão voltada para a otimização do seu desempenho, a boa gestão dos recursos financeiros, a criação de *networking* e ao alcance satisfatório dos resultados.

Fontes

Documentos

UNDESCF 2020-2022- Quadro de Cooperação entre o Governo de Angola e as Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

PDN 2018-2022 - Plano de Desenvolvimento Nacional – Angola.

Avaliação Intercalar do Programa de Apoio aos Actores não Estatais de Angola (2009) - The European Union's EDF Programme for Angola.

Mapeamento de Redes de Organizações da Sociedade Civil em Angola (2009)– União Europeia, 9º FED.

Artigos

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

http://itee.uq.edu.au/~engg4800/_readings/two%20best%20guesses.pdf. Acesso em 25 de Junho de 2020.

Britto, Ricardo. (2013). Gerenciamento de Projeto: Criando o Termo de Abertura III. Disponível em <<https://pmkb.com.br/artigo/gerenciamento-de-projeto-criando-o-termo-de-abertura-iii>> Acesso em 25/10/2013.

Douglas, S. e K. Mills. (2000). Nonprofit fraud: What are the key indicators?, *Canadian Fundraiser*, https://charityvillage.com/cms/content/topic/nonprofit_fraud_what_are_the_key_indicators_#.WlnXxvll_IU - acesso 6/7/2020.

Golini, R., Landoni, P., & Mozzi, D. (2012). International development projects by non-governmental organizations: peculiarities and methodologies. Paper presented at PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Hayes Munson, K. A. (2012). How do you know the status of your project?: Project monitoring and controlling. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Silva, Fabiana. (2013). Como elaborar um termo de abertura de Projeto. E-How. Disponível em <<https://pmkb.com.br/artigo/como-elaborar-um-termo-de-abertura-do-projeto>> Acesso em 25/10/2013.

Silva, Carlos Sérgio Mota. (2011). Dicas para a Elaboração de Termos de Abertura de Projetos. Disponível em <<https://pmkb.com.br/artigo/dicas-para-a-elaboracao-de-terminos-de-abertura-de-projetos>> Acesso em 25/10/2013.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff. (2017). O guia definitivo para o Scrum: As regras do Jogo. - <https://www.scrumguides.org/> consultado em 12/08/2020.

Ozmen, E. (2013). Project management methodology (PMM): how can PMM serve organisations today? Paper presented at PMI® Global Congress 2013—EMEA, Istanbul, Turkey. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Amundse, Inge; Abreu, Cesaltina. (2007). Angola - Sociedade Civil como Promotora de Governação e Responsabilidade - Chr. Michelsen Institute.

Lacruz, Adonai J. (2014): Gestão de projetos no terceiro sector: Uma proposta de metodologia para associações e fundações sem fins lucrativos. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322103077_Gestao_de_projetos_no_terceiro_setor_uma_proposta_de_metodologia_para_associacoes_e_fundacoes_sem_fins_lucrativos. Acesso em 09/06/2020

Strasser, Johann (2020): Agile, Traditional or Hybrid? Comparing Project Management Methods. Disponível em: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/agile-project-management-methods/>. Acesso em 09/06/2020

Silva. E. d. S. (2010). Efeitos da governança corporativa sobre os ratings de crédito e spread de debêntures. Disponível em:

http://www.ufpe.br/propad/index.php?option=com_content&view=article&id=428%3Adissertacoes-2010-&catid=2&Itemid=239. Acesso em 02/04/2020.

Westland, Jason R. et al. How to make your project chart. (2013). Disponível em <<http://www.wikihow.com/Make-Your-Project-Charter>> Acesso em 25/4/2020.

