



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Natanael Fernandes Sá Nogueira Ferreira

Práticas de Gestão de Projetos: estudo de caso de uma entidade pública de um país em desenvolvimento

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Projetos de Engenharia

Trabalho efetuado sob a orientação de
Prof. João Eduardo Quintela Alves de Sousa Varajão
Prof.^a Anabela Pereira Tereso

Outubro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Termina mais uma etapa da minha vida, agradeço a Deus por ela. E só foi possível com o apoio das seguintes pessoas:

Em primeiro lugar os meus orientadores Prof. João Varajão e Prof^a. Anabela Tereso, pela paciência, orientação, disponibilidade e atenção durante o percurso.

Agradeço aos meus pais por mais uma vez dedicarem todo o tempo e apoio a esta etapa da minha vida. Agradeço também à empresa que me acolheu, a Unidade de Gestão de Projetos Especiais de Cabo Verde, pela oportunidade que me deu em desenvolver este projeto. Um obrigado, ao meu orientador na empresa, Eng.º Carlos Delgado, pela sua disponibilidade em ajudar e esclarecer todas as minhas dúvidas.

Agradeço com todo o meu coração á minha querida tia Manuela por todo o esforço, mensagens e insistência comigo. Não há palavras que expressem a minha gratidão a ti querida tia.

Por último, agradeço aos restantes familiares e amigos.

Um grande obrigado e abraço a todos.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Cada projeto tem as suas particularidades, e a gestão de projetos, englobando processos, técnicas e ferramentas, é fundamental para o sucesso.

Nos países em desenvolvimento, o desenvolvimento de uma cultura de gestão de projetos encontra-se ainda numa fase inicial.

A investigação feita nesta dissertação de mestrado foi realizada numa unidade que faz parte do Governo de Cabo Verde, a Unidade de Gestão de Projetos Especiais. É uma Unidade que gere os projetos com financiamento externo.

O objetivo da investigação foi estudar e propor melhorias no que respeita às práticas de gestão de projetos da unidade. Para tal foi realizado um estudo de caso que inclui análise documental, observação direta e entrevistas.

O principal contributo é a caracterização da realidade da organização.

PALAVRAS-CHAVE

Projeto, Gestão de projetos, Cabo Verde, Pais em desenvolvimento.

ABSTRACT

Each project has its own particularities, and project management encompassing processes, techniques and tools is critical to success.

In developing countries, the development of a project management culture is still at an early stage.

The research done in this master's dissertation was carried out in a unit that is part of the Government of Cape Verde, the Special Projects Management Unit. It is a Unit that manages projects with external financing.

The objective of the research was to study and propose improvements regarding the unit's project management practices. To this end, a case study was conducted that included document analysis, direct observation and interviews.

The main contribution is the characterization of the reality of the organization.

KEYWORDS

Project, Project management, Cape Verde, Developing country.

ÍNDICE

Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Motivação e objetivos.....	2
1.3 Estrutura do documento.....	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1 Projetos e gestão de projetos.....	4
2.2 Standards, guias e metodologias da gestão de projetos.....	5
2.2.1 PMBOK.....	5
2.2.2 ICB.....	8
2.3 Ferramentas e técnicas de gestão de projetos.....	11
3. Contexto do Trabalho e Processo de Investigação.....	14
3.1 Contexto - Cabo Verde.....	14
3.2 Caso - Unidade de Gestão de Projetos Especiais de Cabo Verde.....	15
3.3 Processo de investigação.....	21
4. Resultados e Discussão.....	23
4.1 Caracterização dos projetos da UGPE.....	23
4.2 Ciclo de Vida dos Projetos.....	25
4.3 Documentação utilizada.....	26
4.4 Análise dos processos, técnicas e ferramentas utilizados nos projetos.....	31
4.5 Análise SWOT da gestão de projetos na UGPE.....	38
4.6 Proposta de Melhoria.....	38

5. Conclusões	40
Referências Bibliográficas	42
Apêndice – Guião de entrevista.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Olho da Competência do IPMA.....	9
Figura 2 - As 20 principais práticas mais úteis por grupo de processos e áreas de conhecimento	13
Figura 3 - Organigrama da UGPE	17
Figura 4 - Caracterização dos entrevistados de acordo com o género.....	31
Figura 5 - Nível de Educação	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Grupos de processos e áreas de conhecimento segundo o PMBOK	6
Tabela 2 - 70 ferramentas por ordem decrescente de utilização	11
Tabela 3 - Práticas de gestão de projetos mais úteis.....	12
Tabela 4 - Projetos da UGPE	24
Tabela 5 - Ciclo de vida dos projetos	25
Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados.....	33
Tabela 7 - Indicadores utilizados	34
Tabela 8 - Fatores de sucesso de um projeto	34
Tabela 9 - Fatores que podem afetar negativamente o sucesso de um projeto	35
Tabela 10 - Melhorias desejadas	37
Tabela 11 - Análise SWOT.....	38
Tabela 12 - Melhorias propostas	39

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

APM – Association of Project Managers.

APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projetos.

BM – Banco Mundial.

BAD – Banco Africano de Desenvolvimento.

DCFG – Departamento de Controlo Financeiro e Gestão.

DCT – Departamento de Coordenação Técnica.

ICB – International Competence Baseline.

ISO – International Organization for Standardization.

IPMA – International Project Management Association.

NOSI – Núcleo Operacional da Sociedade de Informação.

PAD – Project Appraisal Document.

PAIGC – Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde

P2M – A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation.

PMBOK – Project Management Body of Knowledge.

PMI – Project Management Institute.

JICA – Japan International Cooperation Agency.

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é feito o enquadramento do trabalho e são apresentados a motivação e os objetivos da investigação. É, ainda, descrita a estrutura do documento.

1.1 Enquadramento

Nos países em desenvolvimento, a implementação de processos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos ainda se encontra numa fase embrionária. A existência de vários problemas sociais, culturais, políticos e económicos conduz a um desempenho na gestão de projetos globalmente fraco (Abbasi & Al-Mharmah, 2000).

A gestão de projetos engloba o planeamento, o agendamento, a orçamentação e o controlo das atividades do projeto, tendo em conta os objetivos do projeto, com vista ao cumprimento do tempo, do custo e do âmbito definidos (Abbasi & Al-Mharmah, 2000).

De modo a prosperar nos mercados em que atuam, é fundamental para as empresas adotar boas práticas de gestão de projetos (Ebert & Man, 2008). Os projetos são hoje perspetivados, não só como uma forma de organização para resolver problemas técnicos, mas também como meio para explorar oportunidades de negócio (Andersen & Jessen, 2003).

As organizações encontram-se em diferentes níveis de maturidade no que respeita à gestão de projetos. A maturidade da organização em gestão de projetos reflete o nível de preparação da organização para lidar com os seus projetos.

Os modelos de maturidade de gestão de projetos podem ser usados para entender a capacidade atual das organizações de realizar a gestão de projetos e ajudá-los a melhorar a prática de gestão de projetos de forma estruturada (Sowden, Hinley, & Clarke, 2010).

O conceito de maturidade indica que pode haver um desenvolvimento, de um determinado nível de capacidade para um nível superior. A noção de uma escada de estágios segue a lógica de que a maturidade se desenvolve ao longo do tempo (Andersen & Jessen, 2003).

A maturidade da gestão de projetos afeta o valor que uma organização pode obter através da implementação da gestão de projetos. No entanto, os modelos de maturidade de gestão de projetos geralmente são usados como uma ferramenta para avaliar o *status* atual da gestão de projetos numa organização, mas nem sempre é fácil definir os caminhos de melhoria a seguir (Shi, 2011).

As ferramentas e técnicas de gestão de projetos são os instrumentos usados nos processos de gestão de projetos. O uso adequado das ferramentas e técnicas de gestão de projetos deve tornar mais fácil implementar os princípios da gestão de projetos (Fernandes, Ward, & Araújo, 2013).

Para auxiliar as organizações na adoção de boas práticas de gestão de projetos, as associações de profissionais de gestão de projetos têm publicado diversos referenciais como, por exemplo, o PMBOK do Project Management Institute (PMI, 2017), o APM BOK da Association for Project Management (APM, 2012), o ICB da International Project Management Association (APOGEP, 2015), ou o P2M da Project Management Association of Japan (Ohara, 2005).

Esses referenciais são usados pelos profissionais como guias de "Melhores Práticas". O PMBOK, o APM BOK e o P2M são algumas das publicações mais influentes no que respeita à base de conhecimento da profissão (Fernandes et al., 2013).

Neste contexto, os países em desenvolvimento, no esforço de melhoria das práticas de gestão de projetos, podem capitalizar a experiência adquirida nos países mais desenvolvidos e adaptá-la às suas necessidades (Abbasi & Al-Mharmah, 2000).

1.2 Motivação e objetivos

O presente trabalho de investigação visa identificar e propor melhorias no que respeita às práticas de gestão de projetos de uma organização pública de um país em desenvolvimento (Cabo Verde), de modo a promover uma boa gestão e a potenciar os benefícios esperados dos projetos.

A questão de investigação subjacente é: **como melhorar a gestão de projetos de uma instituição pública de um país em desenvolvimento?**

Os objetivos definidos para o trabalho são os seguintes:

Objetivo 1: Caracterização do contexto: País, Entidade, Projetos especiais.

Objetivo 2: Identificação da situação atual da organização: Processos, técnicas e ferramentas usadas na gestão de projetos e análise SWOT.

Objetivo 3: Definição do caminho a seguir na organização no que respeita à gestão de projetos: Proposta de melhoria.

1.3 Estrutura do documento

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta um breve enquadramento do trabalho, assim como a definição da motivação e os objetivos da investigação, e a estrutura do documento. No Capítulo 2 procede-se à revisão da literatura. O Capítulo 3 descreve o método de investigação. No Capítulo 4 é abordada a situação atual da organização em estudo e são apresentadas propostas de melhoria. No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e algumas perspetivas de trabalho futuro.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentado o resultado da revisão da literatura, focando conceitos de projetos e gestão de projetos, *standards* e guias da gestão de projetos e por último ferramentas e técnicas de gestão de projetos.

