

Gerdane Fernandes de Brito Soares

**Indicadores de alerta para o (in)sucesso: Uma revisão sistemática de literatura dos
fatores externos que podem impactar PDIs na sociedade civil em Moçambique**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2025

Gerdane Fernandes de Brito Soares

**Indicadores de alerta para o (in)sucesso: Uma revisão sistemática de literatura dos
fatores externos que podem impactar PDIs na sociedade civil em Moçambique**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2025

Gerdane Fernandes de Brito Soares

Indicadores de alerta para o (in)sucesso: Uma revisão sistemática de literatura dos fatores externos que podem impactar PDIs na Sociedade Civil em Moçambique

Assinatura: _____

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação da Prof.^a Doutora Carla Pinto Cardoso.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2025

RESUMO

A África é um continente onde seus inúmeros fatores externos impactam negativamente seus projetos de desenvolvimento internacional. Moçambique, país da África Austral, encontra-se neste contexto. Seus projetos estão ameaçados principalmente por fatores ecológicos e por fatores relacionados a esta arena. Somado a estes, as questões legais interferem grandemente o espaço da sociedade civil, onde todas as iniciativas são desenvolvidas; além das culturais, como a interferência de conhecimento entre o Norte e Sul Global. Não obstante, estes projetos estão ameaçados pelas mudanças na paisagem, que passam despercebidas pelos atores do regime socio-tecnológico, deixando de não apenas reconhecê-las, mas de suportá-las, perdendo em relação às inovações e melhorias. Esta pesquisa preenche uma lacuna na literatura, considerando a gestão de risco e de incertezas com o uso de indicadores de alerta, direcionando os projetos de desenvolvimento internacional na sociedade civil moçambicana para a quarta dimensão de sucesso, que é o preparo para o futuro. Através de uma Revisão Sistemática de Literatura em fontes internacionais, africanas, portuguesas e moçambicanas, foram identificados 205 fatores externos ou tendências que podem impactar tais projetos no país. Os fatores identificados são comuns a organizações e projetos locais, além de descrevem parte da paisagem do ambiente de desenvolvimento internacional.

Palavras-chave: Ambiente externo; desenvolvimento internacional; gestão de riscos; indicadores de alerta; Moçambique; PDI; sociedade civil.

ABSTRACT

Africa is a continent where its numerous external factors negatively impact its international development projects. Mozambique, a Southern African country, finds itself in this context. Its projects are primarily threatened by ecological factors and by factors related to this arena. Additionally, legal issues significantly interfere the Civil Society Space, where all initiatives are developed; besides the cultural issues, such as the knowledge interference between the Global North and South. Moreover, these projects are threatened by changes at the landscape which are often unnoticed by socio-technological regime actors, who fail not only to recognize them, but also to support, thereby falling behind in terms of innovations and improvements. This research fills a literature gap by considering risk and uncertainty management together with the use of early warning indicators, which guide international development projects within Mozambican civil society toward the fourth dimension of success, the preparedness for the future. Through a Systematic Literature Review in international, African, Portuguese, and Mozambican sources, 205 external factors or trends were identified which might affect such projects in the country. The identified factors are common to multiple local organizations and projects and also describe part of the landscape of the international development environment.

Keywords: Civil society; early warning signs; external environment; international development; international development project; Mozambique; risk management.

Ao Deus
que enviou, envia e que me deu a
oportunidade de participar em sua obra, a
Ele toda honra e glória.

Ao povo moçambicano,
que mesmo diante de tantos desafios, me
ensina tanto e me faz refletir sobre o
verdadeiro significado da vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus de Israel, que me sustenta dia após dia, me ensina, me disciplina e me cura quando quer que seja necessário, em meio à ansiedade e desafios de minhas condições. Sem a permissão, a proteção e a graça imerecida dele, eu não teria chegado até aqui.

Agradeço à minha família, meus pais que me ensinaram a alcançar objetivos de forma honesta — ao meu pai, (*in memorian*), que me ensinou a apreciar a gestão e o empreendedorismo, mesmo de forma empírica; à minha mãe, que me transmitiu a habilidade de ensinar, o amor ao ensino e a dedicação aos estudos; todos estes dons de Deus para seguir com minha vocação, missão e seu propósito em minha vida.

Ao meu marido, que me compreendeu durante esta jornada de pesquisa e me deu o apoio necessário. Sem a paciência e o cuidado dele com nossa filha, isso não seria possível. À nossa filha, que se superou nas rotinas diárias sem parte de minha presença, compreendeu-me e ensinou-me que as cicatrizes nos mostram o quanto nós fomos fortes.

Ao meu sogro e sua esposa, que me apoiaram e me motivaram em momentos desafiadores, durante às viagens a Portugal, assim como minha amada amiga Chris (*in memorian*).

A todos os professores que passaram por minha vida, em especial à minha orientadora e professora Carla Cardoso, que com muita paciência, conhecimento e zelo me conduziu neste processo. Seus ensinamentos foram primordiais para meu crescimento e desenvolvimento. Foi uma honra aprender com você, pela sua atenção a detalhes que fazem toda a diferença.

Aos missionários usados por Deus para me apresentar Moçambique, e assim, eu poder conhecer este campo transcultural, repleto de gente que vive a coletividade e que aguarda ansiosamente por projetos que transformem suas vidas de maneira integral.

Agradeço a todos que oraram por mim para que eu ficasse de pé durante esta pesquisa, em especial a dona Neide, seu apoio e atenção.

Índice

Capítulo I — Introdução.....	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Justificativa da escolha	2
1.3 Objetivos.....	2
1.4 Delimitações	3
1.5 Estrutura do trabalho	4
Capítulo II — Referencial teórico.....	6
2.1 Nota introdutória.....	6
2.2 Fundamentos da Gestão de Projetos.....	6
2.2.1 <i>A relação entre GP, abordagens de desenvolvimento e ciclo de vida.....</i>	<i>8</i>
2.3 Gestão de projetos no setor de DI.....	14
2.3.1 <i>Características e abordagens de desenvolvimento.....</i>	<i>17</i>
2.4 Gestão de riscos, de incertezas e indicadores de alerta	28
2.4.1 <i>Abordagens de GR e de incertezas</i>	<i>30</i>
2.4.2 <i>Fracasso e sucesso relacionado ao ambiente e indicadores de alerta.....</i>	<i>32</i>
2.5 Ambiente externo e seus fatores	36
2.5.1 <i>A análise do macroambiente e PESTEL.....</i>	<i>42</i>
2.6 Cenário Moçambicano.....	46
2.6.1 <i>Ambiente político, socioeconômico e vulnerabilidade climática</i>	<i>47</i>
2.6.2 <i>A sociedade civil em Moçambique.....</i>	<i>51</i>
2.6.3 <i>Atores da SC moçambicana e seus PDIs</i>	<i>56</i>
2.7 Nota conclusiva	63
Capítulo III — Metodologia	64
3.1 Nota introdutória.....	64
3.2 A pesquisa.....	64
3.2.1 <i>Processo de pesquisa.....</i>	<i>64</i>

3.3 Classificação da pesquisa	65
3.3.1 Revisão Sistemática da Literatura — RSL.....	66
3.4 Elaboração do processo	67
3.4.1 Planejamento da RSL.....	69
Capítulo IV — Aplicação do processo	74
4.1 Nota introdutória.....	74
4.2 Identificação dos estudos relevantes.....	74
4.3 Seleção de estudos primários.....	76
4.4 Avaliação de qualidade.....	78
4.5 Extração dos dados relevantes dos estudos	78
4.6 Sintetização dos dados extraídos	79
4.7 Nota conclusiva	79
Capítulo V — Análise dos resultados	80
5.1 Nota introdutória.....	80
5.2 Análise bibliométrica.....	80
5.3 Análise dos resultados	88
5.4 Documentação da RSL.....	103
Capítulo VI — Considerações finais.....	104
6.1 Nota introdutória.....	104
6.2 Síntese dos principais resultados	104
6.3 Contribuições teóricas e práticas	105
6.4 Recomendações	106
6.5 Limitações do estudo	106
6.6 Sugestões para pesquisa futura	106
Bibliografia.....	107
Apêndice I – Estudos selecionados para a RSL	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese da estrutura da dissertação.	5
Figura 2: Formação de uma metodologia de GP.	10
Figura 3: Triângulo de gestão.	13
Figura 4: Armadilhas e problemas de GP na África.	23
Figura 5: O escopo da GR.	29
Figura 6: Painel conceitual para lidar com ambiente em diferentes situações de incerteza.	33
Figura 7: Elementos que caracterizam o ambiente externo e meios de combate.	37
Figura 8: Principais instituições da SC moçambicana.	52
Figura 9: As quatro dimensões da SC.	54
Figura 10: Etapas da RSL dentro dos capítulos desta pesquisa.	67
Figura 11: Questões desta pesquisa.	71
Figura 12: Principais marcos históricos em Moçambique entre 2019 e 2025.	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: CV generalista.....	11
Gráfico 2: Percentual de estudos finais em cada base de dados.	80
Gráfico 3: Percentual de estudos finais em cada periódico.....	81
Gráfico 4: Percentual de participação em relação ao total de participações.	82
Gráfico 5: Percentual de cada tema nos estudos finais.....	83
Gráfico 6: Percentual de participação de países lusófonos nos estudos finais.	83
Gráfico 7: Percentual de cada idioma dos estudos finais.	84
Gráfico 8: Evolução temporal da produção científica entre 2019 e 2025.	84
Gráfico 9: Percentual de participação dos países africanos nos estudos finais.	86
Gráfico 10: Percentual de países africanos independentes nas produções científicas...	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de ADs generalistas, características e contexto de utilização.	9
Tabela 2: Principais características dos PDIs.	18
Tabela 3: Diferença entre projetos “ <i>hard</i> ” e “ <i>soft</i> ”.	20
Tabela 4: Principais estudos sobre AD.	22
Tabela 5: Principais ADs utilizadas no setor de DI.	26
Tabela 6: Principais diferenças de GR nos guias práticos de PDIs.	31
Tabela 7: Principais ferramentas para identificação de indicadores de alerta.	35
Tabela 8: Fatores externos e suas descrições.	38
Tabela 9: Estudos do impacto de fatores externos em projetos ou empreendimentos sociais.	40
Tabela 10: Abordagens para evitar surpresas estratégicas e pontos de inflexão.	45
Tabela 11: Comparação do espaço da sociedade civil.	54
Tabela 12: Pontuação de Moçambique no ISC e comparação a outros países.	55
Tabela 13: Conceitos de associação e fundação, segundo INE.	57
Tabela 14: Número de OSFLs e estabelecimentos ativos segundo forma jurídica.	57
Tabela 15: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por OSFLs em Moçambique.	59
Tabela 16: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por intermediadoras em Moçambique.	60
Tabela 17: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por OCBs em Moçambique.	61
Tabela 18: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por igrejas em Moçambique.	62
Tabela 19: Questões bibliométricas.	70
Tabela 20: Questões de investigação.	71
Tabela 21: Conjunto de search strings definido para cada base.	75
Tabela 22: Quantidade de estudos obtidos em cada base.	76
Tabela 23: Critérios de inclusão e exclusão da RSL.	76
Tabela 24: Resultados após seleção de estudos primários.	77
Tabela 25: Resultados após leitura dos títulos, resumos e estudos de forma completa.	78
Tabela 26: Fatores externos que podem impactar os PDIs na SC moçambicana.	88
Tabela 27: Quantidade de ameaças e oportunidades observadas em cada grupo de fatores.	102

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD	Abordagem de desenvolvimento
CV	Ciclo de vida
DI	Desenvolvimento internacional
GP	Gestão de projetos
GR	Gestão de riscos
OCB	Organização comunitária de base
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da sociedade civil
OSFL	Organização sem fins lucrativos
PDI	Projeto de desenvolvimento internacional
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SC	Sociedade civil

Capítulo I — Introdução

1.1 Contextualização

A África é um continente dicotômico, próspero para negócios e ao mesmo tempo, sem esperança (Ika & Saint-Macary, 2014). Ela tem sido descrita como um “receptáculo de fatores externos”, cuja complexidade pode comprometer a implementação de projetos que não sejam devidamente ajustados ao contexto (WACSI, 2021). É palco para conflitos internos, condições climáticas desfavoráveis e desafios em relação à saúde e à paz. A África subsaariana, região com a maior deficiência alimentar do mundo, possui uma economia dependente e um baixo IDH (Chaves-Chaparro et al., 2025; FMI, 2024).

Moçambique, parte deste continente, vive em um contexto socioeconômico e político complexo, com adversidades econômicas, desemprego, insurgências, afunilamento do espaço cívico e controle do Estado nas iniciativas da sociedade civil (FDC, 2023). Somado a isso, existem desafios na elaboração de políticas públicas com fatores intrínsecos e extrínsecos, que moldam o cenário (Vasco & Rassul, 2023). O país, de acordo com o relatório da CIVICUS, tem o *status* de reprimido no momento, o que impacta no direito de associar-se, protestar e expressar divergências (CIVICUS, s.d.).

Embora o crescimento das organizações da sociedade civil tenha ocorrido desde 1990 na África (Bussotti, 2014 citado por Nhatsumbo & Bussotti, 2025), e inúmeras instituições internacionais tenham apoiado Moçambique em projetos de desenvolvimento (Nyusi, 2025), índices do Banco Mundial demonstram que seus projetos neste continente têm uma taxa 50% maior de fracasso que em outras regiões do mundo (Dugger, 2007 citado por Ika, 2012), fazendo-o conhecido como “cemitério de projetos” (WACSI, 2021).

O cenário de projetos de desenvolvimento no país envolve problemas de gestão e armadilhas (Ika, 2012). Constitui-se por instituições internacionais, agências intermediadoras, organizações comunitárias de base e confissões de fé (Kleibl & Munck, 2017; Pfeiffer, 2004). Nesse cenário, o fortalecimento de ONGs locais é essencial, pois elas atuam na execução destes projetos e podem adaptar estratégias de gestão de risco e de indicadores de alerta para aumentar a resiliência de suas intervenções.

1.2 Justificativa da escolha

Além da necessidade vista através da contextualização, existe uma lacuna e sugestão de utilização da gestão de riscos e indicadores de alerta juntos na literatura — uma abordagem estratégica para olhar para o futuro e para o ambiente externo. Retira-se o foco apenas das restrições do triângulo e de fatores internos que levam ao fracasso. Reforça-se tendências e possíveis surpresas estratégicas, mas com a compreensão da demanda de “adequação” ao ambiente (Louro & Pugira, 2014; Silva, 2016; Zheng & Carvalho, 2016).

Adicionando, o uso da gestão estratégica não pode estar relacionado apenas com o planejamento tradicional, mas com a construção da ponte com o longo prazo. O cenário, os espaços e as organizações que projetos fazem parte não são temporários, mas dinâmicos, sujeitos a riscos e incertezas (Ansoff, 1975; Silva, 2016; McGrath, 2020), além do sucesso destes estar relacionado ao preparo para o futuro (Shenhar & Dvir, 2001).

Esta pesquisa surge como uma “antena inicial” (Haji-Kazemi et al. 2013) de indicadores de alerta para constituir um suporte aos projetos de desenvolvimento internacional em Moçambique. Direciona políticas públicas, pois é evidente a influência da abertura do espaço da sociedade civil e sua estrutura na legalização de organizações e sua atuação (Francisco, 2010), devendo tais políticas defender a ideia de que é através de projetos como estes que vidas são alcançadas e transformadas (Golini & Landoni, 2014), além da SC ser considerada um *stakeholder* secundário ambiental (Cierco et al., 2012).

O tema desta pesquisa possui alta relevância e cobre os aspectos apresentados, especialmente para Moçambique, onde existem inúmeras organizações sem fins lucrativos (INE, 2023) com nenhum estudo nesse sentido. A metodologia escolhida para esta pesquisa é replicável por quaisquer atores envolvidos, mesmo diante de poucos recursos e de poucas habilidades; sem a necessidade de *softwares* de alto custo que poderiam dificultar sua continuidade ou reprodução.

1.3 Objetivos

Geral: Identificar os fatores externos que podem impactar PDIs na sociedade civil moçambicana, servindo como indicadores de alerta para seu sucesso ou insucesso.

Específicos:

- Mapear e sistematizar os estudos existentes, relacionando-os ao tema de forma a gerar valor para a comunidade acadêmica;
- Identificar e categorizar os fatores externos que podem impactar os projetos da sociedade civil moçambicana, construindo uma antena inicial;
- Analisar quais fatores configuram oportunidades ou ameaças no curto e médio prazo para os projetos moçambicanos;
- Determinar o grupo de fatores que reúne o maior número de ameaças ou oportunidades identificadas;
- Examinar se determinados tipos de projeto de desenvolvimento internacional na sociedade civil moçambicana que enfrenta mais ameaças ou se beneficiam de mais oportunidades e a relação com o contexto local; e
- Identificar se existem práticas, rituais ou hierarquias locais, que podem ser decisivos para o desempenho de projetos de desenvolvimento internacional e se tais elementos estão ausentes dos manuais globais.

1.4 Delimitações

Esta pesquisa tem seu foco na identificação de fatores externos que podem impactar projetos de desenvolvimento internacional desenvolvidos na sociedade civil moçambicana, comuns às suas organizações sem fins lucrativos (OSFLs), incluindo agências intermediadoras, ONGs, OCBs e confissões de fé. Não contempla projetos convencionais ou de natureza lucrativa. O estudo restringe-se à análise exploratória do macroambiente, não abrangendo etapas subsequentes do processo de análise ambiental, como o monitoramento contínuo, a atualização de indicadores de alerta ou a definição de respostas. O limite temporal é dos últimos seis anos, considerado adequado para oferecer uma visão de longo prazo e orientar a preparação para o futuro.

1.5 Estrutura do trabalho

Inicialmente, esta dissertação é introduzida no primeiro capítulo através de sua contextualização para situar o leitor em relação à pesquisa, a justificativa da pesquisa, objetivos gerais e específicos, bem como sua delimitação.

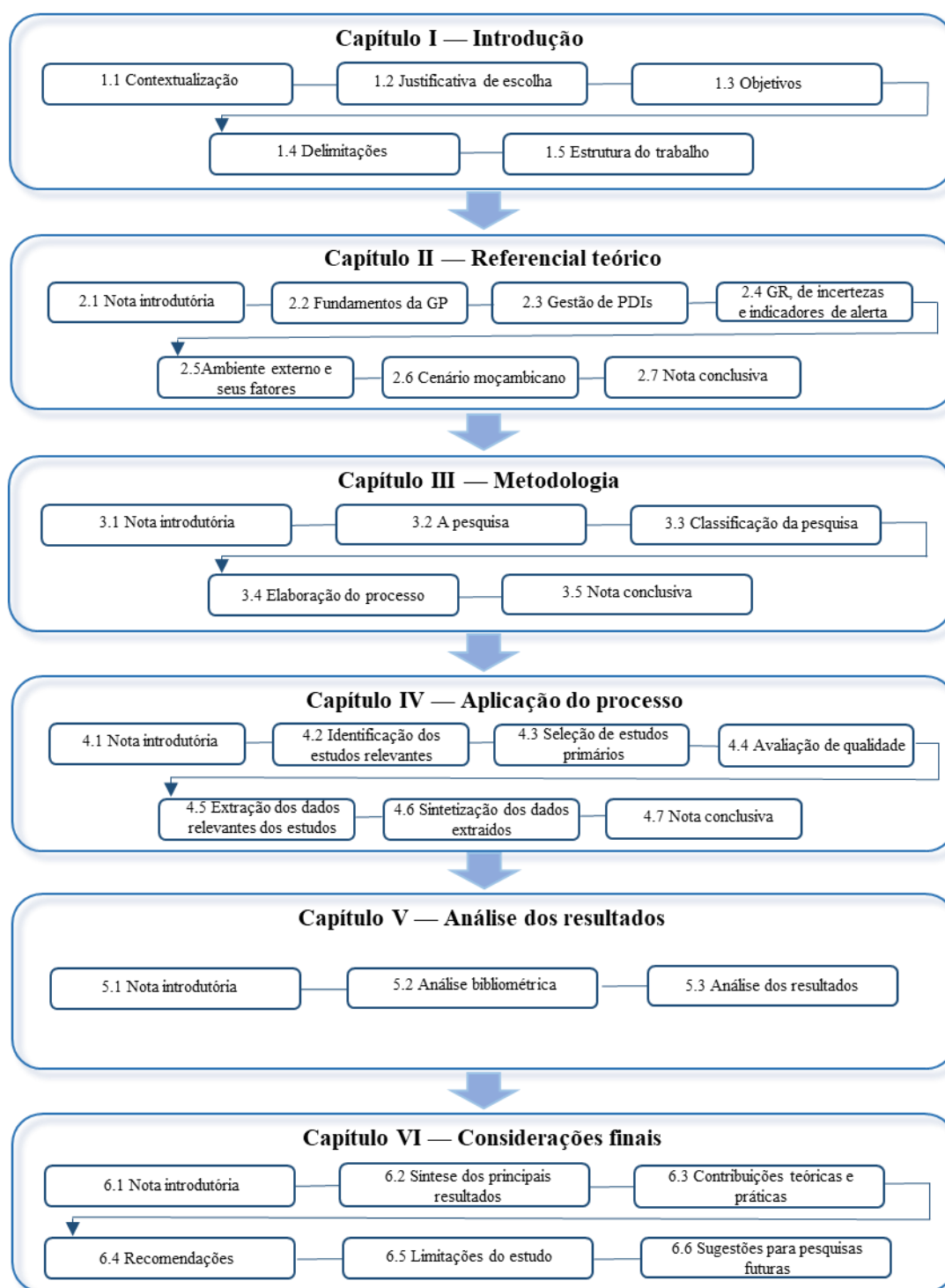
No segundo capítulo o referencial teórico é explorado com a finalidade de fundamentar os resultados desta pesquisa. Para tal, a literatura foi constituída por grandes estudiosos de cada área, como Ansoff (1975), Francisco (2010), Golini e Landoni (2014), Ika e Hodgson (2014) e McGrath (2020), entre outros. Além destes, os guias práticos, devido sua ampla utilização pelo setor de desenvolvimento internacional e por serem desenvolvidos especificamente para este, também foram considerados. Estudiosos portugueses, brasileiros, africanos e moçambicanos também foram referenciados devido à relevância de seus temas e conclusões, perfazendo um embasamento profundo e rico.

