Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Teresa Maria da Cunha Caldas Ribeiro

Análise Crítica e Operacional do Sistema de Gestão de Projetos PELIKAN

abril de 2026

Teresa Caldas Ribeiro Análise Crítica e Operacional do Sistema de Gestão de Projetos PELIKAN
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Teresa Maria da Cunha Caldas Ribeiro

Análise Crítica e Operacional do Sistema de Gestão de Projetos PELIKAN

Trabalho de Projeto

Mestrado em Administração Pública

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor António Fernando F. Tavares

abril 2026

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-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor António Fernando F. Tavares pela orientação ao longo de todo o processo de desenvolvimento deste projeto. O apoio prestado foi essencial para a identificação do tema a analisar e para a definição da forma de o abordar, indo ao encontro da minha área de interesse profissional e constituindo um trabalho que realizei com grande gosto.

Agradeço igualmente à Professora Doutora Delfina Sá Soares e à Dra. Elisabete Simões por terem possibilitado a realização deste projeto e pelo apoio disponibilizado durante a sua elaboração. Deixo também um agradecimento a todos os colegas de trabalho que acompanharam e apoiaram mais de perto todo este processo, bem como a todos aqueles que também contribuíram para a concretização do mesmo.

Aos meus colegas de Mestrado agradeço todo o companheirismo e apoio ao longo deste percurso.

Por último, agradeço à minha família por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida, bem como aos amigos e colegas de aventuras que me acompanharam e que, de uma forma ou de outra, ajudaram a tornar os momentos mais exigentes em momentos mais leves.

Assim, a todos os que me acompanharam neste desafio, o meu sincero obrigada.

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.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

“ANÁLISE CRÍTICA E OPERACIONAL DO SISTEMA DE GESTÃO DE PROJETOS PELIKAN”

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projeto tem como objetivo desenvolver uma análise crítica e operacional do sistema de gestão de projetos PELIKAN, atualmente utilizado por uma organização de âmbito internacional. A investigação visa identificar as principais limitações do sistema, propor melhorias à sua estrutura funcional e aos processos de gestão de projetos, bem como avaliar o seu potencial de interoperabilidade com outros sistemas associados à gestão de projetos.

Com base nessa análise, pretende-se formular propostas que conduzam à otimização do processo de gestão de projetos, promovendo uma maior eficiência, coerência organizacional e capacidade de resposta às exigências contemporâneas, em alinhamento com as boas práticas internacionais reconhecidas nesta área. O estudo procura, assim, contribuir para uma gestão de projetos mais integrada, transparente e orientada para resultados.

Adicionalmente, espera-se que as conclusões e recomendações resultantes deste trabalho constituam um contributo relevante para o fortalecimento da capacidade institucional de tomada de decisão e para a modernização das práticas de gestão de projetos da organização em análise.

Palavras-chave: Eficiência organizacional; Estrutura funcional; Gestão de projetos; Gestão estratégica; Interoperabilidade; PELIKAN; Processo de gestão de projetos.

“CRITICAL AND OPERATIONAL ANALYSIS OF THE PELIKAN PROJECT MANAGEMENT SYSTEM”

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this project is to conduct a critical and operational analysis of the PELIKAN project management system, currently used by an international organisation. The research seeks to identify the system’s main limitations, propose improvements to its functional structure and project management processes, and assess its potential for interoperability with other project management systems.

Based on this analysis, the intention is to formulate proposals that lead to the optimisation of the project management process, promoting greater efficiency, organisational coherence and responsiveness to contemporary demands, in line with recognised international best practices in this field. The study thus seeks to contribute to more integrated, transparent and results-oriented project management.

Furthermore, it is hoped that the conclusions and recommendations arising from this work will make a significant contribution to strengthening the institutional capacity for decision-making and to modernising the project management practices of the organisation under review.

Keywords: Functional structure; Interoperability; Organizational efficiency; PELIKAN; Project management; Project management processes; Strategic management.

ÍNDÍCE

1. INTRODUÇÃO 1
2. CONTRIBUTO DA LITERATURA 3
3. NAÇÕES UNIDAS, UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS, UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS - UNIDADE OPERACIONAL EM GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA 6
3.1 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS / NAÇÕES UNIDAS 6
3.2 UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS 7
3.3 UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS – UNIDADE OPERACIONAL EM GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA 7
4 METODOLOGIA 8
4.1 *RESEARCH DESIGN* 9
4.1.1 JUSTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM QUALITATIVA 9
4.1.2 JUSTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM QUANTITATIVA 10
4.1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM MISTA (*MIXED METHODS*) 10
4.1.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS 10
5 RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS OBTIDOS 12
5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL– CRIAÇÃO, OBJETIVOS E EVOLUÇÃO DO PELIKAN 12
5.2 INTERAÇÃO DIRETA COM O PELIKAN 14
5.3 REUNIÃO INSTITUCIONAL (*ONLINE*) 43
5.4 ANÁLISE COMPARATIVA DE PROJETOS 46
5.5 QUESTIONÁRIO À EQUIPA UNU-EGOV - PERCEÇÃO DOS UTILIZADORES DO PELIKAN 48
5.5.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO 50
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS A ADOPTAR 67
6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS 67
6.1.1 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO 71
6.2 CONCLUSÕES 72
6.3 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS A ADOPTAR 73
7 CONCLUSÕES 75
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA, 7ª EDIÇÃO) 78
- ANEXOS 80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNU - Universidade das Nações Unidas

UNU-EGOV - Universidade das Nações Unidas - Unidade Operacional em Governação Eletrónica

UN – *United Nations* - Nações Unidas

CPM - Crítical Path Method - Método do Caminho Crítico

PERT - *Program Evaluation and Review Technique* - Técnica de Avaliação e Revisão de Programas

TGS - Teoria Geral dos Sistemas

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* - Conhecimento sobre Gestão de Projetos

PMI - *Project Management Institute* - Instituto de Gestão de Projetos

SG – *Secretary-General*

CONDIR – *Conference of Directors*

EXCO - *Executive Council*

PPMM - *Programme and Project Management Manual* – Manual de Gestão de Programas e Projetos

SDG's – *Sustainable Development Goals* – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Audiência / Utilizadores do sistema PELIKAN 2
Figura 2: Interface inicial do PELIKAN 15
Figura 3: Interface de criação de projetos no PELIKAN 16
Figura 4: Interface de criação de projetos/Summary no PELIKAN 17
Figura 5: Interface de criação de projetos/Team no PELIKAN 19
Figura 6: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ teresacaldasribeiro@live.com 21
Figura 7: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ mariacunhaprt@gmail.com 22
Figura 8: Caixa de e-mail de teresacaldasribeir@live.com/E-mail convite recebido 23
Figura 9: Caixa de e-mail de mariacungaprt@gmail.com/E-mail convite recebido 23
Figura 10: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ teresacaldasribeir@live.com /Register 24
Figura 11: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ mariacunhaprt@gmail.com/Register 25
Figura 12: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user/Invitations/Accepted no PELIKAN 26
Figura 13: Interface de criação de projetos/Contribution no PELIKAN 27
Figura 14: Interface de criação de projetos/Contribution no PELIKAN 28
Figura 15: Interface de criação de projetos/Objectives and Beneficiaries no PELIKAN 29
Figura 16: Interface de criação de projetos/Audiencies and Knowledge Sharing no PELIKAN 31
Figura 17: Interface de criação de projetos/Partnership no PELIKAN 32
Figura 18: Interface de criação de projetos/Work Plan no PELIKAN 33
Figura 19: Interface de criação de projetos/Monitoring no PELIKAN 34
Figura 20: Interface de criação de projetos/Monitoring/Create Indicater/Tool no PELIKAN 35
Figura 21: Interface de criação de projetos/Projected Resources no PELIKAN 36
Figura 22: Interface de criação de projetos/Additional Information no PELIKAN 38
Figura 23: Interface de criação de projetos/Interface inicial/Conclusão e submissão para aprovação no PELIKAN 39
Figura 24: Interface de criação de projetos/Interface inicial/Confirmação de submissão para aprovação no PELIKAN 40
Figura 25: Caixa de Email do Gestor de Projeto/Confirmação de aprovação de projeto 41
Figura 26: Interface de criação de projetos/Interface inicial/ no PELIKAN 41
Figura 27: Workflow / Fluxo de Trabalho do PELIKAN 42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese metodológica da investigação 11
Tabela 2: Estrutura conceptual do desenho metodológico da investigação 12
Tabela 3: Quadro de comparação do preenchimento dos campos no PELIKAN em quatro projetos distintos 47
Tabela 4: Função principal desempenhada na organização 50
Tabela 5: Número de colaboradores cuja função envolve atividades de gestão de projetos 51
Tabela 6: Frequência de utilização 51
Tabela 7: Familiaridade com as principais funcionalidades 52
Tabela 8: Classificação de experiência como positiva 52
Tabela 9: Satisfação de requisitos funcionais 53
Tabela 10: Prestação de apoio adequado à gestão de projetos 53
Tabela 11: Sistema intuitivo e fácil de utilizar 54
Tabela 12: Informação requerida adequada 54
Tabela 13: Funcionalidades úteis 55
Tabela 14: Funcionalidades fáceis de localizar e operar 55
Tabela 15: Apoio de atividades ao longo do ciclo de vida do projeto 56
Tabela 16: Dificuldades na utilização de funcionalidades 56
Tabela 17: Integração com tarefas 57
Tabela 18: Alinhamento com processos formais de gestão de projetos 57
Tabela 19: Eficácia na coordenação entre equipas e áreas funcionais 58
Tabela 20: Alinhamento com as funcionalidades e características de uma ferramenta de gestão de projetos 58
Tabela 21: Interoperabilidade adequada com o Sistema de Gestão Financeira 59
Tabela 22: Interoperabilidade adequada com as Coleções 59
Tabela 23: Interoperabilidade adequada com o Website 59
Tabela 24: Aumento da eficiência na gestão de projetos 60
Tabela 25: Promoção de transparência e monitorização 60
Tabela 26: Facilita o cumprimento de prazos 61
Tabela 27: Facilita o cumprimento de requisitos de reporting 61
Tabela 28: Existência de barreiras técnicas 62
Tabela 29: Recebimento de formação 62
Tabela 30: Velocidade de funcionamento adequada 63
Tabela 31: Necessidade de melhorias significativas 63
Tabela 32: Potencial para evoluir e tornar-se mais eficaz 64
Tabela 33: Satisfação com o desenvolvimento e suporte atualmente prestados 65
Tabela 34: Tabela-matriz Problema × Evidência do Questionário × Prioridade de Intervenção × Recomendação 65
Tabela 35– Tabela-Matriz Integradora: Problemas Identificados × Evidência Empírica × Implicações . 69
Tabela 36: Tabela-Síntese Integradora: Resultados, Implicações e Recomendações 73
Tabela 37: Plano de Ação Faseado das Recomendações 74

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração Pública, tem como propósito realizar uma análise crítica e operacional do sistema de gestão de projetos PELIKAN, atualmente utilizado pela Universidade das Nações Unidas (UNU). A investigação insere-se no contexto da gestão contemporânea caracterizada pela crescente exigência de eficiência, transparência, interoperabilidade dos sistemas de informação e alinhamento com boas práticas internacionais de gestão de projetos.

Com o objetivo de responder à questão de investigação "De que forma o sistema PELIKAN apoia efetivamente a gestão de projetos e quais são as suas limitações face às boas práticas internacionais?", o estudo assenta num quadro analítico multidimensional, estruturado em cinco abordagens complementares: análise documental, interação direta com o sistema PELIKAN, reunião institucional em formato online, análise comparativa de projetos e aplicação de um questionário à equipa da Universidade das Nações Unidas - Unidade Operacional em Governação Eletrónica (UNU-EGOV).

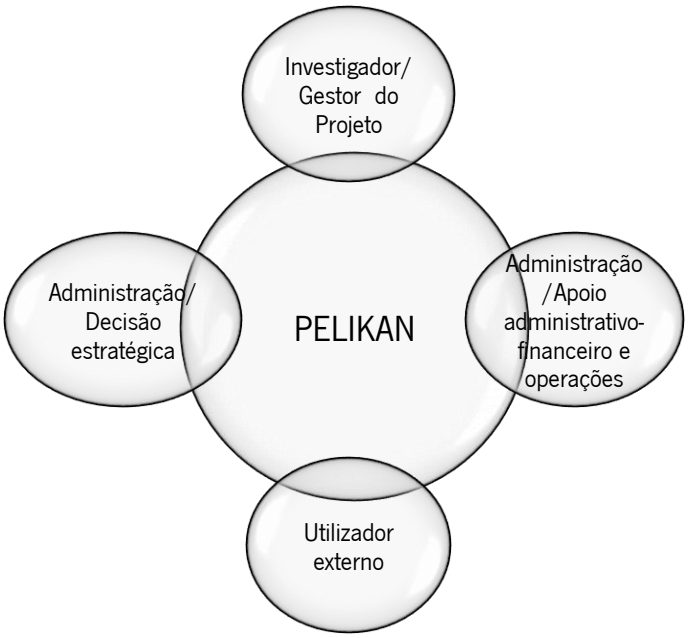
A conjugação destas abordagens permite uma avaliação integrada do sistema, possibilitando a identificação das suas principais limitações e potencialidades, bem como a formulação de propostas de melhoria ao nível da estrutura funcional e processual, do conteúdo académico associado à gestão de projetos e do conteúdo administrativo-financeiro, assegurando uma perspetiva abrangente e sistematizada.

Neste sentido, a presente investigação assume um caráter simultaneamente analítico e propositivo, distinguindo-se como um exercício de reflexão institucional orientado para a melhoria. Do ponto de vista científico, o estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre sistemas de gestão de projetos em organizações internacionais. Do ponto de vista prático, apresenta recomendações concretas destinadas à modernização e otimização do sistema PELIKAN, reforçando a sua capacidade de apoio à decisão, à coordenação estratégica e à gestão orientada para resultados. Desta forma, o trabalho configura-se como um contributo relevante para o reforço da capacidade institucional da UNU, promovendo uma gestão de projetos mais integrada, eficiente e alinhada com princípios de boa governação.

A motivação para este trabalho decorre da minha experiência profissional na UNU-EGOV, iniciada em novembro de 2022, no apoio às áreas administrativa, financeira e de programas. A multiplicidade de projetos nacionais e internacionais, a diversidade de *stakeholders* (partes interessadas) envolvidos e a necessidade de articulação entre gestão de projetos, administração, área administrativa-financeira e operações evidenciam a importância de uma ferramenta eficaz que torne o processo mais acessível,

eficiente e integrado. Esta realidade reforça a pertinência de analisar o PELIKAN sob diferentes perspetivas de utilização: investigador/gestor de projeto, administração/decisão estratégica, administração/apoio administrativo-financeiro e operações e utilizador externo.

Figura 1: *Audiência / Utilizadores do sistema PELIKAN*



Nota. Elaboração própria, com base no PELIKAN.

Como o presente projeto analisa um sistema de gestão de projetos criado de raiz para a UNU, o estudo do seu desempenho tem sido apenas realizado internamente, de uma forma pouco detalhada e sem uma abordagem académica. A informação disponibilizada reflete-se, sobretudo, numa proposta inicial do sistema alvo deste estudo - informação focada na gestão de projetos associada ao uso do PELIKAN, e posteriormente propostas de melhoramento, mas sem que estas tenham sido aplicadas de forma significativa e com resultados imediatos até ao momento.

Sendo assim, considera-se relevante explorar o PELIKAN de uma forma crítica e construtiva em que o objetivo geral é:

- Otimização do processo de planeamento, execução, monitorização, avaliação e reporte de projetos.

E em que os objetivos específicos são:

- Analisar o PELIKAN, no que diz respeito à sua acessibilidade, eficiência e integração.
- Identificar falhas, limitações e oportunidades de melhoria do PELIKAN, com base em critérios técnicos e operacionais.

- Analisar a integração das diversas áreas de trabalho no PELIKAN, para dar resposta às necessidades reais da gestão de projetos.
- Analisar a interoperabilidade do PELIKAN com o sistema de gestão financeira – área de gestão de projetos, com as Coleções e com o *Website*.
- Sugerir um modelo melhorado, com o objetivo de promover uma cultura de gestão de projetos mais eficaz.

Espera-se, assim, que a investigação contribua para a identificação de oportunidades de melhoria e para o fortalecimento da gestão de projetos no contexto da UNU, promovendo maior eficiência, transparência e alinhamento com as boas práticas internacionais.

Considerando o âmbito do projeto, o mesmo é apresentado da seguinte forma: o segundo ponto refere-se à literatura mais relevante associada à gestão de projetos; no terceiro ponto é abordada a estrutura da organização internacional Nações Unidas (UN), da UNU e da UNU-EGOV; no quarto ponto é apresentada a metodologia seguida; o quinto ponto reporta à recolha e análise de dados e discussão de resultados obtidos; no sexto ponto são sugeridas recomendações práticas a adotar; e o sétimo ponto é dedicado à apresentação das conclusões relativas ao objeto de estudo, bem como à reflexão sobre o trabalho desenvolvido.

Os anexos contemplam os documentos de teor pertinente para a perceção total deste projeto.

2. CONTRIBUTO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo abordar a evolução da disciplina Gestão de Projetos e identificar e analisar os principais contributos teóricos e empíricos existentes. Neste sentido, é referida bibliografia relevante que aborde diferentes dimensões desta área de gestão.

Embora a gestão de projetos seja frequentemente considerada uma disciplina moderna, os seus fundamentos remontam ao final do século XIX. Desde então, a área tem sido continuamente influenciada por abordagens científicas, sociais e empresariais que moldaram as suas práticas ao longo do tempo.

Durante a segunda metade do século XIX, a crescente complexidade das operações empresariais e a execução de grandes projetos governamentais, como a construção da ferrovia transcontinental nos Estados Unidos, evidenciaram a necessidade de métodos sistemáticos para planear, organizar e

controlar atividades. Essa procura impulsionou o surgimento dos primeiros conceitos formais de gestão de projetos.

No início do século XX, destacam-se as contribuições de Frederick Taylor, com a sua "Teoria da Administração Científica", e de Henry Gantt, criador dos gráficos que usam o seu nome. Tais ferramentas permitiram ganhos significativos de produtividade e controlo e foram utilizadas por quase um século com poucas alterações.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a complexidade dos projetos militares exigiu técnicas mais sofisticadas, como o Método do Caminho Crítico (*Critical Path Method* - CPM) e os gráficos PERT, ou seja, Técnica de Avaliação e Revisão de Programas (*Program Evaluation and Review Technique* - PERT), os quais proporcionaram uma abordagem mais rigorosa para a gestão de grandes empreendimentos. Paralelamente, a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) passou a influenciar a compreensão das organizações como estruturas integradas e interdependentes, o que reforçou a abordagem sistémica da gestão de projetos.

A partir da década de 1960, a disciplina passou a consolidar-se de forma mais estruturada, com o reconhecimento da importância da comunicação entre os vários departamentos das organizações e da gestão coordenada de recursos. O conceito "triângulo do projeto", surge como representação da inter-relação entre escopo, tempo e custo, tornando-se num marco teórico, amplamente difundido por autores como Harold Kerzner.

Nas últimas décadas, duas tendências distintas têm moldado a prática da gestão de projetos. A primeira é a gestão ágil, caracterizada por processos interativos, ciclos curtos de entrega, forte colaboração entre equipas e maior autonomia na tomada de decisões. A segunda é a gestão estratégica de portfólio, que adota uma perspetiva de cima para baixo, permitindo que as organizações priorizem projetos com base nos seus objetivos estratégicos, apoiando-se em tecnologias de análise e extração de dados.(Microsoft, 2025)

Segundo Kerzner, (2009, p. 27) a gestão de projetos "É caracterizada por métodos de reestruturação da gestão e adaptação de técnicas especiais de gestão, com o objetivo de obter um melhor controlo e uso dos recursos existentes. [...] Hoje, o conceito por trás da gestão de projetos está a ser aplicado em setores e organizações tão diversos como defesa, construção, produtos farmacêuticos, produtos químicos, bancos, hospitais, contabilidade, publicidade, direito, governos estaduais e locais e as Nações Unidas. A rápida taxa de mudança tanto na tecnologia como no mercado criou enormes pressões sobre as formas organizacionais existentes. A estrutura tradicional é altamente burocrática e a experiência tem

mostrado que ela não consegue responder com rapidez suficiente a um ambiente em mudança. Assim, a estrutura tradicional deve ser substituída pela gestão de projetos ou outras estruturas de gestão temporárias que sejam altamente orgânicas e possam responder muito rapidamente à medida que as situações se desenvolvem dentro e fora da empresa."

António Miguel (2024) refere "Desde o início do século XX que a mudança organizacional deixou de ser encarada com algo a evitar e passou a ser considerada como algo inevitável e que tem de se gerir de forma eficaz e eficiente, sob risco de não se conseguir acompanhar o ritmo das mudanças em todos os setores da atividade humana. [...] A boa gestão de projetos passou a ser considerada como uma arma competitiva que proporciona níveis mais elevados de eficiência, qualidade e valor acrescentado para os clientes."

O guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que reúne um conjunto de conhecimentos e boas práticas sobre a Gestão de Projetos, organizado pelo *Project Management Institute* (PMI), e que é considerado como a base do conhecimento por profissionais da área, reconhece que, desde a sua criação em 1987, as suas orientações evoluíram, mas reforça que os elementos fundamentais permanecem. (Project Management Institute, 2021, p. 9)

No entanto, a velocidade das mudanças na disciplina exigiu uma atualização na estrutura do guia. Assim, a mais recente edição adota uma abordagem baseada em princípios, com foco nos resultados pretendidos: "Com a gestão de projetos a evoluir mais rapidamente do que nunca, a orientação baseada em processos das edições anteriores não pode ser mantida de forma a refletir todo o panorama da entrega de valor. Portanto, esta edição muda para um padrão baseado em princípios para apoiar a gestão eficaz de projetos e para se concentrar mais nos resultados pretendidos do que nos resultados finais." (Project Management Institute, 2021, p. 11)

Atualmente, a gestão de projetos é considerada uma disciplina estratégica essencial para assegurar a eficácia, a eficiência e a transparência no desenvolvimento das atividades organizacionais. Esse papel é particularmente relevante em instituições públicas e intergovernamentais, permitindo o alinhamento entre objetivos estratégicos, prazos, orçamentos e recursos, com vista à promoção de melhores resultados e impactos.

Neste contexto, a gestão de projetos evoluiu de uma necessidade operacional para uma competência estratégica essencial em ambientes organizacionais dinâmicos e competitivos.

3. NAÇÕES UNIDAS, UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS, UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS - UNIDADE OPERACIONAL EM GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA

3.1 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS / NAÇÕES UNIDAS

"A Organização das Nações Unidas (ONU), ou simplesmente Nações Unidas é a mais vasta das organizações internacionais. É atualmente composta por 193 países.

Fundada em 1945, após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de evitar um novo conflito armado mundial e criar uma plataforma internacional de diálogo, tem como documento fundador a Carta das Nações Unidas (Carta de São Francisco), que define como objetivos principais: a defesa dos direitos fundamentais do ser humano; a garantia da paz no mundo; a busca de mecanismos que promovam o progresso social das nações e a criação de condições que mantenham a justiça e o direito internacional.

A manutenção da ONU é assegurada pelas contribuições financeiras dos países membros. Portugal foi admitido como membro em sessão especial da Assembleia-Geral realizada a 14 de dezembro de 1955.

A ONU é constituída pelos seguintes órgãos: a Assembleia-Geral (integrada por representantes de todos os países membros); o Conselho de Segurança (com um conjunto restrito de membros permanentes: Estados Unidos da América, China, Rússia, Reino Unido e França, todos com poder de veto); o Conselho Económico e Social; o Tribunal Internacional de Justiça; e o Secretariado. Estes órgãos situam-se na sede da ONU, em Nova Iorque, Estados Unidos da América com exceção do Tribunal, que fica em Haia, Holanda.

Existem organismos especializados com ligação à ONU que trabalham em áreas tão diversas como a saúde, as finanças (por exemplo, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional), o desenvolvimento, a agricultura, a aviação civil, a meteorologia e o trabalho. Juntamente com órgãos como o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos, a Comissão para os Direitos Humanos e outros programas e fundos (tais como a UNICEF ou o Fundo das Nações Unidas para a Infância), esses organismos compõem o «Sistema das Nações Unidas»." (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2026)

"A ONU tem evoluído ao longo dos anos para acompanhar um mundo em rápida mudança. Mas uma coisa permaneceu a mesma: continua a ser o único lugar na Terra onde todas as nações do mundo podem reunir-se, discutir problemas comuns e encontrar soluções partilhadas que beneficiem toda a humanidade." (United Nations, 2026)

Neste contexto e com o propósito de contribuir para esses objetivos surge a UNU.

3.2 UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS

Inaugurada oficialmente em janeiro de 1975, em Tóquio, e com início das atividades académicas em setembro de 1975 com programas prioritários como a fome mundial, recursos naturais e desenvolvimento humano/social, a Universidade das Nações Unidas tem-se expandido globalmente e consolidado em quatro áreas temáticas principais (United Nations University, 2025):

- Mudanças climáticas e ambiente
- Paz e segurança
- Desenvolvimento económico e social
- Tecnologias transformativas

Define-se como uma instituição global de pesquisa e ensino de pós-graduação, que atua como um elo entre a comunidade académica internacional e o sistema das Nações Unidas. A sua missão é contribuir, por meio de pesquisa colaborativa e educação, para a resolução de desafios globais urgentes relacionados à sobrevivência humana, ao desenvolvimento sustentável e ao bem-estar das populações, em consonância com os princípios e objetivos da Organização das Nações Unidas.

Neste momento, com uma rede de 13 institutos localizados em 12 países, a UNU estabelece parcerias estratégicas com universidades e centros de pesquisa ao redor do mundo, promovendo especialmente o fortalecimento de capacidades em países em desenvolvimento. (United Nations University, 2025)

Entre os seus institutos, destaca-se a Universidade das Nações Unidas - Unidade Operacional em Governação Eletrónica.

3.3 UNIVERSIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS – UNIDADE OPERACIONAL EM GOVERNAÇÃO ELETRÓNICA

A Universidade das Nações Unidas - Unidade Operacional em Governação Eletrónica, com o seu início no dia 23 de maio de 2014, tem, ao longo de mais de uma década de trabalho, atuado na construção de capacidades em governação eletrónica, através de investigação, serviços de consultadoria e formação, com foco na aplicação de tecnologias emergentes para transformar a prestação de serviços públicos em escala global. Através de pesquisas em Governação Eletrónica e Transformação Digital,

e atuando como uma ponte entre a investigação e a elaboração de políticas públicas, a UNU-EGOV, no âmbito do sistema das Nações Unidas e dos seus Estados-Membros, contribui para a criação de sociedades mais inclusivas, participativas, resilientes, sustentáveis e transparentes.