Websites

Programas das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD]. 2018. Relatório de Desenvolvimento Humano. Disponível em

<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/idh/relatorios-de-desenvolvimento-humano/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2018.html>. Acesso em 17 Junho 2020

Instituto Nacional de Estatística [INE]. 2019. Folha de Informação rápida IEA. Disponível em <<https://www.ine.gov.ao/>>. Acesso em 16 Junho. 2020.

https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management. Acesso em 09/08/2020

<https://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>. Acesso em 31/05/2020

<https://www.pmi.org/learning/library/risk-analysis-project-management-7070>. Acesso em 25/05/2020

Estrutura Analítica de Projeto (EAP) na Blogtek | <http://blogtek.com.br/estrutura-analitica-deprojeto-eap/>. Acesso em 3/04/2020

<https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-um-projeto/>. Acesso em 27/5/2020

<https://www.gp4us.com.br/fases-de-um-projeto-e-o-plano-sumario/> Acesso em 13/05/2020

<https://pmbasics101.com/scope-management-it/>. Acesso em 03/07/2020

www.alleviatetech.com .Acesso 4/8/2020

<https://www.scaledagileframework.com/organizational-agility/>. Acesso 12/08/2020

<https://www.orangesrum.com/tutorial/introduction-to-project-management/project-management-methodologies>. Acesso em 2/08/2020

https://en.wikipedia.org/wiki/Waterfall_model. Acesso 13/08/2020

www.theprojectgroup.com/blog/en/agile-project-management-methods/. Acesso em 09/06/2020

<https://www.edrawsoft.com/agile-vs-waterfall.php?gclid>. Acesso 13/08/2020

<https://bit.ly/edrawsoft>. Acesso em 12/08/2020

Referências Bibliográfica

- Assis, Joaquim. (2015). Práticas sociais e políticas das ONGs em Angola. Metodologias e relações de poder: O caso da ADRA e da Visão Mundial. *Revista Angolana de Ciências Sociais* 5.
- Ahmed, Z.U. (2014). Management control issues in Non-Governmental Organisations (NGOs): An evaluation of contingency factors and potential for future research. *International Journal of Managerial and Financial Accounting* 6(3).
- Candido, Roberto [et.al.]. (2012). Gerenciamento de projetos. Curitiba: Aymar.
- Cleland, David; Ireland, Lewis. (2002). Gerência de Projetos, Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Clemente, Ademir. (2002). Org. Projetos Empresariais e Públicos. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Disnmore, Paul C.; Silveira Neto, Fernando H. (2007). Gerenciamento de Projetos: como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos. Editora Qualitymark. 3ª edição.
- Drucker, Peter. (1993). “Managing for Results”, 1ª Ed Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter. (2002). Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Thomson.
- Drucker, Peter. (1997). “Administrando para o futuro”, 5ª Ed Pioneira, S. Paulo.
- Gaskin, K. (2006). On the safe side: Risk, risk management and volunteering. London, United Kingdom: Volunteering England and The Institute for Volunteering Research.
- Greenlee, J.; Fischer. M.; T. Gordon; E. Keating. (2007). An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36(4), 676–94.
- Herman, M.L.; Head, G.L.; Jackson, P.M.; Fogarty, T.E.; Kronstadt, J. (2004). Managing risk in nonprofit organizations: A comprehensive guide. Hoboken, NJ.: John Wiley and Sons.
- Hillman, A.J.; Withers M.C.; e Collins, B.J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35(6).
- Hudson, Mike. (1994). Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira.
- Hudson, Mike. (1995). Non Profit Organizations
- Hudson, Mike. (1999). Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). “The Strategy-Focused Organization”, Harvard Business School Press, Boston
- Kerzner, H. (2004). Advanced project management: Best practices on implementation. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kerzner, H. (2005). Strategic planning for project management using a project management maturity model (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kerzner, H. (2010). Project management: Best practices: Achieving global excellence (Vol. 4). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lombardi, Jim. (2020). Project Management Guidbook.
- Malo, M.C. (2003). La variété des Configurations de Gouverne et de Organisations du Tiers Secteur, Collection Working Papers – n° 0311, Université di Quebec-Institut National de la Recherche Scientifique
- Martínez, C.V. (2003). Social alliances for fundraising: How spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics* 47(3), 209–22.
- Menezes, Luis C.M. (2007). Gestão de Projetos. 2. ed. - 5. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 1(21), 309–319.
- Newton, Paul (2015). Principles of Project Management: Project Skills. © www.free-management-ebooks.com 2015. All Rights Reserved.
- Paiva, Milton. (2013). Gestão para Organizações Não Governamentais. Florianópolis, 1ª Edição, Editora Tribo da Ilha.
- PMD Pro (2012). Um guia para o PMD Pro Gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento.