A metodologia é contemplada no terceiro capítulo, quando se explica o processo de pesquisa, sua elaboração e classificação — aplicada, exploratória e qualitativa. É exposto o processo de Revisão Sistemática de Literatura, de forma clara e transparente para que a replicabilidade seja possível, além da abrangência de evidências e diminuição de vieses.

A aplicação do processo de Revisão Sistemática de Literatura é constituída no quarto capítulo, quando os estudos relevantes são identificados, selecionados e avaliados. Segue-se com a extração e sintetização dos dados para que no quinto capítulo, com os dados em mãos, seja possível sua análise bibliométrica e investigativa, respondendo as questões-problema.

No último capítulo, as considerações finais são relatadas, como a síntese dos principais resultados, contribuições teóricas e práticas desta pesquisa para o meio acadêmico e sociedade civil moçambicana; além das recomendações, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. Uma síntese desta estrutura pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1: Síntese da estrutura da dissertação.



Fonte: Elaboração própria.

Capítulo II — Referencial teórico

2.1 Nota introdutória

Este capítulo apresenta os principais temas que fundamentam a pesquisa e sustentam a análise de resultados. Na primeira seção fundamenta-se a gestão de projetos; na segunda, prioriza-se a literatura sobre projetos de desenvolvimento internacional e seus guias práticos. A terceira seção trata da gestão de riscos, incertezas e indicadores de alerta, devido sua estreita relação. Na quarta examina-se o ambiente externo e seus fatores com foco no futuro e, na última seção contextualiza o cenário moçambicano e sua sociedade civil. Em todas as seções, privilegiam-se estudos e fontes provenientes de África, Portugal, Brasil e Moçambique devido à lusofonia e da relevância para o objeto de estudo.

2.2 Fundamentos da Gestão de Projetos

Diversos motivos levam as organizações a desenvolver projetos, sempre vinculados à uma demanda estratégica, como aumentar a participação no mercado; atualizar a tecnologia organizacional; ou responder à alguma ameaça (Lima, 2014), como o projeto Treinamento de Segurança Digital, que visa apoiar jornalistas que possam sofrer ameaças digitais no mundo (Project Management Institute [PMI], s.d.), entre outros.

Diversos motivos também fazem com que um projeto de desenvolvimento internacional (PDI) seja desenvolvido através de atividades de agricultura, assistência médica, educação ou propósitos diversos (Project Management For NGOs [PM4NGOs], 2020), levando seus beneficiários a uma melhoria de vida (Golini & Landoni, 2014) e produzindo impactos sociais significativos, como o projeto Samburu, no Quênia, o qual leva água limpa às mulheres e as devolve o tempo precioso (PMI, s.d.).

Sendo fiel ao conceito contido no guia do *Project Management Book of Knowledge* [PMBok®], projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2021, p. 20). Corroborando, mas com algumas particularidades, Montes-Guerra et al. (2015, p. 56) definem PDI como uma “proposta de atividades organizadas em torno de um objetivo específico, para performar em um determinado período de tempo, em uma área geográfica definida, para um grupo de

beneficiários, com o intuito de resolver problemas específicos ou melhorar uma situação”. Estes últimos são tratados como internacionais por serem iniciativas de agências e financiadores de outros países, do Ocidente, em sua maioria (Ika & Hodgson, 2014); e por estarem em países em desenvolvimento (Youker, 2019).

Mais reconhecida como uma necessidade para atender mudanças na paisagem (Sankaran et al., 2021), a história da evolução da gestão de projetos (GP), consolida-se a no final da década de 80, quando promotores de engenharia exaltam seu uso para obter técnicas de programação superiores. Segue-se nos anos posteriores para uma descentralização de decisões, eliminação de excessos, controle de custos e abordagens que evitassem a mudança de escopo. A gestão de riscos (GR) ganha espaço no final da década de 90 com modelos de maturidade de GP surgindo e suas práticas utilizadas, conforme traz Kerzner (2009). Após a virada do século, estudiosos concluem que o preparo para o futuro está intimamente ligado ao sucesso de projetos (Shenhar & Dvir, 2001).

Existe um sistema de entrega de valor¹ para alcançar resultados únicos em projetos. Os resultados viram benefícios e estes criam valor; a utilidade ou a relevância de algo. Junto ao ambiente interno da organização, ele está sujeito às estruturas de governança, políticas, procedimentos, metodologias etc. Ele também existe no ambiente externo, onde envolve o ambiente competitivo, a economia, a sociedade etc. Possui componentes diversos, como operações, portfólio, programas, projetos e produtos, os quais juntos, fazem parte de um sistema em acordo com a estratégia da organização (PMI, 2021).

Raramente uma organização estará desenvolvendo apenas um projeto, mas um conjunto destes e este estará junto à realização das decisões do planejamento estratégico (Cierco et al., 2012), que direciona toda organização através da visão e missão, de seus objetivos e direção estratégica; inclusive direciona a visão do projeto que deve ser clara, de forma a resumir este e seu resultado; concisa, para que envolvidos a compreendam e a tenham em mente; e acionável, para que transmita paixão pelo resultado (PMI, 2021).

Os projetos não estão soltos em uma organização, mas atrelados a portfólios, programas e a outros projetos (PMI, 2021); como o portfólio da Embraer, com vários produtos

¹ Conjunto de atividades de nível estratégico para construir, sustentar ou promover uma organização.

inovadores para o mercado, promovido na LAAD² 2023, que contou com a presença de outras empresas que compõem o portfólio de soluções do grupo (Defesa Aérea & Naval, 2023). Tais termos são empregados de maneira intercambiável no setor de desenvolvimento internacional (DI), entretanto, cada um tem seu conceito e essa intercambialidade pode afetar a clareza das funções do gerente (PM4NGOs, 2020).

O portfólio está relacionado com o nível estratégico da organização, assim como suas decisões e é composto por programas e projetos; o programa é de controle do gerente, mas busca resultados ligados aos objetivos estratégicos e pode ser composto por outros programas e projetos (PM4NGOs, 2020). Por tais motivos, é necessária a gestão de portfólio pela organização, que começa com a identificação dos projetos, categorização por objetivos, avaliação através de quesitos predefinidos, priorização, conforme importância e balanceamento de portfólio para haver equilíbrio entre recursos e outros projetos. Após tais ações, a gestão do portfólio é finalizada com as autorizações, recursos e comunicação para *stakeholders*³ internos e externos à instituição (Cierco et al., 2012).

De forma generalista, projetos possuem características como o fato de serem desenvolvidos por pessoas, terem restrições (Lima, 2014), possuírem limites de fundos e multifuncionalidades (Kerzner, 2009). São temporários; têm objetivos definidos; utilizam processos para suas ações; seu sucesso é medido de diversas formas, como obtenção de resultados, satisfação de clientes, qualidade, orçamento e prazo. Para que tais resultados sejam possíveis, é necessária a GP (PMI, 2021).

2.2.1 A relação entre GP, abordagens de desenvolvimento e ciclo de vida

Para Kerzner (2009, p. 4), GP é “planejamento, organização, direção e controle dos recursos de uma organização para um objetivo relativo de curto prazo, estabelecido para alcançar metas e finalidades específicas”. Segundo o PMI (2021), a GP exige a adoção de uma abordagem de desenvolvimento (AD), entendida como o conjunto de métodos que orientam a execução do projeto. O PMBoK® ressalta que não existe uma AD

² Feira internacional de defesa e segurança, realizada na América Latina.

³ Partes interessadas, indivíduos, comunidades ou organizações, que podem ser impactadas pelo projeto.

universal, reconhecendo a necessidade de ajustes em função do contexto, prática conceituada como *tailoring*. A escolha da AD influencia diretamente o ciclo de vida (CV).

Estudos voltados aos PDIs também reconhecem a importância da AD, considerando as especificidades desses projetos (Akel et al., 2019; Ika, 2012; Ika & Hodgson, 2014; Golini & Landoni, 2014; Silva et al., 2018; Shenhar & Dvir, 2007). Essa escolha depende de fatores relacionados ao projeto (stakeholders, cronograma, recursos financeiros); à organização (estrutura, cultura, capacidade); e ao produto, serviço ou resultado esperado (grau de inovação, requisitos, escopo, riscos, ambiente regulatório etc.) (PMI, 2021).

Assim, qualquer abordagem pode ser utilizada, desde que adequada às características e requisitos do projeto (Silva et al., 2018). As principais incluem modelos preditivos, adaptativos e híbridos, sendo esta última uma combinação das duas anteriores. Na Tabela 1 é possível observar os tipos generalistas, suas características e o contexto de utilização.

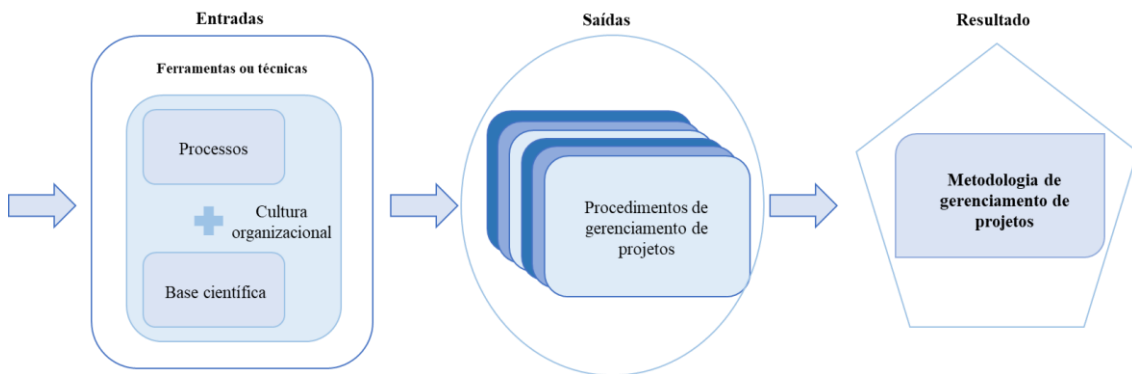
Tabela 1: Tipos de ADs generalistas, características e contexto de utilização.

Preditiva (Tradicional ou Cascata)	Adaptativa (Ágil)	Híbrida
Em uma linha reta, encontra-se à extrema direita da adaptativa. Útil para diminuir nível de incerteza.	Em uma linha reta, encontra-se à extrema esquerda da preditiva e utiliza abordagens iterativas e incrementais.	Em uma linha reta, encontra-se entre as duas. Combinação de abordagem adaptativa com preditiva.
O projeto tem prazos rígidos e/ou recursos financeiros altos; A organização tem uma cultura de gerenciamento e estrutura com vários níveis hierárquicos e/ou equipes maiores, virtuais ou distantes; e Produto, serviço ou resultado tem risco alto e/ou requisitos rigorosos de segurança e/ou ambientes com alta regulamentação.	O projeto tem o envolvimento dos <i>stakeholders</i> e/ou entrega antes do término e/ou recursos financeiros incertos; A organização tem capacidade organizacional e/ou equipes menores; e O produto, serviço ou resultado possui alto nível de inovação e equipe não possui experiência e/ou requisitos, produtos ou escopo são incertos.	Os produtos, serviços ou resultados têm requisitos com incertezas ou riscos e/ou possibilidade de entregas modularizadas ou realizadas por equipes diferentes.

Fonte: Adaptado de PMI (2021).

Diferente de projetos, os processos são definidos como um modo de se fazer algo, que possuem dados de entrada e de saída e, um ou mais modos de conceber as saídas. Tais elementos são necessários para a criação de procedimentos e estruturação das atividades dentro da GP, o que expande a previsibilidade de saídas, assim como sua maturidade ao passar do tempo (Lima, 2014). Compreendido isso, a junção de processos de GP; de uma base científica, que em outras palavras é uma AD, e de aspectos da cultura organizacional, obtêm-se os procedimentos de GP, que resultam em uma metodologia de GP, como explica Lima (2014), e esta formação pode ser compreendida através da Figura 2.

Figura 2: Formação de uma metodologia de GP.



Fonte: Adaptado de Lima (2014, p.6).

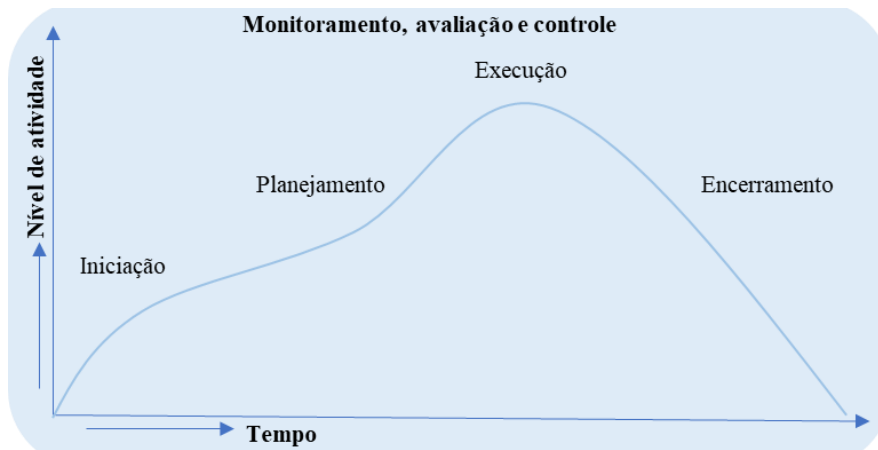
Conforme observado na Figura 2, as organizações podem desenvolver e definir a melhor metodologia para seu contexto, o que tem aberto espaço para o uso de ferramentas, técnicas ou manuais de boas práticas, as quais auxiliam o gerente de projetos a lidar com contextos e requisitos diversos, onde quer que esteja inserido (Atkison, 1999).

Compreendida a abordagem de desenvolvimento, o CV é um número sucessivo de fases que começa desde identificação das necessidades e objetivos até alcançar seus efeitos; é estrutura e direção para as atividades em que fases variam a depender da organização, assim como seus nomes (Biggs & Smiths, 2003). O CV genérico é composto pelas fases de iniciação, planejamento, execução, encerramento e monitoramento e controle, sendo esta última desenvolvida junto às demais fases, durante todo o ciclo. O modelo do diagrama do CV pode ser circular, linear ou espiral modificado, entretanto, seus objetivos permanecem os mesmos (Lima, 2014; PM4NGOs, 2020).

Ika e Hodgson (2014) explicam que o CV no setor de DI também tem mudado ao longo dos anos, embora sejam similares aos de projetos convencionais. A aprendizagem é algo que tem sido incorporada durante todo o CV de projetos para levar a equipe à uma melhoria contínua através de lições aprendidas, evoluindo processos nas retrospectivas e garantindo resultado (PMI, 2021).

O Gráfico 1 traz um exemplo de CV genérico com suas fases em diagrama linear, com a quantidade média de atividades e tempo.

Gráfico 1: CV generalista.



Fonte: Adaptado de Lima (2014, p. 3) e PM4NGOs (2020).

Cada fase compreende processos diferentes (Cierco et al., 2012; PMI, 2021), a saber:

➤ Iniciação: Necessária à definição e autorização do projeto ou de pelo menos uma de suas fases e quando os requisitos e escopo são definidos;

➤ Planejamento: Relevantes para alcançar os objetivos, definição do escopo e da geração das entregas;

➤ Execução: Associados à gestão de todos os tipos de recursos demandados e entregas ou resultados esperados para satisfazer os requisitos do projeto;

➤ Encerramento: Relacionados à conclusão, assim como o reconhecimento e aceitação do resultado final; e

➤ Monitoramento, avaliação e controle: Necessários para o acompanhamento e o controle de toda evolução, desempenho, identificação de mudanças e GR.

Como explicado por Kerzner (2009), entende-se que a responsabilidade pela coordenação e integração das atividades através de múltiplas funções, como desenvolver o planejamento, a execução e fazer mudanças é do gerente, também responsável pelo sucesso do projeto, mas não pessoalmente pela conclusão do mesmo. Sua atuação demanda habilidades interpessoais, ética e preparo técnico por ser expandida (Lima, 2014); e alcança diversos *stakeholders*, como diretores, usuários finais ou clientes,

fornecedores e órgãos públicos, todos estes classificados como primários por estarem mais próximos à organização. Já os ambientalistas são organizações da sociedade civil (OSCs), imprensa e o público em geral, considerados *stakeholders* secundários (Cierco et al., 2012), por isso a relevância da inclusão da sociedade civil (SC) nesta pesquisa.

Os *stakeholders* primários carecem de maturidade em GP. A maturidade organizacional reflete-se no desempenho dos projetos, enquanto a maturidade da equipe deve estar alinhada às competências exigidas e a maturidade individual pode ser desenvolvida ao longo do tempo (Lima, 2014). O sucesso está relacionado à relevância que se dá à gestão de todos esses atores (Cierco et al., 2012), o que torna essencial o mapeamento e análise detalhada dos *stakeholders*. Esse processo possibilita: compreender suas forças, fraquezas, interesses e expectativas; definir estratégias de engajamento adequadas; e antecipar e gerenciar riscos relacionados desde a fase de iniciação até todo o CV do projeto. Assim, a escolha da AD deve incluir canais eficazes de comunicação com *stakeholders* estratégicos e mecanismos de redução de resistências (Cierco et al., 2012).

Com isso, uma AD com canais efetivos para alcançar aqueles apreciados como valiosos e maneiras de reduzir suas resistências devem ser definidas (Cierco et al., 2012). Os PDIs possuem diversos *stakeholders*, característica que também os diferencia dos projetos convencionais (Golini & Landoni, 2014) e estes podem trazer questões positivas ou negativas, a depender de seu ponto de vista (Youker, 2019).

Diferente dos fatores humanos, os fatores ambientais já dizem respeito ao local onde os projetos são desenvolvidos e tais fatores influenciam grandemente no modo como estes são iniciados, implementados e monitorados. Como exemplo dos fatores ambientais, a influência do ambiente cultural e social com suas particularidades na economia, educação, religião e outras; o ambiente físico, e seus aspectos como a ecologia e geografia local (Lima, 2014), o que corrobora com a demanda em saber lidar com ambientes desafiadores por parte do gerente de PDI (Lazima & Coyle, 2019) e com a adaptação de práticas de gestão devido ao contexto e ambiente físico destes (Ika & Hodgson, 2014).

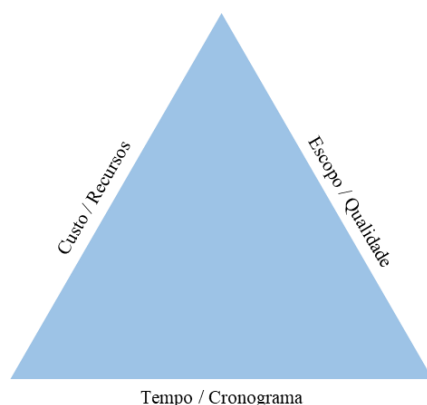
Influenciado por fatores ambientais, destaca-se o caso do Sahel, conhecido por suas questões regionais como a fome, vulnerabilidade e instabilidade causados pelo clima, foi palco para o projeto Great Green Wall, o qual enfrentou desafios devido à complexidade

cultural da região e grupos diversos envolvidos. Dentre uma das lições aprendidas sobre o desenvolvimento do projeto, compartilhadas pelo Banco Mundial (BM), foi a necessidade de incorporar as realidades locais às entregas do projeto, reforçando a importância da adaptação contextual (Investing in Rural People [IRP], 2021), o que será aprofundado na seção 2.5 deste capítulo.

É devido a todo esse contexto com fatores humanos, ambientais e outros que o segredo das competências necessárias para o gerente está no equilíbrio entre a “arte” e a “ciência”. Aquele com habilidades artísticas irá redirecionar equipes quando as prioridades ou desafios mudarem, assim como resolver possíveis conflitos. Já aquele com habilidades técnicas irá equilibrar o alcance de metas e resultados (PM4NGOs, 2020); além de outros resultados positivos dentro do contexto de restrições do projeto, do triângulo de gestão ou da tríplice restrição (Atkison, 1999), o qual, mesmo com um desacordo na literatura acerca de seus elementos, em sua maioria são (Pollack et al., 2018): Cronograma ou tempo; Custos ou recursos; e Escopo e qualidade, sendo esta verificada de acordo com a satisfação do cliente.

Seus 3 lados interdependentes devem ser mantidos em equilíbrio. Sempre que um dos lados for restringido ou estendido, os outros também o serão (PM4NGOs, 2020). Na Figura 3 verifica-se seus elementos em acordo com os principais estudos.

Figura 3: Triângulo de gestão.



Fonte: Adaptado de PM4NGOs (2020).

Além de compreender os relacionamentos e compromissos que existem entre cada uma das restrições do triângulo, é imperioso que o gerente sempre analise dentro do contexto de inflexibilidade, de adaptação ou de cessão, ou seja, o que pode ser feito considerando

estas opções. Qualquer alteração em um dos elementos do triângulo trará um impacto ou será necessária uma ação diferente (PM4NGOs, 2020).

Embora o triângulo seja relacionado ao sucesso do projeto, o gerente pode acreditar em uma simplificação da GP apenas voltado para este e criar uma ilusão de progresso (Van Wyngaard et al., 2012 citado por Pollack et al., 2018); o que não se sustenta, mediante a estudos explorados ao longo desta pesquisa e nas sessões seguintes. Há décadas, gerentes e executivos acreditam que terão sucesso em seus projetos apenas seguindo um bocado de atividades provenientes de guias de GP convencionais (Shenhar & Dvir, 2007).