As suas ações orientam-se por dois grandes objetivos:

- compreender como a inovação digital pode promover o desenvolvimento socioeconómico, a inclusão social e a sustentabilidade ambiental — alinhada à Agenda 2030 da ONU e aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- investigar os desafios atuais e futuros da governação digital, para uma sociedade mais resiliente, objetivo esse alinhado com as necessidades de investigação que surgiram da situação global que teve início em 2020, nomeadamente a experiência da pandemia COVID, e as mudanças que as sociedades e governos estão a viver.

A abordagem multidisciplinar e orientada para soluções reforça o papel da UNU-EGOV como referência global em governação digital inovadora (UNU-EGOV, 2025).

Diante do aumento da complexidade e da frequência dos desafios enfrentados por organizações que atuam em escala global, torna-se essencial o aprimoramento das práticas de gestão, incluindo o uso de ferramentas tecnológicas de apoio à gestão de projetos. Neste contexto, o PELIKAN constitui o sistema institucional adotado pela UNU e seus institutos, entre os quais a UNU-EGOV, com o objetivo de apoiar o planeamento, acompanhamento e reporte dos projetos desenvolvidos. Surge com o objetivo de responder a múltiplas necessidades organizacionais, como a padronização de processos, o alinhamento estratégico dos projetos, o controlo de recursos e a prestação de contas a diferentes *stakeholders* internos e externos. Contudo, a complexidade crescente do portefólio de projetos da UNU tem levantado imensos desafios, questionando a atual adequação e eficácia do PELIKAN. Este facto é o fator impulsionador para a realização de uma análise aprofundada do mesmo.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o desenho metodológico adotado, enquadrando as diferentes abordagens e as técnicas de recolha e análise de dados utilizados para estudar o sistema de gestão de projetos PELIKAN no contexto de uma organização internacional.

4.1 *RESEARCH DESIGN*

Este estudo posiciona-se num paradigma prático e adota um desenho metodológico de natureza mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para responder a uma questão aplicada. Esta opção visa responder de forma abrangente e rigorosa ao objetivo central: analisar a utilização, o funcionamento, a interoperabilidade do PELIKAN de modo a identificar potenciais desafios e oportunidades.

A adoção de um método misto é particularmente adequada quando o objeto da análise é complexo, multidimensional e ainda em desenvolvimento, factos que exigem simultaneamente uma compreensão aprofundada de processos, práticas e perceções (dimensão qualitativa), bem como a sistematização e análise de padrões observáveis e mensuráveis (dimensão quantitativa). Segundo Creswell, a combinação de dados qualitativos e quantitativos permite obter uma compreensão mais robusta e completa do problema de investigação do que a utilização isolada de uma única abordagem (2009, p. 203).

Vários autores sublinham que os métodos mistos são particularmente eficazes para analisar sistemas de gestão, processos organizacionais e instrumentos administrativos, permitindo articular dados objetivos com o contexto institucional, organizacional e humano em que estes sistemas operam (Tzagkarakis & Kritas, 2023).

Os dados recolhidos no âmbito do estudo são organizados, sistematizados, comparados e interpretados através de técnicas adequadas de análise qualitativa e quantitativa. Os dados qualitativos são tratados com recurso a métodos interpretativos e comparativos, enquanto os dados quantitativos são analisados por meio de estatística descritiva, permitindo complementar e triangular os resultados obtidos.

4.1.1 JUSTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM QUALITATIVA

A abordagem qualitativa visa compreender em profundidade o funcionamento do PELIKAN, os processos associados à sua utilização, bem como as perceções, práticas e experiências dos seus utilizadores. Esta abordagem é particularmente adequada quando o objetivo é explorar significados, interpretações e dinâmicas organizacionais que não são diretamente mensuráveis.

Os métodos qualitativos são amplamente utilizados para analisar sistemas administrativos, rotinas organizacionais, instrumentos de gestão e processos de decisão, sobretudo quando estes se inserem em contextos institucionais específicos e em evolução(J. Creswell & Creswell, 2017).

4.1.2 JUSTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM QUANTITATIVA

A abordagem quantitativa tem o objetivo de recolher dados mensuráveis relativos à utilização do PELIKAN e à perceção dos utilizadores quanto ao seu acesso, funcionamento e limitações. Esta abordagem permite identificar padrões, frequências e tendências, o que conduz a uma maior objetividade e capacidade de generalização (Tashakkori & Teddlie, n.d.).

Em estudos sobre sistemas de gestão e sistemas de informação, a utilização de questionários e análises estatísticas descritivas é particularmente relevante para aferir níveis de utilização, satisfação e aceitação dos utilizadores(McNabb, 2018).

4.1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ABORDAGEM MISTA (*MIXED METHODS*)

A integração das abordagens qualitativa e quantitativa permite triangular resultados, reforçar a validade da investigação e compensar as limitações inerentes a cada método quando utilizado isoladamente. Os métodos mistos permitem enriquecer a análise empírica, aprofundar a interpretação dos dados e fortalecer a credibilidade dos resultados(Tashakkori & Teddlie, n.d.).

No contexto específico da análise de sistemas de gestão, a literatura evidencia que os métodos mistos são particularmente eficazes para capturar simultaneamente o desempenho técnico dos sistemas e a sua apropriação organizacional pelos utilizadores (J. W. Creswell, 2009).

4.1.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

A investigação baseia-se num quadro analítico multidimensional, composto por cinco abordagens complementares:

- Análise documental

Consiste na revisão de documentos institucionais relacionados com o PELIKAN, permitindo compreender o seu enquadramento, evolução, objetivos e estado atual de desenvolvimento. Trata-se de uma técnica qualitativa amplamente utilizada na análise de instrumentos administrativos.

- Interação direta com o PELIKAN

Através da criação de um projeto de teste (“UNU-TEST”), procede-se à análise prática do funcionamento do PELIKAN, recolhendo informação relativa à acessibilidade, funcionalidades, fluxos operacionais e potenciais limitações identificadas durante a utilização.

- Reunião institucional (*online*)

Reunião promovida pela UNU, envolvendo a equipa responsável pelo sistema de gestão de projetos PELIKAN e a UNU-EGOV, representada pela sua direção, membros da administração, pelo ponto focal do PELIKAN e por gestores de projeto. Esta abordagem qualitativa permite recolher perspetivas estratégicas e operacionais sobre a utilização do PELIKAN na gestão de projetos.

- Análise comparativa de projetos

Análise de quatro projetos previamente criados no PELIKAN, selecionados de forma intencional, com o objetivo de representar diferentes tipologias (internos, externos, nacionais e internacionais). Esta abordagem combina análise qualitativa e quantitativa, permitindo identificar boas práticas, limitações e oportunidades de melhoria.

- Questionário à equipa da UNU-EGOV

Questionário dirigido aos 44 elementos da equipa, com recolha de dados quantitativos sobre perceções de acessibilidade, utilização, limitações e sugestões de melhoria. Os resultados reforçam e complementam a análise qualitativa, aumentando a robustez do estudo.

É apresentada, de seguida, a Tabela 1 que sintetiza a metodologia apresentada:

Tabela 1*: Síntese metodológica da investigação*

ABORDAGEM / MÉTODO	TIPO DE ABORDAGEM	TIPO DE DADOS	TÉCNICA DE RECOLHA	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS
Análise documental	Qualitativa	Secundários	Revisão de documentos institucionais	Análise interpretativa
Interação direta (projeto-teste)	Qualitativa	Primários	Exploração funcional do sistema	Análise descritiva e interpretativa
Reunião institucional	Qualitativa	Primários	Discussão orientada	Análise temática
Análise comparativa de projetos	Mista	Primários	Extração de dados do PELIKAN	Análise comparativa
Questionário	Quantitativa	Primários	Inquérito por questionário	Estatística descritiva

Nota. Elaboração própria, com base na metodologia apresentada.

A Tabela 2 sintetiza a estrutura conceptual do desenho de investigação, evidenciando as etapas do processo metodológico e a articulação entre as abordagens qualitativa e quantitativa e o processo de integração dos resultados.

Tabela 2*: Estrutura conceptual do desenho metodológico da investigação*



Nota. Elaboração própria, com base no desenho metodológico da investigação.

5 RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS OBTIDOS

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL– CRIAÇÃO, OBJETIVOS E EVOLUÇÃO DO PELIKAN

Devido ao aumento de atividade da UNU desde a sua criação, surge a necessidade de evolução ao nível da gestão de projetos. Essa ação fez-se sentir a partir de 2010, via iniciativa do Reitor à data. Após um processo colaborativo *bottom up/top down* entre diferentes órgãos (SG – *Secretary-General*, CONDIR – *Conference of Directors* e EXCO - *Executive Council*), em 2011 foi formalmente adotado o *Programme and Project Management Manual* (PPMM) (Manual de Gestão de Programas e Projetos), que entrou em vigor em janeiro de 2012. Depois de este ser apresentado no CONDIR 43 e de ser lançado o sistema *Kami* como sistema de transição, no final de 2013 surgiu o PELIKAN, uma plataforma digital desenvolvida pelo "*Campus Computing Centre*" da UNU e concebido para apoiar a implementação do PPMM.

O PELIKAN apresenta-se como um sistema *web* cujos objetivos são promover responsabilidade, transparência e memória institucional, funcionando como repositório único para todos os projetos da UNU. A sua criação visou reforçar a coesão, sinergia e integração dos sistemas da universidade, de forma

a permitir relatórios mais eficientes, extração de dados e visualização de informação através de *dashboards* interativos.

O sistema constitui um espaço de trabalho comum e partilhado para as equipas de projeto, cujo objetivo é permitir uma maior eficiência na gestão. Com base no *feedback* dos utilizadores, procura uma personalização contínua para constantes melhorias do seu processo via atualizações e manutenção do sistema (Nik Pavesic, n.d.).

Assim, o PELIKAN, como um sistema *web* desenvolvido pela UNU, surge para apoiar a implementação da gestão de projetos, facilitar a colaboração, a partilha de informações e a elaboração de relatórios, além de disponibilizar dados de projetos de forma acessível para referência presente e futura.

Um princípio central foi libertar os investigadores para se concentrarem na investigação**,** fornecendo-lhes um sistema que aproveita o conhecimento acumulado da UNU. Ao documentar os elementos dos projetos de forma padronizada, o PELIKAN ambiciona sustentar uma base de dados acessível, simplificar relatórios, aumentar a transparência e eliminar a necessidade de grandes exercícios individuais de inventário, tornando todo o processo de gestão de projetos mais eficiente (United Nations University-project management team, 2013)

O presente projeto propõe explorar de forma clara e rigorosa o enquadramento do PELIKAN na gestão de projetos, analisando as suas limitações e potencialidades, e refletir se os objetivos definidos estão a ser cumpridos.

Com o propósito de avaliar a sua acessibilidade, eficácia operacional e eficiência, o projeto mapeia o estado atual do sistema, identifica eventuais limitações e propõe melhorias concretas para o seu fortalecimento e interoperabilidade, visando a sua integração plena no âmbito da gestão de projetos institucionais.

O seu fito final é contribuir para o aprimoramento de um sistema ainda em desenvolvimento.

Os principais objetivos delineados, pela UNU, para a construção e utilização do PELIKAN abrangem três áreas (Ng Chong, 2026):

1. construir uma infraestrutura sustentável de gestão de projetos,
2. melhorar a experiência do utilizador,
3. extrair *insights* significativos do PELIKAN para compreender melhor e influenciar o desempenho do projeto, permitindo assim que as decisões se baseiem em dados.

Segundo Ng Chong (2026) “Um sistema de informação não é nada sem os seus dados.”, evidenciando que “Sendo um pilar de informação, espera-se que o PELIKAN acumule uma grande quantidade de dados que a UNU possa usar para responder a perguntas e fornecer recomendações práticas. Com mais dados, surgem mais oportunidades, mas também o desafio de dar sentido a dados densos. Uma via promissora a explorar a este respeito é a visualização da informação.”

Temos também de considerar que “Diferentes utilizadores precisam de informações diferentes, dependendo da sua função. Por exemplo, as equipas de gestão podem considerar os dados relativos a toda a universidade mais relevantes do que os dados específicos de um projeto. Por outro lado, os visitantes casuais podem querer dar uma vista de olhos sem um objetivo específico em mente, e os gestores de projeto podem querer acompanhar de perto os projetos sob a sua responsabilidade.” Ng Chong (2026)

Esta análise documental permite-nos compreender o enquadramento estratégico e normativo do sistema, bem como os objetivos que presidiram à sua criação.

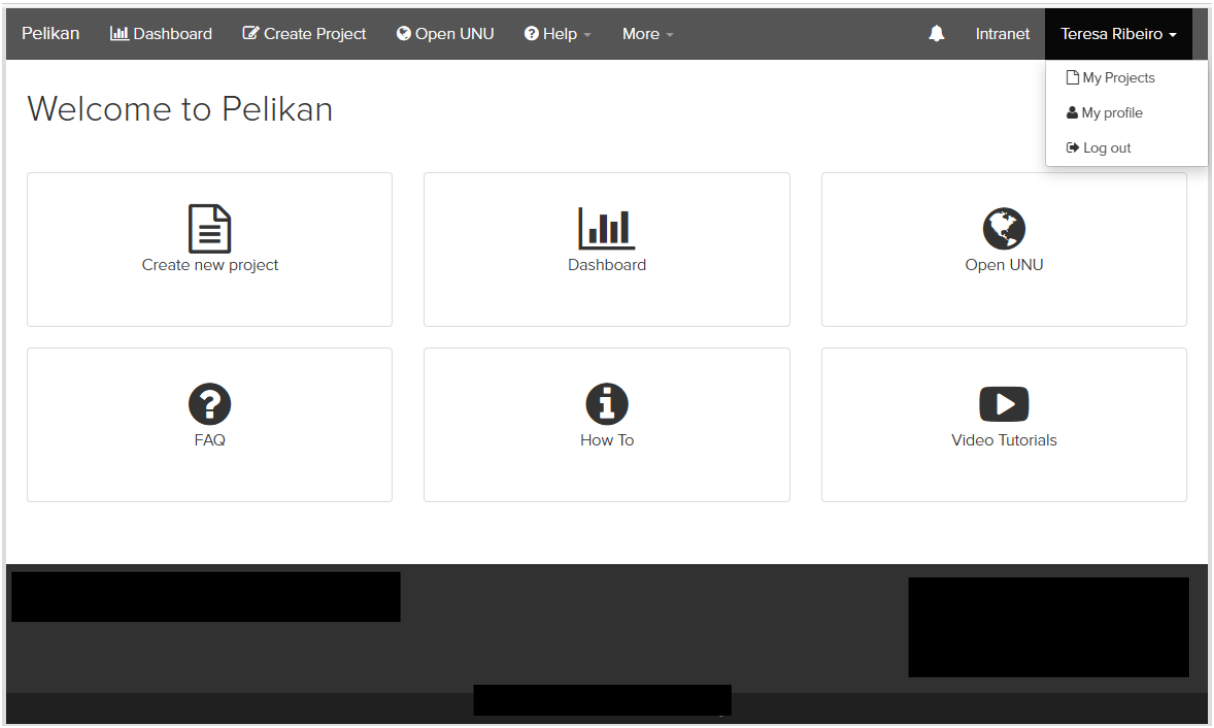
Os resultados obtidos evidenciam que o PELIKAN foi concebido como um instrumento estruturante da governação de projetos, orientado para a promoção da responsabilização, transparência, normalização de informação e memória institucional. O sistema revela um forte alinhamento com os princípios formais de gestão e controlo de projetos adotados pela UNU.

5.2 INTERAÇÃO DIRETA COM O PELIKAN

A criação de um projeto teste denominado “UNU-TEST” tem o propósito realizar uma análise prática do funcionamento do PELIKAN, enquanto utilizador/gestor de projeto, de forma a reunir informação quanto à sua acessibilidade, funcionalidades, fluxos operacionais, limitações e oportunidades melhoria.

Para dar início à criação de um projeto, o gestor do projeto deve aceder à página *web* do PELIKAN através da Intranet da UNU. Neste primeiro contacto é apresentada a interface ilustrada na Figura 2.

Figura 2: *Interface inicial do PELIKAN*

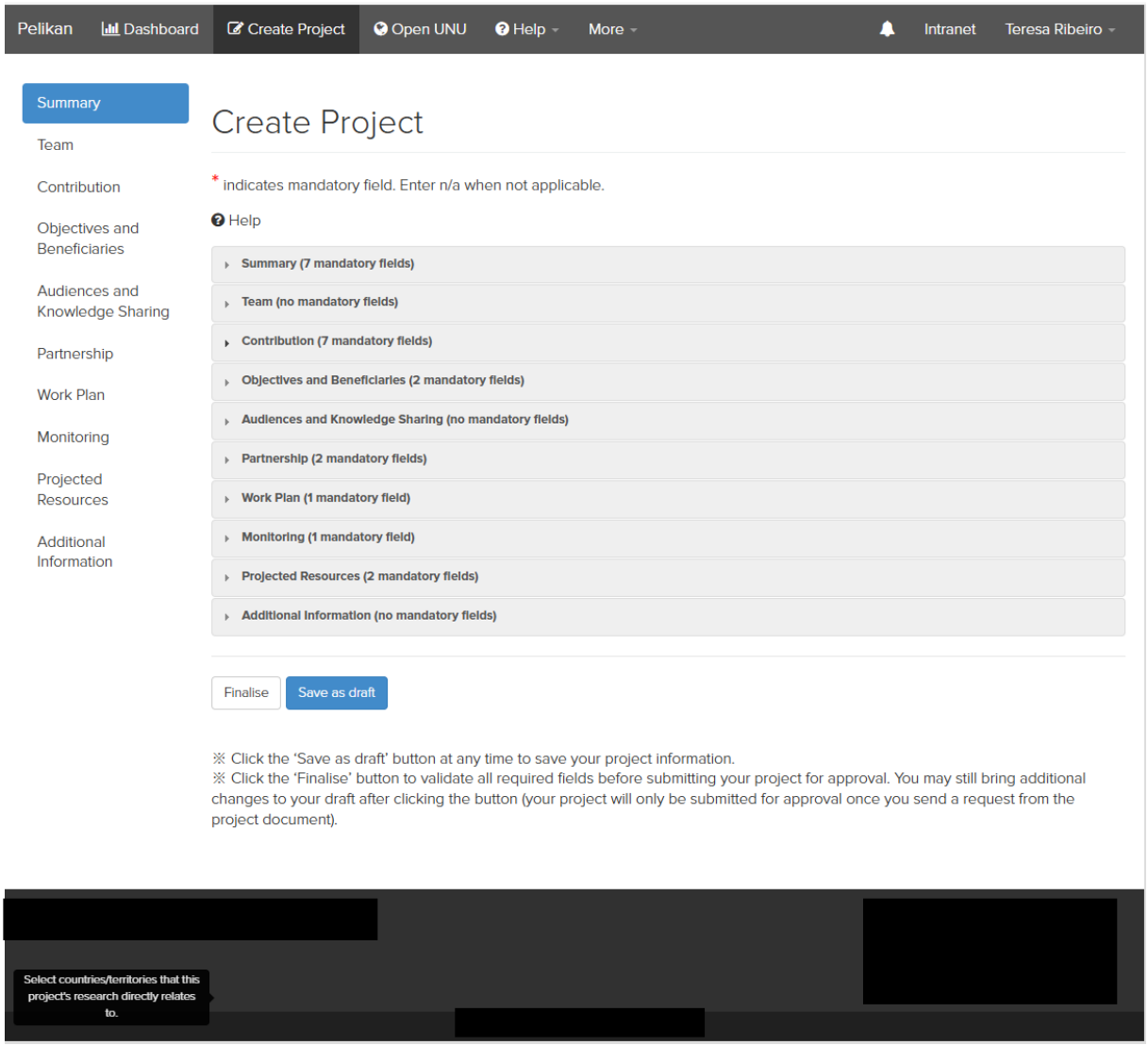


Nota. Fonte: PELIKAN.

Esta interface inicial, apresentado na Figura 2, demonstra uma organização clara e funcional, baseada na disposição de ícones acompanhados por texto explicativo, o que facilita a identificação das principais funcionalidades do sistema. A barra de navegação superior contribui para uma experiência de utilização coerente e intuitiva, permitindo o acesso às áreas essenciais. No entanto, a introdução de cores diferenciadoras ou indicadores visuais adicionais poderia melhorar a identificação imediata das ações principais, em particular da opção "Criar novo Projeto" (*Create new project*). No que respeita à gestão de projetos, a funcionalidade "Os meus projetos" (*My projects*) encontra-se acessível através do menu associado ao nome do utilizador, implicando um passo adicional no processo de navegação. A disponibilização desta opção de forma mais direta, nomeadamente na área principal da interface ou na barra de navegação, poderia melhorar a eficiência do acesso aos projetos existentes, sem comprometer a simplicidade global do sistema.

Foi, então, iniciado o processo de criação do projeto.

Figura 3: *Interface de criação de projetos no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

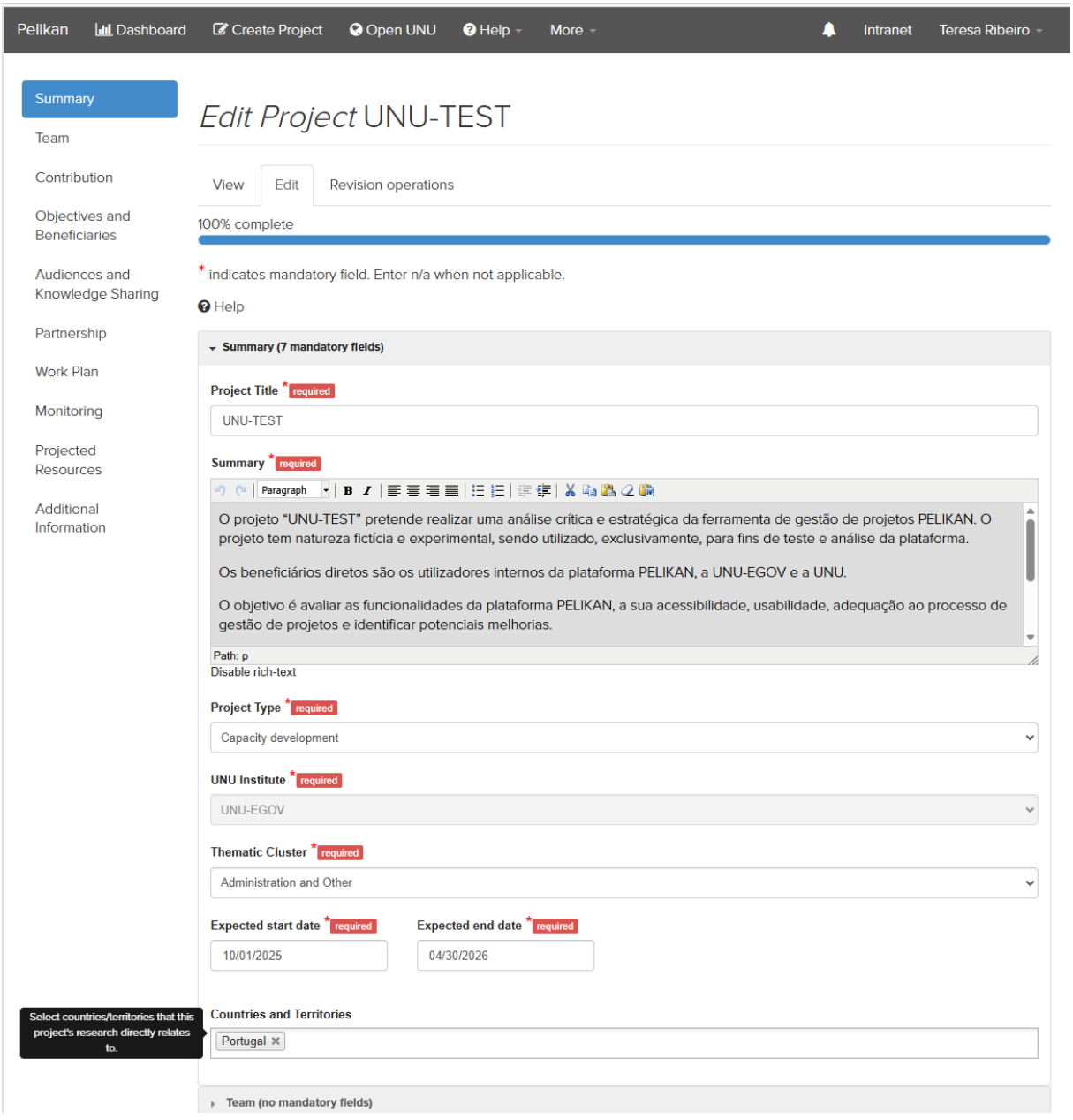
Conforme apresenta a Figura 3, para se proceder à criação de um projeto, o PELIKAN divide esse ato num conjunto de categorias principais, que após selecionadas, permitem a inserção de informação por parte do gestor do projeto. Os elementos de preenchimento obrigatório encontram-se devidamente assinalados, garantindo que nenhuma informação essencial é omitida.

Cada categoria é dedicada a um tipo específico de informação necessária para a identificação e descrição de um projeto. Identifica-se a categoria "Sumário" (*Summary)*; que reúne informação geral sobre o projeto; a categoria "Equipa" (*Team)*, onde se identificam os elementos envolvidos; a "Contribuição" (*Contribution)*, dedicada à explicitação do contributo do projeto; "Objetivos e Beneficiários" (*Objectives and Beneficiaries),* que clarifica os objetivos e os públicos beneficiários; "Públicos e Partilha de Conhecimento" (*Audiences and Knowledge Sharing)*, que aborda as estratégias de disseminação e

partilha de conhecimento; "Parcerias" (*Partnership)*, onde são descritas as entidades parceiras; "Plano de Trabalho" (*Work Plan)*, onde é possível descrever as atividades previstas; "Monitorização" (*Monitoring)*, que apresenta os mecanismos de acompanhamento do projeto; "Recursos Projetados" (*Projected Resources)*, onde se indicam os recursos necessários; e "Informação Adicional" (*Additional Information)*, destinada a informações complementares relevantes. Em conjunto, estas secções estruturam a informação fundamental para a caracterização completa do projeto no PELIKAN.