2.1 Projetos e gestão de projetos

Os projetos vêm sendo executados desde os primórdios da civilização. A construção das pirâmides do Egito, a Grande Muralha da China, o Templo de Salomão, a Torre Eiffel, o Coliseu, o Pantheon, a Bomba Atômica e a ida do Homem à Lua, são alguns exemplos históricos de grandes projetos (Marcondes, 2019).

Mais proximamente no tempo, na última metade do século XIX, deu-se um crescente aumento na complexidade dos negócios à escala global, dando assim origem aos princípios da gestão de projetos. A Revolução Industrial alterou profundamente a estrutura económica do mundo ocidental e teve como uma das suas principais consequências o desenvolvimento do capitalismo industrial. As relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se, assim, uma cadeia de transformações, que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as organizações. Consequentemente, a partir daí, surgiu uma grande necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir estas organizações e os seus projetos (Torreão, 2007).

Cada projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017). Os projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada, ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade, único e verificável, que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis (PMI, 2017).

Um projeto é um empreendimento organizado, único, temporário e multidisciplinar, visando a realização de entregáveis acordados e em conformidade com requisitos e constrangimentos predefinidos. A gestão de projetos tipicamente envolve pessoas, desde assistentes até gestores de projeto sénior (APOGEP, 2015).

Um projeto é definido como um empreendimento único, temporário e multidisciplinar, organizado para a realização de entregáveis acordados com requisitos e limitações predefinidos. A realização dos objetivos do projeto requer que os entregáveis estejam conformes com requisitos específicos, incluindo múltiplos constrangimentos, como o tempo, os custos, os recursos e as normas ou requisitos de qualidade (APOGEP, 2015). A gestão de projetos preocupa-se com a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para que o projeto possa atingir os seus objetivos. É efetuada através de processos e inclui a integração das várias fases do ciclo de vida do projeto (APOGEP, 2015).

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

2.2 Standards, guias e metodologias da gestão de projetos

Para auxiliar as organizações na adoção de boas práticas de gestão de projetos, as associações de profissionais de gestão de projetos têm publicado diversos referenciais como, por exemplo:

- PMBOK do Project Management Institute (PMI, 2017);
- APM BOK da Association for Project Management (APM, 2012);
- ICB da International Project Management Association (APOGEP, 2015);
- P2M da Project Management Association of Japan (Ohara, 2005).

De seguida são abordados o PMBOK e o ICB devido à sua particular importância para o presente trabalho.

2.2.1 PMBOK

O PMBOK fornece detalhes sobre conceitos-chave, tendências emergentes, considerações para fazer a adaptação dos processos de gestão de projetos, e informações sobre como ferramentas e técnicas são aplicadas aos projetos. Os gestores de projeto podem usar uma ou mais metodologias para implementar os processos de gestão de projetos descritos no guia (PMI, 2017).

Os projetos têm vários componentes-chave que, quando geridos de forma eficaz, resultam numa conclusão bem-sucedida. Este guia identifica e explica esses componentes.

Este referencial propõe 49 processos, organizados em cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimento (ver Tabela 1¹).

Tabela 1 - Grupos de processos e áreas de conhecimento segundo o PMBOK (PMI, 2017)

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work 4.4 Manage Project Knowledge	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9. Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

¹ A numeração que se encontra na tabela diz respeito aos capítulos onde os temas são abordados na referência original (PMBOK).

Os grupos de processos são as seguintes (PMI, 2017):

- **Grupo de processos de iniciação.** Processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- **Grupo de processos de planeamento.** Processos realizados para definir o âmbito do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- **Grupo de processos de execução.** Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gestão do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.
- **Grupo de processos de monitorização e controlo.** Processos necessários para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
- **Grupo de processos de encerramento.** Processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

As áreas de conhecimento propostas são as seguintes (PMI, 2017):

- **Gestão da integração do projeto.** Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gestão de projetos nos grupos de processos de gestão de projetos.
- **Gestão do âmbito do projeto.** Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
- **Gestão do tempo do projeto.** Inclui os processos necessários para gerir o término atempado do projeto.
- **Gestão dos custos do projeto.** Inclui os processos envolvidos no planeamento de estimativas, orçamentos, financiamentos, gestão e controlo dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

- **Gestão da qualidade do projeto.** Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planeamento, gestão e controlo dos requisitos de qualidade do projeto e do produto, para atender as expectativas das partes interessadas.
- **Gestão dos recursos do projeto.** Inclui os processos para identificar, adquirir e gerir os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
- **Gestão das comunicações do projeto.** Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planeadas, recolhidas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, geridas, controladas, monitorizadas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
- **Gestão dos riscos do projeto.** Inclui os processos de condução de planeamento, identificação e análise da gestão de risco, planeamento de respostas, implementação de respostas e monitorização do risco de um projeto.
- **Gestão das aquisições do projeto.** Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipa do projeto.
- **Gestão das partes interessadas do projeto.** Inclui os processos necessários para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gestão apropriadas para o seu comprometimento eficaz nas decisões e execução do projeto.

2.2.2 ICB

O ICB4 é uma norma que define as competências requeridas pelos indivíduos que trabalham na área da gestão de projetos, programas e portefólios. O ICB4 foi construído a partir das edições anteriores do ICB, apresentando novas perspetivas e direções no sentido de propósitos mais vastos. Serve uma vasta audiência, incluindo professores, formadores, profissionais de gestão de projetos, profissionais de recursos humanos e avaliadores. Dentro do sistema “IPMA 4 - Level Certification”, o ICB4 serve também como base de referência para as avaliações (APOGEP, 2015). É composta por três categorias: gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portefólios.

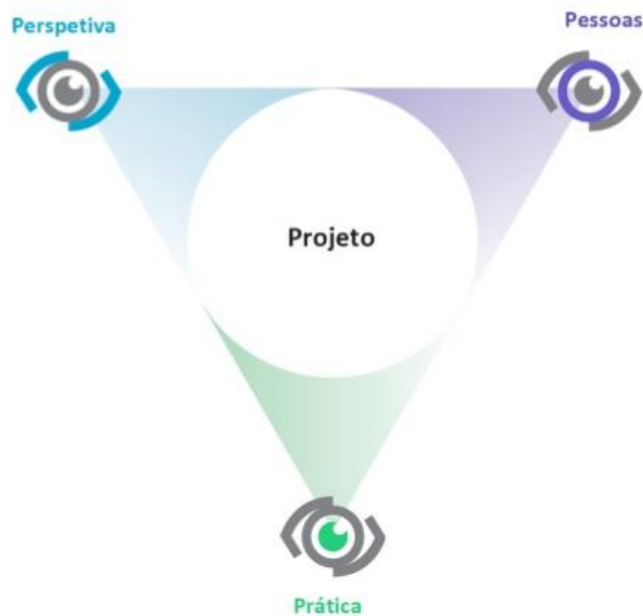


Figura 1 - Olho da Competência do IPMA
(APOGEP, 2015)

O ICB4 contém três áreas de competência que formam o chamado “Olho da Competência” (ver Figura 1). Essas áreas aplicam-se igualmente a todos os três domínios (gestão de projetos, programas e portfólios) (APOGEP, 2015).

As três áreas de competência são (APOGEP, 2015):

- Competências focadas nas pessoas: consistem nas competências pessoais e interpessoais requeridas para participar ou liderar com sucesso um projeto, programa ou portfólio;
- Competências focadas nas práticas: são os métodos, ferramentas e técnicas específicos que são utilizados para realizar com sucesso projetos, programas ou portfólios;
- Competências focadas nas perspectivas: abrangem os métodos, ferramentas e técnicas através das quais os indivíduos interagem com a envolvente, assim como o racional que leva as pessoas, organizações e sociedades a iniciar e suportar projetos, programas e portfólios.

As competências são constituídas por 29 elementos:

- Competências focadas nas perspectivas (5 elementos);
- Competências focadas nas pessoas (10 elementos);
- Competências focadas nas práticas (14 elementos).

O domínio da área de competências *perspetiva* para um projeto é composto por:

- Estratégia;
- Governo, estruturas e processos;
- Conformidade, normas e regulamentos;
- Poder e interesses;
- Cultura e valores.

O domínio da área de competências *pessoas* para um projeto é composto por:

- Introspeção e gestão pessoal;
- Integridade pessoal e fiabilidade;
- Comunicação pessoal;
- Relações e compromissos;
- Liderança;
- Trabalho em equipa;
- Conflito e crise;
- Engenho;
- Negociação;
- Orientação aos resultados.

O domínio da área de competências *prática* para um projeto é composta por:

- Definição do projeto;
- Requisitos e objetivos;
- Âmbito;
- Tempo;
- Calendário;
- Organização e informação;
- Qualidade;

- Finanças;
- Recursos;
- Aprovisionamento;
- Planeamento e controlo;
- Riscos e oportunidades;
- Partes interessadas;
- Mudança e transformação.

2.3 Ferramentas e técnicas de gestão de projetos

Há diversos estudos realizados sobre as ferramentas e técnicas de gestão de projetos. No estudo de Besner e Hobbs (2006), citado por Fernandes et al. (2013), fez-se uma tabela com as 70 ferramentas e técnicas mais utilizadas na gestão de projetos (ver Tabela 2).