O sucesso de projetos se relaciona com a mensuração deste em todas as fases do CV, não apenas no final, quando não há mais possibilidade de mudança. Ele se relaciona com *stakeholders* e seus benefícios; com benefícios-alvo do projeto, relevante para um dado contexto, junto à percepção dos atores; com questões de sustentabilidade (Pinto et al., 2022); além de preparo para o futuro (Shenhar & Dvir, 2007), explorado na seção 2.4. As organizações também são responsáveis pelo sucesso e devem oferecer suporte para o crescimento de habilidades e capacitar envolvidos (Gasemagha & Kowang, 2021).

2.3 Gestão de projetos no setor de DI

O setor de DI surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial com o propósito de apoiar populações vulneráveis, proporcionando bem-estar e ampliando as liberdades individuais (Sen, 1999 citado por Picciotto, 2019). A história dos PDIs demonstra que estes servem de instrumentos para políticas sociais e ambientais devido à incapacidade do mercado livre de gerar desenvolvimento econômico sozinho. Assim, os PDIs foram vistos como ferramentas de transformação econômica nos países com independência recente, esperando que estes últimos pudessem deixar a “armadilha da pobreza”. As concepções de desenvolvimento econômico mudaram e, como o conceito de PDI é fundamentado em macroeconomia, os desenhos dos PDIs também (Picciotto, 2019).

O financiamento desses projetos envolve uma ampla gama de atores, incluindo bancos multilaterais de desenvolvimento, agências da Organização das Nações Unidas (ONU), agências governamentais bilaterais e multilaterais, organizações não-governamentais

(ONGs) internacionais e governos de países em desenvolvimento (Youker, 2019). Além desses, participam organizações locais, agências intermediadoras e profissionais especializados, como consultores e avaliadores (PM4NGOs, 2020). Neste estudo, adota-se a definição de ONG dada por Salamon e Anheier (1992, citado por Arhin et al., 2018): uma organização formal, privada, sem fins lucrativos, autogovernada e que incorpora participação voluntária em sua gestão; um subconjunto das OSCs.

Diante de várias mudanças no ambiente, a SC ganhou tração nos últimos anos. O auxílio das ONGs em facilitar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio⁴ (ODM) é minado pelos desafios em conseguir fundos de financiamento — elas são instrumentos devido aos seus papéis principais de entrega de serviços, advocacia e facilitação do alcance destes — mas ao invés, buscam capacidade financeira devido à identidade sem fins lucrativos que possuem (Arhin, 2016 citado por Arhin et al., 2018). Desafiando-as ainda mais, os financiadores buscam ONGs internacionais para canalizarem recursos, ao invés das locais e assim exercem poder, principalmente quando há um nível de dependência alta, característica de relações assimétricas (Arhin et al., 2018).

Tal fato é observado no cenário mundial quando a Agência dos Estados Unidos para Desenvolvimento Internacional, anunciou cortes no financiamento de mais de 80% de seus programas, afetando instituições pelo mundo (Instituto Humanitas Unisinos, 2025) e países como Gana, na África Ocidental, que busca resiliência financeira diversificando suas fontes de financiamento, após a retirada desta concessão (The B&FT Online, 2025). Picciotto (2019) acredita que os PDIs são inovadores e estratégicos, mesmo impactados pelas mudanças no panorama de ajuda internacional, que influenciam sua sobrevivência no curto prazo e a sustentabilidade do longo (Arhin et al., 2018).

Enquanto o setor de DI busca enfrentar tal desafio, as perspectivas futuras para os projetos de um modo geral é que estes últimos possam trabalhar não somente a sua própria sustentabilidade, mas também ao seu redor, apoiando o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis⁵ (ODS), de forma a reduzir os desafios sociais (Sankaran et al., 2021), o que está totalmente relacionado ao propósito dos PDIs, já mencionado

⁴ Metas definidas pela ONU com foco em países em desenvolvimento para trabalhar questões sociais.

⁵ 17 Metas globais estabelecidas pela ONU para serem alcançadas até 2030.

anteriormente, como o fato de levar seus beneficiários a uma melhoria de vida (PM4NGOs, 2020) e resolver problemas específicos ou melhorar uma situação, como em seu conceito (Montes-Guerra et al., 2015).

Com essa finalidade e propósito, apesar dos desafios no cenário global, Portugal e Brasil também atuam no setor de DI. Segundo o Instituto Camões (2025), mais de 150 ONGs estão registradas em Portugal, com 499 projetos já cofinanciados em áreas diversas e, dentre estes, 129 projetos foram apoiados em Moçambique desde 2002, por ter seu foco nos Países Africanos de Língua Portuguesa (PALOP). Matos et al. (2019) complementam afirmando que as ONGs portuguesas são compostas por um grupo pequeno, com grande especialização, e outro maior, que desenvolve trabalhos com menor experiência e foco.

Já no Brasil, a Agência Brasileira de Cooperações⁶ (ABC, s.d.) explica que o este acumula o desenvolvimento de mais de 7 mil PDIs em 108 países, com a participação de 124 instituições brasileiras, fruto de sua atuação na cooperação, que antes era apenas como país destinatário. Em sua relação com Moçambique, mais de 215 PDIs foram desenvolvidos e outros 29 estão em desenvolvimento, como o Fortalecimento da Governança em Segurança Alimentar e Nutricional, firmado em 2023, com duração de 5 anos, coordenado pela ABC e com ajuda de outras instituições; além do Secretariado Técnico de Segurança Alimentar e Nutricional⁷ (SETSAN) e a Universidade Eduardo Mondlane, dentre outras instituições moçambicanas.

Compreendendo as mudanças concretas no ambiente de DI, uma chamada pública foi realizada no Brasil com o objetivo de reconhecer 10 projetos com as soluções mais inovadoras de 2020 e que contribuem para o impacto socioambiental positivo. Para que estes fossem financiados pela União Europeia, deveriam cumprir com requisitos como a própria sustentabilidade financeira, além de facilitarem o alcance dos ODS. Um dos projetos selecionados foi o Água, Semente da Vida, que tem a participação de 21 famílias que trabalham com agricultura em uma região semiárida do estado do Rio Grande do Norte, visando o tratamento e reuso da água para produzir (Grupo do Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2023 do Desenvolvimento Sustentável [GT], 2020); corroborando com perspectivas futuras de PDIs (Sankaran et al., 2021), já mencionadas.

⁶ Braço do Governo Federal do Brasil no setor de desenvolvimento.

⁷ Órgão do Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar de Moçambique.

Devido à questão da sustentabilidade própria e global, entende-se que a GP precisa inovar e apoiar-se em uma estrutura sustentável, como a proposta por Sankaran et al. (2021), que fornece um caminho para tal transição futura e tem como resultado tanto benefícios organizacionais e sociais, assim como ecológicos; através da governança dos projetos com a influência de princípios de sustentabilidade e de responsabilidade social; com o apoio de organizações anfitriãs, orientando e motivando equipes a adotarem tais estratégias; ações presentes em alguns PDIs, mas distantes nos países em desenvolvimento, o que é percebido adiante.

Enquanto o setor de DI se adequa, é relevante compreender a paisagem de seu ambiente, pois uma vez que os regimes socio-tecnológicos⁸ percebam as mudanças que estão ocorrendo neste nível, estes possam facilitar, suportar e reconhecer as inovações na GP no setor e as novas demandas (Sankaran et al., 2021). Para apoiar o este objetivo e alcançar uma GP eficiente, serão exploradas as características dos PDIs, assim como ADs indicadas para a gestão destes.

2.3.1 Características e abordagens de desenvolvimento

Há pouca literatura sobre a GP para ONGs, tendo sua maioria focada nas ADs, como explicam Matos et al. (2019) e é um fato evidente durante esta pesquisa. Dentre a existente, estudiosos tratam de características específicas dos PDIs em seus estudos e, embora essas sejam diversas (Ika & Hodgson, 2014), os PDIs compartilham a grande parte destas características com os projetos convencionais, como o fato de serem estratégicos na redução da pobreza, característico dos projetos públicos. Entretanto, em uma linha reta, estão à extrema direita dos convencionais. Por isso, Golini e Landoni (2014) mencionam que os PDIs possuem uma maior complexidade e essa, junto às relações de poder, estão como específicas para o contexto dos PDIs, como seu grande número de *stakeholders* diversos.

Segundo estudiosos e guias de boas práticas, (Golini & Landoni, 2014; Ika & Hodgson, 2014; Matos et al., 2019; PMI, 2021; PM4NGOs, 2020), a relevância do estudo das

⁸ Conjunto de regras que moldam um contexto social, como mercado, política e apoio político e seus atores.

características dos PDIs se dá por motivos como seu sucesso, eficácia e prevenção de altas taxas de falhas e fracassos, de um modo geral e, mais especificamente pelo(a):

- Favorecimento da aprendizagem da GP convencional porque PDIs são críticos;
- Entendimento da complexidade extrema de seu ambiente e do risco;
- Fornecimento de uma visão mais crítica dos elementos de gestão, de resultados tangíveis, intangíveis e aumento do impacto social;
- Escolha da AD, assim como o *tailoring*, explicado na seção anterior e nesta; e
- Ministração de treinamentos, criação de novas ferramentas e melhoria das existentes por outros pesquisadores, dentre outros.

Desta forma, as principais características dos PDIs podem ser observadas a partir da Tabela 2, a partir de 2 estudos direcionados e do guia de boas práticas, *Project Management for Development Professionals*, (Project DPro®), desenvolvido especialmente para projetos dos setores de desenvolvimento e humanitário.

Tabela 2: Principais características dos PDIs.

(Ika & Hogson, 2014)	(Golini & Landoni, 2014)	Guia Project DPro (PM4NGOs, 2020)
São projetos do setor público;		
São projetos internacionais;		Foco em problemas complexos de pobreza;
Encobrem diversos setores de aplicação de GP;	Falta de um cliente definido e potencial;	A abordagem de desenvolvimento é tão relevante quanto o resultado;
Possuem desafios organizacionais e gerenciais;	Grande número de <i>stakeholders</i> ;	A transferência de aprendizado acontece durante todo CV;
Têm maior complexidade para gerenciar;	Escassez de recursos;	Implementação é desenvolvida através de um relacionamento complexo com um conjunto de <i>stakeholders</i> ;
Possuem contexto único e desafios institucionais;	Efeitos intangíveis;	Sujeitos a desafios e mudanças no ambiente de financiamento; e
Surgem diferentes tipos de projetos com o aumento da complexidade; e	Dificuldade culturais; e	Resultados tangíveis e menos tangíveis.
São um extremo dos projetos convencionais.	Ambiente complexo e repleto de riscos.	

Fonte: Adaptado de Ika e Hodgson (2014); Golini e Landoni (2014); PM4NGOs (2020).

Como pode ser percebido na Tabela 2, as características relacionam entre si. Um exemplo é o fato de serem vistos como projetos do setor público, que entre suas particularidades, têm entregas e objetivos intangíveis, difíceis de mensurar e qualificar, assim como seus efeitos. O grande número de *stakeholders* no setor público também coopera para conflitos, gerando desafios gerenciais (Ika & Hodgson, 2014), como a implementação de projetos junto a relacionamentos complexos (PM4NGOs, 2020).

A falta de um cliente definido e potencial coloca os PDIs como projetos com maior complexidade para gerenciar, mensurar efeitos ou avaliar o impacto na redução da pobreza (Ika & Hodgson, 2014). A falta deste cliente, juntamente com o grande número de *stakeholders*, pode trazer desafios às fases do CV, uma vez que sua ausência interfere no escopo e o grande número do segundo traz conflitos devido às diversas expectativas, típicos do setor público. Já a interferência de *stakeholders*, enquanto beneficiários, são percebidas em opiniões públicas, fazendo o papel de influenciadores e buscadores de interesses (Golini & Landoni, 2014; PM4NGOs, 2021). Por outro lado, os beneficiários poderiam ser envolvidos para a comunicação positiva acerca dos PDIs — enxergando o como seu e não de uma instituição externa, mas devido à distância, seu analfabetismo, sua quantidade e outras questões, torna-se desafiador (Youker, 2019).

A dificuldade em utilizar técnicas de GP é uma constante por serem projetos internacionais, fundados por agências do Ocidente, sujeitos a desafios culturais. Por existir a dependência de tais agências, a escassez de recursos também é experienciada junto às mudanças no ambiente de financiamento, colocando-os em um ambiente único de complexidade e riscos externos (Golini & Landoni, 2014; Ika, 2012; Ika & Hodgson 2014; Lazima & Coyle, 2019; Lima, 2014; PM4NGOs, 2020). Esse ambiente engloba fatores políticos, ambientais, socioculturais, tecnológicos e diversos outros (Youker, 2019), os quais serão aprofundados na seção 2.5.

A complexidade dos PDIs vai além de fatores externos e de suas características generalistas, por serem projetos de setores múltiplos, de diversos setores de aplicação, com escopo e propósitos diferentes (Youker, 2019), como os projetos de construção de cisternas, considerados como projetos “*hard*”⁹ e os de promoção de empreendedorismo,

⁹ Do inglês, difícil ou duro; referindo a projetos que se relacionam à rigidez ou tangibilidade.

considerados “*soft*”¹⁰ (Ika & Hodgson, 2014; Matos et al., 2019), por exemplo. É importante salientar que projetos “*hard*” nunca o serão puramente, pois terão algum nível de subjetividade e projetos “*soft*” terão algum tipo de quantificação, como o número de horas de treinamento ministradas, ou ainda o aumento ou a diminuição nos níveis de educação, o que não significa que terão sucesso por isso (Golini & Landoni, 2014). Observe os parâmetros utilizados para tal categorização de projetos e as diferenças entre os “*hard*” e “*soft*” (Crawford & Pollack, 2004), na Tabela 3.

Tabela 3: Diferença entre projetos “*hard*” e “*soft*”.

Projetos " <i>hard</i> "	Parâmetros	Projetos " <i>soft</i> "
Claramente definidos	Clareza do objetivo	Objetivos altamente ambíguos definidos
Artefato físico	Tangibilidade do objetivo	Conceito abstrato
Apenas quantitativa	Medida de sucesso	Apenas qualitativas
Não sujeito às influências externas	Permeabilidade do projeto	Alta subjetividade às influências externas
Refinamento de solução única	Número de opções de soluções	Exploração de muitas alternativas de soluções
Profissional especialista, sem participação de <i>stakeholders</i>	Participação e papel profissional	Profissional facilitador, alto envolvimento de <i>stakeholders</i>
Valoriza <i>performance</i> técnica e eficiência, gerenciamento por monitoramento e controle	Expectativas dos <i>stakeholders</i>	Valoriza relacionamentos, cultura e significado e gerenciamento é feito por negociação e discussão

Fonte: Adaptado de Crawford e Pollack (2004).

Como pode ser observado na Tabela 3, são características que demonstram a complexidade dos PDIs, além de os diferenciar entre “*hard*” e “*soft*”. Elas dificultam a maneira de os avaliar, assim como trazem desafios à GP, devendo haver o cuidado na escolha da AD. Tais características são vistas como uma estrutura pronta para compreender os aspectos que influenciam a GP e a aprendizagem a partir destes (Crawford & Pollack, 2004).

A falta de um cliente potencial ou definido é particular dos projetos “*hard*”, quando suas grandes estruturas são utilizadas para um grande número de pessoas, enquanto nos “*soft*”, por haver muitos clientes, estes não têm suas vozes ouvidas. Existe um grande número de *stakeholders* para serem gerenciados nos projetos “*hard*”, mas os conflitos serão mais visíveis nos “*soft*”. Os projetos “*hard*” serão mais afetados por catástrofes ambientais e mal tempo, enquanto os “*soft*” serão mais impactados pelas questões sociopolíticas. Os objetivos de longo prazo dos projetos “*hard*” possuem desafios para serem definidos, enquanto os do “*soft*” são difíceis de serem mensurados (Golini & Landoni, 2014).

¹⁰ Do inglês, macio ou suave; referindo a projetos que se relacionam à subjetividade ou intangibilidade.

Com a finalidade de evitar que projetos “*hard*” sejam afetados, como no caso de tornar possível que a informação alcance construções futuras de escolas para saberem lidar com temperaturas mais altas, um projeto de 6 milhões de euros foi lançado pela *Wellcome*¹¹ para que diversas cidades africanas possam fortalecer sua resiliência às mudanças climáticas, como a seca, inundações e ondas de calor. Os organizadores contam com o envolvimento dos *stakeholders* locais para trazerem percepções críticas e ajudar na modelagem das estratégias de mitigação (Imperial, 2024). O objetivo do projeto da *Wellcome* deixa claro que embora o projeto alcance artefatos físicos, possui conceitos abstratos, corroborando com a explicação anterior de Golini e Landoni (2014). O envolvimento da comunidade local demonstra movimentos em prol desta para enxergar tal projeto como seu na prática, conforme ressaltado anteriormente por Youker (2019).

Uma vez compreendidas as principais características que fazem parte da paisagem dos PDIs, as ADs podem ser exploradas. A busca para o desenvolvimento de novas ADs para o setor de DI se deve ao fato do alto índice de fracasso destes projetos e a inadequação das abordagens tradicionais para lidar com toda complexidade deste contexto (Shenhar & Dvir, 2007; Ika & Hodgson, 2014). Assim, a maioria das ADs para os PDIs têm sido questionadas por estudiosos, pois existe uma lacuna de estudo entre a importância de ADs tradicionais, a GP e sua *performance* (Matos et al., 2019). Entretanto, Ika (2012) reforça que os aspectos sociopolíticos para os PDIs são bem mais relevantes que ADs, técnicas e ferramentas. Montes-Guerra et al. (2015) corroboram dizendo que uma adaptação direcionada a estes aspectos deve ser realizada, pois os efeitos dos PDIs podem ser impactados, aspectos que fazem parte do ambiente externo.

Lazima e Coyle (2019) explicam que cada projeto por ser único, suas ADs devem ser feitas sob medida, mas na prática nem sempre é o que se observa no setor de DI — não são definidas mediante o contexto, nem mesmo pelos gerentes; mas em sua maioria, advindas da decisão de financiadores (Matos et al., 2019), que influenciam toda a agenda (Ika & Hodgson, 2014) e agem como patrocinadores (Youker, 2019); entrando em desacordo com o *tailoring*. Em um estudo sobre as necessidades específicas e ferramentas para PDIs, Golini e Landoni (2014) explicam que características da gestão e a avaliação de impacto fazem os PDIs se distinguirem entre os demais e por isso, assim como tantos

¹¹ Fundação de caridade global que se apoia no potencial da ciência para melhorar a saúde e salvar vidas.

outros estudiosos, reforçam que as ADs a serem escolhidas junto à GP não devem ser de forma aleatória, mas estratégica (Shenhar & Dvir, 2007; Ika, 2012; Ika & Hogson, 2014; Golini & Landoni, 2014; Akel et al., 2019). No mundo complexo, volátil e de ambiente turbulento como o de hoje, há uma crescente evidência de que não existe uma proposta de AD universal e os envolvidos na gestão devem adaptar suas práticas de acordo com o contexto do projeto, especialmente o gerente (Ika & Hodgson, 2014).

Diante disso, é perceptível uma relação direta entre as características dos PDIs e a escolha da melhor AD. Os principais estudos sobre abordagens estão expostos na Tabela 4.

Tabela 4: Principais estudos sobre AD.

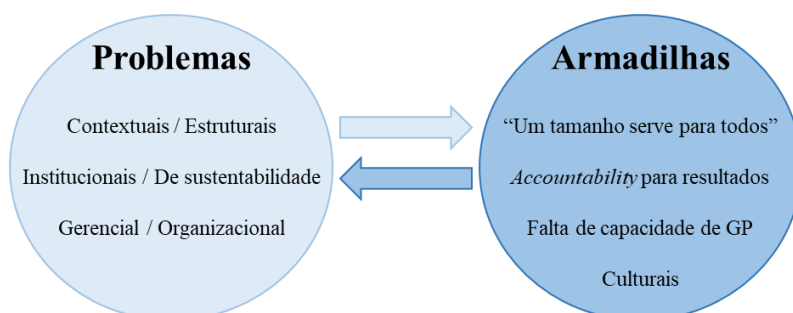
Finalidade e referências	Conclusões	Sugestões
Projetos em geral (Shenhar & Dvir, 2007)	As práticas tradicionais do Triângulo de Gestão devem ser desafiadas para obter crescimento e inovação.	Categorização dos projetos conforme suas características para utilizar o estilo de GP adequado, conforme o Modelo Diamante: Novidade, tecnologia, complexidade e ritmo.
PDIs na África (Ika, 2012)	AD "Um-tamanho-serve-para-todos" é vista como armadilha.	Busca de uma AD que seja na medida dos requisitos específicos do projeto e utilizar ferramentas para o gerenciamento de objetivos de longo prazo.
PDIs (Ika & Hodgson, 2014)	PDIs compartilham características com os convencionais. Entretanto, estão à extrema direita destes, ainda com fracasso, maior complexidade e relações de poder; o que faz cair as AD preditivas ou adaptativas.	Escolha de uma AD com a perspectiva crítica para examinar as questões de poder como etnocentrismo, exploração e dominação, o que geralmente molda os PDI, sugerindo uma AD voltada ao conhecimento local.
PDIs (Golini & Landoni, 2014)	Há necessidade de AD e ferramentas específicas para o GP, pois os PDI possuem características distintas como gerenciamento e avaliação de impacto.	Utilização de AD complementares junto às tradicionais de forma a aumentar as chances de sucesso e impacto social.
Projetos em geral (Silva et al., 2018)	Qualquer AD pode ser utilizada, desde que seja bem aplicada e em acordo com os requisitos do projeto, mas é importante definir uma AD para alguma situação específica em um determinado projeto.	Baixa estrutura e baixa incerteza: Prince II; Alta estrutura e baixa incerteza: PMBoK; Alta incerteza e baixa estrutura: Ágeis; e Alta estrutura e alta incerteza: Híbridas.
Projetos em geral (Akel et al., 2019)	Existem aspectos que são mais assertivos na AD preditiva (tradicional), assim como na adaptativa (ágil).	AD preditivas: Escopo, qualidade, recursos, cronograma, aquisições, comunicação e formalização; e AD adaptativas: Escopo, cronograma, integração, qualidade, comunicação, riscos e partes interessadas.
PDIs (Matos et al., 2021)	O simples uso de uma AD genérica pode ser inadequada sem uma contextualização do projeto em questão, necessitando de adaptação para alcançar mudanças sociais.	Uso de uma AD adaptativa, considerando o contexto do projeto, o envolvimento dos <i>stakeholders</i> , assim como a influência das agências financiadoras na escolha de ferramentas, sabendo navegar entre manter as exigências destas e a eficácia do projeto.