De seguida, procede-se à abertura de cada uma das principais categorias, para proceder ao preenchimento da informação mais detalhada.

Figura 4: *Interface de criação de projetos/Summary no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

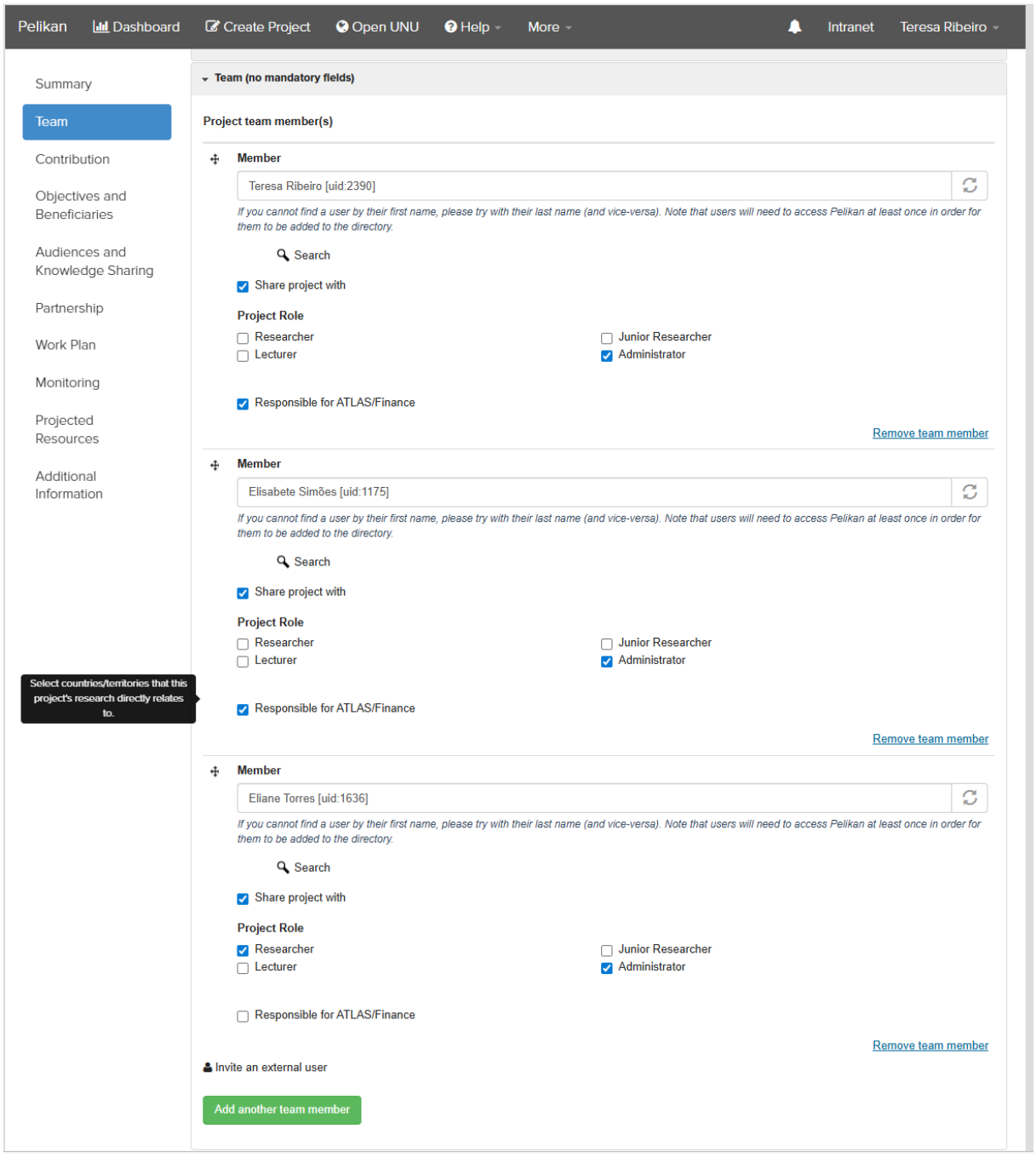
Conforme mostra a Figura 4, na categoria "Sumário" (*Summary)*, é solicitada informação geral sobre o projeto, incluindo o seu título, um sumário descritivo, o tipo de projeto selecionado a partir das opções disponíveis, o instituto responsável, o grupo temático associado, também a partir das opções disponíveis, e as datas previstas de início e conclusão. Apesar de esta secção reunir elementos essenciais, não explicita de forma clara o tipo de informação esperado em alguns dos campos, o que pode gerar alguma ambiguidade no preenchimento.

O "Sumário Descritivo" deveria indicar de forma explícita os parâmetros de preenchimento, de modo a assegurar uma apresentação clara, sintética e completa do projeto, incluindo o seu enquadramento, os principais beneficiários, o(s) objetivo(s) estratégico(s), as atividades previstas para a sua execução e os resultados esperados. Esta estrutura, definida e implementada internamente e alinhada com os restantes institutos, é essencial para garantir a consistência, reutilização e interoperabilidade da informação, permitindo a sua integração direta nos sistemas institucionais, nomeadamente nos respetivos sites, e assegurando uma compreensão global e uniforme do projeto por diferentes públicos e plataformas. Trata-se de um requisito alinhado com as boas práticas de gestão da informação e com os princípios de interoperabilidade previstos no âmbito do PELIKAN. Apesar destas orientações serem, em geral, seguidas, seria pertinente que, neste campo, e no PELIKAN como um todo, a referida estrutura fosse explicitamente indicada, de forma a evitar desalinhamentos na informação submetida e a promover um processo mais guiado e consistente.

Adicionalmente, existe o campo "Países e Territórios", que, embora não seja de preenchimento obrigatório, beneficiaria de uma indicação mais explícita acerca do seu propósito de preenchimento, nomeadamente, se a informação solicitada se refere aos países e territórios envolvidos no projeto ou àqueles que poderão vir a ser impactados pelos seus resultados.

De seguida, conforme ilustrado na Figura 5, passamos à categoria "Equipa" (*Team)*, onde são identificados os membros que integram o projeto, bem como a sua função principal.

Figura 5*: Interface de criação de projetos/Team no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

Embora esta secção não seja de preenchimento obrigatório, trata-se de informação essencial para compreender os diferentes contributos provenientes das várias áreas envolvidas. Para além da função a desempenhar na prossecução do projeto, seria uma mais-valia acrescentar um campo adicional que permitisse descrever as tarefas específicas a desempenhar por cada elemento, reforçando a clareza sobre o papel individual para a sua execução.

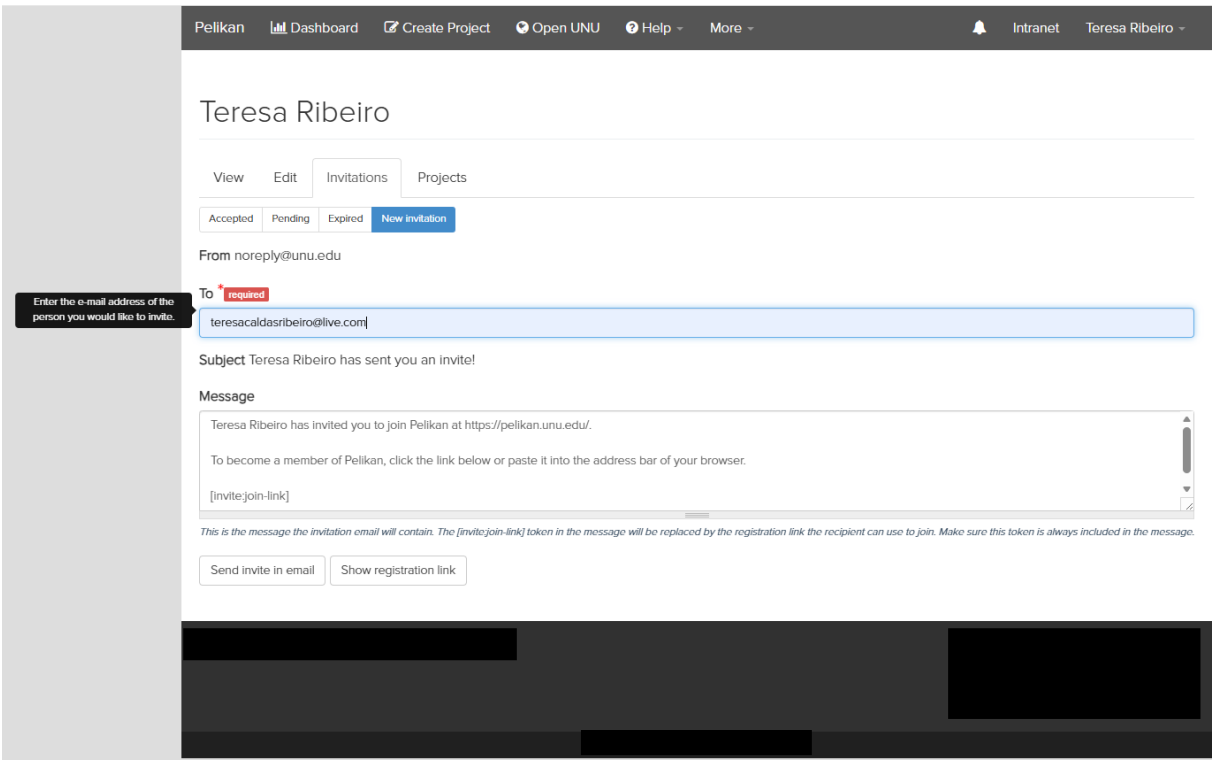
Durante esta fase, o gestor do projeto pode pesquisar, convidar e gerir a participação de elementos do seu instituto para integrarem a equipa, recorrendo ao nome ou ao e-mail institucional. No entanto, conforme mostrado na Figura 5, é fornecida a informação de que esta pesquisa apenas é possível se o potencial membro/colega tiver acedido previamente ao PELIKAN pelo menos uma vez. Esta limitação revela uma oportunidade de melhoria: idealmente, o reconhecimento do colega convidado deveria ocorrer automaticamente a partir do momento em que o respetivo e-mail institucional é criado, eliminando a necessidade desse passo e simplificando o processo de constituição das equipas.

Adicionalmente, deteta-se ainda uma inconsistência terminológica: o programa de gestão financeira associado – "*Responsible for ATLAS/Finance*" - continua a ser designado como Atlas, apesar de ter sido oficialmente substituído pelo Quantum desde janeiro de 2023. Esta atualização é necessária para garantir a informação correta.

Em suma, a categoria "*Team"* desempenha um papel relevante na caracterização do projeto, ao permitir a identificação dos intervenientes e a clarificação das suas responsabilidades. Contudo, a existência das limitações e inconsistências assinaladas evidencia a necessidade de pequenos ajustes para melhorar a usabilidade e a precisão desta secção.

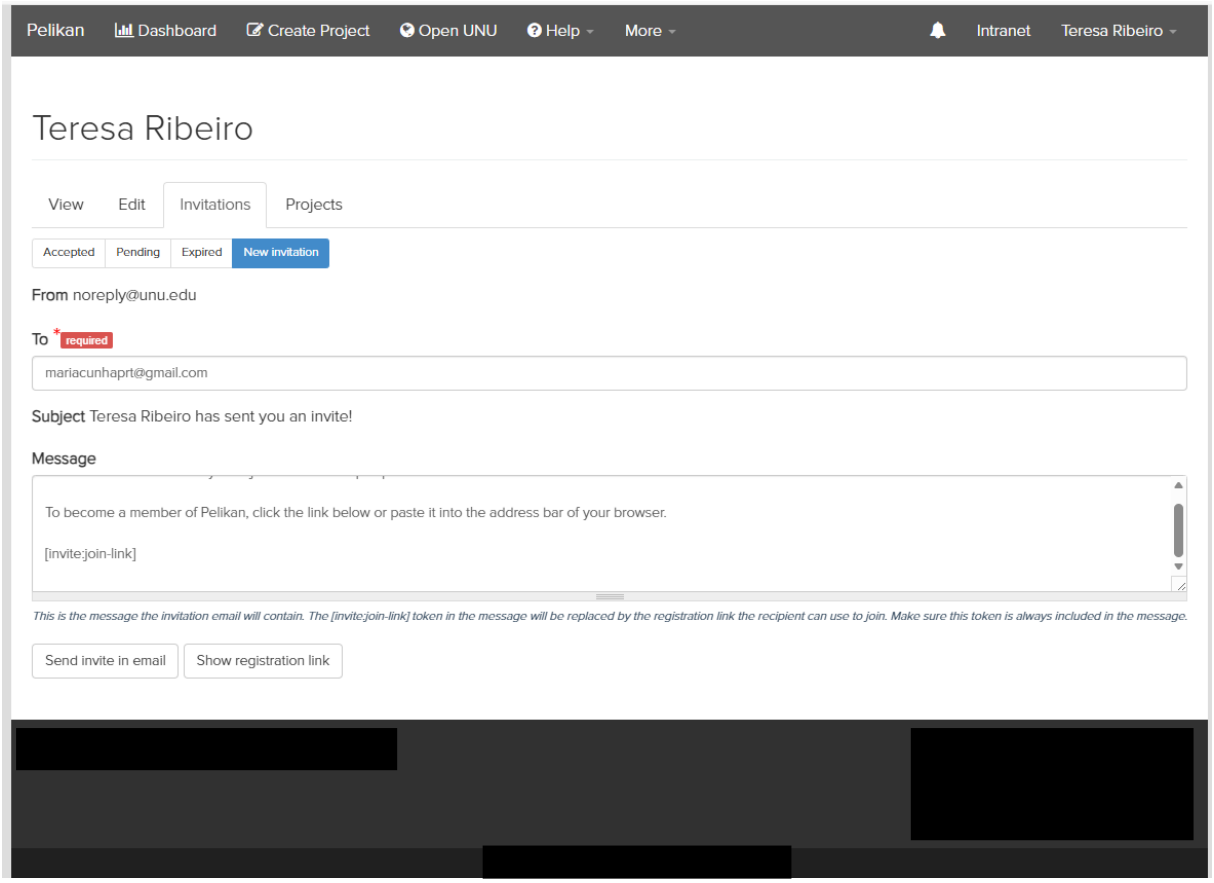
Ainda dentro da categoria "*Team",* é disponibiliza também a possibilidade de convidar um "*external user"*. Esta funcionalidade permite incluir utilizadores externos à UNU através de um convite endereçado ao seu e-mail, e acompanhado de uma mensagem personalizada.
Na Figura 6 é feito o convite a teresacaldasribeir@live.com e na Figura 7 o convite é endereçado a mariacungaprt@gmail.com, como forma de testar se esta opção está a funcionar corretamente.

Figura 6: *Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ teresacaldasribeiro@live.com*



Nota. Fonte: PELIKAN.

Figura 7*: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ mariacunhaprt@gmail.com*

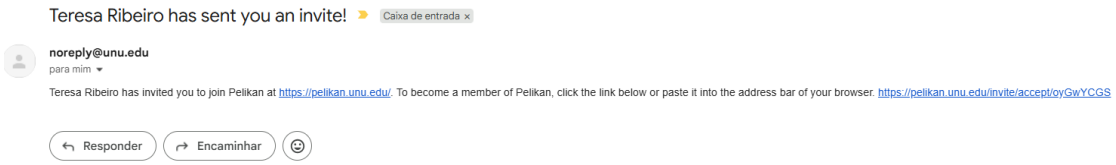


Nota. Fonte: PELIKAN.

Conforme se verifica nas Figuras 6 e 7, o processo é simples e admite o envio de vários convites, facilitando a integração de colaboradores ou entidades que, não estando registados internamente, necessitam de ter visibilidade sobre o projeto.

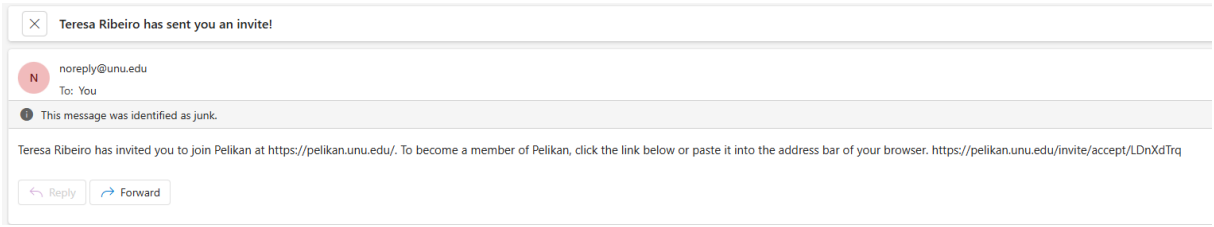
No entanto, verifica-se uma limitação significativa na forma como estes utilizadores externos são integrados. Não existe, nem antes nem depois de o convite ser aceite, um campo explícito para descrever o papel, as tarefas ou o nível de intervenção do "*external user*". Esta ausência dificulta a clarificação do contributo destes e das suas responsabilidades e levanta dúvidas quanto à natureza do seu envolvimento, constituindo uma lacuna relevante. Seria fundamental que o PELIKAN permitisse definir, de forma explícita, o tipo de participação atribuída a cada "*external user*", garantindo assim uma gestão mais transparente e estruturada das interações externas no âmbito do projeto.

Figura 8*: Caixa de e-mail de teresacaldasribeir@live.com/E-mail convite recebido*



Nota. Fonte: Caixa de e-mail.

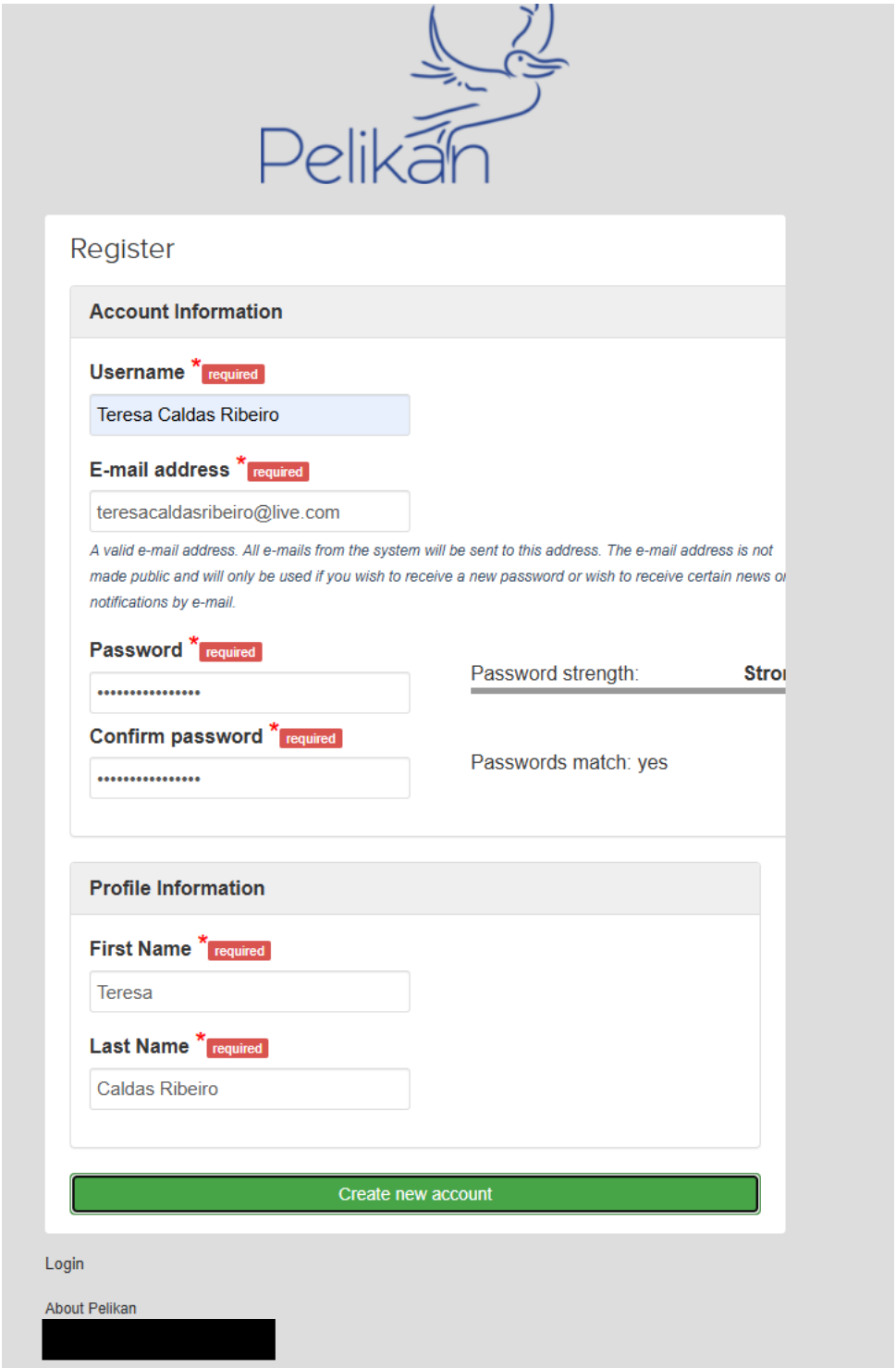
Figura 9*: Caixa de e-mail de mariacungaprt@gmail.com/E-mail convite recebido*



Nota. Fonte: Caixa de e-mail.

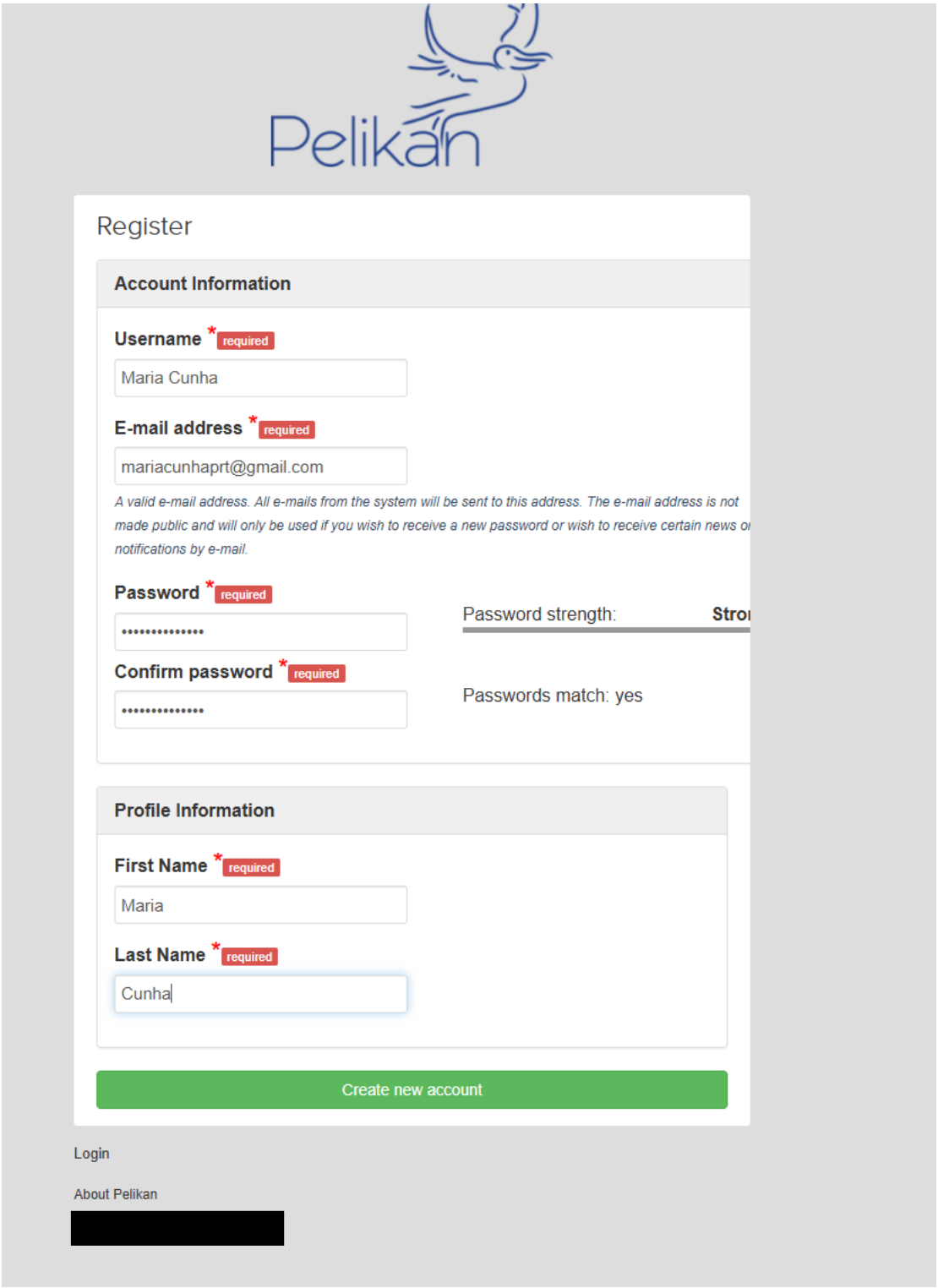
Conforme mostrado nas Figuras 8 e 9, o processo de envio de convite decorreu da forma prevista e sem contratempos. No mesmo, é solicitando que seja seguido o passo de aceder ao *link* associado para finalizar o processo.

Figura 10*: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ teresacaldasribeir@live.com /Register*



Nota. Fonte: PELIKAN.