Tabela 2 - 70 ferramentas por ordem decrescente de utilização
Besner e Hobbs (2006) citado por Fernandes et al. (2013)

1. Progress Report	27. Critical path method analysis	50. Database for cost estimating
2. Kick-off meeting	28. Bottom-up estimating	51. Database for lessons learned
3. PM Software to task Scheduling	29. Team member performance appraisal	52. Product breakdown structure
4. Gantt chart	30. Team building event	53. Bidders conferences
5. Scope Statement	31. Work authorisation	54. Learning Curve
6. Milestone Planning	32. Self-directed work teams	55. Parametric Estimating
7. Change Request	33. Ranking of risks	56. Graphic presentation of risk information
8. Requirements analysis	34. Financial measurement tools	57. Life cycle cost (LCC)
9. WBS	35. Quality plan	58. Database of contractual commitment data
10. Statement of Work	36. Bid documents	59. Probabilistic duration estimate (PERT)
11. Activity list	37. Feasibility study	60. Quality function deployment
12. PM software to monitoring schedule	38. Configuration review	61. Value analysis
13. Lessons Learned/Post-mortem	39. Stakeholder analysis	62. Database of risks
14. Baseline plan	40. PM software for resources levelling	63. Trend chart or S-curve
15. Client acceptance form	41. PM software to monitoring of cost	64. Control charts
16. Quality inspection	42. Network diagram	65. Decision tree
17. PM software for resources scheduling	43. Project communication room (war room)	66. Cause-and-effect diagram
18. Project charter	44. Project Web site	67. Critical chain method and analysis
19. Responsibility assignment matrix	45. Bid/seller evaluation	68. Pareto Diagram
20. Customer satisfaction surveys	46. Database of historical data	69. PM software for simulation
21. Communication plan	47. PM software multi-project scheduling/levelling	70. Monte-Carlo analysis
22. Top-down estimating	48. Earned value	
23. Risk management documents	49. PM software Cost estimating	
24. Contingent plans		
25. Re-baselining		
26. Cost/benefit analysis		

As ferramentas e técnicas de gestão de projetos são os instrumentos usados nos processos de gestão de projetos. O uso adequado das ferramentas e técnicas de gestão de projetos deve tornar mais fácil implementar os princípios da gestão de projetos (Fernandes et al., 2013).

Em muitas empresas, de modo a prosperar nos mercados em que atuam, é fundamental melhorar as práticas de gestão de projetos (Ebert & Man, 2008). Os projetos são hoje perspetivados, não só como uma forma de organização para resolver problemas técnicos, mas também para explorar oportunidades de negócio (Andersen & Jessen, 2003).

As práticas de gestão de projetos estão documentadas em diversos guias de referência, sendo estes utilizados pelos profissionais como guias das boas práticas (Shi, 2011).

O estudo de Fernandes et al. (2013) tinha como propósito identificar a perceção dos profissionais sobre as práticas de gestão de projetos mais úteis para melhorar o desempenho da gestão de projetos. Nele foram identificadas e agrupadas as vinte práticas mais úteis (ver Tabela 3). Na Figura 2 podem-se também visualizar essas vinte práticas de gestão de projetos mais úteis por grupos de processos e áreas de conhecimento.

Tabela 3 - Práticas de gestão de projetos mais úteis
(Fernandes et al., 2013)

PM Practices
Progress report
Requirements analysis
Progress meetings
Risk identification
Project scope statement
Kick-off meeting
Milestone planning
Work breakdown structure
Change request
Project issue log
Gantt chart
Activity list
Client acceptance form
Risk response plan/Contingent plans
Project statement of work
Communication plan
Responsibility assignment matrix
Baseline plan
Qualitative risk analysis
Project charter

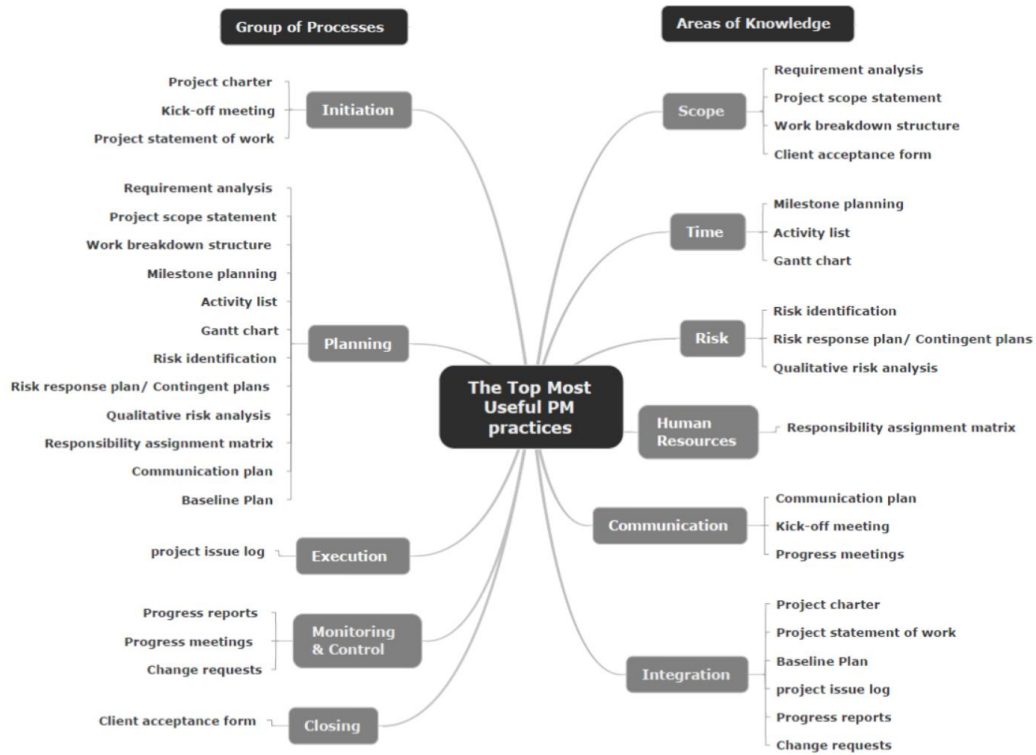


Figura 2 - As 20 principais práticas mais úteis por grupo de processos e áreas de conhecimento (Fernandes et al., 2013)

3. CONTEXTO DO TRABALHO E PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é primeiro descrito o contexto de realização do trabalho, nomeadamente o país e a organização do estudo. De seguida, é descrito o processo de investigação.

3.1 Contexto - Cabo Verde

As ilhas de Cabo Verde foram descobertas por navegadores portugueses em maio de 1460. Com o seu posicionamento estratégico, as rotas ligavam entre si a Europa, a África e o Brasil, serviram de mercado comercial e de aprovisionamento, com muita importância no tráfego de escravos. Com a extinção do mercado de escravos, Cabo Verde entrou em decadência e passou a viver com base numa economia pobre, de subsistência. Em 1956, Amílcar Cabral criou o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), lutando contra o colonialismo e iniciando uma marcha para a independência. A 19 de Dezembro de 1974 foi assinado um acordo entre o PAIGC e Portugal, instaurando-se um governo de transição em Cabo Verde. Este mesmo governo preparou as eleições para uma Assembleia Nacional Popular que em 5 de julho de 1975 proclamou a independência. A demarcação cultural em relação a Portugal e a divulgação de ideias nacionalistas conduziram à independência do arquipélago em julho de 1975. Em 1991, na sequência das primeiras eleições pluripartidárias realizadas no país, foi instituída uma democracia parlamentar com todas as instituições de uma democracia moderna. Hoje, Cabo Verde é um país com estabilidade e paz sociais, pelo que goza de crédito junto de governos, empresas e instituições financeiras internacionais.

Cabo Verde é uma República soberana, unitária e democrática, que garante o respeito pela dignidade da pessoa humana e reconhece a inviolabilidade e inalienabilidade dos Direitos do Homem como fundamento de toda a comunidade humana, da paz e da justiça.

A República de Cabo Verde organiza-se em Estado de direito democrático assente nos princípios da soberania popular, no pluralismo de expressão e de organização política democrática e no respeito pelos direitos e liberdades fundamentais.

O território da República de Cabo Verde é composto por dez ilhas: Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal, Boa Vista, Maio, Santiago, Fogo e Brava, e pelos ilhéus e ilhotas.

Os recursos económicos de Cabo Verde dependem sobretudo da agricultura e da riqueza marinha e do turismo. A agricultura decai constantemente com os efeitos das secas. As culturas mais importantes são o café, a banana, a cana-de-açúcar, os frutos tropicais, o milho, os feijões, a batata-doce e a mandioca. A banana, as conservas de peixe, o peixe congelado, as lagostas, o sal e as confeções são os principais produtos exportados.

A moeda corrente é o Escudo de Cabo Verde. As remessas da emigração, o auxílio externo e a gestão cuidada dos pagamentos ao exterior preservam a estabilidade da moeda cabo-verdiana (Seibert, 2015).

3.2 Caso - Unidade de Gestão de Projetos Especiais de Cabo Verde

A Unidade de Gestão de Projetos Especiais (UGPE) de Cabo Verde é o serviço especializado que se ocupa da gestão fiduciária de projetos com financiamento externo, designadamente a gestão financeira e a gestão de aprovisionamento de projetos estratégicos ou de significativo impacto na prossecução das atribuições prosseguidas pelo Ministério das Finanças de Cabo Verde. A UGPE tem como objetivo fundamental assegurar a gestão e execução de todas as atividades necessárias à concretização dos projetos sob a sua responsabilidade, colaborando com os serviços centrais das direções gerais na execução de outras atividades inerentes ao seu âmbito e atuação, sempre que necessário se mostrar.

Tem como principais responsabilidades: assegurar a boa gestão corrente e a programação dos projetos identificados e sob sua responsabilidade, definidos por despacho do Ministro das Finanças; relacionar-se com os financiadores externos de acordo com as normas aplicáveis; assegurar a execução dos trabalhos nos prazos previstos; assessorar as estruturas centrais em todas as matérias ligadas aos projetos identificados; assegurar a ligação com outras estruturas ou entidades públicas e privadas intervenientes nos projetos, mediante concertação prévia com as direções gerais; propor as medidas que contribuam para uma gestão eficaz e correta das diferentes componentes dos projetos; assegurar o diálogo com os financiadores dos projetos, fazendo as necessárias articulações com o membro do governo; assegurar a coordenação e a gestão global das diferentes componentes dos projetos afetos à sua gestão; assessorar as direções gerais em todas as matérias ligadas aos projetos identificados; propor às direções gerais as medidas que contribuam para a gestão eficaz e correta das diferentes componentes dos projetos; assegurar a boa execução e implementação dos projetos sob a sua responsabilidade (MTIDE, 2015).