Fonte: Adaptado de autores diversos, conforme descritos na tabela.

É compreendido, a partir da Tabela 4, que foram também expostos estudos de projetos convencionais. Entretanto, entende-se que as conclusões destes são relevantes e não podem ser descartadas, uma vez que qualquer AD pode ser adaptada, a depender do contexto, das particularidades e características de cada projeto. Alguns estudos são direcionados a PDIs em geral e outros, especificamente para PDIs na África. Existem estudos com foco em analisar a estrutura e a incerteza e aqueles focados nos elementos do projeto, como o de Akel et al. (2019) e aqueles que por entender o contexto complexo dos PDIs, sugerem uma AD adaptativa.

Antes de seguir para as ADs existentes, é fundamental entender o contexto da GP na África, apontando questões específicas deste continente. O estudo de Ika (2012), mencionado anteriormente na Tabela 4, sobre os PDIs na África, mostra que a GP neste continente não encara apenas problemas-chave, mas armadilhas. Um exemplo são os PDIs do Banco Mundial na África, os quais têm um índice de fracasso 50% maior que outras regiões do mundo (Dugger, 2007 citado por Ika, 2012). Esta tendência parece persistir, conforme observado por Owonikoko, especialista em SC, que caracteriza a África de “cemitério de projetos” e um “pote de fatores externos” capazes de comprometer iniciativas que não se adaptem ao contexto (West Africa Civil Society Institute [WACSI], 2021). Ika (2012) acrescenta que tanto projetos convencionais quanto PDIs podem fracassar, essencialmente por falhas de gestão, agravadas no caso africano por armadilhas específicas da GP no continente. Esta relação, assim como os problemas e armadilhas podem ser visualizados a partir da Figura 4.

Figura 4: Armadilhas e problemas de GP na África.



Fonte: Adaptado de Ika (2012, p.31).

É perceptível que os problemas mencionados na Figura 4 são estreitamente relacionados com o que já foi exposto ao longo das sessões anteriores, como o caso dos problemas

contextuais, relacionados ao ambiente externo, como a interferência política e sua volatilidade, conforme explica Owonikoko (WACSI, 2021). Estes últimos, adicionados à história, embora possam explicar a pobreza dos PDIs na África, são incapazes de narrar todo cenário (Moyo, 2009 citado por Ika, 2012). Em relação às armadilhas, o estudo de Ika (2012) conclui pontos relevantes e amplificam a clareza no momento da escolha da AD em contextos africanos (Ika, 2012), como no caso desta pesquisa:

➤ A armadilha “Um tamanho Serve Para Todos” está mais direcionada com o que deveria ser feito do que com o que acontece;

➤ A *accountability* para resultados é imposta pela maioria das agências, servindo para expor os resultados externos, mas não é utilizada na tomada de decisão;

➤ A falta de capacidade em GP é existente em toda África, que automaticamente aponta para a falta de força de trabalho capacitada nessa área e, como as agências estão focadas na redução de custos, falham na supervisão local; e

➤ A armadilha cultural envolve a AD “de cima para baixo”, a qual falha em considerar outros tomadores de decisão e o comprometimento local, fazendo os PDIs serem vistos como projetos dos financiadores e não da comunidade.

Esse último ponto explica a falta de consideração da cultura e da harmonia local. Como salientado por Owonikoko (WACSI, 2021), a adoção de modelos padronizados pelos financiadores tende a excluir os próprios beneficiários que buscam apoiar, gerando sentimentos de desconexão. Como consequência, a equipe do projeto pode deixar de identificar demandas reais, negligenciar perspectivas relevantes e cometer os mesmos erros já observados em experiências anteriores.

Zvomuya (2020) defende a aplicação do Ubuntu como base filosófica para os serviços sociais; não apenas na África, mas globalmente, uma vez que seus princípios podem ser alinhados aos direitos humanos e à sustentabilidade. Essa filosofia do Ubuntuísmo pode ser compreendida como um “DNA social”, capaz de integrar espiritualidade, diversidade cultural e sistema familiar; além das relações humanas respeitadas, preservação da vida e liderança baseada na vontade popular, como pilares. Entende-se que é uma adaptação ao

contexto local, uma consideração do modo como as comunidades se relacionam e são interconectadas.

O guia Project DPro®, desenvolvido para o setor de desenvolvimento e humanitário, acredita que o principal desafio do gerente é prover resultados positivos dentro do contexto das restrições do projeto (PM4NGOs, 2020). Complementarmente, Ika e Hodgson (2014) destacam a importância da capacidade de adaptação do gerente frente a diferentes situações, demandas e riscos. Por sua vez, Matos et al. (2019) explicam que enquanto muitos consideram o triângulo de gestão como essencial para o sucesso de projetos, os resultados da África Subsaariana demonstram que o governo prioriza outros fatores, como a satisfação de instituições multilaterais, em detrimento de critérios clássicos de desempenho.

Desta forma, além de garantir os interesses dos *stakeholders*, captar recursos, oferecer assistência e ajudar as comunidades, os gerentes nos setores humanitários e de desenvolvimento precisam também de conquistar uma reputação positiva junto a estas (Lazima & Coyle, 2019). Devem gerenciar estes diversos *stakeholders* em contextos marcados pela ausência de uma autoridade formal e pela diversidade de etnias, idiomas, culturas e até nacionalidades (PM4NGOs, 2020).

Entendida como uma demanda crescente no setor humanitário e no de desenvolvimento, a *accountability*, mantém relação direta com o gerenciamento de *stakeholders*, assim como na gestão de projetos tradicional. Conforme explica o guia Project DPro® (PM4NGOs, 2020) essa prática exige responsabilidade em três dimensões: descendente, com a comunidade envolvida e com as pessoas; ascendente, com os fundos de financiadores e contribuintes, para que não cause danos, conflitos e impactos negativos; e horizontal, no relacionamento com parceiros e demais organizações.

Para concluir o entendimento sobre as ADs, a Tabela 5 traz um compilado das mais utilizadas no setor de DI, seus principais objetivos e organizações que as utilizam.

Tabela 5: Principais ADs utilizadas no setor de DI.

ADs e guias	Descrição / Objetivo
Gerenciamento de Ciclo de Projeto (PCM®)	Descreve as atividades gerenciais e os procedimentos para a tomada de decisão utilizados durante o ciclo de vida de um projeto de DI.
Manual de Gestão Baseada em Resultado (RBMH®)	Tem seu foco na performance e aquisição de resultados no centro de seu ciclo, utilizando indicadores objetivos para mensuração destes.
Gerenciamento de Projetos para Profissionais do Desenvolvimento (Project Dpro®)	Baseado no PMBoK®, traz um novo painel exclusivo para projetos no setor humanitário e de desenvolvimento. Trabalha o monitoramento, avaliação, <i>accountability</i> e aprendizagem de modo transversal, durante todo o projeto.
Gerenciamento de Projetos para o Desenvolvimento (PM4DEV®)	Desenvolvida por uma organização de consultoria em GP no setor de DI, baseada nas experiências de gestores no setor. Foco na adaptação e capacitação de projetos para operar com incertezas.

Fonte: Adaptado de Golini et al. (2014); Golini e Landoni (2014); Lazima e Coyle (2019); Matos et al. (2019); PM4NGOs (2020); ONU-Habitat (2021).

A *Project Cycle Management* (PCM®) é uma das primeiras ADs direcionadas para PDIs, desenvolvida por volta de 1970 e baseada nos passos que o Banco Mundial utilizava para estes, conforme descreve Baum (1970, citado por Lazima e Coyle, 2019). Seus primeiros estudiosos reforçam que pode ser inferido nos documentos de Baum que algumas das técnicas ou sugestões desta AD não se aplicam porque os PDIs são implementados pelos que estão em campo, mas delineados pelas necessidades de financiadores, antes mesmo de aprovarem e provisionarem o PDI (Lazima & Coyle, 2019).

Em uma pesquisa sobre as ADs utilizadas pelas ONGs portuguesas é demonstrado que a principal e mais relevante AD é a PCM, tendo a *Logical Framework Approach* (LFA) como ferramenta de apoio. O estudo reforça que embora sejam muito simplificadas em comparação ao contexto em que operam e tenham limitações, estas são utilizadas devido à exigência dos financiadores e suas necessidades. Os respondentes da pesquisa acreditam que é necessária uma maior flexibilidade da AD e utilidade prática. A pesquisa também demonstrou que ADs adaptativas estão mais próximas ao contexto enfrentado pelas ONGs portuguesas (Matos et al., 2019).

Considerada como uma metodologia generalista e holística, a *Result Base Management* (RBM), tem seu foco no alcance de resultados e encoraja um ciclo de aprendizagem constante sempre que algo é criado. Tal metodologia se mostra excelente no apoio aos gerentes de projeto a alcançarem os efeitos esperados quando comparada com outras que focam nas necessidades dos financiadores (Lazima e Coyle, 2019). A ONU foca nessa

AD para desenvolver seu manual e seu programa, o Nações Unidas-Habitat¹² (ONU-Habitat), e busca a aprendizagem em todo o CV de seus projetos, através do que está sendo bem desenvolvido e do que precisa receber ajustes, além de seu foco real na gestão de resultado de um investimento (ONU-Habitat, 2021).

Mais recente que as ADs apresentadas, o guia Project DPro® é baseado no PMBoK® (PM4NGOs 2020). De forma a adaptar-se à realidade e às necessidades dos PDIs, algumas de suas etapas forma renomeadas (Lazima & Coyle, 2019). Ele surgiu a partir de uma necessidade — um padrão e linguagem comum para a GP no setor de ONGs no mundo todo para suprir formas de trabalho inadequadas até então. Assim, a PM4NGOs foi estabelecida para gerenciar e guardar o guia desde 2011, o qual já alcançou mais de 160 países, assim como profissionais certificados em países em desenvolvimento. O guia ainda reforça que gerenciar projetos humanitários ou de desenvolvimento não é tarefa simples devido ao contexto, por isso, tem seu foco na melhoria da capacidade em GP por profissionais humanitários e de desenvolvimento. Ele também ajustou a fase de monitoramento, avaliação e controle para que ela fosse desenvolvida durante todo o CV, e incorporou a *accountability* e a aprendizagem junto à esta (PM4NGOs, 2020).

Lazima e Coyle (2019) trazem um estudo sobre as ADs no setor de DI e, embora encontre a PM4DEV® citada na literatura, na prática era inexistente. Outras ADs são mencionadas e encontradas em prática, além das já citadas, mas com quase nenhuma documentação na literatura sobre estas.

Como pode ser observado, esta seção não tem a intenção de esgotar as ADs aplicadas ao setor de DI, mas apresentar as mais mencionadas nos estudos utilizados, oferecendo uma breve descrição para fins de orientação. Para obter uma maior compreensão do que será adequado a determinado projeto, mediante suas características individuais, cabe a seus gestores aprofundar em cada manual, guia ou estudos direcionados.

A GR e de incertezas, bem como sua relação com indicadores de alerta, será estudada na próxima seção.

¹² Programa para habitação e desenvolvimento urbano sustentável da ONU cujo objetivo é a moradia adequada a todos.

2.4 Gestão de riscos, de incertezas e indicadores de alerta

Os PDIs estão particularmente sujeitos a riscos e incertezas, em razão de contextos políticos e financeiros instáveis, escassez de recursos e cadeias de fornecimento frágeis (PM4NGOs, 2020). A tomada de decisão é uma das tarefas mais importantes da GP e, na maioria das vezes, é baseada em informações incompletas e consequências incertas, podendo trazer transtorno (Cierco et al., 2012). Tal fato fez com que o crescimento para lidar com a GR de forma efetiva se tornasse primordial (Cagliano et al., 2015) para trazer resiliência aos projetos desde a prevenção (Bujanová, & Šimíčková, 2019), ou antes mesmo de ser definido (ONU-Habitat, 2021).

A literatura existente, específica para a GR ou de incerteza em PDIs, é escassa, concentrando-se até 2014 em aspectos contratuais, fatores humanos e tecnologia da informação, com menor atenção ao triângulo de gestão e *stakeholders* (Louro & Pugira, 2014). Estudos posteriores passaram a propor uma abordagem integrada, considerando o risco como manifestação de incerteza, associado não apenas às ameaças ou algo negativo, mas também às oportunidades (Ward & Chapman, 2003; Zheng & Carvalho, 2016).

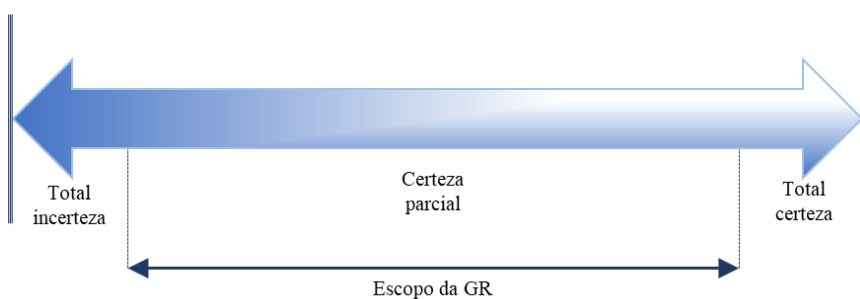
Desta forma, o termo risco nesta pesquisa, não assume apenas um aspecto negativo ou de ameaça. Utiliza-se nesta a nomenclatura GR em alguns momentos, por ainda ser utilizada em guias como o Project DPro® e o Manual de Gestão Baseado em Resultados [RBMH®], da ONU-Habitat, voltados para PDIs; assim como a nomenclatura gestão de incertezas, presente também nestes de forma integrada (PM4NGOs, 2020; ONU-Habitat, 2021) e em estudos expostos. É tratada a relação entre estes temas e a relação destes com indicadores de alerta, posteriormente. Com isso, os atores envolvidos em PDIs terão uma compreensão ampla, independente de guia, abordagem ou estudo que tenham acesso e escolham utilizar; ainda servindo como referência para as conclusões desta pesquisa.

Enquanto risco é um “evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um de seus objetivos, como tempo, custo, escopo ou qualidade” (Cierco et al., 2012 p. 96); incerteza é a falta de certeza, de compreensão de questões, de direcionamento (PM4NOGs, 2020; PMI, 2021; Ward & Chapman, 2003); e por isso, sua gestão é “identificar e gerenciar todos os tipos de fontes de incerteza, que

dão origem e moldam nossas percepções de ameaças e oportunidades” (Ward & Chapman, 2003 p. 98).

Devido à dependência de habilidades, intuição e julgamento, a incerteza é percebida e vista dentro da “arte da ciência”, competência de GR, necessária ao gerente. Ela começa com o processo de gerenciamento de portfólio, onde a GR estratégica de alto nível é desenvolvida; a GR estratégica e operacional é desenvolvida a nível de programa; e o gerente tem seu foco nos riscos do projeto (Perminova et al., 2008; PM4NGOs, 2020). O escopo da GR é de uma certeza parcial e quando não se tem esta, existe o reino da total incerteza, impossível de obter-se uma certeza total, mesmo com o auxílio da GR. Observe a relação entre risco e incerteza na Figura 5, onde é concluído que a certeza parcial existe apenas quando a GR está em prática (Cierco et al., 2012).

Figura 5: O escopo da GR.



Fonte: Adaptado de Cierco et al. (2012, p. 96).

Ainda observando a figura 5, é notável que existem diferentes níveis de incerteza (Perminova et al., 2008), pois o escopo da GR é uma reta para esquerda e direita. Por isso, Meyer et al. (2002), propõe quatro tipos de incerteza, a depender de seu grau: Variabilidade, incerteza prevista, incerteza imprevisita e caos. O grau influencia as nuances da incerteza, como a complexidade, a ambiguidade e a volatilidade. Esta caracterização da incerteza é o que definirá o tipo de AD (PM4NGOs, 2020; PMI, 2021; ONU-Habitat, 2021; Zheng & Carvalho, 2016). Entretanto, é de suma importância saber que não existe um painel ou abordagem que centralize a GR e de incertezas juntas (Zheng & Carvalho, 2016).

A exemplo, analistas observam riscos e incertezas após o anúncio de retorno de um projeto da TotalEnergies, empresa francesa, na região de Cabo Delgado, em

Moçambique, para a produção de gás natural, região onde a violência terrorista teve início em 2021. *Stakeholders* vivem nuances da incerteza, com a insegurança volátil da região. Enquanto alguns especialistas acreditam que o desenvolvimento local dissipa incertezas, alivia a tensão interna e que há confiança nos investidores, o que perfaz um ambiente para explorar oportunidades; outros enxergam que a insegurança prevalece e gera ameaças. Porém, os especialistas possuem a compreensão de que uma avaliação interna positiva a respeito do projeto e anterior à liberação do financiamento, deve ter sido realizada (Deutsche Welle [DW], 2025).

2.4.1 Abordagens de GR e de incertezas

Como visto e a depender dos níveis de incerteza, cada projeto é único, possui necessidades, um período para entendê-lo e, por isso, ele deve ser avaliado de maneira singular em relação aos possíveis riscos (Bujanová, & Šimíčková, 2019). Isso se torna claro ao entender o que Zheng e Carvalho (2016) chamam de incerteza interna: características de atividades relacionadas ao projeto, fazendo-o único, explicado adiante.

Parece existir uma normativa imposta de uma abordagem “jeito único” para a GR (Louro & Pugira, 2014). O guia Project DPro® corrobora aconselhando que, assim como na GP de PDIs de um modo geral, o *tailoring* também deve ser realizado para a abordagem de GR e este impacta a maneira como a incerteza é tratada. A abordagem preditiva ou tradicional pode utilizar reservas para riscos conhecidos e a adaptativa é ajustada de forma contínua para lidar com a evolução dos requisitos e ambiguidade (PM4NGOs, 2020); o que demonstra que a abordagem tradicional faz uso de documentação presente e passada de projetos, uma análise do histórico e das lições aprendidas, sua principal fonte de identificação (Cierco et al., 2012).

As abordagens tradicionais fazem uma GR explícita, enquanto as adaptativas diminuem as chances de ameaças aos seus resultados devido às várias repetições; mas uma AD como o *Scrum*¹³ não possui processos formais suficientes para desenvolver a GR, entretanto, alguns procedimentos do *Projects In Controlled Environments* (Prince II) junto à esta, podem complementar e auxiliar PDIs, pois uma AD com ciclos curtos restringe riscos a

¹³ AD ágil, focada em ciclos curtos e iterativos, chamados de *sprints*.

um período de um mês (Buganová, & Šimíčková, 2019). Embora a academia desabone ADs prescritivas, que apenas ditam etapas, estão entre as mais referenciadas. Há uma sobreposição de ADs e ferramentas existentes, o que traz desafios aos profissionais. Estas têm maior foco na AD de contingência e nas respostas ao risco e menor em análise de tendências (Louro & Pugira, 2014); demonstrando relevância a esta pesquisa por sua relação com as tendências observadas no ambiente externo, observando o longo prazo.

A GR envolve as etapas generalistas de identificação, análise, resposta, monitoramento e controle, além de planejamento, necessários para minimizar efeitos dos riscos negativos, como maximizar efeitos positivos (Cierco et al., 2012). O guia Project DPro®, o PMBoK® e o MGBR®, da ONU-Habitat, trabalham a GR e de incertezas de forma integrada, como explicado, com etapas similares às generalistas. Seus principais pontos podem ser observados na Tabela 6, incluindo nuances da incerteza, identificação de riscos e ferramentas utilizadas.

Tabela 6: Principais diferenças de GR nos guias práticos de PDIs.

Project DPro® (PM4NGOs, 2020)	PMBoK® (PMI, 2021)	RBMH® (ONU-Habitat, 2021)
Não trabalha as nuances da incerteza.	Trabalha as nuances da incerteza.	Não trabalha as nuances da incerteza, porém as reconhece como parte do contexto.
Utiliza etapas generalistas, assim como seu monitoramento e controle ao longo do CV e é sustentada por princípios da boa governança.	Utiliza etapas generalistas e dedica um domínio à riscos e incertezas. Indica o <i>tailoring</i> de acordo com o apetite do risco da organização e a complexidade do projeto.	Utiliza etapas generalistas, mas com AD integrada. Desenvolve perfil de risco para os projetos, assim como define um proprietário do risco, responsável por este.
Identificação desenvolvida ao longo do CV envolvendo <i>stakeholders</i> . Menciona análises de alto nível como estimativas; além de avaliação do estado atual e futuro.	Identificação desenvolvida ao longo do CV com a equipe, porém define reservas de contingências e de gerenciamento (tempo e orçamento) para situações inesperadas.	Identificação envolve <i>stakeholders</i> . Aconselha escrever riscos-chave e realizar um inventário da situação interna e externa.
Utiliza ferramentas de planejamento estratégico como Teoria da Mudança, mas somente a nível de programa.	Utiliza ferramentas de planejamento estratégico como princípios que favorecem o sistema de entrega de valor, análise de cenários e Teoria da Mudança.	Utiliza ferramentas de planejamento estratégico por focar em resultados de longo prazo e integra ferramentas como Teoria da Mudança, <i>environment scan</i> e <i>foresight</i> .