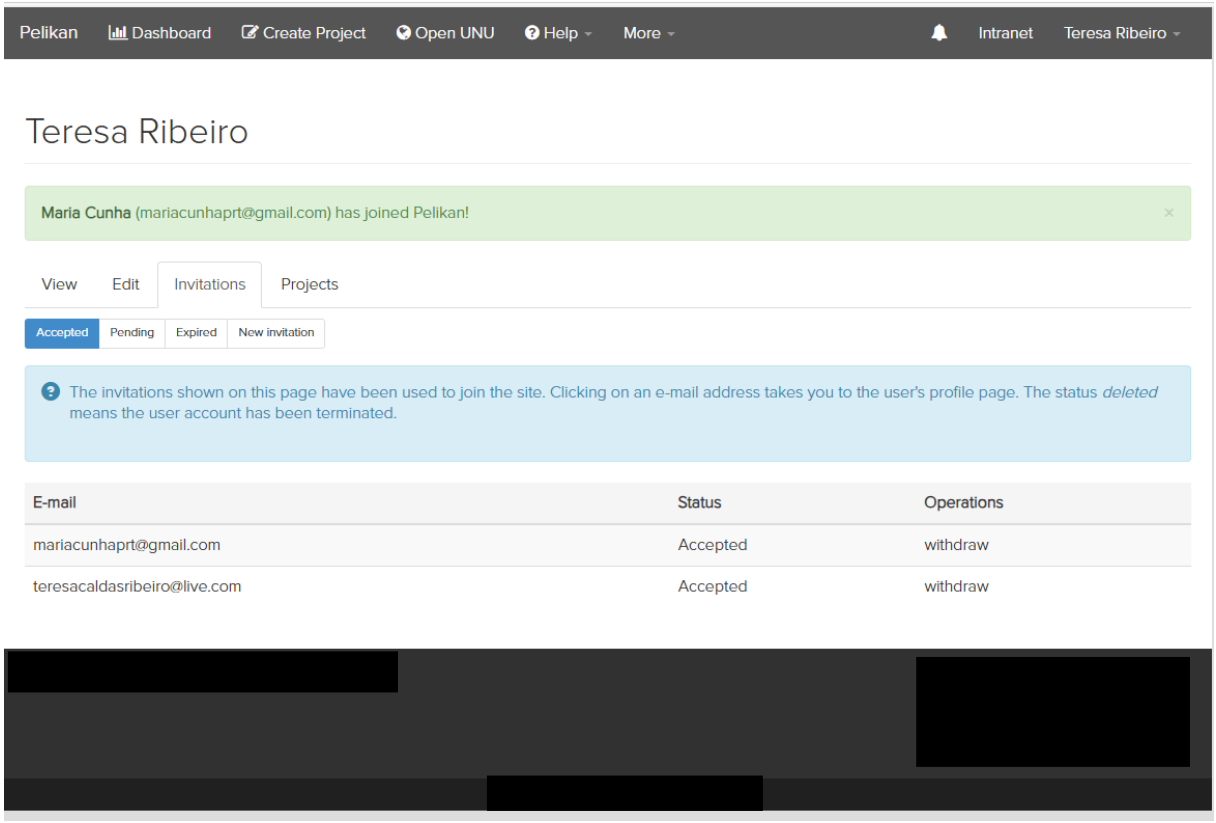
Figura 11*: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user no PELIKAN/ mariacunhaprt@gmail.com/Register*



Nota. Fonte: PELIKAN.

As Figuras 10 e 11 representam o processo de registo semelhante a qualquer processo do género.

Figura 12*: Interface de criação de projetos/Team/Invite an external user/Invitations/Accepted no PELIKAN*

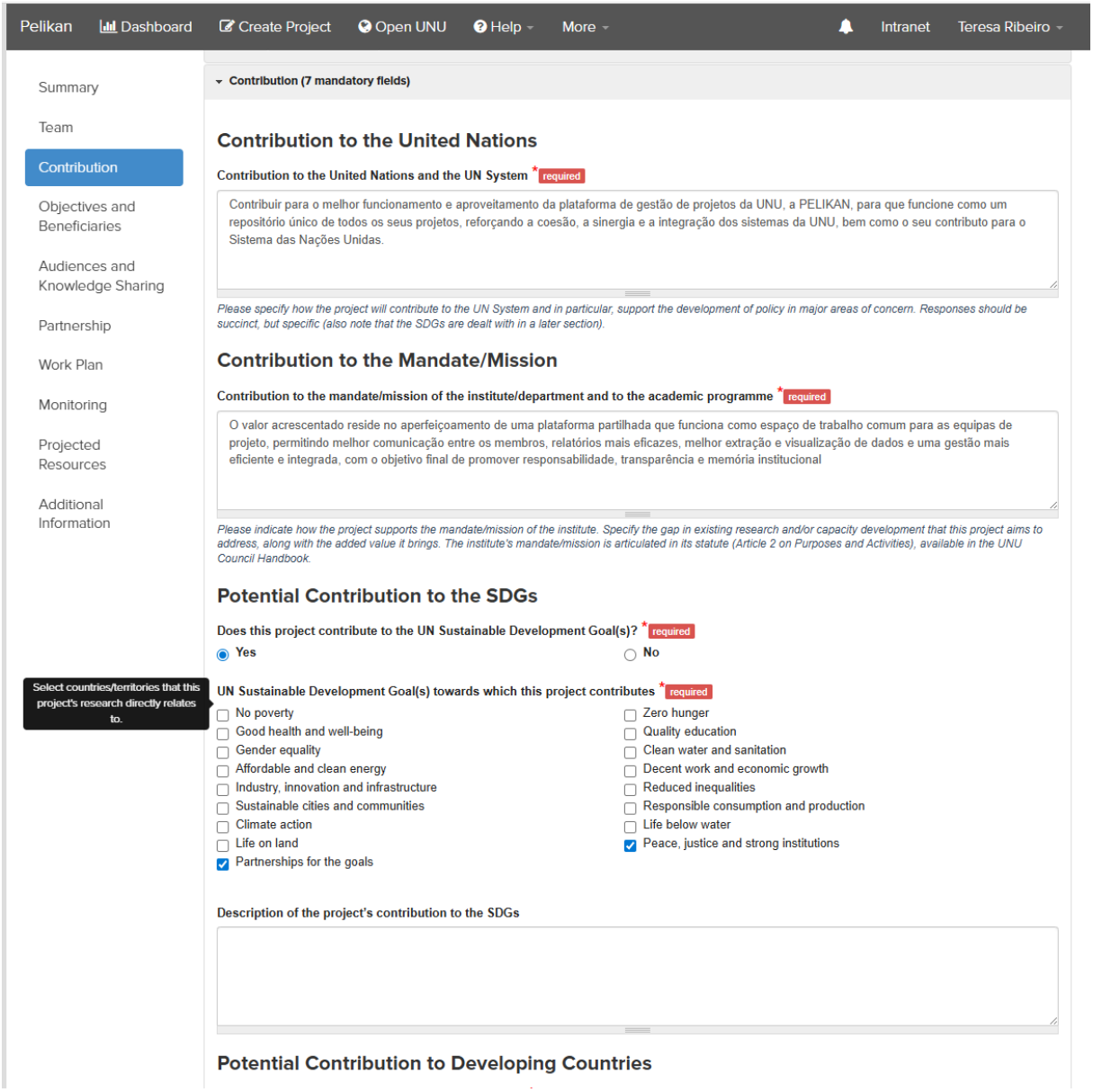


Nota. Fonte: PELIKAN.

A Figura 12 ilustra a informação relativamente aos convites feitos a parceiros externos à organização. Permite ver o estado atual do seu envolvimento, e ainda, possibilita a consulta do perfil de cada um.

De seguida é retomado o preenchimento das restantes categorias na criação do projeto.

Figura 13*: Interface de criação de projetos/Contribution no PELIKAN*

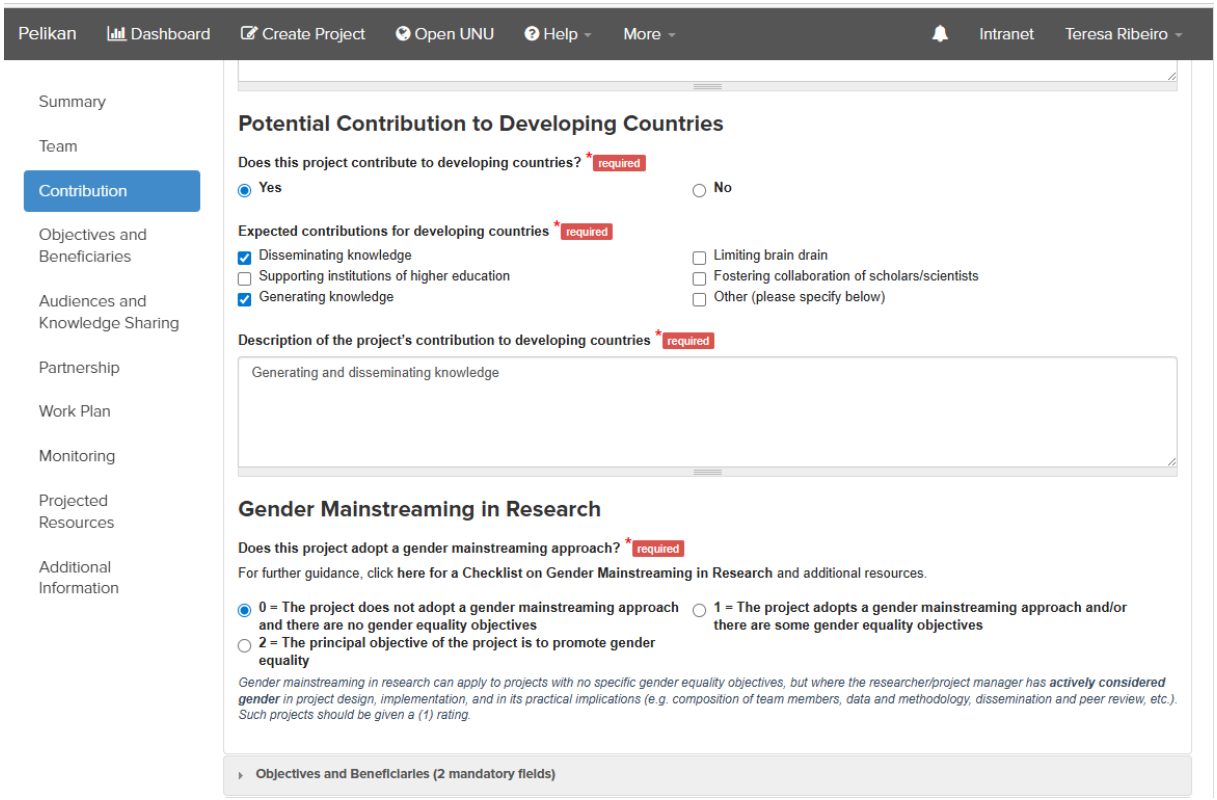


Nota. Fonte: PELIKAN.

Conforme mostra a Figura 13, para além da descrição do contributo do projeto em causa para as Nações Unidas e o contributo esperado no cumprimento da missão do Instituto envolvido, é pedido ao gestor do projeto que identifique, dos dezassete *SDG's - Sustainable Development Goals,* aqueles que, potencialmente, beneficiarão com a sua realização. Apesar de os mesmos oficialmente estarem associados a um número, no PELIKAN esse número não está visível. De forma a tornar o preenchimento mais intuitivo e rápido, sugere-se que essa informação passe a constar.

Também, conforme Figura 13, constata-se que ao longo da utilização do PELIKAN permanecem lembretes de preenchimento associados a outros campos, evidenciando um processo lento de atualização do sistema.

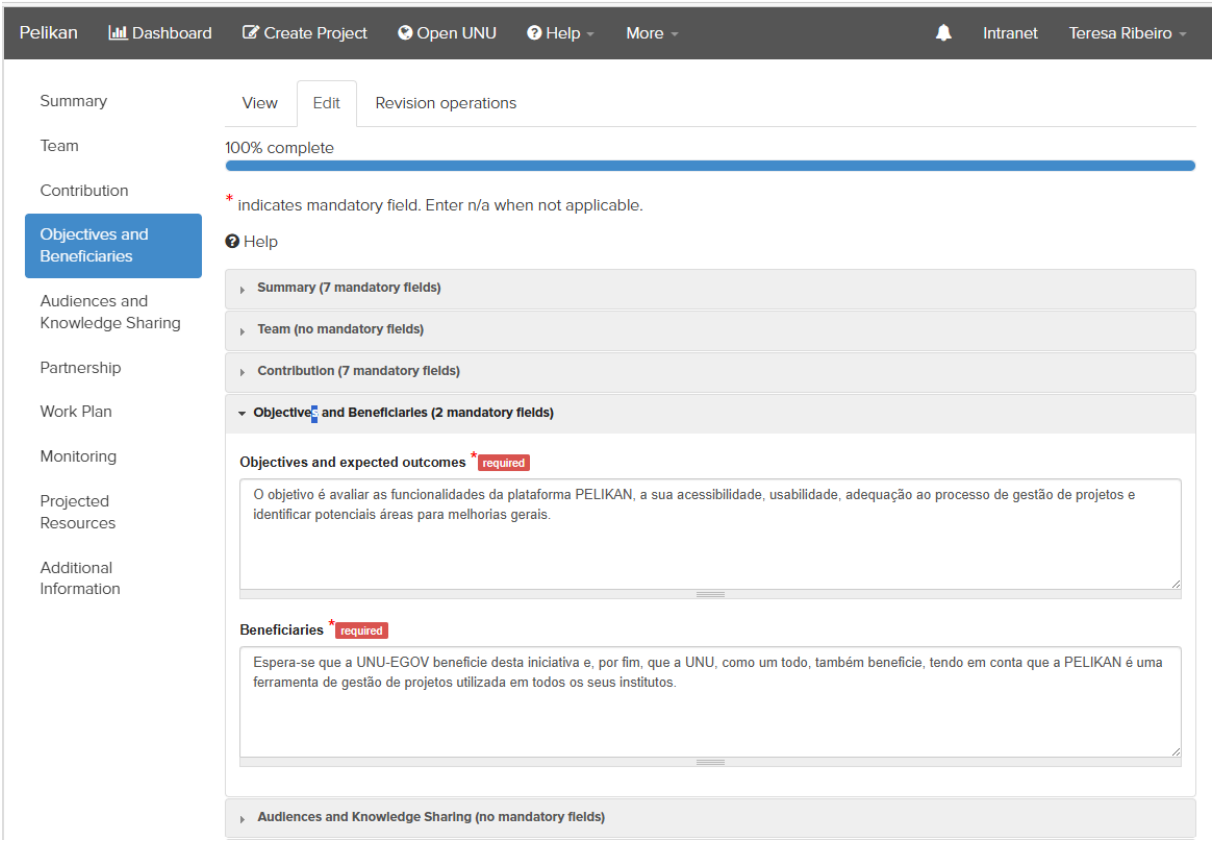
Figura 14*: Interface de criação de projetos/Contribution no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

A Figura 14 representa ainda a categoria de potenciais "Contributos para países em desenvolvimento" que derivarão da execução do projeto. O gestor é solicitado a identificar os mesmos e para classificar a integração (ou não) da perspetiva de género na investigação.

Figura 15*: Interface de criação de projetos/Objectives and Beneficiaries no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

Relativamente à categoria "Objetivos e Beneficiários", representada na Figura 15, começa por ser solicitado, o preenchimento de informação associada aos objetivos do projeto e aos resultados esperados. No entanto, a formulação atual deste campo revela alguma ambiguidade, beneficiando de uma clarificação adicional em vários aspetos.

No que respeita aos objetivos, não é explicitado se estes devem assumir uma natureza qualitativa, quantitativa ou mista, nem quais os critérios ou parâmetros a considerar na sua descrição. A ausência desta orientação dificulta a compreensão do nível de detalhe esperado, bem como a forma como os objetivos poderão ser posteriormente avaliados, o que reforça a necessidade de maior precisão na definição deste campo.

Relativamente aos resultados esperados, é utilizada a expressão "*outcomes*", persistindo, contudo, alguma dificuldade na sua distinção face ao conceito de "*outputs*". Enquanto os *outputs* correspondem aos resultados imediatos e diretamente mensuráveis após a conclusão do projeto, refletindo aquilo que foi efetivamente produzido ou executado, os *outcomes* dizem respeito ao impacto desses resultados no alcance dos objetivos pretendidos. Por se manifestarem ao longo do tempo, os *outcomes* são, por natureza, mais difíceis de identificar e medir de forma objetiva.

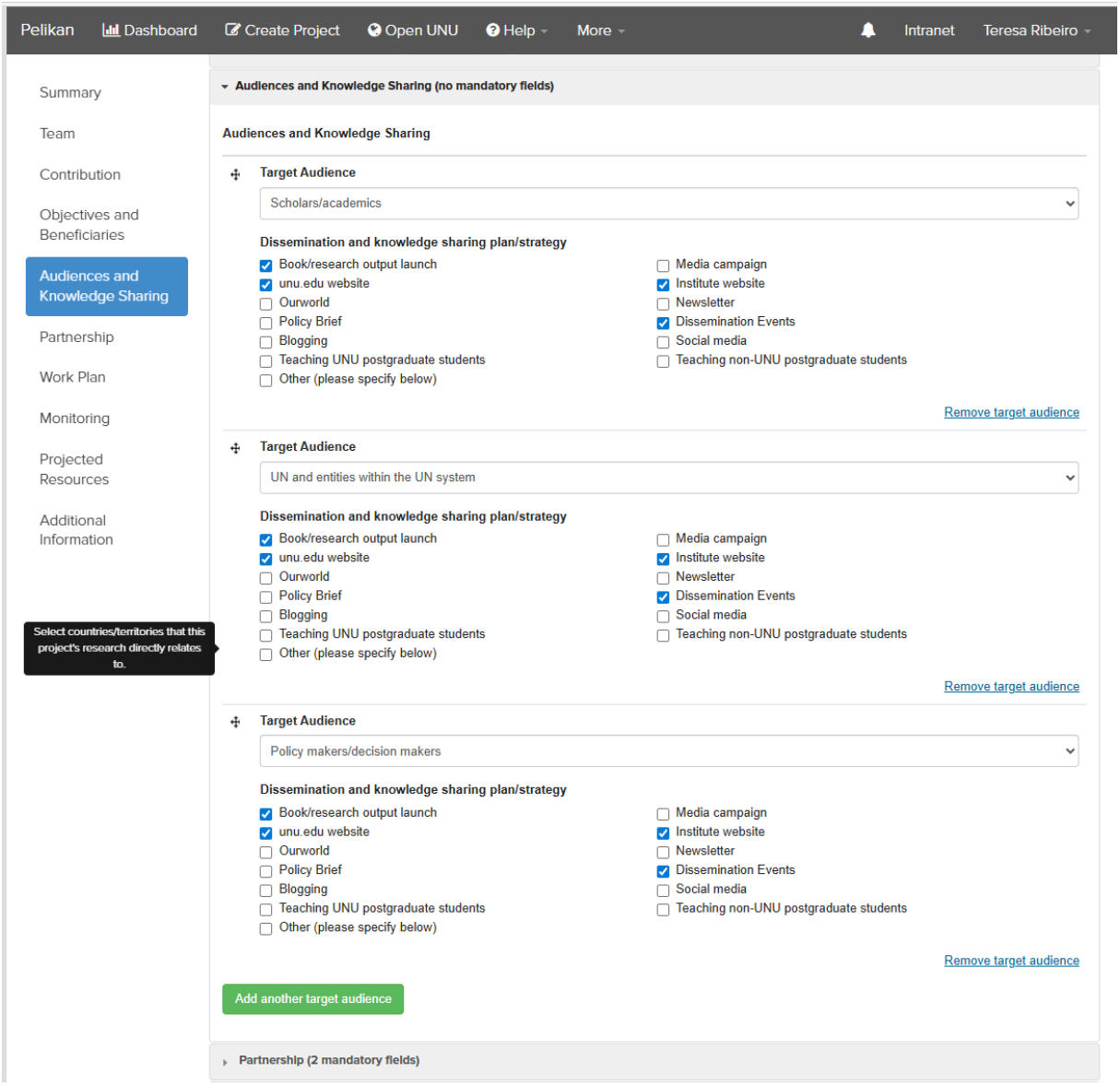
Assim, a falta de clarificação conceptual entre estes dois níveis de resultados pode conduzir a interpretações distintas e à apresentação de informação heterogénea. A introdução de orientações mais explícitas, incluindo a distinção formal entre *outputs* e *outcomes*, poderia contribuir para tornar a informação submetida neste campo mais precisa e comparável, favorecendo uma análise mais consistente dos projetos e um suporte mais sólido à tomada de decisões estratégicas.

Ainda nesta categoria, é solicitado o preenchimento de informação relativa aos beneficiários do projeto. Contudo, seria pertinente introduzir uma distinção mais clara entre beneficiários diretos e beneficiários indiretos, refletindo as diferentes fases em que os efeitos do projeto se fazem sentir.

Adicionalmente, a diferenciação entre as partes envolvidas na execução do projeto, e a população ou cidadãos, que numa fase subsequente poderão beneficiar da sua implementação, permitiria uma caracterização mais rigorosa do alcance do projeto.

Esta clarificação, em ambos os campos, contribuiria para uma avaliação mais consistente e transparente dos projetos e apoiaria melhor a tomada de decisões estratégicas.

Figura 16*: Interface de criação de projetos/Audiencies and Knowledge Sharing no PELIKAN*

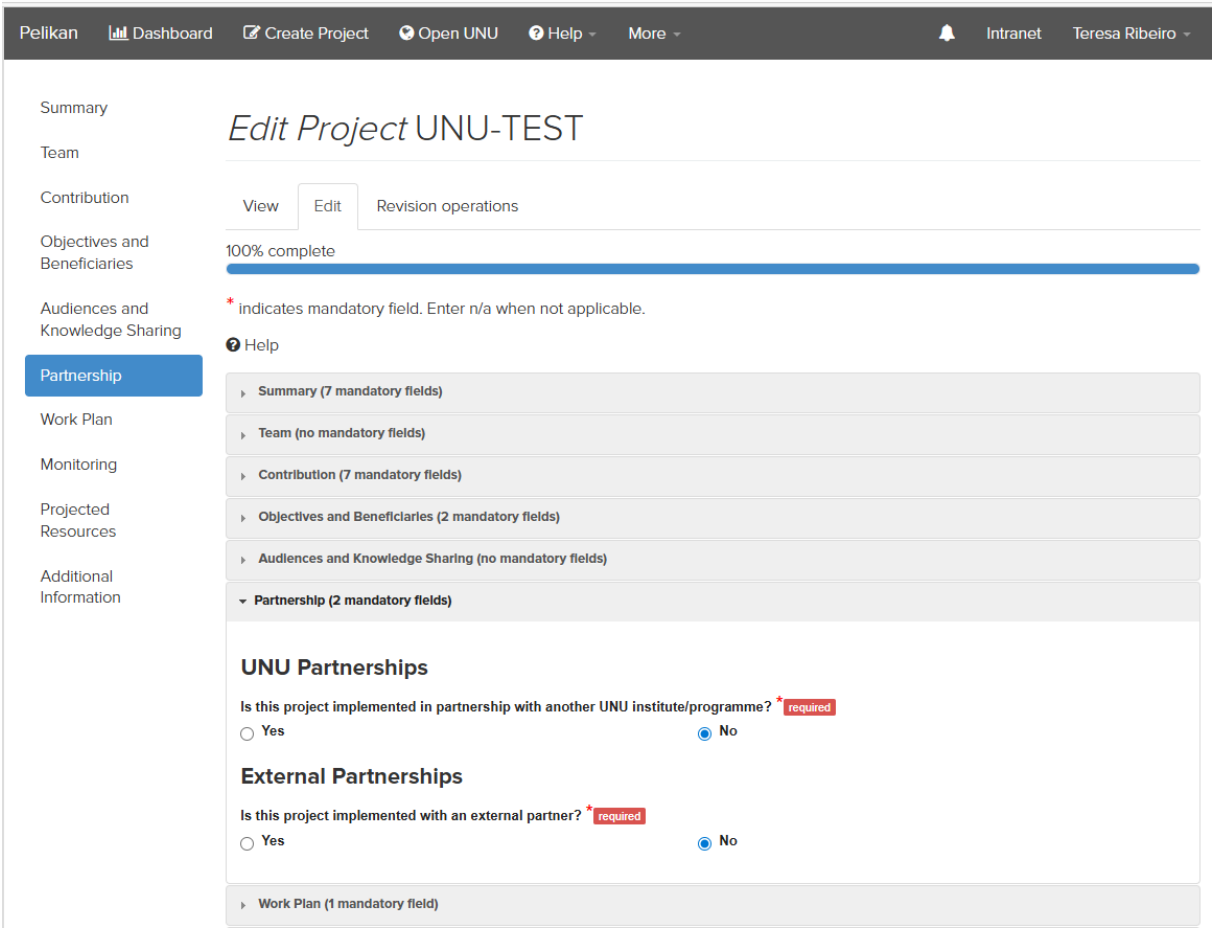


Nota. Fonte: PELIKAN.

Na categoria "Públicos e Partilha de Conhecimento", conforme apresentado na Figura 16, os campos não são de preenchimento obrigatório. A informação sugerida para o seu preenchimento, nomeadamente no que se refere ao público-alvo/"Target Audience", é selecionada a partir de um conjunto de opções previamente definidas.

A estrutura desta categoria encontra-se clara e bem organizada, não se identificando lacunas ou aspetos que justifiquem a introdução de propostas de melhoria.

Figura 17*: Interface de criação de projetos/Partnership no PELIKAN*

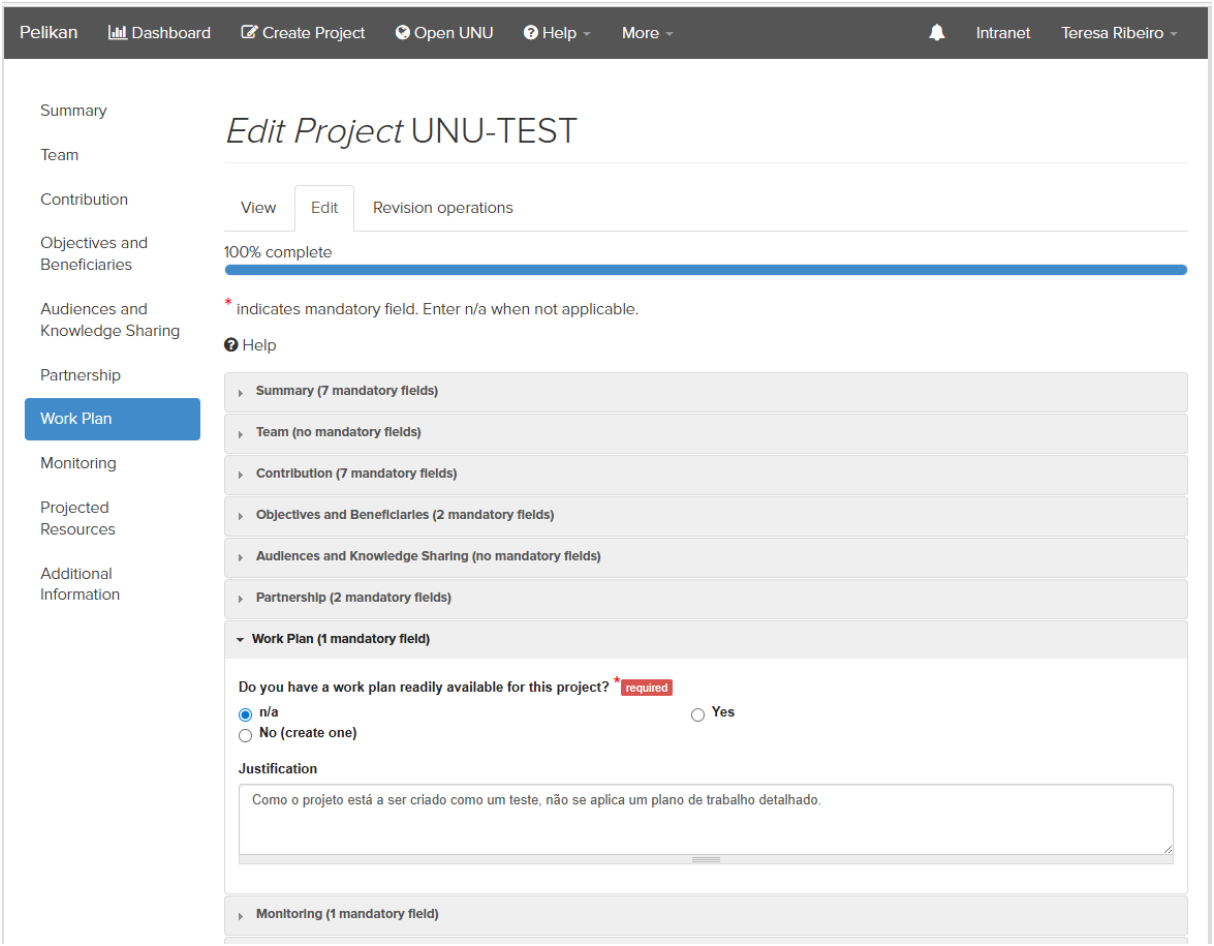


Nota. Fonte: PELIKAN.