A UGPE encontra-se na tutela do Ministério das Finanças. Por incumbência do governo executa e implementa projetos de outros setores de desenvolvimento social e económico do país.

A estrutura básica da UGPE é constituída por:

- Coordenador-Geral;
- Departamento de Controlo Financeiro e Gestão (DCFG);
- Departamento de Coordenação Técnica (DCT).

O DCFG é constituído por especialistas em Contabilidade, Gestão Financeira, Procurement e Administração. O DCT é formado por gestores de projetos e assistentes. A UGPE é composta por 13 funcionários:

- Coordenador;
- 2 Gestores de projetos;
- Responsável Administrativo e Financeiro;
- *2 Procurement officers;*
- *Program officer;*
- 2 Contabilistas;
- *Program assistant;*
- 2 Condutores e uma ajudante de serviços gerais.

Também contam com consultores: 1 *procurement officer*; 1 engenheiro civil; e 1 contabilista. Além disso, dispõe de mais dois gestores de projetos que fazem parte de outras instituições a que foram atribuídos os projetos da UGPE: Competitividade para o Desenvolvimento do Turismo; e Parque Tecnológico de Cabo Verde - NOSI. Na Figura 3 pode-se ver um Organograma da UGPE.

O DCFG assegura a gestão administrativa e financeira de todos os projetos integrados na unidade e faz a devida documentação e separação de registos. Ela é gerida pelo Responsável Administrativo e Financeiro (RAF). O RAF trabalha sob supervisão do Coordenador Geral e é responsável pela gestão financeira e orçamental dos projetos, seguimento da programação de despesas e desembolsos do projeto e acompanhamento da disponibilização dos fundos da contrapartida. É também responsável pela supervisão da contabilidade e da elaboração dos mapas financeiros dos projetos, verificação das aquisições e de todos os suportes contabilísticos de aquisição.

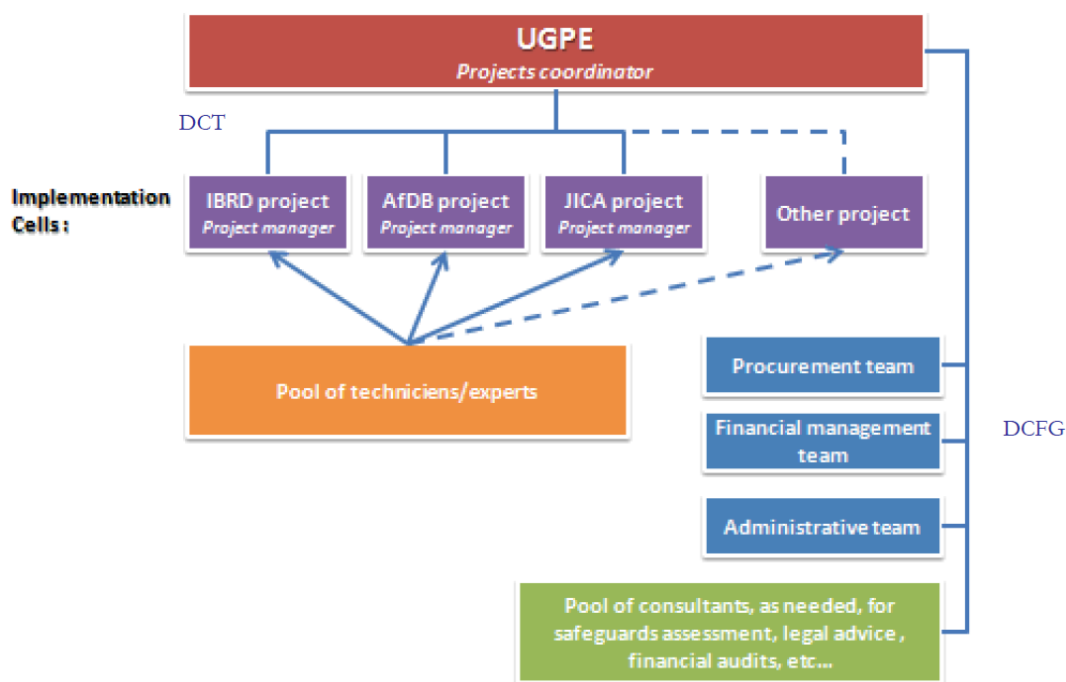


Figura 3 - Organograma da UGPE
(MTIDE, 2015)

Incumbência da área Financeira:

- Assegurar a implementação do sistema de gestão financeira e contabilística em conformidade com os requisitos definidos nos documentos do projeto constituídos, nomeadamente, por acordos, manual de relatórios financeiros, desembolsos e auditoria, e manual de procedimentos administrativos e financeiros, e garantir o seu funcionamento em condições operacionais;
- Assegurar a elaboração, a aprovação, a implementação e o controlo da execução dos orçamentos, sob orientação do Coordenador Geral e articulação com Gestores de Projetos e *Project Assistant*;
- Assegurar a elaboração dos planos de atividade para o sector financeiro, com base nos orçamentos anuais aprovados, destacando a consolidação dos orçamentos trimestrais, mapas de tesouraria, programas de desembolsos por financiador, componente e categoria;
- Assegurar a introdução do programa de atividades no sistema informático de gestão financeira;
- Analisar as necessidades de realocação de fundos e submeter proposta ao Coordenador Geral;
- Assegurar a verificação e certificação das ordens de compra e ordens de pagamento;

- Assessorar a equipa de negociação de contratos na formulação apropriada das condições de pagamento de contratos, de acordo com as regras e regulamentos de cada Organismo Financiador;
- Proceder ao controlo das cláusulas contratuais nas aquisições de bens, obras e serviços antes de qualquer desembolso;
- Assegurar a introdução do programa de atividades no sistema informatizado de gestão financeira;
- Preparar os pedidos de realocação de fundos dirigidos aos financiadores;
- Assegurar a preparação de ordens de compra e ordens de pagamento;
- Emitir cheques;
- Proceder ao controlo das cláusulas contratuais nas aquisições de bens e serviços antes de qualquer desembolso de fundos;
- Coordenar a liquidação das faturas dos fornecedores e beneficiários;
- Controlar os justificativos de despesas, a fim de assegurar a sua validade e exatidão;
- Assegurar, regularmente, que todos os justificativos das transações da unidade e todos os documentos financeiros ou de ordem contabilística se encontram classificados, de acordo com os princípios geralmente aceites;
- Informar regularmente o Coordenador Geral do Projeto ou seu substituto sobre a situação financeira do projeto;
- Verificar o cabimento orçamental e o enquadramento contratual dos pedidos de pagamento e enquadramento contratual dos pedidos de pagamento nas óticas de categoria e componente;
- Confirmar a existência de não objeção para os contratos;
- Gerir riscos relativos às taxas cambiais;
- Elaborar os planos de tesouraria;
- Assegurar a selagem dos recibos em conformidade com as normas fiscais;
- Controlar o *stock* de cheques e providenciar a sua reposição em tempo oportuno;
- E outras tarefas diversas.

As incumbências da área Administrativa são as seguintes:

- Assegurar que as disposições dos acordos celebrados entre o governo de Cabo Verde e os organismos de financiamento externo sejam respeitadas;
- Promover o pagamento das remunerações do pessoal afeto a UGPE;
- Assegurar a liquidação e o pagamento dos descontos dos colaboradores junto da administração fiscal e outras instituições;
- Gestão de *stocks* de materiais e de equipamentos;
- Zelar pelo respeito rigoroso dos procedimentos de aprovisionamento da unidade em bens e serviços;
- Assegurar que os *stocks* de materiais e os equipamentos adquiridos com os fundos à disposição da unidade são regularmente protegidos e podem ser controlados a qualquer momento;
- Zelar para que a gestão dos *stocks* seja assegurada sob bases adequadas;
- Adotar medidas que permitam localizar e identificar os equipamentos adquiridos com os fundos postos à disposição da unidade (inventário e cadastros);
- Controlar a operacionalidade dos equipamentos instalados na unidade, promovendo as reparações resultantes de avarias.

As incumbências do Controlo Interno são:

- Controlar os orçamentos;
- Controlar a contabilização dos documentos;
- Supervisionar a reconciliação de dados da contabilidade com a área da tesouraria e com os extratos bancários;
- Supervisionar o controlo físico dos ativos;
- Assistir os auditores;
- Elaborar relatórios;
- Assegurar outras responsabilidades que lhe sejam confiadas no âmbito da sua competência.

A DCT trabalha em articulação com o Coordenador Geral.

As responsabilidades do coordenador são:

- Participar na elaboração da política global do projeto, dos seus objetivos, metas e estratégias;
- Superintender o planeamento, organização, coordenação e controlo das atividades da UGPE, com vista a maximizar a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, estabelecendo princípios, normas e procedimentos capazes de assegurar a sua execução de uma forma correta e eficaz;
- Coordenar o trabalho dos especialistas da UGPE;
- Fazer cumprir as funções da UGPE e implementar cada projeto, em conformidade com o estabelecido no acordo celebrado entre o governo e os parceiros financeiros;
- Consolidar e acompanhar a implementação do plano de atividades e os orçamentos do projeto;
- Implementar controlos administrativos;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores da UGPE e promover ações de incentivo ao desenvolvimento dos mesmos;
- Publicar os relatórios periódicos de acompanhamento dos projetos;
- Disponibilizar informações qualitativas e quantitativas relativas a cada projeto;
- Assegurar outras responsabilidades que lhe sejam confiadas no âmbito da sua competência.