Fonte: Adaptado de PM4NGOs (2020); PMI (2021); ONU-Habitat (2021).

Compreende-se através da Tabela 6 que o guia Project DPro® (PMI, 2021), aconselha uma maneira simples para a GR e de incertezas. Ele ainda reforça que a identificação de riscos é realizada ao longo do CV do projeto, mas para Buganová e Šimíčková (2019), a identificação destes tem seu início na fase de pré-projeto, através do estudo de viabilidade. O guia ainda menciona a análise do estado atual, verificando a situação da comunidade e suas condições; e a análise do estado futuro, mas não explica como desenvolvê-la (PM4NGOs, 2020). Segundo Cierco et al. (2012), a identificação dos riscos pode utilizar-se apenas de práticas e conselhos, mas por se tratar de um processo criativo, ferramentas diversas podem ser somadas.

Já o guia PMBoK®, que envolve projetos convencionais, possui ferramentas e princípios de gestão além dos utilizados pelo Project DPro®, como as nuances de incerteza (PMI, 2021), além das reservas de contingências e de gerenciamento para situações inesperadas, assim como o uso da Teoria da Mudança. O MGBR®, também voltado para PDIs, trabalha a GR traçando um perfil de risco para o projeto, além de definir um proprietário, que coordena todas as ações relacionadas ao possível risco, monitoramento e respostas. Seu planejamento estratégico é desenvolvido ao longo do CV, utilizando ferramentas que identificam riscos internos e externos e buscando riscos emergentes no horizonte, ou seja, utiliza ferramentas com foco no longo prazo, não apenas mencionando estas, mas trazendo uma certa dose de compreensão funcional das mesmas (ONU-Habitat, 2021).

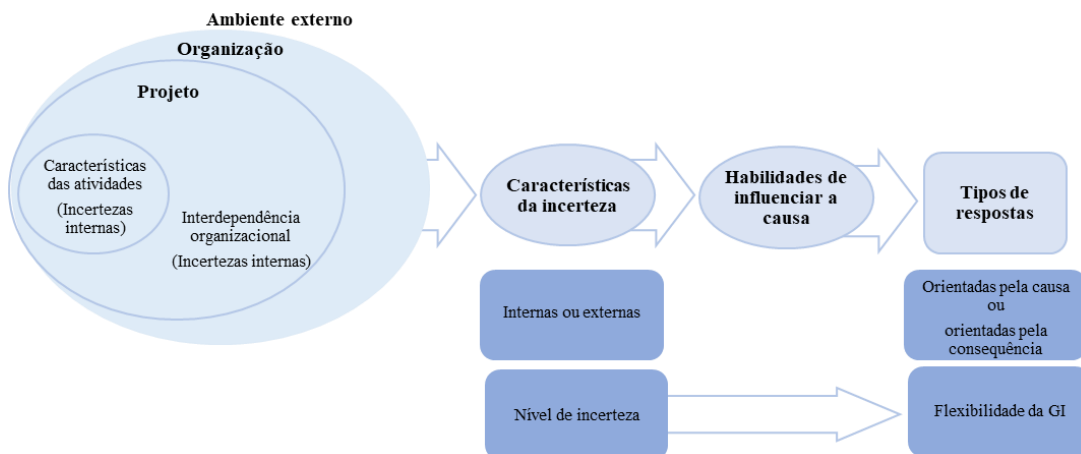
2.4.2 Fracasso e sucesso relacionado ao ambiente e indicadores de alerta

Frequentemente, os principais fatores que causam o fracasso de projetos é uma GR inexistente ou incorreta (Buganová & Šimíčková, 2019). Existem pesquisas que insistem que o sucesso está relacionado aos elementos do triângulo de gestão, satisfação dos *stakeholders* e expectativas organizacionais, porém tais fatores mostram pouco impacto na GP (Pinto et al., 2022; Zheng & Carvalho 2016), como mencionado.

A quarta edição da Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, mostra uma redução nos níveis de maturidade de empresas em relação aos processos de GR e por isso, sugerem que esta seja incorporada à cultura organizacional para influenciar a proteção e criação de valor em todos os níveis organizacionais. Mais da metade dos respondentes também não utilizam a GR para orientar o planejamento estratégico (KPMG, 2024); na contramão, observa-se a utilização de ferramentas de planejamento estratégico na GR pela ONU-Habitat, demonstrando relação entre estes dois temas.

O aumento de falhas em projetos fez com que a Teoria da Contingência fosse bastante procurada, pois entende-se que a incerteza é uma contingência. Esta, diferente dos demais estudos, defende que o sucesso ou a efetividade de uma organização está intimamente conectada à sua adequação ao ambiente, às condições que predominam neste. Como o ambiente do projeto é composto por incertezas externas, internas e níveis diferentes de incerteza, conclui-se que abordagens de GR serão diferentes. Um painel conceitual para lidar com estas é apresentado (Zheng & Carvalho, 2016), como observado na Figura 6.

Figura 6: Painel conceitual para lidar com ambiente em diferentes situações de incerteza.



Fonte: Adaptado de Zheng e Carvalho (2016, pp. 99-100).

A habilidade de influenciar a causa ou a fonte da incerteza dependerá se esta é interna ou externa — quanto mais interna ela for, mais próxima ao projeto, maior será a habilidade de influenciar sua causa. O inverso também é real, pois quanto mais distante do projeto ela estiver, menor será a habilidade de influenciá-la; entretanto, o nível de tal influência também dependerá do envolvimento dos *stakeholders* na gestão de incertezas, assim como a influência do nível de incerteza na flexibilidade desta, de sua AD. Quanto ao tipo de respostas, existem 2 possibilidades (Zheng & Carvalho, 2016):

- Incertezas que tendem ser mais fáceis de terem a causa influenciada, geram maior intensidade de ações orientadas à causa, geralmente aplicadas às internas; ou
- Incertezas que a causa tem alto grau de complexidade ou há baixa habilidade de influência, a equipe preferirá lidar com a consequência, gerando maior intensidade de ações orientadas à consequência, geralmente aplicadas às externas.

A McDonalds entende que a organização é um sistema aberto e que as características desta apresentam relação com as do ambiente externo. Por ter suas filiais em diversos locais geográficos, ela adequa-se aos diferentes ambientes, variando conforme tradições culturais e religiosas de cada país; o que quer dizer que, na prática, a McDonalds no Brasil é muito diferente na Índia, onde a carne bovina é sagrada, diferenciando seus hambúrgueres e adequando-se também à legislação e condições ecológicas (Trecsson Business School, s.d.); o que vai ao encontro da Teoria da Contingência e não aguarda lidar com as consequências do ambiente externo, mas busca o sucesso.

Embora as práticas de observar a paisagem e o ambiente externo sejam reforçadas como relevantes (Sankaran et al., 2021; Zheng & Carvalho, 2016), Ansoff (1975) já alertava para a necessidade de não apenas observar estes, mas não ser pego de surpresa como em Pearl Harbour e Yom Kippur. Diante de tal cenário, é preciso ter um horizonte de tempo e conteúdos adequados, antecipados e como uma prospectiva — o que permite a organização compreender o impacto das informações obtidas e definir respostas; com um olhar amplo no horizonte, buscando sinais fracos, que podem ser vagos e mudar rapidamente, pois estes são graduais. Entra em cena a preparação antecipada, a prospectiva estratégica ou *foresight* (Zhao et al., 2024), aconselhada por Silva (2016) junto à GR, com apoio de *early warning indicators* — indicadores de alerta, similares às ferramentas utilizadas pelo MBR® para a GR e de incertezas (ONU-Habitat, 2021); englobando a preparação para o futuro, tida como a quarta dimensão de sucesso e que possui significados distintos a depender de *stakeholders* e eras (Shenhar et al., 2001).

Indicadores de alerta são indicadores prematuros e imprecisos acerca de eventos que podem ser impactantes, com o potencial de surgir ameaças ou oportunidades através destes, com fontes, natureza e formato desconhecidos (Ansoff & McDonnell, 1990 citado por Haji-Kazemi et al., 2013). Diversas ferramentas são utilizadas para a identificação destes. Algumas são amplamente citadas na literatura, direta ou indiretamente relacionadas a estes, além das subestimadas, que auxiliam bastante, a depender da necessidade. A maioria destas deve ser aplicada durante todo o CV, com exceções que terão maior resultado se utilizadas na fase de pré-projeto. São ferramentas que são desenvolvidas de forma estruturada ou criativa e que fornecem informações técnicas, subjetivas, quantitativas ou qualitativas (Haji-Kazemi et al., 2013). Percebe-se também que as fontes de informações são internas e/ou externas e que julgar sua relevância é um processo intuitivo e racional (Haji-Kazemi et al., 2013; Perminova et al., 2008).

Diante das opções de ferramentas para a identificação de indicadores de alerta, cabe à cada organização, juntamente com sua equipe definir a abordagem mais viável, mediante seu contexto — cultura organizacional; ambiente, necessidades e características do projeto; assim como a atualização e monitoramento destes sinais (Ansoff, 1975; Haji-Kazemi et al., 2013; Zheng & Carvalho, 2016).

Observe tais opções na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7: Principais ferramentas para identificação de indicadores de alerta.

Ferramentas	Tipo de fonte	Áreas de atenção
Análise de stakeholders	Equipe do projeto, <i>stakeholders</i> , projetos prévios e contexto.	É estruturado e fácil, entretanto, a qualidade depende da seleção e do entendimento dos participantes. Pode subestimar <i>stakeholders</i> não encontrados em projetos prévios ou desvalorizar a relevância de outros. Perigo em não atualizar as análises, não observando dinâmicas de <i>stakeholders</i> e seus comportamentos.
Brainstorming	Juízo individual do participante e em projetos prévios.	Simple, sem limitações, mas exige experiência prévia. Pode haver uma subestimação de riscos fora do pensamento dos participantes; e domínio de alguns.
Dedução de projetos prévios	Análises de riscos anteriores, documentação, relatórios, experiência e entrevistas.	É relevante no caso de projetos similares, porém existe o perigo de utilizar as informações anteriores de forma indiscriminada.
Análise de causa e efeito	Qualquer fonte sobre o problema que será analisado.	Procura ameaças prematuras e compreende a relação entre essas e os eventos, mas é desafiadora por necessitar de um retrocesso criativo, além da interpretação dos participantes e pode precisar de informação adicional.
Intuição	Juízo individual do participante e em projetos prévios.	Pode capturar questões subestimadas por abordagens formais, mas sua validação é desafiadora. Exige persuasão da pessoa que identifica as questões.
Análise de risco	Equipe do projeto, <i>stakeholders</i> , projetos prévios e contexto.	Embora seja estruturada, sua qualidade depende da seleção e do entendimento dos participantes. Pode ter foco apenas no que já se tomou concreto e subestimar riscos subjetivos, além de não atualizar e acompanhar as mudanças.
Análise de valor agregado	Informação de consumo dos recursos, avaliações de tarefas finalizadas.	Fácil e de análise subjetiva, foca em questões de custos e de <i>performance</i> .
Avaliação de projeto	Informação interna e externa do projeto.	Existe uma vasta disponibilidade de opções, mas é preciso conhecimento do método, ser realizada mais de uma vez, além de coleta de informação adicional, ou seja, escolha e frequência importam.
Mensuração de performance	Informação interna e externa do projeto.	Fornecer informação atualizada e contínua, mas pode carecer de um grande número desta, além de poder subestimar riscos que não estão sendo medidos.
Avaliação de maturidade	Avaliações individuais da equipe do projeto.	Analisa fatores que influenciam o sucesso, mas existe dúvidas na precisão dos indicadores, por serem subjetivos e realizados por indivíduos.
Análise de características do projeto	Análise de risco, documentação, relatórios, experiência e entrevistas.	Serve de base para <i>benchmarking</i> . Não existe um método, mas foca na precisão das características de projetos desenvolvidas.
Fatores externos	Informação contextual.	Observa o contexto do projeto e pode capturar questões subestimadas. Foca em questões que podem ser desafiadoras saber seu desfecho e acaba subestimando os riscos internos. Seu poder está em conseguir relacionar os fatores externos com o sucesso do projeto.

Fonte: Adaptado de Haji-Kazemi et al. (2013, p. 66).

Ressalta-se que nos estudos de casos observados por Haji-Kazemi et al. (2013), outras ferramentas foram utilizadas para a detecção de indicadores de alerta, o que serviu de auxílio, como a introdução de uma cultura de abertura e maior comunicação entre os envolvidos, consistindo em “sentimentos” e a suavidade da atmosfera; além de maior confiança em “antenas” pessoais do que em identificações estruturadas, perfazendo estas um monitoramento ambiental inicial valioso e uma relação com a intuição, forma de antecipação criativa e individual, dependente da experiência e conhecimento tácito do receptor dos sinais.

A seção seguinte é dedicada aos fatores externos e seu ambiente.

2.5 Ambiente externo e seus fatores

“Quando vem a primavera, a neve derrete primeiro pelas bordas, porque é onde está mais exposta” (Grove, 1996 citado por McGrath, 2020 p.30). Em outras palavras, as organizações que não souberem observar o ambiente externo e seus sinais débeis através das “bordas da neve”, não estarão prontas e, portanto, irão naufragar. Em fevereiro de 1995, um artigo publicado na Newsweek criticava os visionários por enxergarem o futuro com trabalhadores atuando remotamente, comércios deixando *shoppings* para existirem de forma virtual e sendo impossível levar um *laptop* à praia. Vivia-se a época dos céticos digitais que, mesmo com o passar do tempo e tais sinais se tornando mais evidentes, este mesmo jornal foi vítima e pereceu em 2012 (McGrath, 2020).

Esse é o risco de negligenciar o que outros atores que estão na mesma arena já estão explorando. É evidente que detectar sinais no ambiente externo, enquanto estes ainda não são óbvios ou não se tornaram novidade para o mundo é imperativo, mesmo diante dos desafios de alguns líderes ou do gerente em conseguir imaginar um mundo diferente. É preciso acreditar que o mundo está mudando, que já estamos vivendo um ponto de virada-chave e que se nada for feito, o futuro poderá ser desanimador (McGrath, 2020).

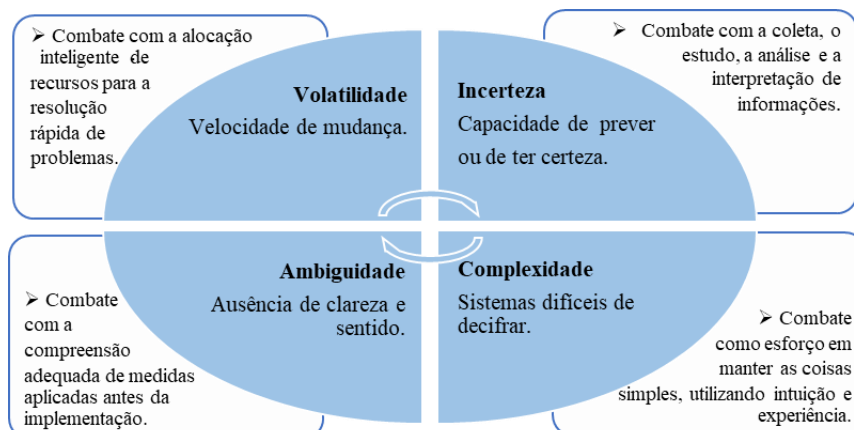
O ambiente externo, caracterizado pela sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, coloca as organizações numa posição de extrema dificuldade ao olhar para o futuro e ao tomar suas decisões apenas baseadas nas experiências passadas. Por isso, devem buscar maneiras de inovar e de lidar com ameaças, transformando-as em oportunidades; o que significa que as características do ambiente externo devem moldar a estratégia e habilidades demandadas pelas organizações e projetos (Minciu et al., 2019).

Embora o propósito desta pesquisa seja buscar os indicadores de alerta ou sinais precoces que estão no ambiente externo, entender esse ambiente também faz parte da gestão estratégica, mencionada na seção 1. O conhecimento dos fatores deste ambiente é vital para o bem-estar organizacional atual e futuro (Johnson et al., 2005). Entretanto, funcionários protegem líderes de informações “desagradáveis”, de modo a permanecerem com uma boa impressão e, é nesse local de informações desagradáveis, que líderes deveriam estar ou pelo menos, criar fluxos de informações nessas “bordas”, de maneira que cheguem até a alta administração. Diante disso, não é somente papel da alta

administração prospectar cenários de inflexão, mas garantir que envolvidos não estejam em negação, mas motivados a compreender este possível novo contexto (McGrath, 2020).

Esse “ambiente VUCA” envolve todo tipo de organizações, por isso, ONGs devem possuir uma postura empreendedora, como negócios e considerar seu ambiente externo (Haugh & Kitson, 2007 e Weerawardena & Mort, 2012 citados por Belanger, 2017). Nos estudos sobre empreendimentos sociais, o foco está nos fatores internos, com escassez em relação aos externos, embora estes últimos demonstrem profunda influência no desenvolvimento destes (Liu, 2015 e Zheng & Carvalho, 2016). Existe uma evolução conjunta e interdependência entre estas características do ambiente externo, onde este não é passivo, mas dinâmico e imprevisível (Ansoff, 1975; Sankaran et al., 2021; Zheng & Carvalho, 2016); e estas e seus meios de combate estão expostos na Figura 7.

Figura 7: Elementos que caracterizam o ambiente externo e meios de combate.



Fonte: Adaptado de Minciu et al. (2019, p. 1145 e 1147).

O ambiente externo possui camadas e a mais próxima à organização é formada por competidores diretos e indiretos, mercados e instituições de características distintas, onde é preciso analisar grupos estratégicos e a segmentação de mercado, sendo possível entender expectativas de clientes. Após, existe a indústria, onde estão os mesmos tipos de produtos ou serviços e é analisada utilizando as Cinco Forças Competitivas de Porter, que identifica as fontes que competem entre si e sua atratividade (Johnson et al., 2005). Todavia, esta última deve ser entendida como uma arena, pois disrupções podem ocorrer a nível de indústria, demandando atenção ao trabalho a ser realizado, o conjunto de recursos que o serviço é baseado e quais atores desta arena também utilizam tais recursos, mesmo entregando serviços distintos; trazendo clareza do papel organizacional e visão

para soluções (McGrath, 2020). A camada mais externa é o macroambiente, onde fatores impactam com maior ou menor grau as organizações (Johnson et al., 2005), tendências e mudanças são percebidas (Liu, 2015), onde indicadores de alerta prevalecem, foco desta pesquisa. Ao longo das camadas estão federações, associações, fornecedores, clientes (Czinkota et al., 1997 citado por Liu, 2015), agências de financiamento, pesquisadores, beneficiários e instituições governamentais (PM4NGOs, 2021).

Compreendidos como fatores e forças que estão fora da organização, mas que impactam seu desempenho por conter restrições e desafios (Robbins & Coulter, 2020), os fatores externos são imprevisíveis e pouco se sabe sobre eles; geralmente não há uma base de dados disponíveis e, por não existir nenhum método, é um desafio identificá-los e remediá-los sem uma perda expressiva (Johnson et al., 2005; Rastogi & Trivedi, 2016). São peças fundamentais, favorecem o ambiente para a execução e conclusão eficaz de projetos e podem ser compreendidos como políticos, econômicos, socioculturais, legais, ecológicos, tecnológicos e outros (Hussain et al., 2021), observados através da Tabela 8.

Tabela 8: Fatores externos e suas descrições.

Ambiente	Descrição
<p>Político-legal Impactam a competição na indústria e o comportamento do mercado, através da regulação de poder, restrições e proteções.</p>	<p>Reformas políticas, estabilidade política, taxas, políticas de estado sobre regulações de atividades do comércio exterior, sistema legislativo, nível do sistema judiciário, envolvimento do governo em contratos de acordo, prioridades de sucessivos governos, liberdade de expressão, corrupção endêmica, partido no controle, tendências regulatórias, guerra, eleições, terrorismo, legislação internacional, regulações da indústria, proteção ao consumidor, burocracias, influência do governo em financiamentos, mudanças de governo, quebra de contrato entre partes, verificação inapropriada de documentos, falta de execução de sentenças judiciais, conformidade regulatória e legal etc.</p>
<p>Econômico Se referem a natureza e a direção da economias, regulando trocas através de informação, energia, dinheiro, material e seus níveis.</p>	<p>Competição intra e intersetorial, clima de investimentos, nível de inflação, estabilidade da moeda, capacidade de mercado, PIB, PNB, taxas de câmbio, atraso na aprovação de empréstimos, liberação tardia de financiamento e pagamentos, controle de mercado, crescimento da economia, tendências internacionais, crescimento de empregabilidade, oferta de emprego, distribuição de receitas, globalização, variações de custos, avaliações financeiras etc.</p>
<p>Sociocultural Efeitos do comportamento dos indivíduos. Regulam os costumes, a moral, as crenças e valores da sociedade, assim como a psicologia do consumo.</p>	<p>Culturas internacionais, normas socioculturais, religião, meios de comunicação, língua, costumes, normas de conduta, renda do trabalhador, crescimento populacional e demográfico, saúde, educação, mobilidade social, atitudes dos consumidores, mídia e propaganda, cultura regional e nacional, escolha de estilo de vida e atitudes relacionadas, mudanças culturais, baixa tendência para espírito de equipe, relacionamento pobre na participação em projetos, medidas de segurança e saúde do trabalho, ambiente social hostil, feriados não-oficiais, problemas com projetos próximos, disponibilidade de mão de obra, instabilidade social, conflito de interesses entre comunidades etc.</p>
<p>Tecno-científico Promovem inovações e invenções que solucionam problemas e criam novos produtos e serviços.</p>	<p>Suporte tecnológico de produção, disponibilidade e aplicação de novas tecnologias em negócios, despesas de pesquisa e desenvolvimento, disponibilidade de informação tecnológica, adequações e especificações materiais e de equipamentos, avaliação de tecnologia e especialização, soluções tecnológicas para problemas complexos, papel tecnológico etc.</p>
<p>Ecológico Se referem a questões do meio-ambiente e da natureza.</p>	<p>Ecologia, questões ambientais internacionais, nacionais e locais, regulações, impacto do projeto no meio-ambiente, problema de manuseio de resíduos de construção, efeito da localização e de condições local, questões de saúde e segurança relacionadas, território, clima, desastres naturais etc.</p>

Fonte: Adaptado de Belanger (2017); Golini e Landoni (2014); Hussain et al. (2021); Khalid e Rahman (2019); Rastogi e Trivedi (2016); Shtal et al. (2018).