- PM4NGOs (2015). Development Project Management: Project Management for Development Organizations.
- PMI – Project Management Institute (2013). A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide). 5a edição.
- PMI - Project Management Institute (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth edition. Newtown Square, PA: Author.
- PMI - Project Management Institute (2007). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Pennsylvania.
- PMI and Agile Alliance (2017): Guia Ágil.
- Prado, Prado D. (2004). Gerenciamento de projetos nas Organizações, Vol.-I, Belo Horizonte, FDG
- Raynal, S. (1996). Gestão por Projeto. Institute Piaget.
- Ribeiro, Bruno A. (2010). Os passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais. Conexão Ciência (Online) 5 (1).
- Scandura, T.; E. Williams (2000). Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. The Academy of Management Journal 43(6).
- Salamon, L.M.; S.W. Sokolowski (2016). Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. Voluntas 27(4).
- Vargas, Ricardo V. (1999 e 2000). Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport.
- Vargas, Ricardo V. (2009). Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T. (2003). Lean Thinking. 2nd Edition.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário Aplicado aos Colaboradores das Organizações de Desenvolvimento

Prezado (a) Senhor (a), este questionário é parte integrante da pesquisa para atingir o Grau de mestre e tem como objectivo "Analisar a aplicabilidade das ferramentas de Gestão de Projetos em Organizações de Desenvolvimento em Angola", de modo a compreender os factores que determinam o sucesso dos projetos das organizações de desenvolvimento no país e como as ferramentas de gestão de projetos podem ser ajustadas aos projetos, de modo a aumentar a taxa de sucesso dos mesmos.

O resultado da pesquisa poderá contribuir, por um lado para uma autoavaliação das organizações sobre a gestão dos projetos, e por outro lado, perceber a percepção dos principais doadores em relação a forma como é feita a gestão de projetos por parte das organizações de Desenvolvimento em Angola, para que se possa fazer os ajustes necessários de modo a garantir o sucesso, em todos os níveis, dos projetos implementados no país.

A maioria das questões foram concebidas de modo a representar a opinião que tem sobre o assunto objecto de estudo, e estão estruturadas em respostas abertas, múltiplas escolhas e em respostas de classificação de 1 a 5, com base na frequência do uso da ferramenta ou técnica na gestão dos projetos na organização em que trabalha. Considerando:

1= Nunca;

2= Raramente;

3= As vezes;

4= Frequentemente;

5= Sempre.

É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico. Não existem respostas correctas e nem incorrectas. Responde de forma mais honesta possível.

As suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas.

Muito Obrigada pela Sua Colaboração!

Grupo 1: Caracterização da Organização e do Entrevistado

A - Informações sobre a Organização

1- Quais são os tipos de projetos geridos pela organização? (pode ter mais de uma opção)

Segurança Alimentar e Nutrição ()

Educação ()

Assistencialismo ()

Saúde ()

Água, Saneamento e Higiene ()

Desenvolvimento Social ()

Direitos Humanos ()

Desenvolvimento Rural ()

Ajuda Humanitária ()

Outro(). Por favor, especifique:

2 - A quanto tempo a organização está em funcionamento?

1 a 5 () 5 a 10 () 10 a 15 () Mais de 15 ()

3 - Existe uma estrutura de governança na Organização? Ex: Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho Executivo etc. Sim () Não ()

4- Assinale os órgãos que existem na Organização:

() Diretoria

() Conselho Fiscal

() Conselho Executivo

() Outros _____

5 - Quantos trabalhadores tem a Organização?

1 a 5 () 5 a 10 () 10 a 15 () Mais de 15 ()

6 - Quantos projetos, normalmente, a organização gera ao mesmo tempo?