A Figura 17 representa a categoria "Parceiros", na qual é solicitado que seja indicado se o projeto é executado em conjunto com entidades pertencentes à UNU e/ou com entidades externas.

No caso do projeto "UNU-TEST", não existe qualquer parceria associada, pelo que este campo não contempla informação adicional. Caso o projeto tivesse sido desenvolvido em colaboração com outras entidades, seria necessário proceder à identificação dos parceiros envolvidos, de acordo com o solicitado nesta categoria.

Figura 18*: Interface de criação de projetos/Work Plan no PELIKAN*



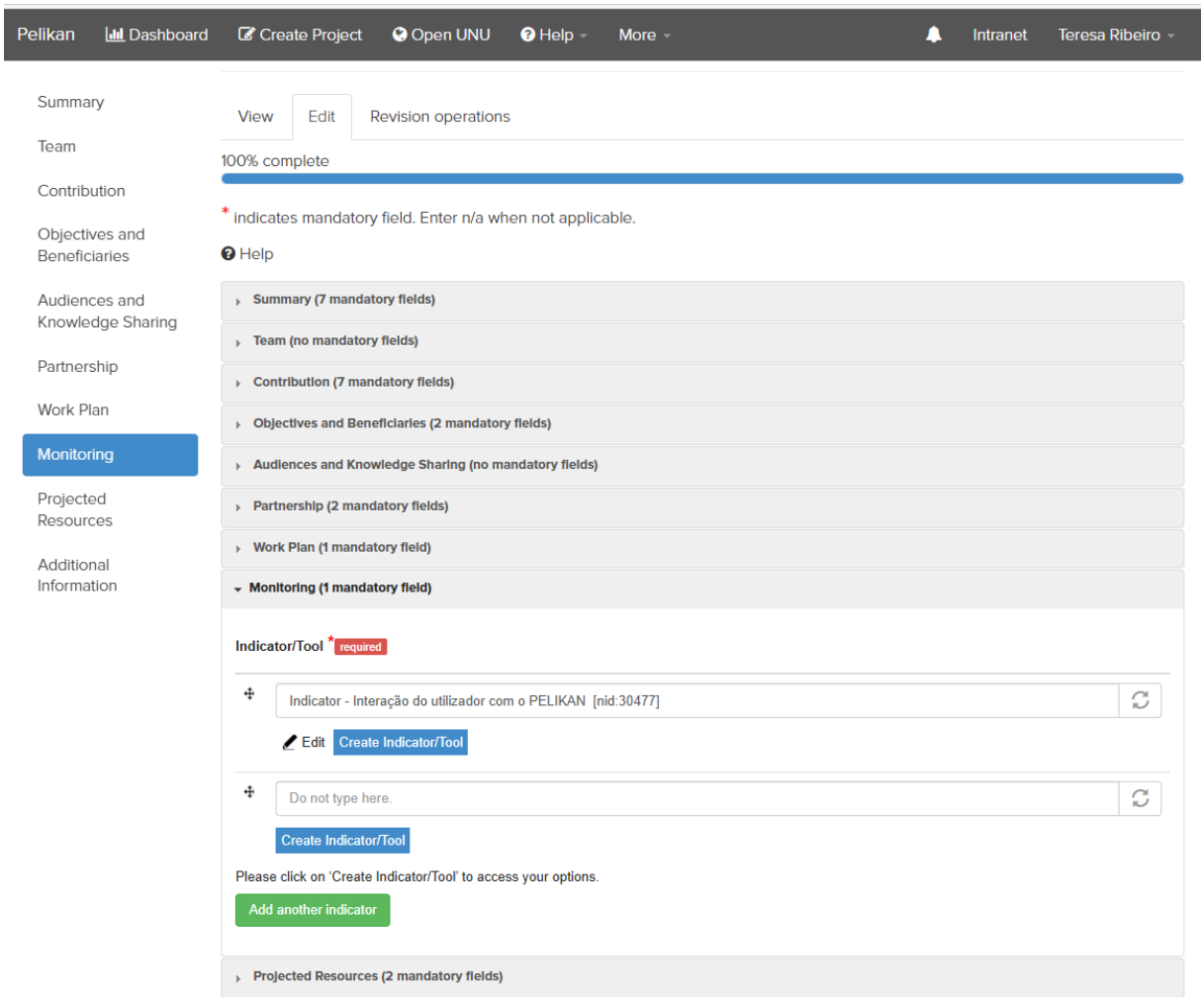
Nota. Fonte: PELIKAN.

Na categoria "Plano de Trabalho", apresentada na Figura 18, é solicitado que seja indicado se o projeto dispõe de um plano de trabalho previamente criado e disponível para partilha. Caso a resposta seja negativa, é sugerida a sua elaboração, devendo ainda ser apresentada uma justificação para o estado atual do projeto.

Neste contexto, seria relevante que o PELIKAN disponibilizasse ferramentas de apoio ao planeamento, que permitissem a criação e gestão do plano de trabalho diretamente no sistema. Como exemplo, poderiam ser integrados instrumentos como um Gráfico de Gantt, amplamente utilizado pela sua clareza na representação temporal das atividades, bem como outras ferramentas de planeamento complementar, tais como cronogramas, linhas temporais, listas de tarefas estruturadas com dependências ou matrizes de atividades e responsabilidades.

A disponibilização destes mecanismos permitiria que o plano fosse criado, atualizado e partilhado de forma centralizada, promovendo uma maior transparência, acompanhamento e colaboração entre todos os intervenientes no projeto.

Figura 19: *Interface de criação de projetos/Monitoring no PELIKAN*



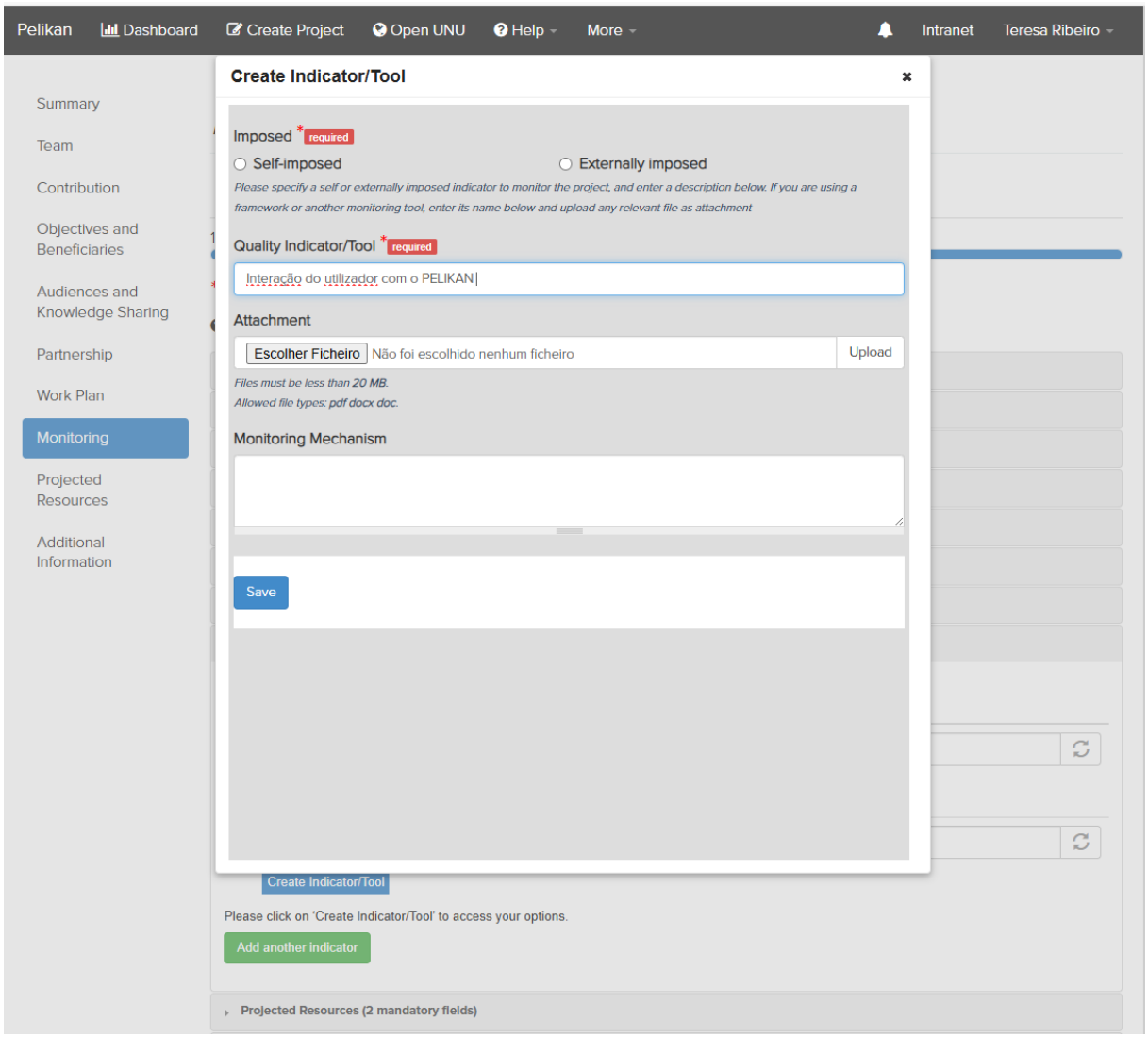
Nota. Fonte: PELIKAN.

Na categoria "Monitorização", apresentada na Figura 19, o campo "Indicador" é de preenchimento obrigatório, sendo sugerida a utilização da funcionalidade "Criar Indicador". No entanto, este procedimento pode conduzir à criação de diferentes indicadores para a medição do mesmo tipo de resultados, uma vez que cada gestor de projeto poderá desenvolver os seus próprios indicadores de forma autónoma.

A disponibilização de um conjunto de indicadores pré-definidos poderia contribuir para uma identificação mais célere e consistente dos indicadores mais adequados aos objetivos a avaliar, reduzindo a heterogeneidade na monitorização dos projetos. No entanto, nos casos em que não existisse um indicador ajustado às especificidades do projeto, deveria manter-se a possibilidade de criação de novos indicadores.

Esta abordagem híbrida permitiria, numa fase futura, uma avaliação mais consistente e comparável entre projetos, reforçando a qualidade da monitorização e contribuindo para uma tomada de decisão mais informada e sustentada.

Figura 20*: Interface de criação de projetos/Monitoring/Create Indicater/Tool no PELIKAN*



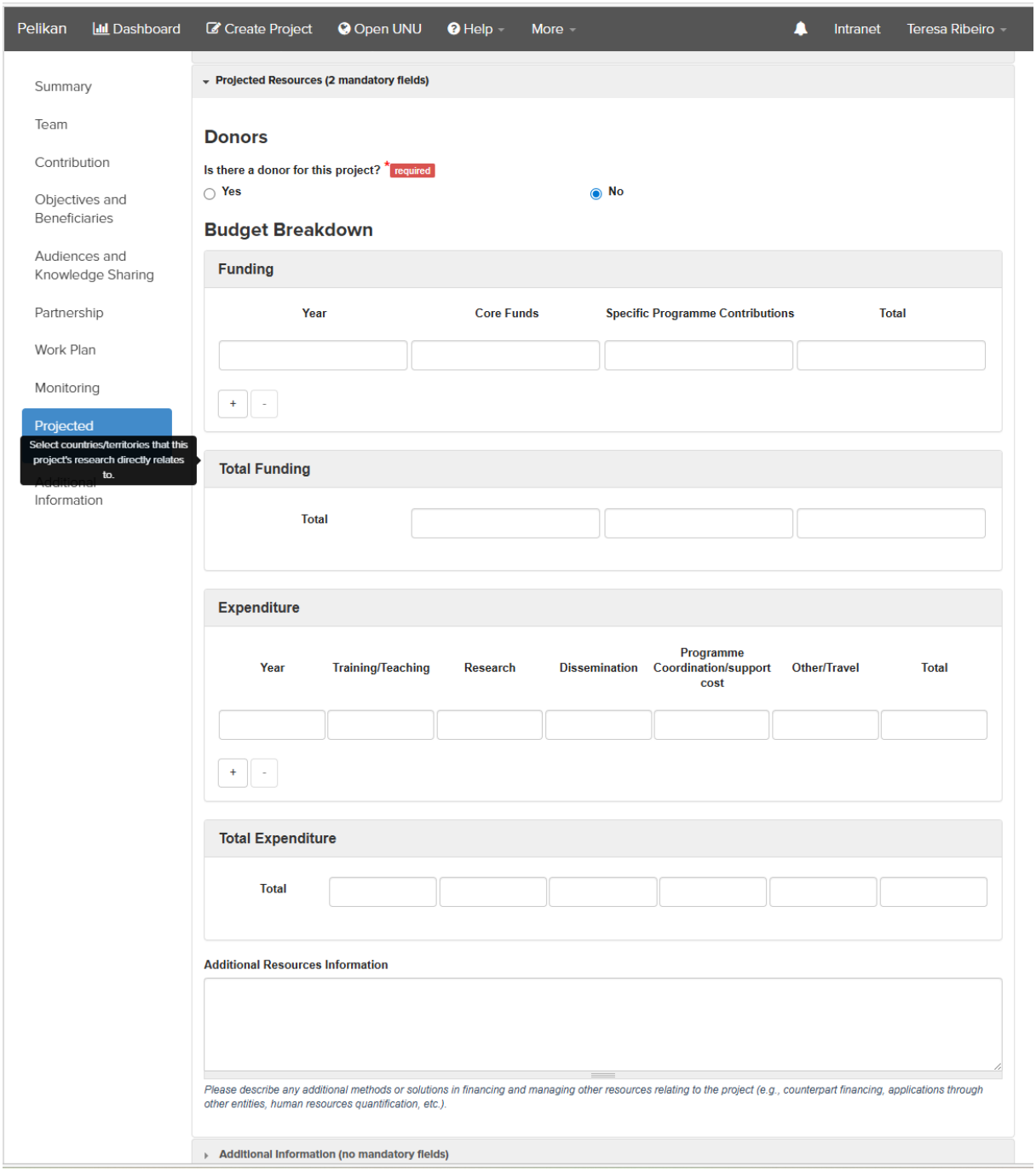
Nota. Fonte: PELIKAN.

A Figura 20 apresenta a interface de criação do indicador, na qual é solicitada informação relativa à sua tipologia, nomeadamente, se se trata de um indicador de natureza interna ou externa. Como campos de preenchimento não obrigatório, são disponibilizadas a possibilidade de associar ficheiros de suporte e a descrição do mecanismo de monitorização que se pretende utilizar.

O aspeto que se destaca nesta etapa prende-se com o tempo de espera na transição entre interfaces, situação que tem vindo a revelar-se recorrente ao longo deste processo. Esta quebra na fluidez de navegação pode afetar negativamente a experiência do utilizador, sobretudo em tarefas que exigem

sucessivas interações e criação de múltiplos elementos, como é o caso da definição e parametrização de indicadores.

Figura 21*: Interface de criação de projetos/Projected Resources no PELIKAN*



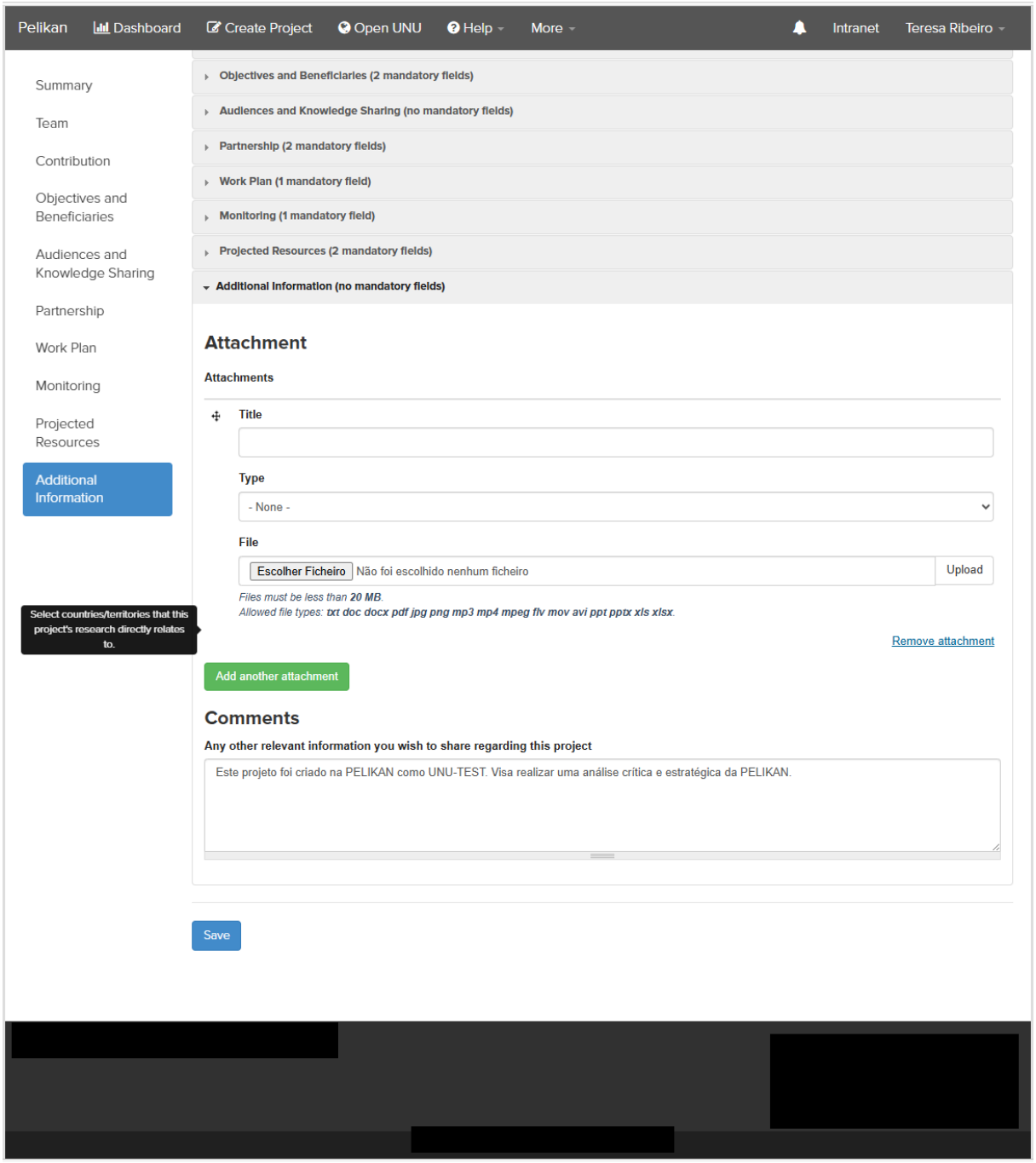
Nota. Fonte: PELIKAN.

Na categoria "Recursos Projetados", conforme ilustrado na Figura 21, é solicitada informação relativa à existência ou não de "Doadores/Financiadores" associados ao projeto. No caso do projeto "UNU-TEST", não existe qualquer financiamento externo identificado. Contudo, caso existissem doadores/financiadores, seria requerida a sua identificação nesta secção.

Adicionalmente, é apresentado um segundo campo, de preenchimento não obrigatório, respeitante ao "Detalhe do Orçamento", o qual se encontra dividido em "Financiamento" e "Despesas". Estes subcampos refletem a estrutura habitualmente utilizada pela UNU para a identificação e categorização financeira dos projetos, sendo passíveis de preenchimento conforme aplicável. Existe ainda a possibilidade de acrescentar informação adicional considerada relevante para a caracterização orçamental do projeto.

No âmbito do projeto em análise, estes campos não se aplicam, não sendo, por isso, apresentada informação adicional nesta categoria.

Figura 22*: Interface de criação de projetos/Additional Information no PELIKAN*



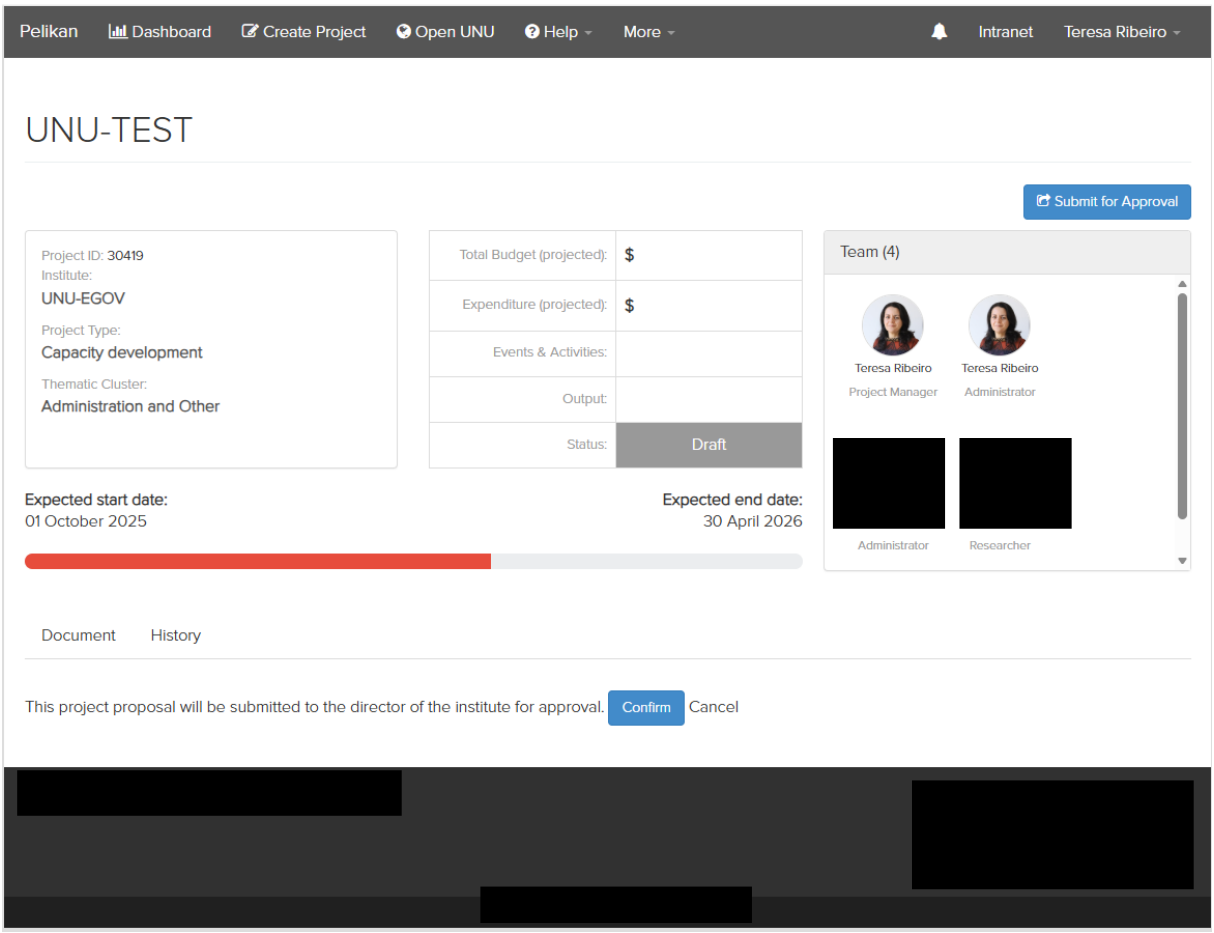
Nota. Fonte: PELIKAN.

Na categoria "Informação Adicional", conforme a Figura 22, é possibilitada a inclusão de anexos, mediante a indicação do nome e do tipo de documento, bem como a inserção de comentários adicionais. Embora esta funcionalidade permita a submissão de documentos de qualquer natureza, seria relevante a existência de campos pré-definidos para a anexação de documentos habitualmente associados à execução de projetos. A título exemplificativo, poderiam ser considerados documentos como Acordos ou Contratos, Aditamentos, Relatórios periódicos e final e Publicações resultantes do projeto, uma vez que estes constituem, em geral, a base documental mais comum neste tipo de iniciativas. A disponibilização

destes campos estruturados contribuiria para uma melhor organização e padronização da informação submetida.