Conforme exposto na Tabela 8, os fatores políticos e legais foram agrupados devido sua estreita relação, assim como os tecnológicos e científicos, perfazendo 5 grupos principais, os quais não são esgotados aqui, como explicado por estudiosos. Estes, embora sua interpretação seja desafiadora por fazem parte do “mundo VUCA”, necessitam ser considerados nas tomadas de decisão e no planejamento estratégico (Ansoff, 1975; Johnson et al., 2005; Minciu et al., 2019; Robins & Coulter, 2021).

Como exemplos de fatores que impactam organizações, tem-se a indústria automobilística impactada pela legislação de segurança; os custos de projetos pelo aumento dos preços pelos fornecedores, proveniente de fatores econômicos, assim como o impacto direto destes últimos no processo de gestão de recursos humanos, conforme explicam Ansoff (1975); Haji-Kazemi et al. (2013); Robbins e Coulter (2020). Fatores sociopolíticos impactam economias ao redor do mundo, como a guerra entre Rússia e Ucrânia, que surpreendeu o governo do Brasil com a interrupção de fertilizantes e este, apenas se moveu em busca de soluções após ter sua produção agrícola afetada pela escassez de insumos, aparentemente (Money Report, 2025).

Como os PDIs fazem parte de um contexto amplo nos países em desenvolvimento, eles sofrem mais com questões sociopolíticas, como a falta de recursos dos governos locais e a influência dos financiadores, além da assimetria de poder entre países financiadores e destinatários; questões sociais, como a falta de disponibilidade de trabalho e a instabilidade social; questões culturais, como a falta de recursos humanos qualificados, impactando a gestão; questões tecnológicas, como a falta de fornecedores locais, recursos e logística; questões ecológicas, como de território, clima e desastres naturais (Golini & Landoni, 2014; Ika & Hodgson, 2014; Lazima & Coyle, 2019; Matos et al., 2019).

Além dos fatores mencionados, existem estudos específicos com conclusões um tanto “surpreendentes” sobre o impacto destes em PDIs e em empreendimentos sociais de maneira geral, resumidos através da Tabela 9, a seguir.

Tabela 9: Estudos do impacto de fatores externos em projetos ou empreendimentos sociais.

Fatores externos e referências	O que impactam
Políticos, econômicos e sociais Hussain et al. (2021)	Traços de personalidade do GT que se relacionam com o sucesso de projetos.
Políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e legais Khalid e Ragman (2019)	Desempenho dos projetos, influenciado tempo, custo e qualidade; além de falhas ou perdas significativas nestes.
Socioculturais ou demográficos Belanger (2017)	Receita de empreendimentos sociais, influenciada por educação universitária, saúde percebida como muito boa ou excelente e ausência de filiação religiosa, impactando seu desenvolvimento.
Gerais Sankaran e Jacobsson (2021)	Demandas sociais, principalmente na questão da sustentabilidade e das mudanças climáticas, que influenciam as práticas de gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de Belanger (2017); Hussain et al. (2021); Khalid e Ragman (2019); Sankaran et al. (2021).

No estudo de Belanger (2017), observado na Tabela 9, é evidenciado que os fatores socioculturais ou demográficos se relacionam positivamente com a receita dos empreendimentos sociais. O que se conclui disso é que os fatores mencionados, como a educação universitária, a saúde percebida como muito boa ou excelente e a ausência de filiação religiosa não podem ser alterados rapidamente pela sociedade em questão, mas podem ser utilizados para as campanhas para atração de indivíduos com este perfil, o que aumenta a participação destes grupos nas atividades de empreendimentos sociais.

É de extrema relevância compreender que também existem fatores combinados nesse macroambiente e quando atuam juntos, produzem um efeito. Eles são chamados de vetores-chave de mudança, ou forças que impactarão não apenas organização, mas o mercado como um todo, a indústria e o setor, sendo diferentes entre estes últimos e por isso, possuem um papel importante, pois servem de ponte entre a análise do macroambiente e oportunidades e ameaças específicas. É o próximo passo lógico após entender o macroambiente (Johnson et al., 2005), mas analisar os efeitos das combinações destes não é o foco deste estudo. Tais vetores também podem ser percebidos como sinais precoces (Haji-Kazemi et al., 2013).

Essas mudanças significativas e exponenciais no contexto organizacional ou na sociedade, as quais modificam de forma radical tanto os ingredientes nas atividades, quanto seus pressupostos, que antes eram vistos como incontestáveis, são chamadas de pontos de inflexão e alguns de seus gatilhos comuns são fortemente encontrados nos fatores externos (McGrath, 2020). O acordo de Zona de Comércio Livre Continental Africana — ZLCCA, que entrou em vigor em 2019, foi um dos pontos de inflexão mais

expressivos de toda a história africana. Com este acordo, os países africanos podem trilhar um novo caminho e transformar seu comércio, tendo seu crescimento em maior parte atribuída a bens industriais (Trade For Development News, 2019), o que também implica em outros desdobramentos, oportunidades e ameaças em todo o ambiente externo.

É desafiador perceber o impacto potencial nos primeiros estágios do ponto de inflexão porque as soluções para este ainda parecem incompletas, ainda não se sabe se é uma oportunidade ou ameaça, pois estes afetam somente algumas partes do sistema, então é um erro fazer grandes investimentos nesse momento (McGrath, 2020). De forma similar, Ansoff (1975) explica que, as questões estratégicas ou grandes tendências ambientais e possíveis eventos, podem gerar um grande impacto nas organizações e devem ser abordadas de forma a diminuir suas probabilidades, o que será mais aprofundado adiante.

Um exemplo de tendências no setor de DI é mostrado no estudo de Sankaran et al. (2021), sobre o futuro da GP, onde é compreendido que os próximos desafios para este setor se relacionam com o apoio ao alcance dos ODS, com a finalidade de enfrentar os desafios sociais. Diante disso, líderes precisam inovar e buscar apoio em uma estrutura sustentável de GP que forneça um caminho para a transição futura e que tenha como resultado tanto benefícios organizacionais e sociais, assim como ecológicos, trabalhando todos estes fatores, como já explicado. Do outro lado, as organizações anfitriãs devem fornecer orientações para motivar as equipes a adotarem estratégias sustentáveis, que visam não apenas a sustentabilidade do projeto, mas ao redor do projeto, através deles.

Tal tendência já está em prática em diversos PDIs, como mostrado anteriormente pela GT Agenda 2030 (2020) no Brasil, pois estes são vistos como instrumentos para o alcance de ODS e ODM, como já explicado por Arhin et al. (2018) e Picciotto (2019), o que demonstra a necessidade de ajuste a esse “novo ambiente” para obter eficácia na organização, conforme afirma a Teoria da Contingência (Zheng & Carvalho, 2016), explicada na seção anterior.

Antes de ir além, acerca dos meios de lidar com os primeiros estágios de pontos de inflexão ou questões estratégicas, antecessores do ponto de virada, é preciso compreender como explorar os indicadores de alerta.

2.5.1 A análise do macroambiente e PESTEL

A análise do macroambiente pode ser definida como “o processo de escanear e avaliar os vários setores do ambiente externo de uma organização para determinar tendências positivas ou negativas que podem impactar a performance organizacional” (Coulter, 2002 citado por Liu, 2015 p. 111); o que de um modo geral inclui atividades de escaneamento, monitoramento, antecipação e avaliação, descritas a seguir (Johnson et al., 2005):

- Escaneamento: Identificação de indicadores de alerta e tendências futuras que podem impactar a organização;
- Monitoramento: Detecção do significado através das observações de mudanças e tendências em andamento, além de padrões que vão se formando;
- Antecipação: Desenvolvimento de projeções de efeitos antecipados futuros baseados no que está sendo monitorado; e
- Avaliação: Determinação de tempo e de relevância das mudanças e tendências futuras para as estratégias organizacionais e sua gestão.

Como observado nas atividades de análise do macroambiente, o propósito deste estudo se dá na atividade de escaneamento, onde os indicadores de alerta são identificados, assim como as tendências futuras. Ansoff (1975) explica que existem questões estratégicas comuns a organizações diversas no macroambiente. Entende-se que as demais atividades da análise dependem tanto de uma continuidade deste processo, como do conhecimento de cada organização e seus projetos (Haji-Kazemi, 2016; Johnson et al., 2005).

Embora a análise externa tenha que traduzir informações de influências do macroambiente, o que se torna complexo devido ao seu volume, seu propósito está em fornecer inteligência estratégica para um planejamento adaptativo, antes que tendências ocorram ou se desenvolvam por completo. Essa inteligência estratégica irá fornecer meios para uma vantagem competitiva alinhada com os requisitos do ambiente externo, que faz as organizações se sustentarem de maneira harmônica com este (Liu, 2015).

As fontes dos fatores externos estão no contexto da organização, como mencionado anteriormente; ou seja, possuem uma variedade de fontes externas ao projeto (Haji-Kazemi et al., 2013). Uma maneira para a atividade de análise é possibilitada através da estrutura PESTEL, acrônimo formado a partir de referências aos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. Ele provê uma informação ampla, que difere a depender do país e da indústria, ou seja, seus impactos serão distintos de uma organização para outra (Johnson et al., 2005). Além disso, diversos estudiosos adaptam, removendo ou adicionando fatores extras, de acordo com a necessidade, o que são meras variações, pois o importante é a identificação destes fatores-chave (Liu, 2015).

Para este estudo, a estrutura PESTEL será adaptada agrupando alguns fatores externos similares e com o acréscimo dos fatores científicos, pois os atores do regime socio-tecnológico são vistos como fatores externos mais amplos e são estes que suportam e reconhecem a adoção das inovações no campo da paisagem, conforme explicam Sankaran et al. (2021). Embora o contexto local trata-se de Moçambique, entende-se a necessidade de acrescentar o setor de DI na análise, a indústria a qual os PDIs fazem parte; seu forte vínculo com esta, a influência de alguns *stakeholders* presentes nela, devido à dependência de financiadores e agências internacionais, assunto explorado na seção 2 deste estudo, mas não incorporando uma análise de atratividade desta indústria, ou acerca dos *stakeholders*, apenas os indicadores de alerta observados nesta indústria.

A estrutura PESTEL possibilita a construção de um inventário inicial do ambiente externo, entretanto tem suas limitações. É importante reforçar que seu objetivo é um monitoramento contínuo. Assim, este inventário será um parâmetro e no final deste, a incerteza ainda fará parte do contexto. Coletar e apurar este volume de informações consome tempo. Embora seja relevante para o planejamento estratégico, ela não pode ser a única fonte, pois é necessário analisar as demais camadas do ambiente com outras ferramentas, assim como o ambiente interno (Liu, 2015), como explicado anteriormente.

Mesmo diante de limitações, a PESTEL é utilizada por uma ampla gama de organizações como a Starbucks, Nike, Adidas, Uber, entre outras (Shtal et al., 2018). Habilidades para prospectar tendências e eventos no ambiente e controlá-los é uma questão desafiadora para a maioria das organizações, que geralmente possuem pouquíssima capacidade para

tal e sua efetividade depende da precisão das informações coletadas e atualizações, demonstrando confiabilidade na escolha das fontes (Liu, 2015).

Estes fatores do ambiente externo desenvolvem condições para ameaças e oportunidades para as organizações (Liu, 2015). O conceito de ameaça e oportunidade possui significados distintos no dicionário, como “sinal de que algo ruim ou prejudicial pode acontecer” e “circunstância favorável para que alguma coisa aconteça” (Dicio, 2025), respectivamente. Ansoff (1975) explica que são desvios ou descontinuidades significativas de experiências anteriores e que a compreensão de que algum fator seja ameaça ou oportunidade vem da natureza do impacto, mas confirmado após esse sinal se tornar mais evidente, dependendo do conhecimento sobre este, sua precisão e alcance.

Na gestão estratégica, uma ameaça pode ser compreendida como eventos ou tendências que podem impactar a sobrevivência de uma organização ou seu produto, através de perdas profundas. Oportunidade são eventos ou situações que permitem que a organização explore um novo direcionamento a seu favor, como uma lacuna estratégica não percebida (Ansoff, 1975). Minciu et al. (2019) corroboram explicando que definir um fator entre ameaça ou oportunidade é uma questão subjetiva, a depender dos gestores e da configuração da situação; de capacidades internas, relacionadas à perspectiva individual; e do contexto organizacional. Exige flexibilidade, criatividade e inovação dos envolvidos, o que modifica a percepção da situação, se é desfavorável ou uma oportunidade real, como também entendem Ansoff (1975) e McGrath (2020).

De forma a explorar as oportunidades de um ponto de inflexão, como no caso do ZLCCA, McGrath (2020) aconselha, como pesquisadora na área estratégica, a garantir a geração de receitas para o negócio ou projeto principal e investir em capacidades para o futuro, focando em ambos simultânea e gradualmente, o que pode exigir mudanças em questões de recursos humanos, abordagens de gestão e na estrutura. Corroborando ainda dizendo que a participação em seminários onde amplas pesquisas de ponta são apresentadas é de extrema relevância para líderes e gestores, pois é onde o futuro está se desdobrando.

Após analisar o macroambiente e identificar os indicadores de alerta iniciais, perfazendo um inventário que serve como parâmetro, é necessário continuar este processo. Ansoff (1975) e McGrath (2020) explicam maneiras similares para entrar em ação após a

identificação destes, antes de se tornarem surpresas estratégicas ou pontos de inflexão, as quais estão disponíveis para comparação através da Tabela 10.

Tabela 10: Abordagens para evitar surpresas estratégicas e pontos de inflexão.

Abordagem geral	Objetivo	Descrição
Ansoff (1975): Após ter em mãos um inventário de indicadores de alerta, aconselha-se uma análise de impacto, para cada área de negócio estratégico da organização ou cada projeto, baseada em 4 dimensões.	Gerar mais conhecimento acerca dos indicadores de alerta, de forma que o tempo restante antes do impacto não ultrapasse um limite crítico.	Compreender o tipo de impacto: Se ameaça, oportunidade ou ambos; Entender a magnitude do impacto: Baseada na medida de perda ou ganho no lucro; Atentar-se ao momento do impacto: Quando alcança o lucro; e Assimilar o estado atual do conhecimento: Se as informações estão mais vagas ou mais precisas.
McGrath (2020): Após identificar os indicadores de alerta, aconselha-se desenvolver diversos cenários futuros e trabalhar nestes de trás para frente, de forma a saber seus estágios preliminares.	Converter suposições em conhecimento e não apenas ter razão, de forma a entrar em ação quando os sinais ficarem mais fortes.	Focar em dois desafios: Garantir eficiência e geração de receita no negócio ou projeto principal e investir em capacidades para o futuro; Utilizar indicadores norteadores, ao invés de tardios ou atuais; e Desenvolver um planejamento orientado à descoberta, de forma gerar consciência, flexibilidade e resposta direta.

Fonte: Adaptado de Ansoff (1975); McGrath (2020).

Como se pode observar na Tabela 10, ambos estudiosos propõem uma abordagem que aumenta o conhecimento da organização para a tomada de decisão acerca destes e entendem que compreender o que é ameaça ou oportunidade no início é algo vago. Ansoff (1975) aconselha a trabalhar com respostas estratégicas de consciência ou de flexibilidade. A de consciência é uma resposta precoce através de uma maneira que aumente a consciência com análises e monitoramento. A de flexibilidade é uma resposta para desviar do esperado com flexibilidade externa, diversificando sua posição; ou flexibilidade logística, que é olhar rapidamente para seus recursos para se reposicionar.

Pensando na flexibilidade externa e na “arena”, existem fatores que geram incômodo e obstáculos para as principais atividades dos *stakeholders*, por exemplo; podendo gerar uma inflexão desenvolvida por uma organização que consiga remover questões negativas, como foi o caso da Netflix, que entendeu que clientes estavam aprisionados a um modelo ultrapassado e assim, removeu as famosas taxas de atraso, costumeiras da Blockbuster (Click Petróleo e Gás, 2025). No caso dos PDIs, a demanda por *accountability* no setor de DI tem aumentado, como alguns estudos mostram ao longo deste; enquanto os financiamentos passam por um momento de diminuição, conforme explicados pelo PM4NGOs (2020) e exemplos concretos anteriores. Neste contexto externo, é possível perceber dois fatores que juntos, ou ainda juntado a outros, podem se tornar vetores de mudança — a *accountability* e os financiamentos e, mesmo em 2025, com tais mudanças ocorrendo, ainda pode ser possível pegar muitas organizações de surpresa no setor de DI.

McGrath (2020) entende que qualquer organização ou projeto, carece da descontinuidade de olhar apenas para indicadores tardios ou atuais e buscar pelos norteadores, estabelecendo um sistema de alerta precoce. Indicadores tardios são aqueles que te trazem informações de algo que já ocorreu, como o total de receita, as margens operacionais, o ROI¹⁴ (Return On Investment), os quais são relevantes, mas não podem contar histórias diferentes sobre o futuro, além de sacrificar os mais atraentes a longo prazo. Entretanto, são importantes para *stakeholders* e *accountability*. Os indicadores atuais são relacionados ao fluxo de caixa operacional ou fornecidos pelos aplicativos de localização de trânsito, por exemplo. Os norteadores trazem informações sobre o negócio de aspectos que não se concretizaram, são conjecturas e estes são qualitativos, geralmente expostos em narrativas e histórias, onde em sua maioria, é encontrada a insensatez dos executivos e gestores, onde justamente não observam e nem se baseiam, mesmo apontando o futuro.

É fato que incertezas-chave devem se tornar objetivos de pesquisa e aprofundamento pelos gestores e líderes para que estes, em momento nenhum, sejam ignorados e se tornem pontos cegos. Para tal, é de extrema importância, adotar uma mentalidade de crescimento e aprendizagem constante, ao invés de uma fixa, compreendendo que o planejamento é movido pela sequência de conscientização, flexibilidade e resposta direta; o que vai na contramão do planejamento tradicional e é capaz de transformar não apenas um projeto, uma organização, mas uma indústria inteira (McGrath, 2020).

2.6 Cenário Moçambicano

Vista como dicotômica, um lugar próspero para negócios e no pior cenário, sem esperança (Ika & Saint-Macary, 2014), a África tem sofrido com conflitos internos e condições climáticas desfavoráveis, o que aumenta seus desafios. São estas e outras questões diversas, que se relacionam com a saúde e paz e que também pioraram (Chaves-Chaparro et al., 2025). A África Subsaariana, parte da porção de terras localizadas ao sul do deserto do Saara, é considerada a “última fronteira do capitalismo”. Embora o colonialismo tenha sido eliminado do continente, sua prática é presente: existe um alto índice de exploração de recursos naturais, de mão de obra, perfazendo uma economia dependente e que se

¹⁴ Métrica que mede a eficiência de um investimento, indicando se ele gerou lucro ou prejuízo.

relaciona com os maiores índices de pobreza e fome do mundo, percebidos através de um baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), por exemplo (Mundo Educação, s.d.).

A República de Moçambique, país colonizado pelos portugueses e de língua oficial portuguesa, teve sua independência em 1975 e por localizar-se na porção sudeste da África, parte da África Subsaariana, está exposto às condições mencionadas. Faz fronteira com África do Sul, Essuatíni, Maláui, Zimbábue, Zâmbia e Tanzânia; é banhado pelo Oceano Índico e tem a cidade de Maputo como capital. O país é composto por 11 províncias; possui uma geografia rica em recursos naturais, com clima e vegetações tropicais e é pouco desenvolvido. Possui uma multiplicidade de valores e culturas, onde o cristianismo, o islamismo e religiões africanas estão presentes (Mundo Educação, s.d.).

2.6.1 Ambiente político, socioeconômico e vulnerabilidade climática

Moçambique vive um contexto socioeconômico e político desafiador, que inclui adversidades econômicas, como desemprego, insurgências, afunilamento do espaço cívico, ciclones e até mesmo o controle do Estado nas iniciativas da SC (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade [FDC], 2023). Este cenário é fruto de uma história marcada por ideais socialistas após sua independência, desencadeando guerras civis com diversos mortos e desaparecidos; exploração de recursos naturais e de mão de obra. Mesmo após o fim do conflito civil, com o acordo de paz assinado em 2019, persistem a desigualdade social, sendo considerado um dos países mais pobres do mundo; e o extremismo islâmico, na província de Cabo Delgado (Mundo Educação, s.d.; Radio France Internationale, 2019). Moçambique possui terras aráveis, fontes abundantes de água, depósitos de gás natural, portos marítimos e muita mão-de-obra, constituindo seus vastos recursos e, devido sua localização estratégica, seus países vizinhos dependem dele para a entrada em mercados globais (Banco Mundial [BM], s.d.).