1 () 2 () 3 () 4 a 6 () mais de 6 ()

7 - Quantas pessoas na sua organização tem conhecimentos de gestão de projetos?

1 a 5 () 6 a 10 () Mais de 10 ()

8 - Indique o nível de experiência em gestão de projetos da equipa, indicando o número de anos que a equipa está/esteve a trabalhar em projetos (membro da equipa de projetos, gestor de projetos, gestor de programa ou de portfólio)

1 a 5 () 6 a 10 () Mais de 10 ()

9- A organização promove formação em gestão de projetos? Sim () Não ()

Se sim, com que frequência?

B - Informações sobre o entrevistado

1- Função que ocupa na organização: _____

2- Quanto tempo trabalha na organização:

1 a 5 () 6 a 10 () Mais de 10 ()

3- Idade do entrevistado:

até 25 anos () 25-29 anos () 30-39 anos () 40-49 anos () 50 anos ou mais ()

4- Sexo do entrevistado: Feminino () Masculino () Outro ()

5- Formação do entrevistado

() Superior () Média/técnica () Outra: _____

6- Tem formação em Gestão de projetos? Sim () Não ()

7- Indique qual é a (s) fase (s) de projeto que você está mais frequentemente envolvido.

Iniciação / Desenho ()

Planeamento / Desenvolvimento ()

Execução / Implementação ()

Finalização / Comissionamento / Transferência ()

Grupo 2: Caracterização dos projetos da Organização

A - Captação de projetos

Como é feita a captação dos projetos da Organização? (Mais de uma opção pode ser marcada)

() Participação em concursos públicos

() Apresentação directa de proposta a doadores

() Através de acordos de parceiras assinadas com Organizações Internacionais

() Outros: _____

Qual (is) a(s) principal(is) origem(ens) dos recursos da Organização? (Mais de uma opção pode ser marcada)

() Recursos próprios

() Governo

() Organizações internacionais

() Empresas

() Doadores individuais

() Outros. Quais _____

Quais são os principais parceiros da Organização? (Mais de uma opção pode ser marcada)

() Pessoas Físicas

() Governo

() Organizações internacionais

() Empresas

() Outros. Quais _____

Antes da elaboração da proposta é realizada uma análise do contexto?

1	2	3	4	5

B- Definição do Escopo

	1	2	3	4	5
No início dos projetos é elaborado um termo de abertura do projeto ou algum documento onde consta os seguintes dados do projeto: justificativa, objectivos, principais entregas, premissas, exclusões, etc)?					

No início dos projetos é elaborado algum documento no qual se pode visualizar todas as entregas e o trabalho a ser executado pela equipa do projeto? (Por ex.: Estrutura Analítica do Projeto - EAP) ?					
Esses documentos - Termo de abertura do projeto, Estrutura Analítica do projetos ou outro documento que define o escopo do projeto - são sempre válidos pelo doador e/ou partes interessada no projeto?					
No início, é identificada os possíveis riscos do projeto e como mitigá-los?					

C - Definição do Cronograma

	1	2	3	4	5
No início dos projetos é elaborado um cronograma detalhado dos projeto? (definição das actividades, as sequências das actividades, estimativas de tempo por cada actividade, etc.)					
Na elaboração do cronograma é identificado as tarefas críticas do projeto, ou seja, as actividades que se não realizadas ou forem realizadas fora das datas planeadas podem atrasar ou colocar em risco o sucesso do projeto?					
Considera que os projetos da organização, de uma forma geral, cumprem com os prazos estabelecidos?					

D - Recursos do projeto

	1	2	3	4	5
Na elaboração dos orçamentos dos projetos, o mesmo é detalhado e leva em conta elementos como: flutuação dos preços, desvalorização da moeda, etc.?					
Em média, os orçamentos são implementados a 100% até o final dos projetos?					
A Organização realiza algum tipo de prestação de contas para os stakeholders (comunidade, doadores, governo, colaboradores em geral)?					
Considera que a organização tem no seu quadro de pessoal, profissionais com habilidades e conhecimentos necessárias para gerir e implementar todas as fases dos projetos?					