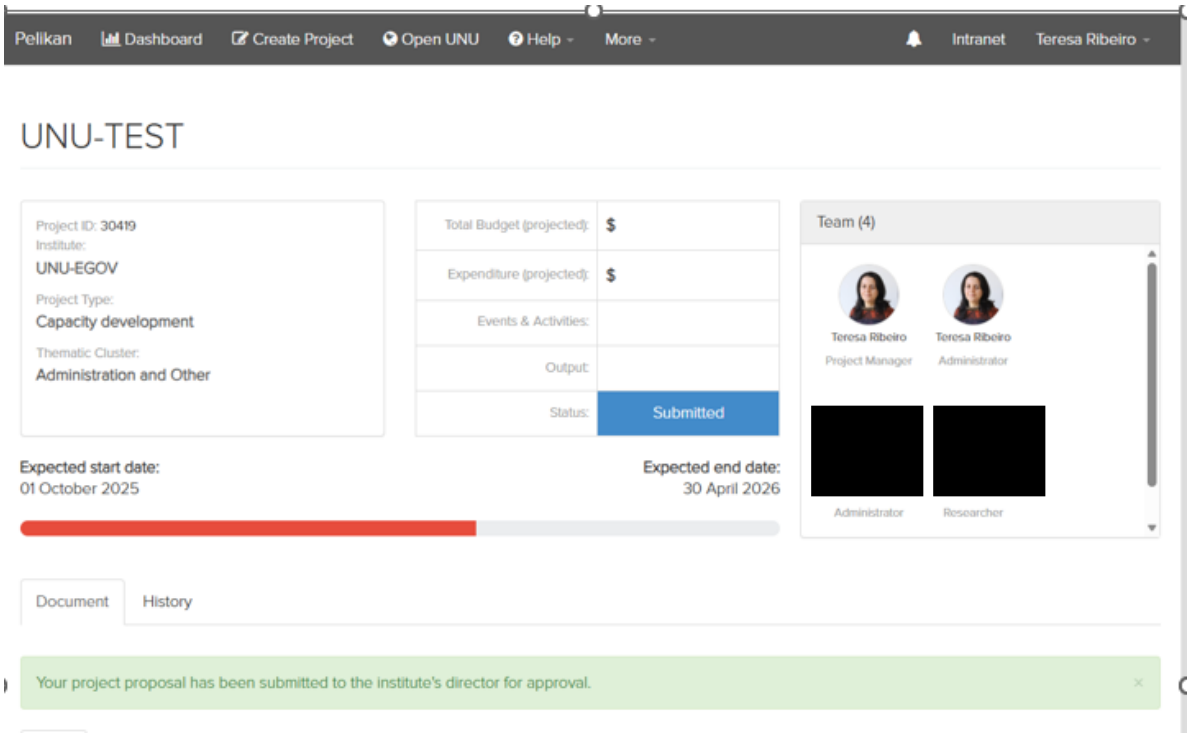
Ainda assim, é importante que a atual possibilidade de inclusão de documentos diversos seja mantida, de forma a assegurar a flexibilidade necessária para acomodar informação adicional relevante que não se enquadre nas categorias pré-definidas.

Figura 23*: Interface de criação de projetos/Interface inicial/Conclusão e submissão para aprovação no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

Figura 24: *Interface de criação de projetos/Interface inicial/Confirmação de submissão para aprovação no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

As Figura 23 e 24 ilustram o fluxo necessário para a prossecução do projeto. Após a conclusão da fase de criação, a proposta é submetida ao Diretor do Instituto para efeitos de aprovação. Uma vez realizada essa submissão, o sistema emite uma mensagem de confirmação, sinalizando que o projeto entrou na fase de apreciação por parte da instância responsável.

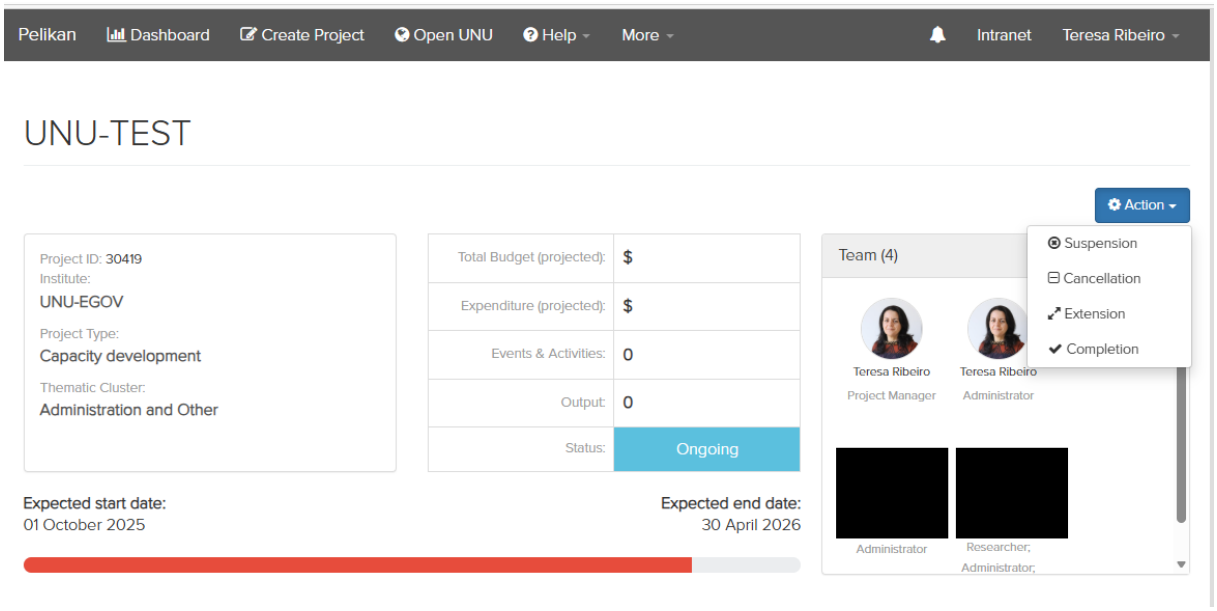
Nesta fase, o projeto pode ter a sua iniciação aprovada, ser devolvido para revisão, com vista à submissão de um novo pedido de aprovação, ou ser recusado. Todos estes passos são registados no PELIKAN e, adicionalmente, são comunicados aos intervenientes relevantes através do envio automático de notificações por correio eletrónico, conforme Figura 25, garantindo o acompanhamento do processo e a rastreabilidade das decisões tomadas.

Figura 25*: Caixa de Email do Gestor de Projeto/Confirmação de aprovação de projeto*



Nota. Fonte: OUTLOOK.

Figura 26*: Interface de criação de projetos/Interface inicial/ no PELIKAN*



Nota. Fonte: PELIKAN.

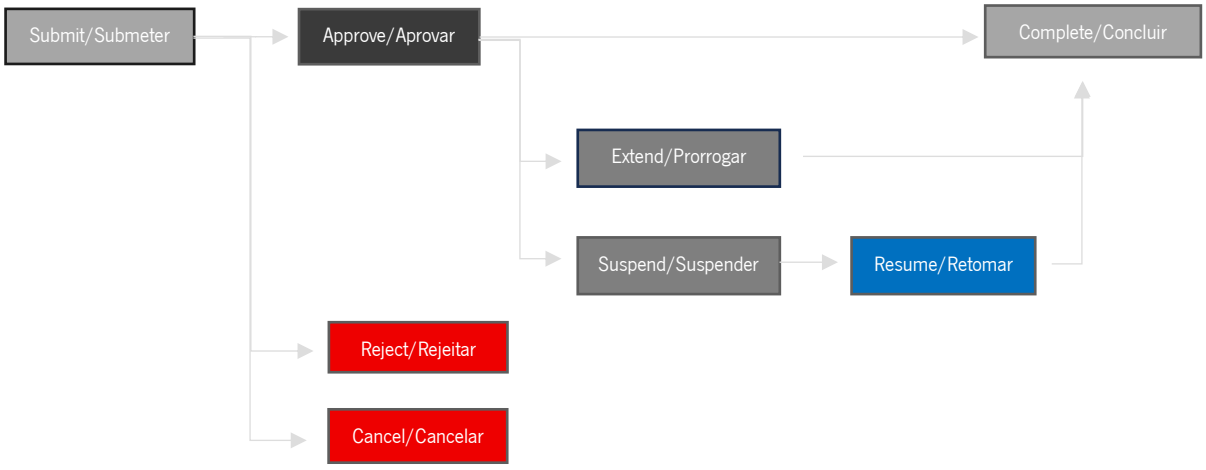
Conforme demonstrado na Figura 26, na interface inicial é apresentada a informação de que o projeto se encontra em Execução (*Ongoing*), bem como os elementos que integram a equipa do projeto. No entanto, verifica-se que apenas os elementos internos à organização constam dessa lista, não sendo apresentados os convidados externos que integram a equipa, o que limita a visibilidade completa dos intervenientes envolvidos.

Nesta fase do projeto, encontram-se disponíveis várias ações passíveis de execução, nomeadamente a "Suspensão" (*Suspension*), o "Cancelamento" (*Cancellation*), a "Extensão" (*Extension*) e a "Conclusão" (*Completion*) do projeto. Todas estas ações são submetidas pelo gestor do projeto, sendo a decisão final

da responsabilidade dos respetivos Diretores dos Institutos. Ainda que, no presente exercício demonstrativo, não se tenha avançado para nenhuma destas fases, importa salientar que todas estas ações e respetivas decisões necessitam de ser devidamente suportadas e justificadas, assegurando a rastreabilidade e a transparência do processo.

Como suporte à demonstração do processo descrito, apresenta-se a Figura 27, a qual ilustra o Fluxo de Trabalho do PELIKAN, evidenciando as principais etapas e decisões associadas à gestão do ciclo de vida dos projetos.

Figura 27*: Workflow / Fluxo de Trabalho do PELIKAN*



Nota. Fonte: UNU Intranet PELIKAN

A interação direta com o sistema, através da criação e gestão de um projeto-teste, permitiu recolher dados empíricos detalhados sobre a usabilidade, acessibilidade, fluxos operacionais e desempenho técnico do PELIKAN, do ponto de vista do utilizador/gestor de projeto. Esta análise revelou que o sistema assenta numa estrutura conceptual coerente e bem organizada, cobrindo formalmente todas as fases do ciclo de vida do projeto, assegurando fluxos de aprovação definidos, centralização da informação e rastreabilidade das decisões, aspetos particularmente relevantes no contexto institucional da UNU.

Contudo, a experiência prática evidenciou um conjunto de limitações operacionais e de usabilidade significativas. O processo de criação do projeto-teste, com preenchimento apenas dos campos essenciais e informação básica, teve uma duração aproximada de duas horas e trinta minutos, o que evidencia a morosidade do sistema como uma das suas principais fragilidades, com impacto direto na eficiência do processo e na experiência do utilizador.

Adicionalmente, verificou-se uma fragmentação excessiva das tarefas, tempos de espera recorrentes na transição entre interfaces e uma ausência de orientação e normalização em campos críticos, como

indicadores, planeamento, beneficiários ou documentação de suporte. Estas lacunas potenciam a heterogeneidade da informação submetida, dificultam a comparação entre projetos e reforçam o carácter burocrático do sistema, mesmo em contextos de baixa complexidade.

De forma global, os resultados desta análise demonstram que, embora o PELIKAN seja conceptualmente sólido e relevante enquanto instrumento institucional de controlo e acompanhamento formal de projetos, a sua eficácia operacional encontra-se condicionada por limitações técnicas e funcionais. Torna-se, assim, evidente a necessidade de evoluir o sistema no sentido de um maior equilíbrio entre rigor formal e eficiência operacional, através da simplificação dos fluxos de interação, melhoria da usabilidade, reforço das funcionalidades de planeamento e introdução de mecanismos mais guiados, capazes de reduzir o esforço administrativo e potenciar a qualidade, consistência e reutilização da informação produzida.

5.3 REUNIÃO INSTITUCIONAL (*ONLINE*)

No âmbito do processo de recolha e análise de dados deste estudo, foi considerada particularmente relevante a reunião realizada no dia 12 de fevereiro de 2026, às 09h30 (PT), dedicada à avaliação do PELIKAN. Esta reunião, promovida pela UNU, e cujo objetivo é apoiar a decisão estratégica sobre a evolução ou substituição do sistema, integra-se no processo oficial de análise do PELIKAN ainda a decorrer no momento de conclusão deste projeto.

A sessão contou com a participação da equipa responsável pelo sistema de gestão de projetos e a UNU-EGOV, representada pela sua direção, membros da administração, pelo ponto focal do PELIKAN e por gestores de projeto. A presença destas diferentes perspetivas permitiu uma análise abrangente dos processos internos, das práticas institucionais e das limitações concretas enfrentadas pelos utilizadores do sistema, com o objetivo de avaliar a atual versão e refletir acerca da conceção de uma nova abordagem ou de um novo sistema.

O foco central da reunião foi identificar limitações funcionais, desafios operacionais e necessidades institucionais específicas, com vista à construção de um mapeamento detalhado do processo de gestão de projetos em prática na UNU-EGOV. Este, juntamente com o mapeamento dos restantes institutos, servirá de base para a definição dos requisitos fundamentais do novo sistema a implementar ao nível da UNU.

A seguir enumeram-se os principais domínios de análise:

a) Governação e Estrutura de Papéis

Foram identificadas limitações relacionadas com permissões, responsabilidades e mecanismos de supervisão. Destacou-se a necessidade de flexibilizar a criação de projetos, permitindo que qualquer membro da equipa possa iniciar o registo, mantendo-se, contudo, a obrigação de que o gestor do projeto seja o responsável final pela validação e submissão da informação. Foi reconhecida a elevada carga administrativa no sistema, associada à direção, mas a Diretora reforçou a importância de manter a aprovação final dos projetos ao seu nível, considerando o seu papel na estratégia definida, assim como, o facto de ser a responsável final.

Outro ponto crítico identificado foi a insuficiente visibilidade de informação disponibilizada ao ponto focal do PELIKAN, que carece de um perfil de administrador com acesso transversal ao estado dos projetos.

Adicionalmente, foram relatados diversos problemas relacionados com a pesquisa de perfis no registo global de colaboradores e com a duplicação de contas de acesso, o que compromete a eficiência das operações.

Outra questão abordada é o facto de a mudança de gestor de projeto, ou seja, o seu registo no PELIKAN, depender exclusivamente da sede central da UNU, o que representa uma fonte significativa de atrasos.

b) Integração Financeira

A discussão evidenciou a ausência de integração entre o PELIKAN e o sistema financeiro (cenário atual), o que obriga a entradas manuais e aumenta o risco de inconsistências.

Persistem, também, dúvidas sobre a aplicação das políticas de câmbio, carecendo de clarificação da taxa de conversão a utilizar e da possibilidade de automatização deste processo.

Foi igualmente identificada a necessidade de assinalar de forma explícita os projetos sem orçamento, prevenindo observações repetidas em auditorias.

Estas lacunas evidenciam problemas na articulação entre os domínios financeiro e operacional, resultando em redundância de procedimentos e perda de eficiência.

c) Relatórios/ *Reporting* e Indicadores

Foram relatadas dificuldades significativas no que respeita à criação, gestão e harmonização de indicadores institucionais. A necessidade de criar indicadores novos para evitar erros do sistema foi destacada como uma fragilidade estrutural. Os participantes reforçaram a importância de padronizar indicadores transversais e de clarificar o enquadramento metodológico dos SDGs, das contribuições para

a ONU, e da distinção conceptual entre *outputs* (resultados imediatos) e *outcomes* (benefícios dos resultados imediatos), cuja confusão é frequente.

Adicionalmente, a ligação entre *deliverables* e o repositório UNU *Collections/*Coleções (onde as publicações/relatórios da UNU-EGOV estão disponíveis para consulta) permanece manual e distante das boas práticas de interoperabilidade.

Foram ainda mencionadas limitações significativas no editor de relatórios no PELIKAN, que não permite formatação mínima, prejudicando a clareza e legibilidade dos documentos gerados.

d) Comunicação e Disseminação

Durante a reunião destacou-se ainda debilidades na comunicação institucional entre os utilizadores e a equipa responsável pelo PELIKAN, nomeadamente a falta de resposta a pedidos enviados para o email oficial de suporte ao uso do sistema.

Problemas adicionais incluem ausência de uma área dedicada, exclusivamente, ao *upload* de documentos contratuais, a lentidão no carregamento de ficheiros em geral, e ineficiências de interoperabilidade entre o PELIKAN, as Coleções e o *Website* institucional.

O processo de integração com o *Website* da UNU carece ainda de clarificação, particularmente no que respeita aos elementos que serão automaticamente sincronizados e à eventual possibilidade de personalização por parte dos institutos.

e) Recursos de Apoio

Os participantes sugeriram a disponibilização de exemplos completos de descrições de projetos, alinhados com as recomendações das auditorias internas, de forma a promover maior consistência na inserção de dados. Foi igualmente proposto o reforço das ferramentas de pesquisa pública, incluindo a adição de filtros relacionados com os SDGs, que considerem a designação e/ou a numeração oficial.

f) Questões Gerais de Usabilidade

De forma transversal a todos os temas abordados, foi unanimemente referido que o sistema apresenta problemas persistentes de lentidão, afetando operações básicas como criação de projetos, pesquisa de perfis, gravação de informação e carregamento de documentos. Esta limitação tem tido impacto negativo na produtividade das equipas e é considerada uma das lacunas mais críticas do sistema atual.

A reunião institucional permitiu recolher dados qualitativos de natureza estratégica, a partir da partilha de perspetivas da direção, da administração, do ponto focal do PELIKAN e de gestores de projeto da UNU-EGOV. Esta abordagem possibilitou uma compreensão aprofundada das necessidades organizacionais, das limitações do sistema atualmente em uso e das expectativas relativamente à sua evolução futura.

Os resultados evidenciam um consenso alargado quanto à existência de fragilidades estruturais, operacionais e organizacionais no PELIKAN, destacando-se limitações ao nível da governação do sistema, da definição de papéis e permissões, da integração financeira, da criação e harmonização de indicadores, bem como da interoperabilidade com outros sistemas institucionais. Estas fragilidades comprometem a eficiência dos processos e limitam o potencial do sistema enquanto instrumento integrado de gestão de projetos.

A reunião confirmou ainda que os constrangimentos identificados não são exclusivos da UNU-EGOV, mas refletem desafios transversais a outros institutos da UNU, reforçando o caráter sistémico dos problemas associados ao PELIKAN. Em síntese, esta análise evidenciou a necessidade de definir requisitos funcionais claros para um futuro sistema de gestão de projetos, sustentando a urgência de uma solução tecnológica mais robusta, integrada e orientada para a usabilidade, eficiência e fiabilidade dos processos, assente numa abordagem estratégica comum a toda a organização.

5.4 ANÁLISE COMPARATIVA DE PROJETOS

A análise de quatro projetos previamente criados no sistema PELIKAN pela UNU-EGOV, selecionados de forma intencional, tem como objetivo representar diferentes tipologias de projetos — internos, externos, nacionais e internacionais — permitindo uma análise contextualizada das práticas em vigor no sistema.

Os mesmos combinam atividades de investigação e programas de desenvolvimento de capacidades, sendo classificados do seguinte modo:

(i) projeto interno, correspondente à organização de uma conferência da própria organização;
(ii) projeto externo, relativo a um programa de desenvolvimento de capacidades dirigido a uma entidade externa;
(iii) projeto nacional, desenvolvido em parceria com uma entidade nacional; e
(iv) projeto internacional, realizado em colaboração com um parceiro internacional.

A análise evidenciou que a informação requerida pelo PELIKAN para a criação e identificação dos projetos se encontra, de forma geral, devidamente preenchida, o que se explica em grande medida pelo carácter obrigatório da maioria dos campos. No entanto, verificou-se que a secção "Recursos Projetados e Doadores" não é preenchida de modo consistente nem suficientemente detalhado nos diferentes projetos analisados.

Esta secção, que deveria refletir o planeamento financeiro e de recursos, e que inclui componentes como "Orçamento", "Despesas", "Eventos e Atividades" e "Resultados", apresenta lacunas relevantes, limitando a capacidade do sistema em fornecer uma visão integrada e comparável da dimensão financeira e operacional dos projetos. Esta inconsistência constitui uma limitação importante para efeitos de monitorização, análise e *reporting*.

A avaliação do nível de preenchimento dos campos no PELIKAN, para cada projeto, é a seguir demonstrada na Tabela 3, através da elaboração um quadro de comparação, que teve por base a observação direta dos campos, a fim de registar a presença, ausência e grau de detalhe da informação inserida.

Tabela 3: *Quadro de comparação do preenchimento dos campos no PELIKAN em quatro projetos distintos*

DIMENSÃO ANALISADA	PROJETO INTERNO	PROJETO EXTERNO	PROJETO NACIONAL	PROJETO INTERNACIONAL
Campos de identificação	Preenchidos	Preenchidos	Preenchidos	Preenchidos
Objetivos	Preenchidos	Preenchidos	Preenchidos	Preenchidos
Identificação de Parceiros	Sim	Sim	Sim	Sim
Recursos Projetados e Doadores	Parcialmente preenchido	Parcialmente preenchido	Bastante incompleto	Bastante incompleto
Orçamento	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial
Despesas	Parcial	Parcial	Não detalhado	Não detalhado
Eventos e Atividades	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial

Resultados	Sim	Parcial	Parcial	Parcial
Nível de detalhe financeiro	Médio	Baixo	Muito baixo	Muito baixo

Nota: Elaboração própria com base em quatro projetos distintos.

Esta abordagem possibilitou identificar padrões de utilização do sistema e avaliar a qualidade da informação submetida.

Os resultados obtidos demonstram que, embora os campos estruturais obrigatórios de identificação dos projetos sejam, em geral, cumpridos, existe uma heterogeneidade significativa na qualidade e profundidade da informação, particularmente nas componentes relacionadas com o planeamento e registo de recursos, informação financeira e resultados. A secção de "Recursos Projetados e Doadores" surge como uma das mais frágeis e inconsistentes, pois apresenta níveis reduzidos de detalhe e preenchimento desigual entre projetos.

Esta análise evidenciou um padrão de utilização do PELIKAN centrado no cumprimento mínimo dos requisitos formais de registo, em detrimento de um uso mais aprofundado enquanto ferramenta de gestão de projetos. A ausência ou insuficiência de informação detalhada, compromete o valor analítico e comparativo do sistema.

5.5 QUESTIONÁRIO À EQUIPA UNU-EGOV - PERCEÇÃO DOS UTILIZADORES DO PELIKAN

Foi preparado um inquérito por questionário (Anexo 1) e divulgado junto dos 44 (quarenta e quatro) elementos da equipa UNU-EGOV, exclusivamente, através de mensagem de correio eletrónico. O questionário anónimo composto por vinte e nove perguntas, foi respondido via *web*, com recurso à plataforma *LimeSurvey*, entre os dias 12 e 24 de março de 2026. Desse universo de 44, obteve-se 23 respostas válidas de um número de respondentes equivalente a 28, tendo sido 5 consideradas incompletas e, portanto, não fizeram parte do tratamento final dos resultados.

O PELIKAN é apresentado como um sistema que pretende ter um papel central no suporte à gestão interna, na normalização dos processos e na promoção de um ecossistema de trabalho mais integrado e colaborativo. Contudo, a sua adoção sustentável depende não apenas das suas características técnicas, mas, sobretudo, da forma como os utilizadores o percecionam, incorporam e valorizam nas suas rotinas profissionais. Assim, a perceção dos utilizadores influencia diretamente a sua aceitação, a continuidade de uso e o impacto organizacional do uso do sistema. Fatores como a facilidade de utilização percebida,

a utilidade percebida, a experiência acumulada, ou o apoio organizacional ao processo de adoção, constituem dimensões fundamentais para uma análise abrangente. Neste sentido, compreender a opinião dos utilizadores sobre o PELIKAN permite identificar o nível atual de aceitação, satisfação e adequação funcional, bem como revelar barreiras, oportunidades de melhoria e necessidades de evolução futura.

O presente ponto descreve o processo de construção do questionário utilizado para recolher dados empíricos acerca da perceção dos utilizadores do PELIKAN na UNU-EGOV. São apresentados os fundamentos teóricos que orientaram a sua elaboração, os critérios metodológicos adotados e as dimensões consideradas. O objetivo foi assegurar validade científica, clareza conceptual e relevância prática, contribuindo para uma análise rigorosa da experiência de utilização e para o aperfeiçoamento contínuo do sistema. Para captar de forma abrangente a perceção dos utilizadores, foram consideradas as seguintes dimensões:

- Perfil do Participante / Utilizador
- Experiência Geral
- Usabilidade e Funcionalidades
- Fluxos de Trabalho, Integração e Interoperabilidade
- Impacto Organizacional
- Barreiras, Suporte e Desempenho Técnico
- Recomendações e Satisfação

Para cada dimensão, foram selecionados formatos de resposta adequados aos objetivos analíticos e ao rigor metodológico da investigação. Entre os tipos de resposta utilizados destacam-se:

- Escolha única: utilizada para segmentação e caracterização de grupos (ex.: área de atuação, tipo).
- Resposta binária (Sim/Não): aplicada em situações onde se pretende aferir a existência ou ausência de uma condição (ex.: papel ligado à gestão de projetos, formação recebida,).
- Escala de frequência de uso: (“várias vezes por dia”, “uma vez por semana”, etc.), facilitando a análise de padrões de utilização.
- Escala de Likert 1–4: tendo em conta a amostra, composta por uma equipa familiarizada com o sistema em análise, considerou-se que seria relevante obter um posicionamento claro nas respostas dadas, quer em itens mais operacionais (ex.: dificuldades, familiaridade, barreiras), quer na avaliação de perceções e níveis de satisfação (ex.: utilidade percebida, usabilidade, integração, impacto).

- Pergunta invertida: incorporada para reforçar a consistência das respostas e reduzir vieses automáticos de resposta.
- Questões abertas obrigatórias/opcionais: incluídas estrategicamente para obter contributos qualitativos, nomeadamente identificação de pontos críticos e sugestões de melhoria.

A combinação destes formatos visa garantir validade, fiabilidade, consistência nos dados recolhidos, robustez analítica e clareza interpretativa, em conformidade com os requisitos de rigor de um projeto académico.

5.5.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados do questionário aplicado aos utilizadores do PELIKAN, bem como as conclusões e recomendações decorrentes da análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos.

Do universo total de 44 membros, registou-se uma taxa de resposta de 52%, correspondente a 23 questionários completos, a qual é considerada metodologicamente aceitável. Esta taxa representa a maioria dos potenciais utilizadores do sistema PELIKAN, conferindo à amostra um grau de representatividade adequado aos objetivos do estudo. Assim, os dados recolhidos permitem uma análise consistente e fiável das perceções dos utilizadores, sustentando a identificação de limitações e a formulação de propostas de melhoria do sistema.

De seguida são descritos os resultados do questionário por secção e por questão:

Secção 1 – Perfil do Participante/Utilizador (n=23)

Tabela 4: *Função principal desempenhada na organização*

Administrador	2
Administrativo/Financeiro/Recursos Humanos	4
Investigador	15
Convidado/Outro	2
N	23

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Quando solicitada a identificação da função principal desempenhada, verificou-se, conforme apresentado na Tabela 4, que a maioria dos inquiridos se identifica como investigador(a), correspondendo a 15 participantes (65%). Segue-se o grupo com funções na área administrativa, financeira e de recursos

humanos, representado por 4 participantes (17%). As funções de administrador(a) foram indicadas por 2 participantes (9%), percentagem idêntica à registada na categoria de convidados/outros, também com 2 participantes (9%).