2.6.1.1 Ambiente político

Quanto à política, Moçambique tem uma democracia relativamente nova e seu presidente é a figura principal, um sistema de governo presidencialista, com eleições de alguns cargos do legislativo e câmaras municipais (Mundo Educação, s.d.). O país é atualmente governado pelo candidato do partido FRELIMO, mas com a vitória da maioria dos

assentos no Parlamento pelo PODEMOS, encerrou-se algumas décadas de domínio bipartidário pela FRELIMO e RENAMO (BM, 2025).

Existe uma série de desafios na elaboração de políticas públicas em Moçambique. Os principais desafios envolvem fatores intrínsecos e extrínsecos que moldam o cenário do país e desviam a atenção do esforço e dos recursos, como os já citados. São políticas públicas que atendem uma minoria da classe alta ou filiada ao regime político do dia. A classe econômica baixa possui falta de conhecimento dos seus direitos, pois existe uma maior divulgação de deveres do que destes últimos, fazendo com que a população não saiba agir diante de situações adversas (Vasco & Rassul, 2023).

2.6.1.2 Ambiente socioeconômico

A inovação na promoção da saúde está sendo concebida e implementada, mesmo diante de desafios para a implantação. O Ministério da Saúde de Moçambique foca em melhorar a qualidade de vida da população através da criação de ambientes favoráveis, desenvolvimento de habilidades e reorientação dos serviços de saúde e envolvimento comunitário. Entretanto, enfrenta a falta de profissionais formados e de recursos; possui infraestruturas deficientes e dificuldade na tradução de documentos escritos em língua inglesa para a língua portuguesa (Madziwa et al., 2020).

O principal provedor de saúde no país é o serviço público nacional, além das ONGs nacionais e internacionais e organizações com fins lucrativos, exclusivas em algumas cidades e em crescimento. As unidades de saúde estão na cidade e na zona rural provendo cuidados básicos, vacinação e prevenção de doenças endêmicas, mas na maioria das vezes, os primeiros cuidados médicos são supridos através da rede de práticos tradicionais, com tratamentos fitoterápicos, dentro de um contexto cultural e espiritual. Atualmente, a expectativa de vida está entre 56 e 59 anos (Organização Mundial da Saúde [OMS], s.d.). A taxa de mortalidade infantil, antes dos 5 anos, é de 60 para mil (Health News, 2025).

As políticas de segurança têm sido desenvolvidas, embora os moçambicanos estejam convivendo com questões de extremismo violento em Cabo Delgado. O Programa de Resiliência e Desenvolvimento Integrado do Norte (PREDIN), aprovado pelo governo,

apresenta alterações na forma como percebe as causas de insegurança, desvalorizando os desafios internos do país, já reconhecidos. Ele as atribui às questões externas da África Oriental, o que diverge das intervenções do programa para o desenvolvimento da região. Mesmo com divergências, contam com o financiamento de entidades internacionais e soluções concretas são apresentadas para abordar os desafios da região norte do país (Centro para Democracia e Desenvolvimento [CDD], 2022).

Além do PREDIN, o governo também recebeu um financiamento de 11 milhões de dólares americanos para um projeto que visa garantir ordem, segurança e tranquilidade pública em Moçambique, através de tecnologias digitais inovadoras, melhorando o atendimento aos cidadãos que se dirigem à polícia local, com previsão de término em dezembro de 2025 (Agência de Informação de Moçambique [AIM], 2024).

Segundo Muchisse et al. (2023), o país passou por adaptações e ideologias em relação à educação. Foram diversas tentativas desde o período colonial — a educação era precária e não-formal, separatista e racista —, até sua formalização, fracassos e readaptações para alcançar a erradicação do analfabetismo. Somente em 2018 a nova lei alarga o ensino básico, mas desafios persistem. A educação ainda “sobrevive” sob orientação política e ideológica, com fraca qualidade de ensino, corrupção, assédio sexual, analfabetismo e incapacidade em fornecer meios didáticos eficazes.

A educação no país é oferecida pelo Estado, possui escolas primárias, secundárias, profissionais e universidades. O governo trata esta como ferramenta para o combate à pobreza, investe a maior parte do orçamento no setor e há crescimento de alunos matriculados. Embora o país já possua instrumentos legais para a inclusão social e a sociedade já esteja sensibilizada nesse sentido, a população acredita que o governo falta com o apoio de material, capacitação de professores e estruturas físicas adaptadas nas escolas para alunos com necessidades especiais (Nhauелеque & Caetano, 2023).

Ainda que o número de matrículas escolares seja crescente, Moçambique tem uma taxa de analfabetismo de 38% em 2023 e um IDH de 0,456 em 2020, ficando no 181º lugar entre 189 países (ONU-Habitat, 2023). Em um estudo sobre os fatores que dificultam as motivações e a capacidade das crianças para frequentarem a escola, concluiu-se que estes são influenciados pelo ambiente escolar, familiar e comunitário; absenteísmo de

professores, violência, casamento precoce e trabalho infantil; não isoladamente, mas dentro de um contexto (Fundo das Nações Unidas para a Infância [UNICEF], 2021).

As políticas de infraestrutura ainda não atendem as necessidades básicas do país. Suas estradas são precárias — transportes, portos, aeroportos e comunicação, servem majoritariamente as atividades de exportação de petróleo e minerais. O sistema de saneamento básico não proporciona meios para acesso à água por parte da população; a energia também é deficiente; e a população que mais sofre é a que está nas zonas mais remotas do país (Mundo Educação, s.d.). Enquanto isso, existe um alto crescimento populacional de 2,5% em 2021 com a contribuição da migração rural com cerca de 0,8% a cada ano, devido às catástrofes e conflitos. A população em 2025 é de 34 milhões, sendo 50% de mulheres; e 36% desse total vivendo em áreas urbanas, com uma projeção de aumento entre 50% a 60% para 2050 (INE, 2023; ONU-Habitat, 2021).

Diante deste contexto, a condição socioeconômica do moçambicano é complexa. Mais de 72% da população é considerada muito pobre; 49% está em situação de pobreza multidimensional grave; e outros 63% vivem abaixo do limiar de pobreza internacional, com 1,9 dólares americanos por dia, mesmo com o número de pessoas que carecem de assistência alimentar baixando em duas décadas (INE, 2023; ONU-Habitat, 2021). A economia de Moçambique ainda não se desenvolveu. Seu principal setor é o primário, destacando a criação de animais e a produção de grãos. O secundário é pequeno, com foco em indústrias de bens naturais. O terciário está mais presente nas cidades, através do serviço público e comércio (Mundo Educação, s.d.). O país possui um Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de 467 dólares americanos em 2020, mas atingiu um crescimento em 2023, atingindo 646 dólares. A taxa de inflação anual ficou entre 5,3 a 10,3% em dezembro de 2022. O país é exportador de carvão mineral, alumínio, energia elétrica, areias pesadas, gás natural e outros produtos. Importa maquinário, diesel, cereais, petróleo, automóveis e outros itens (INE, 2023).

2.6.1.3 Vulnerabilidade climática

Tais questões se tornam mais agravantes devido às constantes catástrofes, também colocando o país em elevada vulnerabilidade climática, sendo considerado pelo Índice Climático Global 2021 o país africano mais vulnerável. O fato de 60% de sua população

viver em zonas costeiras e de baixa altitude os expõe mais facilmente a tais condições. Entende-se então que, a rápida elevação das taxas de urbanização, o planejamento urbano deficiente, levando pessoas a assentamentos com riscos, a deficiência em infraestrutura, contribuem para a vulnerabilidade climática nas zonas urbanas (ONU-Habitat, 2021).

Fenômenos meteorológicos extremos como o ciclone Freddy em 2023 e o Chido em 2024, que aumentaram os casos de malária e os surtos de cólera, deixaram muitos desabrigados. Com isso, os anos subsequentes a estes eventos, de 2023 aos dias atuais, vem sendo marcados pelo apoio humanitário e internacional ao país, mas ainda insuficiente devido a todo cenário desafiador (Deutsche Welle Africa, 2024; Voa Português, 2023). Percebe-se um contexto político e socioeconômico extremamente frágil para os PDIs e OSFLs se estabelecerem ou se desenvolverem. As vulnerabilidades climáticas tornam qualquer iniciativa mais desafiadora, pois atingem a população como um todo. Somado a este cenário, o espaço da SC é extremamente complexo e por isso, carece de uma compreensão aprofundada, o que complementa fortemente tal contextualização.

2.6.2 A sociedade civil em Moçambique

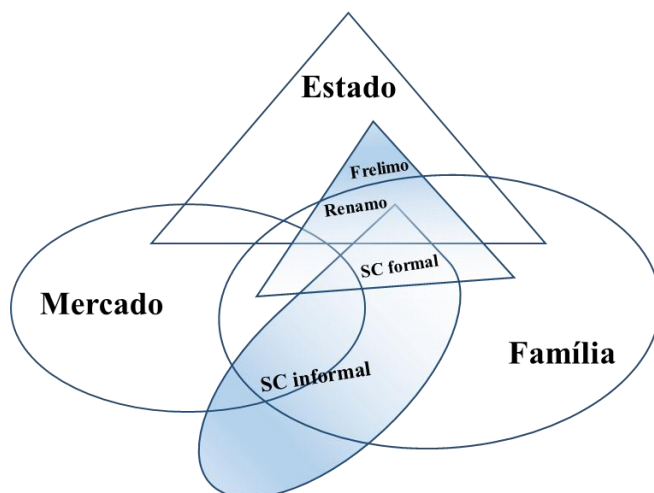
Tido como um dos conceitos mais difíceis de se definir (Heinrich, s.d.), com história e alta complexidade (Nhatsumbo & Bussotti, 2025), o conceito de SC emergiu no século XVIII e foi utilizado para definir a relação das arenas de poder entre o estado e fora dele (Lewis, 1998 citado por Pfeiffer, 2004). O Banco Mundial (s.d., s.p.) defini tal conceito como “o espaço entre família, mercado e estado, que consiste em OSFLs, grupos de interesses especiais, formais ou não, trabalhando para melhorar as vidas de seus constituintes”. A partir desta compreensão, as OSCs são conhecidas como organizações sem fins lucrativos (OSLFs), explicando a definição econômica de SC (Heinrich, s.d.). Seu objetivo é percebido no conceito, desenvolvido através de interesses comuns ou especiais, mesmo com conflitos e competitividade entre seus atores. Pfeiffer (2004) esclarece que o conceito saiu de uma filosofia política para propósitos práticos, provocando a lógica de recanalizar o suporte de financiadores e provendo uma alça retórica que soa como inclusivo, sensível socialmente e participatório.

ONGs, associações de base, organizações de pesquisa e formulação de políticas, organizações comunitárias, sindicatos, grupos religiosos e outros atores compõem essa

rede dinâmica das OSCs (BM, 2025). A sustentabilidade de uma OSC está intimamente ligada à capacidade de levar adiante suas atividades ao longo do tempo, se definindo como um processo contínuo e com diversas faces (Nhatsumbo & Bussotti, 2025).

Os estudos sobre a SC moçambicana falham em relação ao conhecimento de questões sobre seu entendimento, a causa de mudanças e suas dinâmicas de estrutura (Francisco, 2017), reforçando a relevância desta pesquisa, com foco nas dinâmicas que podem afetar os PDIs na SC moçambicana, traduzidos pela gestão como fatores externos. Embora na teoria sejam reconhecidos os limites entre cada espaço da SC, na prática, o Índice de Sociedade Civil (ISC), indicador que avalia a saúde e o desempenho da SC, entende que estes são difusos. Seus atores podem se mover e fazer parte de mais de um espaço ao mesmo tempo (Heinrich, s.d.). As arenas comuns a qualquer SC no mundo, adicionados os atores da SC moçambicana e suas relações podem ser observados na Figura 8.

Figura 8: Principais instituições da SC moçambicana.



Fonte: Adaptado de Francisco (2010, p. 56).

O espaço da SC moçambicana inclui, além do mercado, o Estado e a família, organizações formais e informais; os partidos políticos Frelimo e a Renamo, que compõem o parlamento local, mas remetem mais ao poder político e ao Estado do que à SC. Os atores formais da SC são controlados pelo partido Frelimo, assim como recursos materiais e administração. Atualmente, o espaço para OSCs independentes está de fato reduzido em Moçambique (Nhatsumbo & Bussotti, 2025) e sua vida tem sido cada vez mais condicionada pela atuação do governo (Mutzemberg, 2014 e Musila, 2019 citados por Nhatsumbo & Bussotti, 2025).

Moçambique é um estudo de caso valioso sobre SC desde seu desenvolvimento centrado no Estado para uma SC e mercado livre. Após sua independência em 1975, o governo abraçou um governo socialista de desenvolvimento, mas devido a questões econômicas e à guerra civil, ele iniciou um programa de ajustamento estrutural patrocinado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), que encerrou a ajuda do Estado para serviços sociais. Somente em 1990 há início de crescimento econômico formatando a SC em Moçambique (Pfeiffer, 2004). Essa década é marcada pelo crescimento das OSCs na África, com a mudança do sistema democrático de grande parte dos países deste continente (Bussotti, 2014 citado por Nhatsumbo & Bussotti, 2025

). O conhecimento acerca do domínio da SC informal em Moçambique ainda é limitado e suas instituições são praticamente desconhecidas, mesmo com espaço de atuação maior que as formais, como mostrado na Figura 8. Houve um crescimento do conhecimento sobre as OSCs formais, não diminuindo a importância do papel das informais para interesses locais (Francisco, 2010).

O espaço da SC tem seu monitoramento mundo afora através do CIVICUS *Monitor* (CM), monitor que captura as dinâmicas e o desenvolvimento da SC. O CM desenha comparações e tendências a nível global, através de notas e classificações de 198 países e territórios. O espaço da SC é classificado em 5 categorias de acordo com o nível de respeito e proteção das liberdades fundamentais civis, que tem seu retrato global atual como sombrio e em mudança nos cinco continentes. As categorias deste espaço são classificadas em: Aberto, estreito, obstruído, reprimido ou fechado (CIVICUS, s.d.).

De acordo com o relatório anual da CIVICUS (s.d.), *People Power Under Attack*, (PPUA), dentre os 198 países e territórios analisados, 40 estão classificados como obstruídos; 50 como reprimidos; e 28 como fechados, compreendendo estes últimos cerca de um terço da população mundial vivendo nessas condições. Moçambique está entre esses países com o *status* de reprimido no momento. Complementando, 42 outros países estão com *status* estreito; e 40 com aberto, o que significa que apenas e menos de 15% da população mundial ainda pode e tem o direito de livremente se associar, protestar e expressar divergências sem restrições ou limitações. Esse cenário de rápida deterioração do espaço da SC é uma crise global que exige uma resposta coletiva e compreensiva. Observe uma breve comparação deste espaço entre alguns países lusófonos, africanos e Moçambique, com base em sua pontuação e *status* atual, segundo a CIVICUS (s.d.).

Tabela 11: Comparação do espaço da sociedade civil.

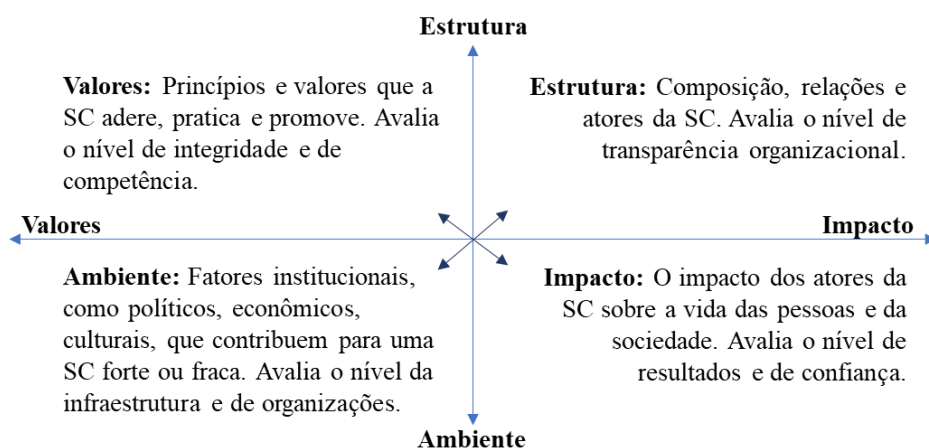
País	Pontuação atual	Status atual	Status anterior
Angola	28	Reprimido	Reprimido
Zimbábue	30	Reprimido	Reprimido
Moçambique	39	Reprimido	Obstruído
Brasil	52	Obstruído	Obstruído
África do Sul	60	Obstruído	Estreito
Portugal	83	Aberto	Aberto

Fonte: Adaptado de CIVICUS (s.d.).

Como pode ser compreendido através da Tabela 11, a pontuação entre os países é divergente. Os três primeiros, africanos, possuem uma pontuação bem distante da pontuação de Portugal. Moçambique possui 39 pontos e passou do *status* obstruído para reprimido, o que significa que seu direito de se associar, expressar e protestar está se limitando. Portugal, com 83 pontos, é o único país da comparação que tem o *status* aberto, mostrando que o espaço da SC portuguesa ainda não sofreu restrições como nos demais.

Com a finalidade de gerar informações sobre a SC para serem comparadas entre países, se tornando ponto fundamental para legisladores, acadêmicos e base de conhecimento, o Índice da Sociedade Civil foi desenvolvido. É uma avaliação participativa das necessidades e ferramenta de ações de planejamento para a SC no mundo, a partir de um conceito operacional para detectar forças e fraquezas específicas e desenhar estratégias para a melhora do estado da SC. Os componentes do Índice da Sociedade Civil possuem os eixos estrutura-ambiente, valores-impacto e quatro dimensões (Heinrich, s.d.), conforme exposto na Figura 9.

Figura 9: As quatro dimensões da SC.



Fonte: Adaptado de Heinrich (s.d., p. 22-56).

De acordo com a Figura 9 é notada a relação entre as dimensões e os níveis da SC: integridade e competência; transparência organizacional; infraestrutura e organizações e resultados; e confiança. O eixo estrutura-ambiente traz a interdependência entre estes dois elementos, onde a SC se apresenta e desenvolve suas operações. Estas dimensões dependem de incentivos, fatores determinantes para seu crescimento. Do outro lado, o eixo valores-impacto relaciona princípios e atributos, que trazem a confiança e a credibilidade das OSCs frente aos cidadãos nacionais e à comunidade internacional. Assim, o Índice da Sociedade Civil é um indicador agregado, baseado na média da pontuação dada à 80 variáveis e é pontuado em uma escala de 0 a 3, correspondente a: Fraco (0-1), Moderado (1-2) e Forte (2-3) (Heinrich s.d.; Francisco, 2010).

Existe uma influência forte do ambiente externo no nível da SC de qualquer país, conhecimento relevante para a compreensão dos fatores externos, foco desta pesquisa. A SC moçambicana caminhou com a característica de dependência, não apenas na questão financeira, mas também na programática e de gestão (Nhatsumbo & Bussotti, 2025). Assim, tem-se uma percepção generalizada de que a SC moçambicana é fraca, mas evidências estão de acordo com tal percepção, através do Índice da Sociedade Civil 2007, demonstrada a baixa pontuação do país (Francisco, 2010), observada na Tabela 12.

Tabela 12: Pontuação de Moçambique no ISC e comparação a outros países.

Dimensões	Pontuação	Países com média correspondente
Estrutura	1,1	Gana, Serra Leoa e Togo
Ambiente	1,2	Serra Leoa, Togo e Nigéria
Valores	1,1	Togo
Impacto	1	Togo
Média	1,1	Togo e Serra Leoa

Fonte: Adaptado de Francisco (2017, p. 451-452).

Conforme a Tabela 12, Moçambique possuía em 2007 pontuação similar à de outros países africanos em relação à estrutura, ao ambiente, aos valores e ao impacto da SC. A pontuação está bem próxima a 1 ponto no geral, com uma média de 1,1 pontos, similar à de Togo e de Serra Leoa, o que pode revelar a estreita ligação com o atual *status* ‘reprimido’, mostrado anteriormente. A SC moçambicana se manteve fraca até os dias atuais e com um *déficit* de competências, com poucas organizações caminhando à uma evolução, segundo Nhatsumbo e Bussotti (2025). Esse complexo cenário da SC

moçambicana ainda é visto nos dias atuais. Em 2022 o governo ensaiou uma lei que ameaçava os grupos desta. Esta poderia impactar ONGs de maneiras diversas. Um dos pontos é a exigência da prestação de contas ao Executivo e, caso estas não apresentassem relatórios, poderiam ser extintas. Ativistas sociais buscam saídas para evitar tendências de fechamento do espaço da SC no país (Carta de Moçambique, 2022).

De posse de informações preliminares acerca do conceito SC, seus espaços, pontos de atenção e estratégias para desenvolver uma SC mais forte, é necessário aprofundar seu funcionamento concreto em solo moçambicano, compreendendo os tipos de organizações que fazem parte do contexto estudado.

2.6.3 Atores da SC moçambicana e seus PDIs

A lei que direciona o direito à livre associação em Moçambique é a Lei 8/91 de 18 de julho de 1991 (Africa Gazzetes, s.d., p. 1). Em seu artigo ‘um’ é estabelecido que “poderão constituir-se em associações de natureza não lucrativa cujo fim esteja conforme os princípios constitucionais em que assenta na ordem moral, económica e social do país e não ofendam direitos de terceiros e do bem público”.

Embora as organizações que compõem a SC sejam diversas, como pontuado no início desta seção (BM, 2025), nem todas desenvolvem PDIs, por ter outra finalidade, como sindicatos e organizações de pesquisa, entre outras. Nesta pesquisa foca-se naquelas que têm o propósito de levar o desenvolvimento social, econômico, ambiental ou cultural; que promovam valores de equidade, justiça e sustentabilidade, melhorando a qualidade de vida das pessoas (Nyusi, 2025), indo ao encontro do conceito de ONGs.