As responsabilidades do gestor de projetos são:

- Preparar e propor ao Coordenador Geral os planos de implementação das componentes do(s) projeto(s) sob sua gestão;
- Definir e propor ao Coordenador Geral, em estreita articulação com as agências de implementação, o plano de diferentes atividades das componentes do projeto e garantir a sua execução;
- Supervisionar e acompanhar, sob orientação do Coordenador Geral e articulação com o Especialista em *Procurement* todos os processos relativos à aquisição de bens, obras ou serviços relativos ao(s) projeto(s) sob sua gestão;
- Assegurar todo o processo relativo à implementação do projeto, sob orientação do Coordenador Geral;

- Apoiar o Coordenador Geral na dinamização dos contactos, nomeadamente, junto das agências de implementação ou organismos de financiamento, com vista à aprovação dos *dossiers* técnicos dentro dos prazos estabelecidos;
- Preparar e organizar a receção de missões provenientes de organismos financiadores, empresas e outras entidades nacionais e internacionais inerentes ao projeto;
- Monitorar todos os aspetos técnicos relativos aos contratos e articular com o especialista em *procurement* e RAF em matéria de aquisições, procedimentos financeiros e pagamentos;
- Analisar e emitir pareceres técnicos para o Coordenador Geral sobre o projeto;
- Fornecer elementos e colaborar com o RAF na preparação do orçamento do projeto e do plano previsional de desembolsos;
- Participar em todo o processo relativo à implementação do projeto e prestar assessoria nas questões relacionadas com o mesmo;
- Preparar relatórios periódicos de progresso sobre atividades sob sua responsabilidade.

Compete à UGPE a incumbência geral pela administração, incluindo a contratação de quadros e a coordenação de diversos componentes.

A UGPE é uma organização com uma estrutura matricial-forte, em que o gestor de projeto tem uma alta autoridade sobre o projeto, incluindo: mobilização de recursos, definição das equipas e é responsável pela conclusão do projeto (MTIDE, 2015).

3.3 Processo de investigação

Nesta investigação foi realizado um estudo de caso, tendo sido utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados:

- Análise documental;
- Observação;
- Entrevista.

Inicialmente, começou-se pela observação do funcionamento da UGPE, a qual focou os processos, as técnicas, as ferramentas utilizadas, e a participação em reuniões.

Paralelamente, foi feita análise documental, principalmente dos seguintes documentos:

- P.A.D (*Project Appraisal Document on a proposed loan*);
- Relatórios;
- Plano de procurement management;
- Manual de Funcionamento e Organização da UGPE.

Para a recolha de informação sobre os projetos e as práticas de gestão de projetos foi utilizado um guião de entrevista que pode ser consultado em apêndice. Os resultados são apresentados no capítulo 4.

As entrevistas foram feitas de forma separada, tendo os entrevistados acesso ao guião antecipadamente.

Cada entrevista demorou em média 20 minutos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a caracterização dos projetos, o ciclo de vida dos projetos, os processos, técnicas e ferramentas utilizadas. É ainda feita uma análise SWOT e apresentadas propostas de melhoria.

4.1 Caracterização dos projetos da UGPE

Os projetos da UGPE seguem as regras impostas pelos financiadores. Cada projeto tem o seu financiador e segue o padrão requisitado pelo mesmo. A UGPE tem uma relação privilegiada e reservada com os financiadores, é responsável pela gestão de uma contabilidade organizada de cada projeto, e, deve satisfazer as necessidades acordadas com cada financiador. Os financiadores dos projetos que fazem parte da UGPE são:

- *World Bank* / Banco Mundial (BM);
- *African Development Bank*/Banco Africano de Desenvolvimento (BAD);
- *Japan International Cooperation Agency*/Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA).

Tem a responsabilidade de manutenção e atualização da contabilidade de cada projeto, deve responder às necessidades de informação em cada projeto, à conservação dos justificativos de todas as despesas de investimento e financiamento efetuadas, e deve apresentar os justificativos de despesas aos auditores, revisores de contas, financiadores e ao governo.

Financiador:

- Examina a adequação das especificações técnicas em relação aos bens, obras ou serviços previstos;
- Examina a conformidade do processo de manifestação de interesse, de pré-seleção e da aquisição de uma maneira geral;
- Verifica os pedidos de desembolsos efetuados no âmbito das aquisições;
- Visita duas vezes os projetos.

Na Tabela 4 podem ser vistos os projetos da UGPE.

Tabela 4 - Projetos da UGPE

Nome do Projeto	Financiador	Montante
Recuperação e Reforma do Sector Elétrico	BM e GOV	43.950.000/EUR
Desenvolvimento do Sistema de Transporte e Distribuição de Eletricidade em Seis Ilhas de Cabo Verde	JICA, BAD e GOV	56.649.000/UC
SIDS DOCK - Eletrificação Utilizando Renováveis	SIDSDOCK, BM e Beneficiários	1.440.000/USD
Competitividade para o Desenvolvimento do Turismo	BM/IDA	5.000.000/USD
Projeto Parque Tecnológico de Cabo Verde – NOSI	BAD/GOV	28.700.000/UC
Projeto acesso a financiamento para micro, pequenas e médias empresas	BM/IDA	15.000.000/USD

O objetivo de cada projeto será apresentado a seguir.

Recuperação e Reforma do Sector Elétrico

Objetivo: aumentar a capacidade de produção de eletricidade nas ilhas de Santiago e São Vicente, por forma a satisfazer a procura crescente, e melhorar a performance operacional e financeira do setor.

Desenvolvimento do Sistema de Transporte e Distribuição de Eletricidade em Seis Ilhas de Cabo Verde

Objetivo: aumentar a taxa de acesso à eletricidade e a qualidade do fornecimento de eletricidade.

SIDS DOCK (*Distributed Solar Energy Systems*) - Eletrificação Utilizando Renováveis

Objetivo: aumentar a geração de energia com origem solar em Cabo Verde.

Competitividade para o Desenvolvimento do Turismo

Objetivo: criar as condições necessárias para aumentar o investimento e a diversificação do setor de turismo.

Projeto Parque Tecnológico de Cabo Verde – NOSI

Objetivo: contribuir para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde, apoiando a indústria das Tecnologias da Informação e Comunicação. Apoiar a inovação que irá impulsionar o crescimento inclusivo e verde. Envolver o desenvolvimento de um Parque Tecnológico, incluindo a construção e equipamento de um centro de dados e Plano de Continuidade das Atividades ou local de Recuperação de Desastres, Centro de Empresas e instalações comuns, Centro de Incubação e Centro de Formação e Qualificação. Instalação e gestão de armazenamento informático de ponta, e instalação de processamento e criação de recursos em matéria de conhecimento, que vão facilitar o desenvolvimento e transformação dos processos governamentais e atividades do setor privado.

Projeto acesso a financiamento para micro, pequenas e médias empresas

Objetivo: aumentar o acesso ao financiamento para micro, pequenas e médias empresas.

4.2 Ciclo de Vida dos Projetos

O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão (PMI, 2017).

As fases do ciclo de vida e os processos dos projetos da UGPE encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Ciclo de vida dos projetos

Fases	Descrição
Acordo	A primeira fase é a celebração de acordo de financiamento entre o governo de Cabo Verde e os possíveis financiadores.
Project Appraisal Document (PAD) on a proposed loan	Entregue à UGPE pelo financiador ou UGPE participa na elaboração.
Abrir conta do projeto no banco	Depende do projeto; para pagamento aos contratados durante o projeto.
Matriz de Responsabilidade	Assinaturas.
Pedido de isenção e direitos alfandegários	Projetos do governo não pagam taxas alfandegárias.
Plano de <i>Procurement Management</i> (PPM)	O Plano de <i>Procurement</i> contém: <ul style="list-style-type: none">• Termos de referência;• Caderno de Encargos;• Relatório de Avaliação;• Documento contratual.
Publicação	O <i>Procurement</i> publica o concurso nos jornais nacionais e internacionais, exemplo <i>Development Business</i> , das nações Unidas e outros.
Concurso	<ul style="list-style-type: none">• Criação de uma Comissão de Abertura e Avaliação;• Receção e Abertura de Propostas.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none">• Análise das Propostas e Avaliação;• Relatório de Avaliação;• Notificação aos concorrentes.
Publicação do resultado do concurso	Divulgação dos resultados do concurso para o público.
Contrato-Negociação	Processo de negociação do contrato, participando o especialista em <i>Procurement</i> , o <i>Project Manager</i> , e o DAF. A proposta do contrato negociado deve ser submetida pelo especialista em <i>Procurement</i> ao Coordenador Geral para aprovação, assinatura pelas partes competentes e de seguida à tutela para homologação. Uma cópia do contrato assinado entre as partes deve ser encaminhada ao organismo financiador.
Pedir garantia	Garantia de execução da obra feita pelo contratado.
Mobilização	Ida do contratado para o estaleiro da obra com todos os materiais.
Kick-off meeting	Decididos as periodicidades das reuniões, relatórios, faturas, pedidos de aprovação de material, atas, identificação dos riscos, membros da equipa e reponsabilidades. Primeira

Fases	Descrição
	reunião onde devem estar presentes as principais pessoas participantes no projeto, com o objetivo apresentar os pontos mais importantes para o desenvolvimento e execução do mesmo.
Reuniões/relatórios/visitas	Monitorização e controlo. O Project Manager, o especialista em <i>Procurement</i> e o DAF, devem efetuar o seguimento rigoroso quanto ao cumprimento da execução do contrato pelo fornecedor nas partes técnicas, administrativas e financeiras, em sintonização com a equipa de fiscalização e as empresas contratadas.
Fim do projeto	Normalmente o contrato entra em execução com o pagamento do adiantamento, e termina com a receção provisória e receção definitiva dos trabalhos.