Tabela 5*: Número de colaboradores cuja função envolve atividades de gestão de projetos*

Sim	17
Não	6

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

De seguida, os inquiridos foram questionados sobre o envolvimento da sua função em atividades de gestão de projetos, tais como projetos de investigação desenvolvidos internamente, atividades de consultoria para parceiros nacionais e internacionais, bem como a organização e gestão de eventos. Os resultados indicam, conforme Tabela 5, que a gestão de projetos integra as funções de 17 participantes (74%), enquanto 6 inquiridos (26%) referem não desempenhar este tipo de atividades.

Tabela 6*: Frequência de utilização*

Menos de uma vez por mês	10
Nunca	5
Um vez por mês	4
Várias vezes por semana	2
Várias vezes por dia	2

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

À questão "Com que frequência utiliza o PELIKAN no seu trabalho?", os resultados, segundo Tabela 6, evidenciam uma utilização pouco frequente do sistema. Com efeito, 15 participantes (65%) referem utilizar o PELIKAN menos de uma vez por mês ou nunca. Apenas 4 participantes (17%) indicam uma utilização mensal, enquanto 4 inquiridos (18%) reportam uma utilização mais regular, correspondente a várias vezes por semana ou diariamente.

Tabela 7: *Familiaridade com as principais funcionalidades*

Discordo totalmente	0
Discordo	3
Concordo	8
Concordo totalmente	7

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 7, a maioria dos utilizadores ativos (n = 18) considera-se familiarizada com as principais funcionalidades do PELIKAN. Em concreto, 15 participantes (83%) concordam com esta afirmação, enquanto 3 inquiridos (17%) manifestam discordância, indicando um menor grau de familiarização com o sistema.

Secção 2 – Experiência Geral (n=18)

Tabela 8*: Classificação de experiência como positiva*

Discordo totalmente	2
Discordo	9
Concordo	7
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 8, a experiência geral dos inquiridos com o PELIKAN tende a ser predominantemente negativa. Com efeito, 11 participantes (61%) discordam da afirmação de que a sua experiência com o sistema seja positiva, enquanto 7 participantes (39%) manifestam concordância, indicando uma avaliação global mais favorável.

Tabela 9: *Satisfação de requisitos funcionais*

Discordo totalmente	2
Discordo	11
Concordo	5
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme evidenciado na Tabela 9, a maioria dos participantes considera que o PELIKAN não satisfaz os requisitos funcionais do seu trabalho. Com efeito, 13 inquiridos (72%) discordam da afirmação de que o sistema responde adequadamente às necessidades funcionais associadas às suas atividades profissionais.

Tabela 10: *Prestação de apoio adequado à gestão de projetos*

Discordo totalmente	3
Discordo	7
Concordo	8
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 10, as perceções dos participantes relativamente ao apoio prestado pelo PELIKAN à gestão de projetos encontram-se divididas. Com efeito, 10 inquiridos (56%) discordam da afirmação de que o sistema presta um apoio adequado à gestão de projetos, enquanto 8 participantes (44%) manifestam concordância, evidenciando uma distribuição relativamente equilibrada de opiniões.

Secção 3 – Usabilidade e Funcionalidades (n = 18)

Tabela 11: *Sistema intuitivo e fácil de utilizar*

Discordo totalmente	3
Discordo	7
Concordo	8
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 11, no que respeita à usabilidade do sistema, as perceções dos participantes revelam-se globalmente críticas. A maioria dos respondentes (10 participantes; 56%) discorda da afirmação de que o PELIKAN seja intuitivo e fácil de utilizar, enquanto 8 participantes (44%) manifestam concordância, indicando uma avaliação menos negativa, embora minoritária.

Tabela 12: *Informação requerida adequada*

Discordo totalmente	2
Discordo	3
Concordo	13
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 12, no que respeita à adequação da informação solicitada no momento da criação de um projeto, a avaliação dos participantes é maioritariamente positiva. Com efeito, 13 inquiridos (72%) consideram que a informação requerida é adequada, enquanto 5 participantes (28%) manifestam discordância relativamente a esta afirmação.

Tabela 13: *Funcionalidades úteis*

Discordo totalmente	3
Discordo	6
Concordo	9
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 13, as opiniões dos participantes relativamente à utilidade das funcionalidades disponíveis no PELIKAN encontram-se igualmente distribuídas. Verifica-se que 9 participantes (50%) concordam que as funcionalidades do sistema são úteis para a realização das suas tarefas, enquanto os restantes 9 inquiridos (50%) discordam dessa afirmação, evidenciando uma divisão equilibrada das perceções.

Tabela 14: *Funcionalidades fáceis de localizar e operar*

Discordo totalmente	2
Discordo	9
Concordo	7
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 14, a facilidade de localização e operação das funcionalidades do PELIKAN é avaliada de forma maioritariamente negativa pelos participantes. Com efeito, 11 inquiridos (61%) discordam da afirmação de que as funcionalidades do sistema sejam fáceis de localizar e operar, enquanto 7 participantes (39%) manifestam uma perceção positiva relativamente a este aspeto.

Tabela 15: *Apoio de atividades ao longo do ciclo de vida do projeto*

Discordo totalmente	5
Discordo	6
Concordo	7
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 15, no que se refere ao apoio prestado pelo PELIKAN ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, desde a sua criação e início de execução até à sua conclusão, a maioria dos participantes manifesta uma avaliação negativa. Com efeito, 11 inquiridos (61%) discordam da afirmação de que o sistema apoia adequadamente todas as fases do ciclo de vida do projeto, enquanto 7 participantes (39%) concordam com essa apreciação.

Tabela 16: *Dificuldades na utilização de funcionalidades*

Discordo totalmente	0
Discordo	6
Concordo	7
Concordo totalmente	5

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 16, de forma consistente com as avaliações anteriores, a maioria dos participantes refere encontrar dificuldades na utilização de algumas funcionalidades do PELIKAN. Em concreto, 12 inquiridos (67%) indicam enfrentar este tipo de dificuldades, enquanto 6 participantes (33%) afirmam não experienciar obstáculos na utilização das funcionalidades do sistema.

À questão aberta "Quais funcionalidades lhe apresentam maiores dificuldades?", as respostas dos participantes evidenciam um conjunto de problemas recorrentes na utilização do PELIKAN. As dificuldades mais frequentemente mencionadas relacionam-se, em primeiro lugar, com a **lentidão do sistema**, assumindo-se como o aspeto mais referido. Adicionalmente, surgem **problemas de integração**

com outros sistemas, a **insuficiência de papéis e perfis de utilizador**, bem como limitações associadas às **funcionalidades de *reporting*** e às atividades de **monitorização e avaliação** dos projetos. Estes resultados reforçam as perceções críticas anteriormente identificadas, nomeadamente ao nível da usabilidade, desempenho e apoio funcional do sistema.

Secção 4 – Fluxos de Trabalho, Integração e Interoperabilidade (n=18)

Tabela 17: *Integração com tarefas*

Discordo totalmente	1
Discordo	13
Concordo	3
Concordo totalmente	1

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 17, a maioria dos participantes considera que o PELIKAN não se integra de forma adequada com as tarefas inerentes às suas funções. Em concreto, 14 inquiridos (78%) discordam da afirmação de que o sistema se articula eficazmente com as atividades que desempenham no âmbito das suas funções profissionais.

Tabela 18: *Alinhamento com processos formais de gestão de projetos*

Discordo totalmente	2
Discordo	7
Concordo	7
Concordo totalmente	1
Não sei	1

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 18, as opiniões dos participantes relativamente ao grau em que o PELIKAN reflete processos formais de gestão de projetos encontram-se relativamente divididas. Verifica-se que 9 participantes (50%) manifestam uma avaliação negativa, discordando da afirmação,

enquanto 8 participantes (44%) concordam que o sistema está alinhado com processos formais de gestão de projetos. Adicionalmente, um participante optou pela resposta "não sabe", evidenciando alguma indefinição quanto a este aspeto.

Tabela 19: *Eficácia na coordenação entre equipas e áreas funcionais*

Discordo totalmente	5
Discordo	9
Concordo	2
Concordo totalmente	0
Não sei	2

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 19, o PELIKAN é amplamente avaliado como pouco eficaz no que respeita à facilitação da coordenação entre equipas e as diferentes áreas funcionais. Com efeito, 14 participantes (78%) manifestam uma avaliação negativa, discordando da afirmação de que o sistema contribui de forma adequada para a articulação e coordenação entre equipas e áreas funcionais.

Tabela 20*: Alinhamento com as funcionalidades e características de uma ferramenta de gestão de projetos*

Discordo totalmente	3
Discordo	12
Concordo	1
Concordo totalmente	0
Não sei	2

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 20, os participantes manifestam uma perceção amplamente negativa quanto ao alinhamento do PELIKAN com as funcionalidades e características expectáveis de uma ferramenta de gestão de projetos. Com efeito, 15 inquiridos (83%) discordam da afirmação de que o

sistema cumpre esses requisitos. Apenas um participante manifesta concordância, enquanto os restantes indicam não ter elementos suficientes para avaliar este aspeto.

Tabela 21: *Interoperabilidade adequada com o Sistema de Gestão Financeira*

Discordo totalmente	6
Discordo	3
Concordo	1
Concordo totalmente	0
Não sei	8

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Tabela 22: *Interoperabilidade adequada com as Coleções*

Discordo totalmente	5
Discordo	6
Concordo	0
Concordo totalmente	0
Não sei	7

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Tabela 23: *Interoperabilidade adequada com o Website*

Discordo totalmente	4
Discordo	5
Concordo	1
Concordo totalmente	0
Não sei	8

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado nas Tabelas 21, 22 e 23, a interoperabilidade do PELIKAN com o Sistema de Gestão Financeira, com as Coleções/*Collections* e com o *Website* é avaliada de forma globalmente negativa ou marcada por elevado grau de desconhecimento por parte dos participantes. Em concreto, a maioria dos inquiridos (entre 50% e 61%) considera que a interoperabilidade com estes sistemas não funciona corretamente. Paralelamente, uma percentagem significativa dos participantes (entre 39% e 44%) indica não possuir informação suficiente para avaliar este aspeto, sugerindo limitações quer na eficácia das integrações, quer na visibilidade ou clareza do seu funcionamento no contexto das atividades dos utilizadores.

Secção 5 – Impacto Organizacional (n=18)

Tabela 24: *Aumento da eficiência na gestão de projetos*

Discordo totalmente	4
Discordo	11
Concordo	3
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 24, a perceção dos participantes relativamente ao impacto do PELIKAN na eficiência da gestão de projetos é predominantemente negativa. Com efeito, 15 inquiridos (83%) consideram que o sistema não contribui para o aumento da eficiência na gestão de projetos, enquanto apenas 3 participantes manifestam a opinião de que o PELIKAN promove uma maior eficiência neste domínio.

Tabela 25: *Promoção de transparência e monitorização*

Discordo totalmente	1
Discordo	3
Concordo	12
Concordo totalmente	2

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 25, em contraste com a maioria das avaliações anteriores, a perceção dos participantes quanto ao contributo do PELIKAN para a promoção da transparência e da monitorização é maioritariamente positiva. Com efeito, 14 inquiridos (78%) concordam que o sistema promove uma maior transparência e facilita a monitorização dos projetos, enquanto 4 participantes manifestam discordância relativamente a este aspeto.

Tabela 26: *Facilita o cumprimento de prazos*

Discordo totalmente	1
Discordo	8
Concordo	8
Concordo totalmente	1

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 26, as perceções dos participantes relativamente ao contributo do PELIKAN para o cumprimento de prazos encontram-se equilibradas. Observa-se que metade dos inquiridos (50%) concorda que o sistema facilita o cumprimento de prazos, enquanto os restantes 50% discordam dessa afirmação, evidenciando uma ausência de consenso quanto ao impacto do sistema neste domínio.

Tabela 27: *Facilita o cumprimento de requisitos de reporting*

Discordo totalmente	2
Discordo	6
Concordo	9
Concordo totalmente	1

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 27, a maioria dos participantes considera que o PELIKAN facilita o cumprimento dos requisitos de *reporting*. Em concreto, 10 inquiridos (56%) manifestam concordância

com esta afirmação, enquanto os restantes participantes (44%) discordam, evidenciando que, embora exista uma perceção maioritariamente positiva, subsistem reservas quanto à eficácia do sistema neste domínio.

Secção 6 – Barreiras, Suporte e Desempenho Técnico (n=18)

Tabela 28: *Existência de barreiras técnicas*

Sim	15
Não	3

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 28, a existência de barreiras técnicas que dificultam a utilização do PELIKAN é amplamente reconhecida pelos participantes. Em concreto, 15 inquiridos (83%) concordam que existem constrangimentos técnicos que afetam negativamente a utilização do sistema, evidenciando este aspeto como uma das principais limitações identificadas na avaliação do PELIKAN.

À questão "Que barreiras técnicas dificultam a utilização?", os participantes identificaram um conjunto de constrangimentos técnicos que afetam de forma significativa a utilização do PELIKAN. As principais barreiras, apresentadas por ordem decrescente de frequência de menção, incluem a **lentidão do sistema**, que surge como o fator mais recorrente, seguida do **fraco alinhamento com as atividades de gestão de projetos e de coordenação de equipas**, bem como **problemas associados à usabilidade e ao funcionamento geral do sistema**. Estes resultados corroboram as avaliações negativas previamente registadas, reforçando a existência de limitações técnicas e funcionais que condicionam a eficácia do PELIKAN no apoio às atividades dos utilizadores.

Tabela 29: *Recebimento de formação*

Sim	4
Não	14

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 29, a maioria dos participantes refere não ter recebido formação adequada para a utilização do PELIKAN. Em concreto, 14 inquiridos (78%) discordam da afirmação de que lhes foi proporcionada formação suficiente para utilizar o sistema, evidenciando uma lacuna significativa ao nível da capacitação dos utilizadores.

À questão "Que tipo de formação considera necessária?", a maioria dos participantes não identificou a necessidade de qualquer tipo específico de formação. No entanto, entre as sugestões apresentadas, destacou-se a importância de formação orientada para a **utilização eficiente do sistema**, em particular no que respeita à **atribuição de tarefas**, **gestão de prazos**, **monitorização das atividades** e **funcionalidades de *reporting***, com o objetivo de assegurar a **atualização consistente e adequada da informação** no PELIKAN.

Tabela 30: *Velocidade de funcionamento adequada*

Discordo totalmente	15
Discordo	3
Concordo	0
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 30, a avaliação da velocidade de funcionamento do PELIKAN é unanimemente negativa. A totalidade dos participantes (100%) discorda da afirmação de que a velocidade do sistema seja adequada, evidenciando este aspeto como um dos principais constrangimentos técnicos na utilização do PELIKAN.

Secção 7 – Satisfação Global e Recomendações (n=18)

Tabela 31: *Necessidade de melhorias significativas*

Sim	18
Não	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 31, existe consenso total entre os participantes quanto à necessidade de melhorias no PELIKAN. Todos os inquiridos concordam que o sistema necessita de melhorias significativas, evidenciando de forma inequívoca a perceção generalizada de que o PELIKAN, na sua configuração atual, não responde plenamente às necessidades dos utilizadores.

À questão "Que melhorias considera necessárias?", os participantes identificaram diversas áreas prioritárias de intervenção no PELIKAN. As melhorias mais frequentemente apontadas dizem respeito ao **aumento da velocidade e do desempenho do sistema**, à **maior interoperabilidade com outros sistemas**, bem como à **melhoria da usabilidade**. Adicionalmente, foi salientada a necessidade de **reforço das funcionalidades de gestão de projetos**, de modo a assegurar um melhor apoio às atividades de planeamento, acompanhamento e coordenação dos projetos. Estas sugestões refletem de forma consistente as limitações identificadas nas avaliações quantitativas anteriores e evidenciam aspetos críticos a considerar em futuras evoluções do sistema.

Tabela 32: *Potencial para evoluir e tornar-se mais eficaz*

Discordo totalmente	1
Discordo	2
Concordo	8
Concordo totalmente	7

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 32, apesar das críticas identificadas ao longo da avaliação do sistema, a maioria dos participantes reconhece o potencial evolutivo do PELIKAN. Em concreto, 15 inquiridos (83%) concordam que o sistema possui potencial para evoluir e tornar-se mais eficaz, sugerindo uma abertura dos utilizadores à sua melhoria futura, desde que sejam implementadas alterações significativas que respondam às limitações atualmente identificadas.

Tabela 33: *Satisfação com o desenvolvimento e suporte atualmente prestados*

Discordo totalmente	3
Discordo	11
Concordo	4
Concordo totalmente	0

Nota. Elaboração própria, com base nos resultados do questionário.

Conforme apresentado na Tabela 33, o nível de satisfação dos participantes relativamente ao desenvolvimento e ao suporte atualmente prestados no âmbito do PELIKAN revela-se reduzido. Com efeito, 14 inquiridos (78%) manifestam uma avaliação negativa quanto a este aspeto, enquanto apenas 4 participantes indicam estar satisfeitos com o desenvolvimento e o suporte disponibilizados.

Os comentários finais dos participantes reforçam a perceção do PELIKAN como um sistema predominantemente orientado para o ***compliance***, isto é, para o cumprimento de regras e normas institucionais, bem como para atividades de ***reporting*** e elaboração de relatórios. De forma consistente com os resultados obtidos nas questões anteriores, são novamente salientadas várias limitações, nomeadamente a **lentidão do sistema**, o **fraco alinhamento com as atividades de gestão de projetos e de coordenação de equipas**, a **insuficiente interoperabilidade** com outros sistemas e **problemas ao nível da usabilidade e do funcionamento geral**. Não obstante estas fragilidades, os participantes reconhecem que a existência do PELIKAN é preferível à ausência de um sistema centralizado, ainda que este se encontre aquém das expectativas enquanto ferramenta de gestão de projetos. Assim, é expressa uma aceitação do PELIKAN enquanto sistema considerado essencial no contexto institucional, mas simultaneamente percecionado como pouco eficaz em termos qualitativos para o apoio efetivo à gestão de projetos.

Com base nos resultados obtidos, procedeu-se à elaboração da seguinte Tabela-matriz.

Tabela 34: *Tabela-matriz Problema × Evidência do Questionário × Prioridade de Intervenção × Recomendação*

PROBLEMA IDENTIFICADO	EVIDÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	PRIORIDADE DE INTERVENÇÃO	RECOMENDAÇÃO

Desempenho técnico insuficiente (lentidão)	Elevada percentagem de respostas que indicam barreiras técnicas. Avaliação média muito baixa da velocidade do sistema. Respostas abertas dominadas pela referência a um sistema "lento".	Muito elevada	Otimização da arquitetura técnica, com melhoria dos tempos de resposta e reforço da estabilidade do sistema.
Ausência de funcionalidades nucleares de gestão de projetos (planeamento, tarefas e cronogramas)	Resultados negativos nas questões relativas ao apoio à gestão de projetos e ao ciclo de vida do projeto.	Muito elevada	Introdução de funcionalidades de planeamento, gestão de tarefas, definição de marcos e acompanhamento do progresso dos projetos.
Baixa interoperabilidade com outros sistemas (financeiro, Coleções e *Website*)	Elevada incidência de respostas "Discordo" e "Não sei" nas questões relativas à interoperabilidade com outros sistemas institucionais.	Elevada	Reforço da interoperabilidade e das integrações com o sistema de gestão financeira, as Coleções e o *Website*.
Usabilidade reduzida e formulários excessivamente complexos	Avaliações negativas relativas à facilidade de uso e à localização das funcionalidades no sistema.	Média–Alta	Simplificação dos formulários, redução do número de campos obrigatórios e melhoria da interface do utilizador.
Falta de clareza de papéis, permissões e governação	Comentários qualitativos reportam dificuldades na gestão de acessos e responsabilidades.	Média	Definição clara de papéis e permissões, com modelos de governação ajustados aos diferentes perfis de utilizador.

Utilização do sistema predominantemente orientada para *compliance*	Baixa frequência de utilização do sistema como apoio efetivo à gestão de projetos.	Estratégica	Evolução do sistema no sentido de refletir e apoiar as ações essenciais do processo de gestão de projetos.

Nota: Elaboração própria com base nos dados do questionário.

Assim se conclui, que o questionário permitiu recolher dados quantitativos e qualitativos sobre a perceção dos utilizadores relativamente à usabilidade, funcionalidade, integração, impacto organizacional e potencial de evolução do PELIKAN.

Os resultados obtidos revelam uma avaliação globalmente crítica do sistema, particularmente no que respeita à eficiência, facilidade de utilização, alinhamento com atividades de gestão de projetos e desempenho técnico. A lentidão do sistema surge como a barreira mais unanimemente reconhecida, acompanhada por críticas à falta de interoperabilidade e às limitações funcionais.

Simultaneamente, os dados evidenciam que, apesar das fragilidades identificadas, os utilizadores reconhecem que o PELIKAN promove transparência e monitorização e que possui potencial para evoluir, sendo preferível à inexistência de um sistema centralizado.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS A ADOPTAR

6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A análise desenvolvida ao longo do presente projeto, baseada numa abordagem metodológica mista e numa triangulação de dados provenientes de múltiplas fontes, permitiu construir uma visão aprofundada, crítica e contextualizada do sistema de gestão de projetos PELIKAN, atualmente utilizado pela Universidade das Nações Unidas.

De uma forma global, os resultados evidenciam que o PELIKAN cumpre, de forma consistente, a sua função enquanto instrumento institucional de registo formal, controlo e *reporting*, assegurando níveis elevados de transparência, rastreabilidade e memória organizacional. Esta vertente é reconhecida tanto na análise documental como na perceção expressa pelos utilizadores no questionário e na experiência institucional partilhada durante a reunião de 12 de fevereiro, que identificam o sistema como um repositório central e obrigatório para a formalização dos projetos.

Contudo, quando analisado enquanto ferramenta de apoio à gestão efetiva de projetos, os resultados revelam limitações significativas. A interação direta com o sistema, através da simulação de criação e submissão de um projeto, a análise comparativa de projetos existentes e as perceções recolhidas junto dos utilizadores convergem na identificação de um uso predominantemente orientado para o cumprimento de requisitos formais (*compliance)*, em detrimento de uma lógica de apoio contínuo ao planeamento, execução, monitorização e coordenação dos projetos.

Entre as limitações identificadas, destaca-se de forma transversal o desempenho técnico insuficiente, em particular a lentidão do sistema, unanimemente reconhecida como a principal barreira à sua utilização eficiente. Esta limitação afeta negativamente a experiência do utilizador, desencoraja uma utilização frequente e compromete a eficiência operacional, sendo reforçada pela ausência de funcionalidades nucleares de gestão de projetos, como planeamento estruturado, gestão de tarefas, cronogramas, acompanhamento do progresso e *dashboards* operacionais.

Adicionalmente, a baixa interoperabilidade do PELIKAN com o sistema de gestão financeira, com as Coleções institucionais e com o *Website* constitui uma limitação crítica ao seu potencial enquanto plataforma integrada de gestão. Esta fragmentação perpetua redundâncias, exige entradas manuais de informação, aumenta o risco de inconsistências e reforça uma carga administrativa significativa associada à gestão de projetos.

Apesar destas fragilidades, importa salientar um aspeto relevante evidenciado pelos resultados, a maioria dos utilizadores reconhece que o PELIKAN tem potencial para evoluir e considera preferível a existência de um sistema centralizado, ainda que imperfeito, à sua inexistência. Esta perceção sugere que as limitações identificadas não invalidam a pertinência estratégica do sistema, antes reforçam a necessidade de uma evolução estruturada e orientada para as necessidades reais dos utilizadores e, portanto, a capitalização do investimento já realizado.

Com o objetivo de consolidar e aprofundar a discussão dos resultados obtidos, procedeu-se à construção de uma tabela-matriz integradora que cruza os principais problemas identificados com a evidência empírica recolhida ao longo das três principais etapas metodológicas do estudo. Esta abordagem permite explicitar a convergência entre a interação direta com o sistema PELIKAN, a reunião institucional de 12 de fevereiro e a perceção dos utilizadores recolhida através do questionário, reforçando a robustez analítica do estudo. A consistência das limitações identificadas, transversal às diferentes fontes de dados, evidencia o carácter sistémico dos constrangimentos associados ao PELIKAN e sustenta a necessidade de uma abordagem estratégica integrada para a sua evolução futura.

Tabela 35– *Tabela-Matriz Integradora: Problemas Identificados × Evidência Empírica × Implicações*

PROBLEMA IDENTIFICADO	EVIDÊNCIA – INTERAÇÃO DIRETA COM O PELIKAN	EVIDÊNCIA – REUNIÃO INSTITUCIONAL (12 fev.)	EVIDÊNCIA – QUESTIONÁRIO	IMPLICAÇÃO PARA A DISCUSSÃO
Desempenho técnico insuficiente (lentidão)	Criação do projeto-teste com duração excessiva (≈2h30); tempos de espera frequentes entre interfaces; quebra contínua da fluidez de navegação.	Lentidão unanimemente reconhecida como barreira crítica; impacto negativo direto na produtividade e no carregamento de informação e documentos.	100% discordam que a velocidade seja adequada; principal barreira técnica identificada nas respostas abertas.	Problema transversal e estrutural, validado por todas as fontes de dados ⇩ Impacto direto na eficiência, adoção e experiência do utilizador.
Ausência de funcionalidades nucleares de gestão de projetos	Inexistência de ferramentas internas para planeamento, tarefas, cronogramas ou acompanhamento do progresso; dependência de instrumentos externos.	Reconhecimento institucional da necessidade de redefinir requisitos funcionais de planeamento, execução e monitorização no futuro sistema.	Maioria considera que o PELIKAN não apoia a gestão de projetos nem o ciclo de vida completo.	Desfasamento entre o PELIKAN enquanto sistema formal ⇄ e as boas práticas internacionais de gestão de projetos.
Baixa interoperabilidade com outros sistemas institucionais	Integrações inexistentes com sistema financeiro, Coleções e *Website*;	Ausência de integração financeira e de ligação	Elevadas respostas "Discordo" e "Não sei" quanto à interoperabilidade	Limita o valor estratégico do sistema e reforça uma

	duplicação de entradas de dados.	automatizada a relatórios, publicações e *website*; risco de inconsistências identificado.	com os três sistemas.	lógica burocrática e fragmentada. 
Usabilidade reduzida e formulários excessivamente complexos	Excesso de campos obrigatórios; ausência de orientação clara em campos críticos; fragmentação excessiva das tarefas.	Reconhecimento de dificuldades operacionais e da necessidade de simplificação e maior orientação ao utilizador.	Avaliações maioritariamente negativas quanto à facilidade de uso e localização de funcionalidades.	Complexidade da interface  utilização defensiva e mínima, orientada para o cumprimento formal.
Falta de clareza de papéis, permissões e governação	Limitações na definição de papéis de utilizadores internos e externos.	Pouca visibilidade do ponto focal do sistema; problemas estruturais de governação, permissões, perfis e dependência excessiva da sede central.	Comentários qualitativos referem dificuldades de acesso, responsabilidades pouco claras e limitações nos perfis.	Necessidade de um modelo de governação mais claro e flexível, alinhado com a diversidade de utilizadores. 
Utilização predominantemente orientada para *compliance*	Uso do sistema centrado no preenchimento obrigatório e submissão formal; ausência de uso contínuo como	Reconhecimento institucional do caráter excessivamente administrativo do sistema atual.	Baixa frequência de utilização; maioria considera que o sistema não aumenta a eficiência na gestão efetiva de projetos.	O PELIKAN é aceite como sistema essencial, mas não como ferramenta de gestão

	ferramenta de gestão.			estratégica de projetos. 