No caso de não ter no seu quadro de pessoal os recursos humanos necessários para implementar o projeto. Como a Organização resolve este problema?

E - Comunicação e Gestão das partes interessadas

	1	2	3	4	5
As partes interessadas (parceiros, beneficiários, doadores, etc.) são envolvidas na definição do escopo do projeto?					
No início do projeto é elaborada um plano de comunicação onde é definida a frequência das reuniões, como é a comunicação com as parte interessadas (reuniões, relatórios, etc), e quem é responsável para gerir a comunicação?					
As partes interessadas participam das reuniões da equipa de projeto?					
Apenas os gestores de projeto se comunicam e realizam reuniões de revisão de progresso semanais / mensais?					

Qual é a periodicidade das reuniões da equipa de projeto?

- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Outro. Especifica

Qual é a periodicidade das reuniões da equipa de projeto com as partes interessadas?

- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Outro. Especifica

O termo de abertura do projeto é partilhada com as partes interessadas?

Sim Não

Se sim, com que é partilhada?

F - Monitorização e Controlo

	1	2	3	4	5
O Termo de Abertura e a Estrutura Analítica dos Projetos são revisitados constantemente para monitorização e controlo do projeto?					
Durante a execução do projeto é feita uma monitorização constante do cronograma do projeto para garantir que o projeto seja executado no tempo planeado?					
Durante a execução dos projetos é feita uma monitorização constante para garantir que as acções definidas estão a ser implementadas no tempo e de acordo com os recursos definidos?					

Considera que a sua Organização faz a monitorização dos projetos a partir de marcos de progresso ou indicadores?					
--	--	--	--	--	--

Grupo 3 - Aspetos Gerais

Quais são os principais desafios enfrentados pela organização para executar os projetos? (Marque quantos forem necessários)

- Falta de um planeamento mais detalhado no início do projeto
- Captação de recursos
- Monitorização e controlo dos projetos
- Falta de pessoal qualificado para gerir os projetos
- Número reduzido da equipa
- Outros. Quais

Em sua opinião, em quais aspetos a que Organização precisa melhorar?

- Falta de um planeamento mais detalhado no início do projeto
- Captação de recursos
- Monitorização e controlo dos projetos
- Falta de pessoal qualificado para gerir os projetos
- Número reduzido da equipa
- Outros. Quais

De 1 a 5 classifica os critérios que considera importante para definir o "sucesso de um projeto"

	1	2	3	4	5
Os objetivos inicialmente identificados foram alcançados					
O projeto funcionou no prazo					
O projeto operou dentro do orçamento					
Os bens e serviços produzidos pelo projeto estão em conformidade com aqueles descritos nos documentos do projeto					
O projeto alcançou um alto perfil nacional					
O projeto tem boa reputação entre os principais doadores					
O projeto tem boas chances de ser estendido com financiamento adicional					
O desenho do projeto ou a forma de implementação do projeto foi inovador					
Os beneficiários ficam satisfeitos com os bens ou serviços gerados					
O projeto teve um impacto visível nos beneficiários					
O projeto construiu capacidade institucional dentro do país					

O Projeto alcançou as metas inicialmente definidas					
--	--	--	--	--	--

Como qualificaria, de uma forma geral, a taxa de sucesso do(s) projeto(s)?

- Com muito Sucesso
- Com Sucesso
- Taxa média de Sucesso
- Menos Sucesso
- Com muito menos Sucesso

Comentários/Sugestões (facultativo): _____

ANEXO B - Questionário Aplicado aos Colaboradores das Instituições Doadoras e Financiadoras

Prezado (a) Senhor (a), este questionário é parte integrante da pesquisa para atingir o Grau de mestre e tem como objectivo "Analisar a aplicabilidade das ferramentas de Gestão de Projetos em Organizações de Desenvolvimento em Angola", de modo a compreender os factores que determinam o sucesso dos projetos das organizações de desenvolvimento no país e como as ferramentas de gestão de projetos podem ser ajustadas aos projetos, de modo a aumentar a taxa de sucesso dos mesmos.