4.3 Documentação utilizada

A documentação utilizada inclui o PAD, Relatórios, Plano de *Procurement Management*, TDR, Caderno de Encargos, Relatório de Avaliação e outros apresentados em seguida.

➤ PAD (Project Appraisal Document) on a proposed loan

Documento de avaliação do projeto. É elaborado durante o processo de avaliação do projeto e onde são estabelecidos os objetivos, estratégias, políticas, metas, programas, atividades e o orçamento. É entregue à UGPE pelo financiador ou/a UGPE participa na sua elaboração.

É constituído por:

1. Contexto estratégico:
 - Contexto do país;
 - Contexto setorial e institucional;
 - Objetivos de nível superior para os quais o projeto contribui;
 - Objetivos de desenvolvimento de projetos;
 - Principais resultados esperados.
2. Descrição do projeto:
 - Componentes do projeto;
 - Financiamento do projeto;
 - Lições aprendidas e refletidas projetadas no projeto.

3. Implementação:
 - Disposições institucionais e de implementação;
 - Monitorização e avaliação dos resultados;
 - Sustentabilidade.
4. Principais riscos e medidas de mitigação:
 - Resumo dos principais riscos.
 - Medidas de mitigação.
5. Resumo da avaliação:
 - Análise económico e financeira;
 - Técnico;
 - Gestão financeira;
 - *Procurement*;
 - Social (incluindo proteções);
 - Meio ambiente (incluindo proteções).
6. Anexos.

➤ **Relatórios**

São produzidos relatórios:

- Trimestrais, Anuais;
- Financeiros, outros relatórios.

O relatório trimestral (*Financial Monitoring Report*) contém:

- Sumário de Origem e Aplicação de Fundos;
- Evolução dos desembolsos;
- Demonstrações de execução financeira por projeto, componente e atividade;
- Demonstrações dos pedidos de reembolsos das contas especiais;

- Demonstrações complementares;
- Outras demonstrações financeiras exigidas pelos financiadores.

➤ **Plano de *Procurement Management***

O *procurement* gere todo o ciclo entre o cliente e fornecedores e os produtos a adquirir, e vai desde a preparação dos Termos de Referência, até ao momento da execução do contrato. O *procurement* procura o melhor processo de negociação com os fornecedores, a qualidade e o melhor preço.

Qualquer necessidade de alteração na implementação, carece de atualização e aprovação prévia.

O plano de *procurement* tem duas etapas consideradas:

- Planeamento;
- Programação.

O planeamento consiste em definir os lotes e o sistema de *procurement* apropriado, incluindo:

- A definição das componentes e as ações a materializar;
- O agrupamento das despesas por categorias;
- A definição dos lotes em função dos limites;
- A definição do método de *procurement* apropriado baseado nos parâmetros fornecidos no Acordo.

A programação consiste em definir e calendarizar no tempo as ações a empreender:

- Definindo as ações por ordem sequencial;
- Estimando os prazos de execução.

O plano de *procurement* reveste-se de utilidade extrema, permitindo, entre outros, o controlo dos prazos de execução do projeto, a execução do orçamento na integralmente e dentro do prazo, situar a responsabilidade nos atrasos registados, medir a incidência dos atrasos no custo do projeto em caso de revisão de preços, facilitar a avaliação.

O referido plano deve ser atualizado periodicamente, sobretudo a cada vez que são constatados atrasos e que um ou os vários prazos são ultrapassados.

O PPM é constituído por:

- Termos de Referência;
- Caderno de Encargos;
- Relatório de Avaliação;
- Documento Contratual.

➤ **Termos De Referência (TDR)**

Descreve a missão, os objetivos e os resultados esperados. Fornece as bases para a execução da tarefa e define as responsabilidades do cliente e do fornecedor. O âmbito dos serviços descritos nos TDR deverá ser compatível com o orçamento disponível. Os TDR deverão definir claramente os objetivos, metas e âmbito do serviço e fornecer informações de fundo (incluindo uma lista de estudos existentes e dados básicos relevantes) para facilitar a preparação das propostas. Se a transferência de conhecimento ou de formação é um objetivo, devem ser expressamente descritos, juntamente com detalhes sobre o número de pessoal para ser treinado, permitindo assim que sejam estimados os recursos necessários. Os TDR deverão fornecer a relação dos serviços e levantamentos necessários para realizar a tarefa e os resultados esperados (por exemplo, relatórios, dados, mapas, inquéritos). No entanto, os TDR não devem ser demasiado detalhados e inflexíveis, de modo a que os consultores concorrentes possam propor a sua própria metodologia e pessoal. As empresas devem ser incentivadas a comentar os TDR em suas propostas.

➤ **Caderno de Encargos**

O objetivo do Caderno de Encargos é informar os concorrentes sobre os procedimentos de preparação e apresentação das propostas, especificar os serviços a prestar, os trabalhos a executar ou fornecimentos a efetuar, informar sobre os critérios de avaliação, definir as cláusulas contratuais, incluindo modalidades de pagamento, e garantir que o concorrente vencedor tenha a capacidade exigida para execução da missão.

O Caderno de Encargos é composto pelos seguintes elementos principais:

- Aviso do concurso;
- Instruções aos concorrentes;
- Condições gerais do contrato;

- Condições especiais do contrato;
- Tabela de preços e tabela de quantidades;
- Planos;
- Modelos do contrato e de garantias.

➤ **Relatório de Avaliação**

Contém os motivos de rejeição das propostas que não foram aceites, conformidade, comparação técnica, comparação das propostas recebidas. Contém as notas técnicas e financeiras dos membros do júri, a soma da pontuação de cada e o resultado. Deve conter ainda as conclusões e recomendações.

➤ **Documento contratual**

O documento contratual engloba:

- Contrato devidamente assinado pelas partes;
- Carta de aceitação;
- Propostas e anexos;
- Condições gerais do contrato;
- Condições especiais do contrato;
- Tabela de preços e tabela de quantidades;
- Planos;
- Modelos do contrato.

➤ **Manual de Funcionamento e Organização**

O Manual do Funcionamento e Organização descreve o funcionamento da UGPE, com o objetivo de esclarecer as questões que se possam colocar aos gestores e restantes envolvidos na execução dos projetos, de forma a estarem perfeitamente sintonizados com os objetivos definidos e os procedimentos a utilizar, de acordo com as regras e regulamentos estabelecidos e acordados com cada Financiador.

O manual foi concebido em consonância com as diretivas do Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento e Agência Japonesa para a Cooperação Internacional, Acordos de Financiamento celebrados com o Governo de Cabo Verde.

Contém secções dedicadas à Organização Financeira e Contabilística, e a cada um dos Financiadores - detalhando métodos e procedimentos de Recebimentos e Pagamentos, mecanismos acordados para a aquisição e contratação de Bens, Obras e Serviços e mecanismos de Controlo Internos e Externos. Os procedimentos, as normas e mecanismos de funcionamento, circuitos dos documentos e registos, são definidos por áreas específicas, de modo a garantir a uniformidade de tratamento, facilitando o acesso à informação, o controlo da situação e uma correta execução de funções.

4.4 Análise dos processos, técnicas e ferramentas utilizados nos projetos

De modo a proceder à caracterização das práticas de gestão de projetos na UGPE foram realizadas diversas entrevistas, para além da observação direta e análise documental. É importante lembrar que a UGPE se encontra sob a tutela do Ministério das Finanças e segue as regras impostas pelos financiadores.

A apresentação dos dados segue a organização utilizada no guião da entrevista. A primeira parte do guião da entrevista serviu para caracterizar os entrevistados. Apesar de terem sido realizadas onze entrevistas, apenas foi possível a caracterização mais detalhada de dez dos entrevistados. A média de idades é de 49 anos, e o género é bastante equilibrado, com 40% dos entrevistados do sexo feminino e 60% do sexo masculino, conforme apresentado na Figura 4.

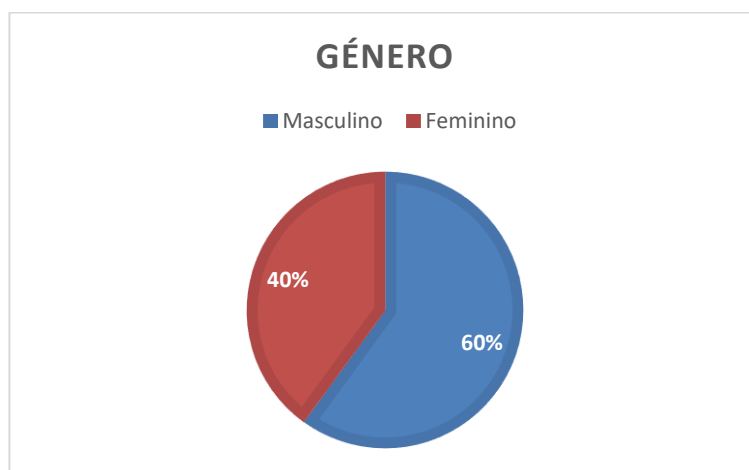


Figura 4 - Caracterização dos entrevistados de acordo com o género

No que se refere ao nível de educação dos entrevistados este pode ser considerado bastante elevado, como mostra a Figura 5. Apenas dois dos entrevistados tinham conhecimento de algum referencial de gestão de projetos. Nenhum dos entrevistados os utilizam e nenhum deles tem certificação em gestão de projetos.

Os entrevistados fizeram algumas formações disponibilizadas pelos financiadores, tais como:

- *Procurement*;
- Seguimento e avaliação e gestão baseado em resultados;
- MS Project;
- Gestão de equipas;
- Gestão de tempo;
- Gestão de projetos;
- Gestão de desembolsos;
- Auditoria de projetos de financiamento;
- Gestão orçamental de projetos.