Nota: Elaboração própria com base na triangulação dos dados obtidos através da interação direta com o sistema PELIKAN, da reunião institucional de 12 de fevereiro e do questionário aos utilizadores.

6.1.1 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

À luz dos resultados obtidos ao longo do presente projeto, pode afirmar-se que os objetivos delineados na fase inicial da investigação foram globalmente atingidos. A abordagem metodológica adotada e a diversidade de técnicas de recolha e análise de dados permitiram responder de forma consistente às questões de investigação formuladas e alcançar os propósitos definidos.

- Relativamente ao objetivo de analisar a **acessibilidade, eficiência e integração do sistema** PELIKAN, este foi alcançado através da análise documental, da interação direta com a plataforma, da reunião institucional e da perceção dos utilizadores recolhida por questionário. Os resultados permitiram identificar, de forma clara, os principais pontos fortes institucionais do sistema, nomeadamente no que respeita à transparência, rastreabilidade e normalização da informação, bem como fragilidades operacionais associadas à usabilidade, desempenho técnico e apoio à gestão de projetos.
- O objetivo de **identificar falhas, limitações e oportunidades de melhoria** do PELIKAN foi plenamente atingido, sustentado pela convergência entre os dados empíricos recolhidos e a perceção expressa pelos utilizadores. A análise comparativa de projetos, a interação direta com o sistema e os resultados do questionário permitiram evidenciar limitações recorrentes, como a lentidão, a complexidade excessiva de alguns formulários, a ausência de funcionalidades essenciais de gestão de projetos e a fraca interoperabilidade com outros sistemas institucionais.
- No que respeita ao objetivo **de analisar a integração das diferentes áreas funcionais** no PELIKAN, os resultados evidenciam fragilidades significativas na articulação entre a gestão de projetos, a área administrativa-financeira e os processos de *reporting* institucional. Estas limitações manifestam-se na duplicação de procedimentos, na necessidade de entradas manuais de informação e na dificuldade em obter uma visão integrada e atualizada dos projetos ao longo do seu ciclo de vida.
- O objetivo de **avaliar a interoperabilidade** do PELIKAN com o sistema de gestão financeira, com as Coleções e com o *Website* institucional foi igualmente atingido. Os resultados da investigação confirmam a existência de lacunas relevantes neste domínio, reconhecidas tanto pelos

utilizadores como pelas estruturas de governação, comprometendo a eficiência, a consistência da informação e o potencial analítico do sistema.

- Por fim, o objetivo de **sugerir um modelo melhorado**, alinhado com as boas práticas de gestão de projetos, foi concretizado através da formulação de recomendações práticas, fundamentadas nos resultados obtidos e suportadas pela literatura da área. Estas recomendações visam reforçar o papel do PELIKAN enquanto ferramenta estratégica de gestão de projetos, indo além da sua função atual predominantemente orientada para o cumprimento de requisitos formais e de *reporting*.

No seu conjunto, os resultados permitem concluir que o estudo cumpriu os objetivos propostos, fornecendo uma base sólida para a reflexão estratégica sobre o futuro do sistema PELIKAN no contexto da UNU e da UNU-EGOV.

6.2 CONCLUSÕES

O presente estudo permite concluir que o PELIKAN cumpre parcialmente os objetivos para os quais foi concebido. Enquanto sistema institucional, responde de forma adequada às exigências de governação, controlo formal e prestação de contas, estando alinhado com os princípios de transparência e responsabilidade inerentes a uma organização internacional.

No entanto, não cumpre plenamente o seu propósito enquanto ferramenta de gestão de projetos, conforme definido pelas boas práticas internacionais e pelos contributos da literatura da área. A ausência de funcionalidades essenciais, aliada a problemas técnicos persistentes e à fraca interoperabilidade, limita o seu impacto positivo na eficiência, coordenação e desempenho dos projetos.

Os resultados indicam, assim, que não se justifica o abandono puro e simples do PELIKAN, mas antes a sua reconfiguração estratégica, quer através de uma evolução profunda da plataforma atual, quer através do desenvolvimento de um novo sistema que incorpore as lições aprendidas e capitalize o conhecimento institucional acumulado.

Neste contexto, o PELIKAN deve ser entendido como um ativo organizacional em transição, cujo valor reside tanto na informação já produzida como na oportunidade de construir uma solução mais integrada, centrada no utilizador e orientada para resultados.

6.3 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS A ADOPTAR

Com base nos resultados do estudo, recomenda-se que a UNU adote uma abordagem estratégica faseada, assente nos seguintes eixos:

1. Melhoria imediata do desempenho técnico, priorizando a resolução dos problemas de lentidão e estabilidade do sistema.
2. Reforço das funcionalidades de gestão de projetos, que integre planeamento, tarefas, monitorização e acompanhamento do ciclo de vida dos projetos.
3. Clarificação da governação do sistema, com definição explícita de papéis, permissões e perfis de utilizador.
4. Reforço da interoperabilidade, sobretudo com o sistema financeiro, Coleções e *Website* institucional.
5. Normalização e orientação do preenchimento, através de estruturas guiadas, exemplos e indicadores padronizados.
6. Aposta na formação e apoio aos utilizadores, promovendo uma utilização mais estratégica e menos burocrática do sistema.

De seguida apresenta-se uma tabela que sintetiza os Resultados obtidos e as Recomendações.

Tabela 36: *Tabela-Síntese Integradora: Resultados, Implicações e Recomendações*

DIMENSÃO ANALISADA	PRINCIPAIS RESULTADOS	IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO	RECOMENDAÇÕES
Função institucional	Elevada transparência e rastreabilidade	Cumprimento de requisitos de governação	Manter e reforçar esta vertente
Usabilidade	Experiência maioritariamente negativa	Resistência à utilização frequente	Simplificação da interface
Desempenho técnico	Lentidão crítica e transversal	Perda de eficiência e produtividade	Otimização técnica prioritária

Gestão de projetos	Ausência de funcionalidades nucleares	Uso centrado em *compliance*	Introdução de planeamento e tarefas
Interoperabilidade	Integração insuficiente com outros sistemas	Redundância e risco de inconsistências	Integração reforçada
Adoção organizacional	Baixa frequência de uso	Subaproveitamento do sistema	Formação e apoio contínuo
Potencial de evolução	Elevado reconhecimento do potencial	Oportunidade estratégica	Evoluir o sistema com base nos resultados

Nota: Elaboração própria com base nos resultados.

As recomendações descritas na tabela 36, foram ainda organizadas em três eixos estratégicos - técnico, operacional e institucional, e estruturadas segundo um plano de ação faseado, de modo a reforçar a sua aplicabilidade prática. Esta abordagem permite alinhar prioridades de curto prazo com objetivos de médio e longo prazo, assegurando uma implementação progressiva e sustentável das melhorias propostas para o sistema PELIKAN, conforme a seguinte tabela 37.

Tabela 37: *Plano de Ação Faseado das Recomendações*

EIXO	RECOMENDAÇÃO	CURTO PRAZO	MÉDIO PRAZO	LONGO PRAZO	IMPACTO PRINCIPAL
Técnico	Otimização técnica do desempenho	✅ Prioritário	Consolidação	Monitorização contínua	Eficiência, produtividade
Técnico	Integração com sistemas institucionais	Planeamento técnico	✅ Implementação	Expansão e melhoria	Interoperabilidade, consistência
Operacional	Introdução de planeamento e tarefas	Desenho funcional	✅ Implementação	Maturidade funcional	Apoio ao ciclo de projetos

Operacional	Simplificação da interface	✅ Implementação imediata	Ajustes com base em feedback	Evolução incremental	Usabilidade, adoção
Operacional	Formação e apoio contínuo	Planeamento	✅ Execução	Integração na cultura	Utilização efetiva
Institutional	Clarificação de papéis e governação	Definição preliminar	✅ Formalização	Revisão periódica	Transparência, controlo
Institutional	Evolução estratégica do sistema	Enquadramento estratégico	Alinhamento organizacional	✅ Consolidação estratégica	Sustentabilidade institucional

Legenda: ✅ = fase prioritária de implementação

Nota: Elaboração própria com base nos resultados.

7 CONCLUSÕES

Finalmente, o presente capítulo é dedicado à apresentação das conclusões relativas ao objeto de estudo, bem como à reflexão sobre o trabalho desenvolvido e os seus principais contributos.

O objetivo central deste projeto consistiu na realização de uma análise crítica e operacional do sistema de gestão de projetos PELIKAN, utilizado pela Universidade das Nações Unidas, com particular enfoque no contexto específico da UNU-EGOV. Através de uma abordagem metodológica mista, foi possível avaliar de forma aprofundada o funcionamento do sistema, identificar limitações e potencialidades, e formular recomendações orientadas para a evolução do PELIKAN, por conseguinte para a maior eficiência da gestão de projetos.

Os resultados obtidos permitem concluir que o PELIKAN cumpre, de forma consistente, a sua função enquanto instrumento institucional de registo formal, controlo e *reporting*, assegurando níveis relevantes de transparência, rastreabilidade e memória organizacional. Neste sentido, o sistema revela-se alinhado com os princípios de boa governação, responsabilização e prestação de contas, particularmente exigentes no contexto de uma organização internacional.

Contudo, o projeto evidencia igualmente que o PELIKAN apresenta limitações significativas enquanto ferramenta de apoio efetivo à gestão de projetos. A ausência de funcionalidades nucleares, como planeamento, gestão de tarefas, acompanhamento contínuo do progresso e apoio operacional ao ciclo de vida dos projetos, condiciona a sua utilização estratégica e contribui para que seja percecionado, sobretudo, como um instrumento orientado para o cumprimento de requisitos formais (*compliance*), em detrimento de uma lógica de gestão orientada para resultados.

Os problemas técnicos identificados, em particular a lentidão do sistema, constituem uma barreira transversal à sua utilização eficiente, afetando negativamente a experiência dos utilizadores e desincentivando uma utilização mais frequente e aprofundada. Paralelamente, as fragilidades ao nível da interoperabilidade com o sistema de gestão financeira, as Coleções e o *Website* institucional limitam o potencial do PELIKAN enquanto sistema integrado de gestão, análise e disseminação de informação sobre os projetos.

Apesar destas fragilidades, importa salientar que os resultados do estudo revelam uma perceção generalizada de que o PELIKAN tem potencial para evoluir e tornar-se mais eficaz, sendo reconhecido como um ativo institucional relevante. Esta perceção sustenta a conclusão de que não se justifica o abandono imediato do sistema, mas antes a adoção de uma estratégia de reconfiguração e modernização, que capitalize o investimento já realizado, o conhecimento acumulado e a informação existente.

Deste modo, conclui-se que o futuro do PELIKAN deverá assentar numa abordagem estratégica que procure equilibrar os requisitos de governação e controlo formal com a necessidade de maior eficiência operacional, usabilidade e apoio efetivo à gestão de projetos. A implementação das recomendações apresentadas poderá contribuir para a transformação do sistema num instrumento mais alinhado com as boas práticas internacionais de gestão de projetos e com as necessidades reais dos seus utilizadores.

O presente estudo constitui um contributo relevante tanto no plano académico-científico como no plano prático-institucional. Em termos académicos, o trabalho contribui para colmatar a escassez de estudos sistematizados sobre sistemas de gestão de projetos desenvolvidos internamente por organizações internacionais, oferecendo uma análise sustentada, contextualizada e orientada para a prática, que articula diferentes dimensões de análise — técnica, operacional e institucional.

No contexto da Universidade das Nações Unidas, a investigação fornece uma base de reflexão estruturada e crítica sobre o sistema PELIKAN, apoiada por recomendações concretas e faseadas, destinadas a reforçar o seu desempenho técnico, a sua eficácia operacional e o seu alinhamento

estratégico. O impacto esperado traduz-se numa utilização mais efetiva do sistema como instrumento de apoio à gestão de projetos e à tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da eficiência organizacional, da transparência e da governação institucional.

Adicionalmente, a metodologia adotada e o modelo de análise proposto apresentam potencial de aplicabilidade a outros contextos internacionais, em particular a organizações caracterizadas por elevada complexidade institucional, exigências de prestação de contas e dependência de sistemas de informação para apoio à gestão de projetos. Deste modo, o estudo ultrapassa o âmbito específico do caso analisado, e posiciona-se como um referencial útil para processos de modernização da gestão de projetos no panorama de organizações internacionais.

Por fim, importa reconhecer que o estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a sua focalização num contexto organizacional específico, como a UNU-EGOV, e a dependência de dados recolhidos num momento particular do ciclo de vida do sistema. Ainda assim, os resultados obtidos oferecem pistas relevantes para investigações futuras, podendo ser aprofundados através de estudos comparativos com outras organizações internacionais ou de análises longitudinais que acompanhem a evolução do sistema PELIKAN ao longo do tempo.

- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA, 7ª EDIÇÃO)

António Miguel, P. (2024). *Gestão Moderna de Projetos* (L. FCA - Editora Informática, Ed.; 9ª Edição Atualizada).

Creswell, J., & Creswell, D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. https://edge.sagepub.com/creswellrd5e

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sage, Ed.). https://www.researchgate.net/profile/Rulinawaty-Kasmad/publication/342328830_THIRD_EDITION/links/5eed839ca6fdcc73be8d869e/THIRD-EDITION.pdf

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2026, January 15). *O que é a Organização das Nações Unidas e como é constituída? | Fundação Francisco Manuel dos Santos*. https://ffms.pt/pt-pt/direitos-e-deveres/o-que-e-organizacao-das-nacoes-unidas-e-como-e-constituida

Kerzner, H. (2009). *project-management-harold-kerzner1*. https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/project-management-harold-kerzner1.pdf

McNabb, D. E. (2018). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management*. *4*.

Microsoft. (2025, July 12). *Um breve histórico da gestão de projetos*. https://support.microsoft.com/pt-pt/topic/um-breve-hist%C3%B3rico-da-gest%C3%A3o-de-projetos-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd

Ng Chong. (2026). *Pelikan - New Generation Pelikan*. https://ngintranet.unu.edu/initiatives/pelikan/next-generation-pelikan/

Nik Pavesic. (n.d.). *UNU Project Management and the Pelikan*. Https://Prezi.Com/Kru0kjv5y75e/Unu-Project-Management-and-the-Pelikan/. Retrieved January 16, 2026, from https://prezi.com/kru0kjv5y75e/unu-project-management-and-the-pelikan/

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition and the Standard for Project Management (ENGLISH)*. Project Management Institute. https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (n.d.). *Chapter 10 Mixed Methods Procedures*. Retrieved March 27, 2026, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fad.umi.ac.ma/pluginfile.php/196053/mod_resource/content/1/John%20W.%20Creswell%20%20J.%20David%20Creswell%20-%20Research%20Design_%20Qualitative%2C%20Quantitative%2C%20and%20Mixed%20Methods%20Approaches_294-326.

Tzagkarakis, S. I., & Kritas, D. (2023). *Mixed research methods in political science and governance: approaches and applications. Qual Quant* . Springer Nature. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11135-022-01384-y

United Nations. (2026, January 15). *United Nation, About Us*. https://www.un.org/en/about-us

United Nations University. (2025, July 11). *About UNU*. https://unu.edu/about

United Nations University- project management team. (2013). *UNU manual on project management and Pelikan*. https://i.unu.edu/media/pm.unu.edu/page/26/UNU-manual-on-project-management-and-Pelikan.pdf

UNU-EGOV. (2025, July 11). *UNU-EGOV Our work*. https://unu.edu/egov/our-work

- ANEXOS

1. Questionário – Perceção dos Utilizadores do PELIKAN
2. UNU-TEST - PELIKAN

Questionário — Perceção dos Utilizadores do PELIKAN

Este questionário tem como objetivo recolher perceções dos utilizadores sobre a utilização do sistema de gestão de projetos PELIKAN.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

SECÇÃO 1 — Perfil do Participante / Utilizador

Q1. A minha função principal na organização é:

Tipo: Escolha única

☐ Administrador · ☐ Administrativo/Financeiro/Recursos Humanos · ☐ Investigador · ☐ Convidado/Outro

Q2. A minha função envolve atividades de gestão de projetos (p. ex. projetos de investigação desenvolvidos internamente, atividades de consultoria para parceiros nacionais e internacionais, e organização e gestão de eventos).

Tipo: Sim/Não

☐ Sim ☐ Não

Q3. Com que frequência utiliza o PELIKAN no seu trabalho?

Tipo: Escala de frequência

☐ Várias vezes por dia · ☐ Uma vez por dia · ☐ Várias vezes por semana · ☐ Uma vez por semana · ☐ Uma vez por mês · ☐ Menos de uma vez por mês · ☐ Nunca

Se a resposta foi “Nunca”, o questionário acaba aqui.

Q4. Considero-me familiarizado(a) com as principais funcionalidades do PELIKAN.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

SECÇÃO 2 — Experiência Geral

Q5. A minha experiência geral com o PELIKAN é positiva.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q6. O PELIKAN satisfaz os requisitos funcionais do meu trabalho.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q7. O PELIKAN presta apoio adequado à gestão de projetos.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

SECÇÃO 3 — Usabilidade e Funcionalidades

Q8. O PELIKAN é intuitivo e fácil de utilizar.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q9. A informação requerida aquando da criação de um projeto é adequada.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q10. As funcionalidades disponíveis são úteis para as minhas tarefas.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q11. As funcionalidades são fáceis de localizar e operar.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q12. O PELIKAN apoia atividades ao longo de todo o ciclo de vida do projeto (desde a sua criação e início de execução até à sua conclusão).

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q13. Encontro dificuldades na utilização de algumas funcionalidades.

Tipo: Escala Likert 1-4 (item invertido)

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q13.1. Quais funcionalidades lhe apresentam maiores dificuldades?

Tipo: Aberta

SECÇÃO 4 — Fluxos de Trabalho, Integração & Interoperabilidade

Q14. O PELIKAN integra-se adequadamente com as tarefas inerentes às minhas funções.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q15. O PELIKAN reflete processos formais de gestão de projetos.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

☐ Não sei

Q16. O PELIKAN facilita a coordenação entre equipas e as diferentes áreas funcionais.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

☐ Não sei

Q17. O PELIKAN está alinhado com as funcionalidades e características esperadas de uma ferramenta de gestão de projetos.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

☐ Não sei

Q18a. A interoperabilidade com o Sistema de Gestão Financeira funciona corretamente.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

☐ Não sei

Q18b. A interoperabilidade com as Coleções/ *Collections* funciona corretamente.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

☐ Não sei

Q18c. A interoperabilidade com o *Website* funciona corretamente.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

☐ Não sei

SECÇÃO 5 — Impacto Organizacional

Q19. O PELIKAN aumenta a eficiência na gestão de projetos.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q20. O PELIKAN promove maior transparência e monitorização.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q21. O PELIKAN facilita o cumprimento de prazos.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q22. O PELIKAN facilita o cumprimento de requisitos de *reporting*.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

SECÇÃO 6 — Barreiras, Suporte e Desempenho Técnico

Q23. Existem barreiras técnicas que dificultam a utilização do PELIKAN.

Tipo: Sim/Não

☐ Sim ☐ Não

Se respondeu Sim:

Q23.1. Que barreiras técnicas dificultam a utilização?

Tipo: Aberta

Q24. Recebi formação adequada para utilizar o PELIKAN.

Tipo: Sim/Não

☐ Sim ☐ Não

Q24.1. Que tipo de formação considera necessária?

Tipo: Aberta

Q25. A velocidade de funcionamento do PELIKAN é adequada.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

SECÇÃO 7 —Satisfação e Recomendações

Q26. O PELIKAN necessita de melhorias significativas.

Tipo: Sim/Não

☐ Sim ☐ Não

Se respondeu Sim:

Q26.1. Que melhorias considera necessárias?

Tipo: Aberta

Q27. O PELIKAN tem potencial para evoluir e tornar-se mais eficaz.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q28. Estou satisfeito(a) com o desenvolvimento e suporte atualmente prestados.

Tipo: Escala Likert 1-4

☐ 1 Discordo totalmente · ☐ 2 Discordo · ☐ 3 Concordo · ☐ 4 Concordo totalmente

Q29. Comentários finais: sugestões, funcionalidades em falta ou experiências relevantes.

Tipo: Aberta

UNU-TEST

Action

Project ID: 30419 (/project-export/30419)
Institute:
UNU-EGOV

Project Type:
Capacity development

Thematic Cluster:
Administration and Other

Total Budget (projected):	$
Expenditure (projected):	$
Events & Activities:	0 (/project/30419/activity-event/list)
Output:	0 (/project/30419/output)
Status:	Ongoing

Team (4)



(/user/2390)
Teresa Ribeiro
(/user/2390)
Project Manager



(/user/2390)
Teresa Ribeiro
(/user/2390)
Administrator



(/[redacted])
Elisabete Simões
(/user/1175)



([redacted])
Eliane Torres
(/user/1636)

Expected start date:
01 October 2025

Expected end date:
30 April 2026

100% complete

Summary

O projeto “UNU-TEST” pretende realizar uma análise crítica e estratégica da ferramenta de gestão de projetos PELIKAN. O projeto tem natureza fictícia e experimental, sendo utilizado, exclusivamente, para fins de teste e análise da plataforma.

Os beneficiários diretos são os utilizadores internos da plataforma PELIKAN, a UNU-EGOV e a UNU.

O objetivo é avaliar as funcionalidades da plataforma PELIKAN, a sua acessibilidade, usabilidade, adequação ao processo de gestão de projetos e identificar potenciais melhorias.

As atividades associadas são a criação e gestão de um projeto na plataforma, que inclui o planeamento e a gestão de tarefas, recursos, prazos e documentação associada, o acompanhamento da sua execução e a sua avaliação.

Espera-se a produção de uma análise crítica e estratégica da plataforma PELIKAN para eventuais reflexões institucionais sobre a utilização da ferramenta.

Countries and Territories:

Portugal (/thematic-clusters/global-change-and-sustainable-development-0?field_project_cntry_trtr_tid=1251)

Contribution

Contribution to the United Nations

Contribution to the United Nations and the UN System:

Contribuir para o melhor funcionamento e aproveitamento da plataforma de gestão de projetos da UNU, a PELIKAN, para que funcione como um repositório único de todos os seus projetos, reforçando a coesão, a sinergia e a integração dos sistemas da UNU, bem como o seu contributo para o Sistema das Nações Unidas.

Contribution to the Mandate/Mission

Contribution to the mandate/mission of the institute/department and to the academic programme:

O valor acrescentado reside no aperfeiçoamento de uma plataforma partilhada que funciona como espaço de trabalho comum para as equipas de projeto, permitindo melhor comunicação entre os membros, relatórios mais eficazes, melhor extração e visualização de dados e uma gestão mais eficiente e integrada, com o objetivo final de promover responsabilidade, transparência e memória institucional

Potential Contribution to the SDGs

UN Sustainable Development Goal(s) towards which this project contributes:

Peace, justice and strong institutions (/sdgs/peace-justice-and-strong-institutions)
Partnerships for the goals (/sdgs/partnerships-goals)

Description of the project's contribution to the SDGs:

Potential Contribution to Developing Countries

Expected contributions for developing countries:

Disseminating knowledge

Generating knowledge

Description of the project's contribution to developing countries:

Generating and disseminating knowledge

Gender Mainstreaming in Research

0 = The project does not adopt a gender mainstreaming approach and there are no gender equality objectives

Justification and Objectives

Objectives and expected outcomes:

O objetivo é avaliar as funcionalidades da plataforma PELIKAN, a sua acessibilidade, usabilidade, adequação ao processo de gestão de projetos e identificar potenciais áreas para melhorias gerais.

Beneficiaries:

Espera-se que a UNU-EGOV beneficie desta iniciativa e, por fim, que a UNU, como um todo, também beneficie, tendo em conta que a PELIKAN é uma ferramenta de gestão de projetos utilizada em todos os seus institutos.

Audiences and Knowledge Sharing

Audiences and Knowledge Sharing:

Target Audience	Dissemination and knowledge sharing plan/strategy
Scholars/academics	Book/research output launch unu.edu website Institute website Dissemination Events

UN and entities within the UN system	Book/research output launch unu.edu website Institute website Dissemination Events
Policy makers/decision makers	Book/research output launch unu.edu website Institute website Dissemination Events

Partnership

UNU Partner Institute:

No

External Partner:

No

Work Plan

Not applicable – justification:

Como o projeto está a ser criado como um teste, não se aplica um plano de trabalho detalhado.

Monitoring

Indicator/tool:

Indicator - Interação do utilizador com o PELIKAN (/project/indicator/30477)

Projected Resources and Donors

Donors

No

Funding and Expenditure

Funding:

Year	Core Funds	Specific Programme Contributions	Total
Total			

Expenditure:

Year	Training/Teaching	Research	Dissemination	Programme Coordination/Support Cost	Other/Travel	Total
Total						

Additional Resources Information:

Additional Information

Attachments:

Comments:

Este projeto foi criado na PELIKAN como UNU-TEST. Visa realizar uma análise crítica e estratégica da PELIKAN.

Summary

Contribution

Justification and Objectives

Audiences and Knowledge Sharing

Partnership

Work Plan

Monitoring

Projected Resources & Donors

Additional Information

© 2026 United Nations University