O resultado da pesquisa poderá contribuir, por um lado para uma autoavaliação das organizações sobre a gestão dos projetos, e por outro lado, perceber a percepção dos principais doadores em relação a forma como é feita a gestão de projetos por parte das organizações de Desenvolvimento em Angola, para que se possa fazer os ajustes necessários de modo a garantir o sucesso, em todos os níveis, dos projetos implementados no país.

A maioria das questões foram concebidas de modo a representar a opinião que tem sobre o assunto objecto de estudo, e estão estruturadas em respostas abertas, múltiplas escolhas e em respostas de classificação de 1 a 5, com base na frequência do uso da ferramenta ou técnica na gestão dos projetos na organização em que trabalha. Considerando:

- 1= Nunca;
- 2= Raramente;
- 3= As vezes;
- 4= Frequentemente;
- 5= Sempre.

É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico. Não existem respostas correctas e nem incorrectas. Responde de forma mais honesta possível.

As suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas.

Muito Obrigada pela Sua Colaboração!

Grupo 1: Caracterização da Organização e do Entrevistado

A - Informações sobre a Organização

- 1- Nome da instituição (facultativo): _____
- 2- A instituição é de âmbito:
 - () Nacional
 - () Internacional
- 3 - Identifica o tipo de Instituição que trabalha
 - () ONG Internacional
 - () Organização Internacional

Sector Privado

Outro

4 - A quanto tem a instituição financia projectos para Organizações angolanas?

1 a 10 () 10 a 50 () Mais de 50 ()

5 - Volume de financiamento por ano, em Angola? (em USD)

até 50 mil

50 a 100.000

100.000 a 250.000

250.000 a 500.000

500.000 a 1.000.000

> 1.000.000

6 - A Instituição fornece formação de projectos as organizações que financia?

Sim () Não ()

Se sim, com que frequência

B- Informações sobre o entrevistado

1- Função que ocupa na organização: _____

2- Quanto tempo trabalha na organização:

3- 1 a 5 () 6 a 10 () Mais de 10 ()

4- Idade do entrevistado:

5- até 25 anos () 25-29 anos () 30-39 anos () 40-49 anos () 50 anos ou mais ()

6- Sexo do entrevistado: Feminino () Masculino () Outro ()

7- Formação do entrevistado

8- Superior Média/técnica Outra: _____

9- Tem formação em Gestão de projetos? Sim () Não ()

Grupo 2: Caracterização dos projetos das Organização de Desenvolvimento angolanas

A- Definição do Escopo

	1	2	3	4	5
Da análise das propostas de projetos que recebe das organizações angolanas considera que conhecem e definem claramente o escopo do projecto?					
No início dos projetos, as Organizações, elaboram algum documento no qual se pode visualizar todas as entregas e o trabalho a ser executado					

pela equipa do projeto? (Por ex.: Estrutura Analítica do Projeto - EAP) ?					
Os documentos do projeto - Termo de abertura do projecto, Estrutura Analítica do projetos ou outro documento que define o escopo do projeto - são sempre válidos pela sua insitituição?					
Considera que as Organizações identificam claramente os possíveis riscos do projeto e como mitigá-los?					

B - Definição do Cronograma

	1	2	3	4	5
No início dos projetos, as Organizações, elaboram um cronograma detalhado dos projetos? (definição das actividades, as sequências das actividades, estimativas de tempo por cada actividade, etc.)					
Considera que as Organizações, na elaboração do cronograma, identificam as tarefas críticas do projeto, ou seja, as actividades que se não foram realizadas na data planeada podem atrasar o projeto?					
Considera que as Organizações de uma forma geral, executam os projetos dentro dos prazos, termos e recursos inicialmente estabelecidos?					