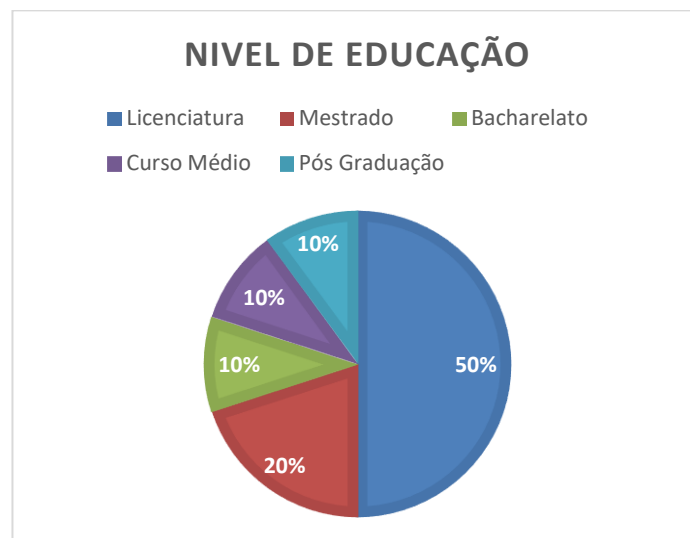


Figura 5 - Nível de Educação

A Tabela 6 apresenta caracterização dos funcionários da UGPE, focada na sua experiência em gestão de projetos, a função atual, o nível de formação, assim como a área de formação base. Foi possível recolher dados junto de onze funcionários.

Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados

Função atual	Área de formação base	Formação (Grau acadêmico mais elevado)	Experiência em projetos (em anos)
Gestor de projeto (Ent1)	Engenharia industrial e eletromecânica	Licenciatura	10
Gestor de projeto (Ent2)	Engenharia eletrotécnica	Mestrado	10
Coordenador (Ent3)	Engenharia Mecânica	Licenciatura	7
Gestor de projeto (Ent4)	Engenharia Eletrotécnica e Computadores	Licenciatura	10
Gestor de projeto (Ent5)	Gestão Empresarial Licenciatura/Biologia Marinha	Mestrado	1
Contabilista (Ent6)	Contabilidade e Fiscalidade	Pós-Graduação	6
Contabilista Sênior (Ent7)	Curso Geral Administrativo e Comercio	Curso médio	26
<i>Program Officer</i> (Ent8)	Secretariado Executivo	Bacharel	+8
<i>Project Assistant</i> (Ent9)	Ciências Económicas	Licenciatura	10
<i>Procurement Officer</i> (Ent10)	Gestão	Licenciatura	5
Diretor Administrativo e Financeiro (Ent 11)	Contabilidade e Gestão	Licenciatura	+10

No DCFG é utilizado o *software* Tompro. Uma das características principais da versão multi-projeto é a capacidade de abertura, no mesmo exercício, de várias “empresas”, neste caso projetos, tratando e gerando separadamente as informações financeiras e contabilísticas relacionadas a cada um. Tompro é um *software* integrado de gestão financeira e contabilística, e que oferece funcionalidades de contabilidade geral, analítica e orçamental, ajustadas às necessidades de gestão dos projetos de desenvolvimento.

No DCT os gestores utilizam o MS Project, MS Access e MS Excel de forma individual, sem qualquer partilha de informações.

No que diz respeito aos indicadores utilizados para o controlo do projeto da unidade, as respostas foram variadas, conforme a Tabela 7. De notar que nem todas respostas repetidas se referem a indicadores, o que pode notar dificuldade em perceber o que era pedido.

Tabela 7 - Indicadores utilizados

Indicadores	Entrevistados										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Desembolsos	x	x	x	x	x	x	x	x			x
Relatórios	x	x									
Prazos			x							x	
Objetivos alcançados			x								
Planos de <i>Procurement</i>				x							
Qualidade dos <i>outputs</i>					x						
Satisfação dos <i>stakeholders</i> e beneficiários					x					x	
Seguimento e avaliação das atividades							x	x			
Taxa de execução de orçamento									x	x	
Taxa de execução de disponibilidade de pagamento									x		
Autos de medição	x	x									

Para compreender os fatores influenciadores do sucesso dos projetos fizeram-se as perguntas “Quais os fatores de sucesso de um projeto?” e “Que fatores que podem afetar negativamente o sucesso de um projeto?”. As respostas estão apresentadas na Tabela 8 e na Tabela 9.

Tabela 8 - Fatores de sucesso de um projeto

Fatores de sucesso de um projeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Boa orçamentação	x										
Boa planificação	x										
Definição clara dos objetivos	x										
Alinhamento de todos no desenho do projeto	x										
Equipa autónoma	x										
Planificação dos Custos		x									
Planificação do Tempo		x									
Garantir boa qualidade		x									
Eficiência na utilização dos recursos		x									
Eficácia no cumprimento dos objetivos		x									x
Cumprimento dos prazos			x								x

Fatores de sucesso de um projeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Boa gestão do risco											x
Faturação organizada			x								
Projeto funcional (sem erros)			x							x	
Desenvolvimento do projeto ate ao final			x								
Seguimento do contrato (sem quebra ou incumprimento)			x								
Equipa experiente				x	x						
Equipa com formação adequada				x							x
Estudo Prévios bem estruturados				x							
Partilha de informação com a equipa				x							
Diversidade Linguística (domínio de vários idiomas por parte dos colaboradores)				x							
Objetivos claros (gerais e específicos)					x						
Definir o público-alvo					x						
Financiador credível e que disponibilize dinheiro a tempo					x						
Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>					x						x
Recursos Humanos necessários						x					
Recursos financeiros necessários						x					
Recursos materiais necessários						x					
Boa coordenação entre todos os participantes da equipa						x					
Envolvimento da tutela						x					
Gestão e implementação correta do projeto							x				
Realização de estudos de viabilidade económica e financeira							x	x			
Acompanhamento do projeto							x				
Sistema contabilístico e financeiro com todas as atividades							x				
Receber o P.A.D. (<i>Project Appraisal Document</i>)								x			
Manual de funcionamento								x			
Definição de indicadores de performance								x			
Bom <i>software</i> de seguimento de avaliação dos projetos								x			
Bom controlo administrativo e financeiro									x		
Contabilidade organizada									x		
Utilização de um <i>software</i>									x		
Boa orçamentação									x		
Metas bem estabelecidas									x		
Seleção de recursos humanos adequados										x	
Gestão das expectativas de todas as partes interessadas no projeto										x	
Definição clara dos objetivos, metas, atividades, benefícios e indicadores										x	
Controlo permanente da execução do projeto										x	

Tabela 9 - Fatores que podem afetar negativamente o sucesso de um projeto

Fatores que podem afetar negativamente o sucesso de um projeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mau planeamento	x						x		x	x	
Má orçamentação	x										

Fatores que podem afetar negativamente o sucesso de um projeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Má escolha dos indicadores de <i>performance</i>	x							x			
Falta de comprometimento dos <i>stakeholders</i>	x				x						x
Erro no projeto	x						x				
Falta de documentação		x						x			
Procedimentos difíceis nos projetos de financiamento externo		x									
Falhas administrativas		x									
Falta de especificações dos projetos		x									
Incumprimento de prazos										x	x
Projeto não executado (incumprimento do projeto)			x								
Não seguir o contrato			x				x				
Sem faturação (no tempo necessário do contrato)			x								
Não desenvolvimento do projeto			x								
Equipa sem experiência				x	x						
Sem equipa (falta de mão de obra)				x							
Estudos prévios desestruturados				x				x			x
Falta de informações com a equipa				x				x			
Pouca diversidade linguística (inexistência de domínio de vários idiomas por parte dos colaboradores)				x			x				
Objetivos pouco claros					x						
Má coordenação						x					
Não conhecer o público-alvo		x									
Financiador pouco credível e demora na disponibilização de dinheiro			x					x			
Falta de recursos humanos						x					
Falta de recursos financeiros						x					
Falta de recursos materiais						x					
Não envolvimento da tutela					x	x					
Má gestão e implementação correta do projeto					x						
Má gestão dos riscos							x				x
Não implementação correta dos objetivos pelos quais o projeto foi desenhado							x				
Falta instrumento de seguimento de avaliação dos projetos							x	x			x
Desvios de fundos do projeto									x		
Utilização do orçamento do projeto em outras atividades							x		x		
Dimensionamento errado do projeto							x			x	
Falta de comunicação clara e objetiva com todas as partes interessadas no projeto										x	
Falta de apoio da direção do projeto									x	x	
Equipa de projeto sem a competência técnica desejada										x	

Por último, foram perguntadas quais são as melhorias desejadas pelos colaboradores, as quais são destacadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Melhorias desejadas

Melhorias desejadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Sistema de segmento de avaliação de cada projeto	X					X	X				
Sistema de segmento de avaliação e desempenho geral da instituição	X										X
Padronização da unidade (sistema comum de gestão)	X										X
Plano de formação interno	X			X	X	X		X	X	X	
Gestão centralizada				X							
Lançamento dos concursos com todos os detalhes		X								X	
Presença de juristas e comerciais		X									
Mais recursos humanos capacitados		X					X			X	
Encontros semanais acerca dos projetos			X			X		X	X		
Encontro com os beneficiários			X								
Melhoria constante nos processos, técnicas e ferramentas			X								X
Troca de experiências				X			X				
Base de dados centralizada de todos os projetos da unidade									X		
Instalação de um <i>software</i> de gestão de projetos				X				X		X	X

Na análise documental realizada, chegou-se a conclusão que os documentos são úteis, claros e objetivos, e seguem o padrão dos financiadores, pois não podem ser alterados sem o consentimento dos mesmos. Com a observação, o investigador constatou vários fatores que condicionam o funcionamento da unidade e a gestão dos projetos da mesma:

- Dependência de um único funcionário para o bom funcionamento (*Program officer*);
- Interação descentralizada entre departamentos (entre a contabilidade e os gestores);
- Pouco conhecimento a nível de gestão de projetos;
- Falta de um *software* de gestão de projetos;
- Falta de mão-de-obra;
- Gestão de projetos feita de forma rudimentar;
- Utilização de poucas técnicas de gestão de projetos;
- Processos muito burocráticos;
- Dependência da tutela;

- Necessidade de *team building*;
- Falta de partilha de informação (fluxo de informação);
- Dificuldade na compreensão das responsabilidades nos projetos;
- Necessidade de planeamento interno.