C - Recursos do projeto

	1	2	3	4	5
Considera que as Organizações, têm no seu quadro de pessoal, profissionais com habilidades e conhecimentos necessárias para gerir e implementar os projectos?					
Considera que no mercado angolano é relativamente fácil encontrar profissionais com habilidades e conhecimentos para executar os projectos financiados pela sua organização?					
Considera que as Organizações, elaboram os orçamentos dos projectos de forma clara e detalhada e leva em conta elementos como: flutuação dos preços, desvalorização da moeda, etc.?					
Em média, as Organizações conseguem executar os orçamentos a 100% até o final dos projetos?					
De uma forma geral, considera que as organizações conseguem alcançar as metas definidas dentro do orçamento e prazos estabelecidos no início do projecto?					

A sua Instituição exige algum tipo de prestação de contas?					
--	--	--	--	--	--

D - Comunicação e Gestão das partes interessadas

	1	2	3	4	5
A comunicação com as Organizações é frequente (diária/semanal/mensal)?					
O canal de comunicação e com que se comunicar na Organizações é bem definida, desde o início do projeto?					
Considera que desde do início, as Organizações tem claro como será feita a comunicação em termos de: frequência das reuniões, relatórios, etc.?					
Considera que a comunicação das organizações com os beneficiários dos projectos é feita de forma correcta e com frequência?					

E - Monitorização e Controlo

	1	2	3	4	5
Considera que as organizações revisitam o Termo de Abertura e a Estrutura Analítica dos Projectos constantemente para monitorização e controlo do projecto?					
Considera que durante a execução do projeto, as Organizações, fazem uma monitorização constante do cronograma do projecto para garantir que o projeto seja executado no tempo planeado?					
Considera que durante a execução do projeto, as Organizações fazem uma monitorização constante para garantir que as acções definidas estão a ser implementadas no tempo e de acordo com os recursos definidos?					
Considera que as Organizações, fazem a monitorização dos projetos a partir de marcos de progresso ou indicadores?					

Grupo 3 - Aspetos Gerais

Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pelas Organizações Angolana na execução dos projetos? (Marque quantos forem necessários)

- () Falta de um planeamento mais detalhado no início do projeto
- () Captação de recursos
- () Monitorização e controlo dos projetos

- () Falta de pessoal qualificado para gerir os projetos
- () Número reduzido da equipa
- () Outros. Quais

Em sua opinião, em quais aspectos que as Organizações Angolanas precisam melhorar?

- () Falta de um planeamento mais detalhado no início do projeto
- () Captação de recursos
- () Monitorização e controlo dos projetos
- () Falta de pessoal qualificado para gerir os projetos
- () Número reduzido da equipa
- () Outros. Quais

De 1 a 5 classifica os critérios que considera importante para definir o "sucesso de um projeto"

	1	2	3	4	5
Os objetivos inicialmente identificados foram alcançados					
O projeto funcionou no prazo					
O projeto operou dentro do orçamento					
Os bens e serviços produzidos pelo projeto estão em conformidade com aqueles descritos nos documentos do projeto					
O projeto alcançou um alto perfil nacional					
O projeto tem boa reputação entre os principais doadores					
O projeto tem boas chances de ser estendido com financiamento adicional					
O desenho do projeto ou a forma de implementação do projeto foi inovador					
Os beneficiários ficam satisfeitos com os bens ou serviços gerados					
O projeto teve um impacto visível nos beneficiários					
O projeto construiu capacidade institucional dentro do país					
O Projeto alcançou as metas inicialmente definidas					

Em sua opinião, como você qualificaria a taxa de sucesso dos projetos que a sua Organização/Instituição/empresa financia e que são implementadas pelas Organizações Angolanas?

- () Com muito Sucesso
- () Com Sucesso
- () Taxa média de Sucesso
- () Menos Sucesso

Com muito menos Sucesso

Da análise das propostas de projecto que recebem das Organizações de desenvolvimento angolanas, considera que elas conhecem e aplicam as ferramentas de gestão de projecto?

Sim Não Outro: _____

Comentários/Sugestões (facultativo): _____