4.5 Análise SWOT da gestão de projetos na UGPE

Foi efetuada uma análise juntamente como o DAF, uma vez que a sua perspetiva é importante dada a sua experiência e conhecimento da UGPE. Tendo em conta as entrevistas realizadas e considerando todos os fatores assinalados, tanto internos como externos à UGPE, o resultado da análise encontra-se na Tabela 11. *Swot* significa: **S** - *Strenghts* (Pontos fortes); **W** - *Weaknesses* (Pontos fracos); **O** - *Opportunities* (Oportunidades); **T** - *Threats* (Ameaças).

Tabela 11 - Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa gestão & execução. • Boa relação com os financiadores externos de acordo com as normas aplicáveis. 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de padronização. • Falta de um <i>software</i> de gestão. • Falta de troca de experiências. • Desentendimentos (conflitos). • Elevados custos. • Falta de mão-de-obra. • Equipa desmotivada. • Demora no tempo das respostas. • Dependência externa (Financiadores). • Cultura organizacional. • Falta de uma base de dados.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos Projetos. • Novos Financiadores. • Avanço Tecnológico. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de projetos. • Falta de financiadores. • Alterações políticas e económicas. • Crises financeiras.

4.6 Proposta de Melhoria

Tendo por referência revisão da literatura, a análise das entrevistas e as melhorias desejadas, propõem-se algumas ações de melhoria para o funcionamento da UGPE e da sua gestão de projetos.

Dadas as restrições existentes, identificaram-se melhorias que não exigem um investimento significativo e podem trazer benefícios a curto prazo.

A Tabela 12 apresenta essas melhorias propostas.

Tabela 12 - Melhorias propostas

Dificuldades	Melhorias propostas
Dependência de um único funcionário para o bom funcionamento (<i>Program officer</i>).	Divisão de tarefas e contratação de mais recursos humanos.
Interação descentralizada entre departamentos (entre a contabilidade e os gestores).	Adoção de uma plataforma de gestão de projetos comum para todos.
Pouco conhecimento a nível de gestão de projetos.	Mais formações (não esperar apenas formações disponibilizadas pelos financiadores)
Falta de um <i>software</i> de gestão de projetos.	Adaptação de uma plataforma de gestão de projetos.
Falta de mão-de-obra.	Contratação de mais recursos humanos capacitados.
Gestão de projetos feita de forma rudimentar.	Adaptação de um <i>standard</i> de gestão de projetos.
Processos muito burocráticos.	Criação de <i>templates</i> próprios para uso interno.
Dependência da tutela.	
Necessidade de <i>team building</i> .	Realização de diversas atividades e sensibilização dos funcionários.
Falta de partilha de informação (fluxo de informação).	Definir o fluxo de informação e a periodicidade da mesma.
Dificuldade na compreensão das responsabilidades nos projetos.	Criar uma matriz de responsabilidades.
Necessidade de planeamento interno.	Criação de um sistema interno de gestão.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho de investigação propõe identificar e propor melhorias no que respeita às práticas de gestão de projetos numa organização pública de um país em desenvolvimento (Unidade de Gestão de Projetos Especiais de Cabo Verde), de modo a promover uma boa gestão e a potenciar os benefícios esperados dos projetos.

Os objetivos definidos foram os seguintes:

Objetivo 1: Caracterização do contexto: País, Entidade, Projetos especiais;

Objetivo 2: Identificação da situação atual da organização: Processos, técnicas e ferramentas usadas na gestão de projetos; e análise SWOT;

Objetivo 3: Definição do caminho a seguir na organização no que respeita à gestão de projetos:

Proposta de melhoria.

Inicialmente começou-se pela observação do funcionamento da UGPE, incluindo os processos, técnicas, e ferramentas utilizadas. Em seguida foram realizados as entrevistas com o objetivo de recolher informação sobre os projetos e as práticas de gestão de projetos.

A utilização de práticas de gestão de projetos não é recente na UGPE, mas a sua utilização até agora é *ad-hoc*.

As principais propostas de melhoria foram os seguintes:

- Divisão de tarefas e contratação de mais recursos humanos;
- Adoção de uma plataforma de gestão de projetos comum para todos;
- Mais formações (não esperar apenas formações disponibilizadas pelos financiadores);
- Adaptação de uma plataforma de gestão de projetos;
- Contratação de mais recursos humanos capacitados;
- Adoção de um *standard* de gestão de projetos;
- Criação de *templates* próprios para uso interno;
- Realização de diversas atividades e sensibilização dos funcionários;
- Definir o fluxo de informação e a periodicidade da mesma;

- Criar uma matriz de responsabilidades;
- Criação de um sistema interno de gestão.

As propostas apresentadas tiveram em consideração as restrições. Concentrando-se principalmente nas pessoas (capacitação) e nas ferramentas de gestão (padronização).

Com essa proposta são esperados os seguintes benefícios:

- Padronização das operações;
- Acesso mais rápido à informação;
- Operações mais eficientes e eficazes;
- Integrar processos de gestão de projetos e padronizar o uso de processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos;
- Centralizar as informações;
- Melhorar a monitorização do desempenho do projeto;
- Adequar metodologias de gestão de projetos;
- Integrar atividades entre departamentos;
- Ajustar a estrutura organizacional a adoção de prática de gestão de projetos.

No decorrer da investigação houve algumas dificuldades no desenvolvimento do trabalho. A grande limitação foi a constatação de que os colaboradores tinham pouca formação sobre gestão de projetos, referenciais, técnicas e processos, o que trouxe dificuldades em obter informação pertinente. Como trabalho futuro propõe-se a implementação gradual das melhorias sugeridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2), 105–109. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00074-X)
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- APM. (2012). *APM Body of Knowledge*. Association for Project Management.
- APOGEP. (2015). *The IPMA Individual Competence Baseline 4th Version*. (Project Management Association of Japan(PMJ), Ed.).
- Ebert, C., & Man, J. (2008). Effectively utilizing project, product and process knowledge. *Information and Software Technology*, 50(6), 579–594.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2013). Identifying useful project management practices : A mixed methodology approach. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1(4), 5–21. <https://doi.org/10.12821/ijispm010401>
- Marcondes, A. (2019). Uma breve história do gerenciamento de projetos. Retrieved from <http://pmimt.org.br/site/index.php/artigo/vis/4>
- MTIDE. (2015). Manual de Funcionamento. Ministério do Turismo, Investimentos e Desenvolvimento Empresarial.
- Ohara, S. (2005). A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. *October*, (October), 1–238. Retrieved from http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume2_060112.pdf
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- Seibert, G. (2015). Cabo verde. https://doi.org/10.1163/9789004305052_007
- Shi, Q. (2011). Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach. *International Journal of Project Management*, 29(3), 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.007>
- Sowden, R., Hinley, D., & Clarke, S. (2010). Portfolio, programme and project management maturity model (P3M3).
- Torreão, P. G. B. C. (2007). História da Gestão de Projetos.

APÊNDICE – GUIÃO DE ENTREVISTA

Recolha de dados

O presente questionário faz parte de um estudo no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos de Engenharia da Universidade do Minho (Portugal). Destina-se exclusivamente para fins académicos. Este estudo tem por objetivo de caracterizar a realidade das práticas de gestão de projetos na Unidade de Gestão de Projetos Especiais. Garante-se confidencialidade das repostas e agradece-se, desde já a vossa disponibilidade e colaboração

Mestrando: Natananael Ferreira (UGPE, Univerdidade do Minho);
Orientador : João Varajão (DSI, Universidade do Minho);
Co-orientador: Anabela Terese(DPS, Universidade do Minho).

***Obrigatório**

1. Nome ? *

2. Idade ? *

3. Género ? *

4. Formação? (Grau académico mais elevado?)
*

5. Área de formação base ? *

6. Função atual ? *

7. Formação especializada em Gestão de Projetos ? *

Sim

Não

8. Participa em qual dos projetos ? *

- Recuperação e reforma do setor elétrico
- Desenvolvimento do sistema de transporte e distribuição de eletricidade em seis ilhas de Cabo Verde
- SIDS DOCK-Eletrificação utilizando renováveis
- Competitividade para o desenvolvimento do turismo
- Projeto Parque tecnológico de Cabo Verde -NOSI
- Projeto acesso a financiamento para micro, pequena e médias empresas
- Nenhum
- Outra: _____

9. Experiência em gestão de projetos? *

10. Tem certificação em gestão de projetos ? *

si/

- Sim
- Não

11. Se sim qual ?

12. Que referencial em gestão de projetos conhece? *

- PMBoK® do Project Management Institute
- APM BOK da Association for Project Management
- ICB4.0 da International Project Management Association
- P2M da Project Management Association of Japan
- Nenhum
- Outra: _____

13. Que referencial em gestão utiliza? *

- PMBoK® do Project Management Institute
- APM BOK da Association for Project Management
- ICB4.0 da International Project Management Association
- P2M da Project Management Association of Japan
- Nenhum
- Outra: _____

14. Utiliza algum software de gestão de projeto? *

Responda com um "sim" ou "não" para cada pergunta.

Não

Sim

15. Se sim qual?

16. Quais são na sua opinião,os principais fatores de sucesso de um projeto?(Indique pelo menos 5) *

17. E que fatores podem afetar negativamente o sucesso do projeto?(Indique pelo menos 5)

18. Sugere alguma ação, para a melhoria do desempenho dos projetos na UGPE?

19. Quais são os indicadores,utilizados para o controlo do projeto ?