Academicamente, há estudiosos que defendem que ONGs fazem parte da SC e essas questões demonstram que não existe um consenso sobre conceitos, mas uma relação bem próxima entre eles — a promoção de ações e projetos que têm como propósito a melhoria de vida da sociedade e de grupos marginalizados, como explica Nyusi (2025). O conceito de ONGs por Salamon e Anheier (1992) citado por Arhin (2018), as define como organizações formais, privadas, sem distribuição de lucros, autogovernadas e que possuem algum tipo de participação voluntária em sua gestão, como já explicado.

As ONGs em Moçambique possuem estatuto legal de associação, assim como outras OSCs devidamente legalizadas no país. Entretanto, o Instituto Nacional de Estatísticas de Moçambique (INE) faz uso do termo ‘OSFLs’ em seus documentos, enquanto o relatório do censo de 2015 utiliza ‘ONGs’ englobando associações, fundações e confissões religiosas, mostrando suas OSFLs perante a lei (INE, 2025). Para clareza e transparência, expõe-se os conceitos das organizações presentes no censo 2015, a partir da Tabela 13.

Tabela 13: Conceitos de associação e fundação, segundo INE.

Associação	Fundação
“Pessoa jurídica, singular ou coletiva, pública ou privada, que sem objetivo de proselitismo confessional ou partidário, desenvolve, sem fins lucrativos, ou apoia financeira ou materialmente, atividades no campo das artes, letras, ciência, cultura e ação social”.	“Pessoa coletiva, cujo elemento fundamental é um conjunto de bens afetos de forma permanente à realização de uma determinada finalidade e de natureza altruística”.

Fonte: Adaptado de INE (2023/2024, p. 75).

Conclui-se, conforme conceitos descritos na Tabela 13, que ONGs e organizações comunitárias de base (OCBs), quando formalizadas, são registradas como associações (INE, 2023/2024); entretanto, as confissões religiosas, como parte das OSFLs em Moçambique, também desenvolvem serviços à comunidade e PDIs (Chongo & Siteo, 2023; Chifeche & Dreyer, 2019; Kleibl & Munck, 2016; Nhancale, 2022; Pfeiffer, 2004), estão presentes no censo, mas seu conceito não está presente neste. Os números das OSFLs em Moçambique podem ser observados na Tabela 14.

Tabela 14: Número de OSFLs e estabelecimentos ativos segundo forma jurídica.

Forma jurídica	Nº de OSFLs e estabelecimentos ativos				Taxa de variação 2023/2022
	2022		2023		
	Nº	%	Nº	%	
Total	12.291	100,0%	12.295	100,0%	0,0%
Associação	3.131	25,5%	3.159	25,7%	0,9%
Fundação	127	1,0%	128	1,0%	0,8%
Confissão religiosa	9.033	73,5%	9.008	73,3%	-0,3%

Fonte: INE (2023/2024, p. 66).

De acordo com a Tabela 14 o número total de OSFLs é de 12.295 em 2023, sendo 3.159 associações, 128 fundações e 9.008 confissões religiosas. Dentre as OSFLs, mais de 70% delas são confissões religiosas, cerca de 25% são associações e 1% de fundações. O alto percentual de igrejas, em comparação com as demais OSFLs, demonstra o crescimento citado por Pfeiffer ainda em 2004, mesmo diante de uma pequena variação em relação ao

ano anterior, 2022. Conforme dados do INE (2023/2024), as OSFLs desenvolvem projetos de desenvolvimento ou de assistência nas áreas de educação; saúde humana e ação social; artes, espetáculos, desporto e recreação; e agricultura, produção animal, caça, floresta, pesca e outros serviços. A maioria dos PDIs é desenvolvida nas províncias de Inhambane e Sofala, com cerca de 3.713 e 1.551 OSFLs, respectivamente. Já as províncias de Maputo e Niassa possuem o menor número. Em torno de 100 mil pessoas trabalham nestas OSFLs, sendo 51% de homens e 49% de mulheres. A maioria dos homens trabalham em associações, enquanto a maioria das mulheres em confissões religiosas (INE, 2023/2024).

Imaculada Furanguene, moçambicana de 47 anos, relata o aumento de sua renda a partir do cultivo do café, projeto fruto de uma parceria realizada por pesquisadores portugueses e brasileiros em um país que não possui história com a comercialização desse grão, mas busca formar recursos humanos. Um dos pesquisadores reforça que somente devido ao vasto conhecimento e tecnologia empregados ao longo de décadas na cafeicultura brasileira que isso se torna possível (Conexão Safra, 2024). Esse exemplo concreto mostra a inserção da mulher no contexto de PDIs em solo moçambicano, além de ser uma oportunidade a ser explorada, como o desenvolvimento de parcerias na vasta arena de DI.

As primeiras OSFLs a se estabelecerem no país foram a Cruz Vermelha, Visão Mundial e Save The Children na década de 80 (Nyusi, 2025). A presença de OSFLs de modelo ocidental auxilia nos debates sobre boa governança, no fortalecimento da SC, pois são condutoras de democracia e desenvolvimento participatório. Após o encerramento do modelo de desenvolvimento socialista, um novo modelo de OSFL surgiu, prometendo boa governança, responsabilidade social e voz aos pobres e marginalizados, o que parece estar na contramão das características observadas na maioria dos estudos desta pesquisa, resumidos na Tabela 15, adiante. Embora estas OSFLs tivessem o objetivo de aumentar a democracia e a participação política, este objetivo fez com que o espaço da SC se fechasse mais, resultando no *status* atual de obstrução (Kleibl & Munck, 2017).

O termo ONG, em Moçambique, foi reduzido às agências intermediadoras internacionais com representantes locais, muitas das vezes (Kleibl & Munck, 2017). As organizações intermediárias são, em sua maioria, ponte entre financiadores internacionais e OCBs, servindo com estrutura, apoio técnico e financeiro (Nhancale, 2022; Pelezyinski, 1988

citados por Nhatsumbo & Bussotti, 2025); informações primordiais para o entendimento das delimitações desta pesquisa e decisões. As OCBs são caracterizadas como raras por Pfeiffer (2004), mas com um número maior atualmente (Nhatsumbo & Bussotti, 2025). Os estudiosos citados anteriormente explicam que todas estas OSFLs são registradas como associações e, além de seu alcance direto às comunidades rurais, são parceiras estratégicas destas últimas e as principais destinatárias de PDIs, em acordo com a necessidade da comunidade.

De forma a caracterizar o ambiente dos PDIs em Moçambique, as práticas e aspectos dos tipos de OSFLs foram compilados e relacionados às etapas do CV de projetos e podem ser compreendidos a partir da Tabela 15, a seguir, e de outras posteriores.

Tabela 15: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por OSFLs em Moçambique.

CV genérico	Aspectos e práticas
Iniciação e planejamento	Planejamento de fora para dentro, devido à dependência dos doadores
	Elaboração de projetos na perspectiva dos doadores, a partir do clientelismo
	Elaboração dos projetos com fraca participação da comunidade rural
	Atividades desenvolvidas sem estudo prévio das necessidades locais e das comunidades-alvo
	Mecanismos de planejamento de atividades entre governo e ONGs existentes
Execução	Adoção de posturas críticas por algumas ONGs de forma a zelar por seus direitos e liberdades
	Fragilidade na coordenação de esforços entre ONGs e governo, gerando duplicação
	Informalidade e falta de qualificação, dificultando práticas de gestão
	Pouca ajuda, aos mais próximos ao governo e aos indicados pelos representantes
	Desempenho de funções fundamentais em áreas remotas e questões do povo levadas adiante
	Desafios na sustentabilidade dos projetos, principalmente financeira
	Competição por fundos, internos e externos, públicos e privados
	Grande parte do orçamento para administração e pouco para o alvo
	Excessiva dependência de doadores e financiamento externo
	Falta de formação e conhecimento sólidos para a comunidade continuar com projetos
	Finalização de projetos antes de consolidar impacto, por possíveis cortes de financiadores
	Incapacidade de diversificar fontes de financiamento
	Competição de empregos pela elite
Autopromoção, oportunismo e acesso aos recursos pelos gestores	
Dificuldade de obter RH em número e qualificação, assim como participação voluntária	
Monitoramento e controle	Falta de metodologia para avaliação de impacto para suas ações
	Pouco debate social e acadêmico sobre seus resultados
	Avaliação baseada apenas em relatórios de atividades
	Efetividade medida apenas quantitativamente, deixando de expor o impacto real
	Falta de monitoramento e avaliação de seus esforços
Encerramento	Desafio na mensuração de causa/efeito, longo prazo e contexto diversos
	Enfraquecimento de sua eficácia, eficiência e legitimidade
	Maior prestação de contas aos doadores do que à população

Fonte: Adaptado de Kleibl e Munck (2017); Nhatsumbo e Bussotti (2025); Nipassa (2020); Nyusi (2025); Pfeiffer (2004).

Percebe-se, conforme informações na Tabela 15, que o contexto complexo e desafiador de PDIs, mencionado por diversos estudiosos na seção 2.3, são vistos nas práticas destes em solo moçambicano — nas atividades características dos projetos, no ambiente interno das organizações; e no ambiente externo a estes, como questões de poder, conflitos entre *stakeholders*, questões sociopolíticas etc. Embora as práticas das OSFLs, de um modo geral, não sejam totalmente adequadas, estas aparentemente possuem atividades relacionadas a todas as fases do CV, desde a iniciação até o encerramento.

As informações específicas de agências intermediadoras, seus aspectos e práticas podem ser observadas na Tabela 16.

Tabela 16: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por intermediadoras em Moçambique.

CV genérico	Aspectos e práticas
Iniciação e planejamento	Posse de representantes locais
	Trabalho a partir das capitais, sem contato direto com grupos-alvo
	Elaboração de projetos para as OCBs
Implementação	Exigência de formação intensiva por parte dos beneficiados
Monitoramento e controle	Ajuda na justificação do uso de fundos utilizados pelas OCBs

Fonte: Adaptado de Kleibl e Munck (2017); Nhatsumbo e Bussotti (2025).

É perceptível que as atividades das agências intermediadoras estão voltadas às fases iniciais e finais dos PDIs, com poucas atividades de implementação, o que demonstra um exemplo concreto do que já foi relatado por Nhancale (2022) e Pelezyinski (1988) citado por Nhatsumbo e Bussotti (2025), servindo apenas como estrutura, poio técnico e financeiro. Corroborando, auxiliando nas questões financeiras e próximo às comunidades, o projeto Promovendo a Agricultura Regenerativa para Subsistência Sustentável foi lançado através de parcerias estratégicas e de iniciativa da Heineken Moçambique, uma plataforma que visa fornecer aos agricultores acesso a formação e ferramentas financeiras para trabalhar a sustentabilidade no longo prazo. Os gestores do projeto acreditam que é preciso transformar pequenos agricultores em agro empresários resilientes e para tal, o conhecimento acerca de práticas resistentes ao clima e que superem as mudanças climáticas, crescentes na região, é necessário (MZNews, 2025).

Além das organizações intermediadoras, existem as OCBs que desenvolvem a cidadania ambiental. É um trabalho crescente e sério, embora o esforço seja difuso e fraco. Elas servem comunidades locais ajudando a fortalecer suas capacidades, como a gestão de

recursos ambientais; realizam ações em prol de conhecimento, oficinas e palestras. Todas estas ações são materializadas através de programas e projetos, assim como Nhancale (2022) pontua. As OCBs ainda caminham com desafios em relação à ajuda financeira, uma vez que dependem de apoio externo e têm seus programas finalizados quando o dinheiro acaba, sendo sustentáveis enquanto há dinheiro; raras as que são sustentáveis e que possuem sua própria pauta (Nhatsumbo & Bussotti, 2025). Aspectos e práticas das OCBs em relação à sua GP podem ser visualizados a partir da Tabela 17.

Tabela 17: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por OCBs em Moçambique.

CV genérico	Aspectos e práticas
Iniciação e planejamento	Programas de desenvolvimento conforme enredo da comunidade
	Orientados pelos regulamentos e políticas dos intermediadores
	Desenvolvimento de capacidades técnicas para participar de editais ou seleções
	Falta de capacidade de adaptação às estratégias dos financiadores
	Falta de capacidade de elaboração de agenda própria
Implementação	Promoção de palestras e oficinas para as comunidades para lidarem com problemas locais
	Crescimento não acompanha o desenvolvimento
	Exibição de um viés paternalista
	Cumprimento de políticas de uso dos fundos, inclusive observação direta no campo
	Favorecimento de hierarquia para pessoas em posições políticas e de influência
Monitoramento e controle	Resultados significativos
	Dependência de intermediadoras de financiamento, suas estruturas e elaboração de projetos
	Diversificação de fontes de financiamento para propor relativa estabilidade financeira
	Dificuldade na sustentabilidade dos projetos após o apoio ter finalizado
Encerramento	Prestação de contas às agências financiadoras e intermediárias
	Não realização de prestação de contas aos membros, reduzindo credibilidade e autoridade

Fonte: Adaptado de Calzada (2023); Nhancale (2022); Nhatsumbo e Bussotti (2025); Nyusi (2025).

Pfeiffer (2004), em seu estudo sobre os atores da SC moçambicana, reforça que não foi apenas o número de ONGs mantidas por financiadores que começou a crescer depois que o Estado abriu espaço para a SC, mas o número de igrejas. Entretanto, com uma diferença enorme entre esses dois tipos de organizações — as ONGs eram mantidas por financiadores e tinham dificuldades em conseguir a participação genuína de voluntários, enquanto igrejas viviam fora do mundo das grandes doações, mas recebia participação voluntária e sustentável, o que mostrou uma deficiência no modelo das ONGs. Além disso, havia uma competição da elite pelos empregos nestas últimas, fazendo com que o foco das mesmas ficasse distante das comunidades-alvo; fato que ajudou igrejas a crescerem nesses locais. Entretanto, ainda em 2004, existiam OSCs que recebiam suporte de financiadores e, mesmo assim, tinham seu foco na comunidade mais pobre.

Pfeiffer (2004) ainda explica que os movimentos de igrejas, com sua vitalidade e crescimento, sugerem que um novo tipo de SC está surgindo nas comunidades pobres de Moçambique e são estas que a indústria do desenvolvimento, raramente reconhece e, tais movimentos sucederam como um descanso das inseguranças para os pobres; tanto do mercado livre, como das novas arenas de ajuda mútua, nas quais estes aparecem alienados. Seus aspectos e práticas podem ser compreendidos através da Tabela 18.

Tabela 18: Aspectos e práticas de gestão de PDIs por igrejas em Moçambique.

CV genérico	Aspectos e práticas
Iniciação e planejamento	Falta de reconhecimento pela indústria do desenvolvimento
Implementação	Desenvolvimento de missões integrais que trazem ações de emancipação local
	Comprometimento pelo bem-comum e pelas vidas dos mais vulneráveis
	Liderança realizada por homens e vista como proeminente
	Desenvolvimento de papel relevante na educação integral pelas mulheres
	Participação voluntária facilitada
	Prática de ajuda mútua e preocupações do povo levadas adiante
	Maior participação junto à comunidade rural
	Construção das próprias escolas e centros de saúde
	Pastores à procura de dinheiro e acesso às mulheres, algumas vezes
	Apoio financeiro de seus membros e às vezes de instituições externas
	Implantação de novas igrejas por pastores acusados de roubo
Recursos insuficientes para prover as necessidades dos membros	

Fonte: Adaptado de Chango e Siteo (2023); Chifeche e Dreyer (2019); Kleibl e Munck (2017); Pfeiffer (2004).

Como pode ser observado na Tabela 18, diferente das demais OSFLs em Moçambique, as igrejas ou confissões de fé, atuam mais na implementação das atividades, aparentemente deixando de lado o planejamento, por exemplo, como o monitoramento e controle, fases essenciais na gestão de PDIs, como visto ao longo desta pesquisa.

Entretanto, Chifeche e Dreyer (2019) reforçam a relevância do papel das comunidades de fé e igrejas no desenvolvimento em Moçambique, no alcance de jovens e crianças para a possibilidade de uma vida digna. Explicam que a mensagem do Evangelho, propagada pelas igrejas, de respeito aos seres humanos por serem imagens de Deus, direciona os seguidores de Cristo a colocar seus esforços para proporcionar uma vida básica com dignidade aqueles que não a tem. Jovens e crianças têm acessos básicos afetados; além de suas vidas impactadas por outras questões como trabalho infantil, abuso sexual e casamento precoce. Diante disso, tais instituições, em parceria com o governo, podem criar estratégias para a proteção destes, assim como acesso à educação, devido ao seu

bom resultado na mudança de atitudes e de práticas nas comunidades; e trabalhar capacidades, habilidades e valores em prol de um futuro melhor.

A Missão Tessalônica, braço missionário de uma igreja brasileira, presente em Moçambique, desenvolve projetos para a transformação social de crianças e adolescentes. Seus recursos financeiros e outros são providos através da comunidade cristã internacional (Missão Tessalônica, s.d.), de certa forma; e/ou através do Espírito Santo, como mencionado por Pfeiffer (2004), se referindo a questão de tais OSFLs estarem tanto de fora do setor de ajuda de DI, como da literatura, mas terem suas atividades supridas.

2.7 Nota conclusiva

Conclui-se que a GP convencional está diretamente relacionada com a de PDIs. Porém, por estes possuírem características distintas e estarem no outro extremo dos convencionais, é necessária uma AD adaptada e que considere o contexto e particularidades destes, principalmente em contextos na África. O mesmo deve ser feito para a GR e de incertezas, as quais devem incorporar a análise do ambiente externo, pois o sucesso está relacionado à adequação ao ambiente e à preparação para o futuro. Isso é possível através da identificação de sinais precoces com o objetivo de evitar surpresas desagradáveis, de antecipar-se e pensar no longo prazo; evitando a interferência de questões sociopolíticas, tão presente no ambiente de PDIs, como outros tantos fatores externos, inerentes à Moçambique. Estes fatores podem impactar não somente suas OSFLs, mas levar seus projetos ao (in)sucesso, pois estes últimos se desenvolvem através destas. Um planejamento voltado para a descoberta com indicadores norteadores e uma aprendizagem voltada para o crescimento serão cruciais neste processo de fortalecimento.

Capítulo III — Metodologia

3.1 Nota introdutória

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, foi constituído um processo para a Revisão Sistemática de Literatura de forma transparente, ética e com planejamento antecipado, baseado em autores clássicos. As etapas deste processo, assim como as questões de bibliometria, de investigação e o protocolo de revisão foram evidenciados de forma a permitir replicabilidade.

3.2 A pesquisa

3.2.1 Processo de pesquisa

Uma pesquisa é realizada por razões de ordem intelectual ou prática, o que demonstra que a ciência tem como objetivo tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes deste. O procedimento racional e sistemático que tem o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos é chamado de pesquisa, necessária na insuficiência de informação para resolver o problema ou quando a informação obtida se encontra em desordem e não pode ainda ser relacionada ao problema (Gil, 2017).

Gil (2002, 2017) ensina que o processo de pesquisa se dá através de diversas etapas, não rígidas, podendo o pesquisador adaptá-las ao contexto. Ele envolve desde a formulação do problema até a demonstração dos resultados obtidos e, como toda atividade racional e sistemática, exige um planejamento efetivo de ações que serão desenvolvidas ao longo do processo, por isso é também vista como metódica e crítica (Prodanov & Freitas, 2012).

Observa-se, então, um caminho a percorrer, desde a ideia inicialmente levantada, suas fases e particularidades, descrevendo o processo de pesquisa, antecipadamente planejado, para que se mantenha rigor acadêmico, ética e resultados confiáveis, com menor interferência de vieses. Com isso em mente, o tema foi desenvolvido a partir de leituras exploratórias, além do contato direto com gestores de projetos da SC no campo a ser estudado, Moçambique, trazendo um olhar amplo a esta pesquisa (Gonçalo et al., 2012).

3.3 Classificação da pesquisa

De acordo com Prodanov e Freitas (2012), existem vários tipos de pesquisa e cada qual possui suas particularidades, um núcleo frequente de procedimentos. Servindo como um guia ou plano, sua classificação é ampla e segundo Gil (2017), pode se estabelecer sistemas diversos de classificação.

Diante disso, no que se refere à área de conhecimento, esta pesquisa está relacionada às Ciências Sociais Aplicadas, pois envolve o estudo da Administração ou a Administração de setores específicos dentro desta, como a gestão de projetos (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq], s.d.).

No que se refere à finalidade, esta pesquisa trata-se de aplicada, pois é voltada à obtenção de conhecimento de forma a aplicar este em uma situação específica (Gil, 2017).

Em relação ao propósito, ou seja, aos objetivos, esta pesquisa é enquadrada como exploratória, pois visa aprimorar ideias sobre o tema abordado, objetivando uma maior familiaridade com o problema, conforme explica Bastos (2016).

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é tida como qualitativa, uma vez que esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, mas o entendimento dos fenômenos e a imputação dos significados, pois existe uma relação entre o mundo e o sujeito, que é subjetivo (Prodanov & Freitas, 2012).

Do ponto de vista dos métodos empregados ou procedimentos técnicos, esta pesquisa é definida como bibliográfica, fazendo uso da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) (Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2012). A revisão bibliográfica é entendida como um dos pilares fundamentais dos procedimentos relacionados à RSL, conforme explica Sarmiento et al. (2024), e tem como base material já publicado, como livros, artigos, jornais, revistas, dissertações, teses e anais de eventos científicos, podendo incluir também outros tipos de fontes, bem como material disponibilizado pela internet (Gil, 2017).

3.3.1 Revisão Sistemática da Literatura — RSL

As RSL são consideradas o ápice da evidência científica e fazem parte da do que há de moderno nas práticas atuais, trazendo uma abrangência das evidências, permitindo tanto sumarizar os resultados mais relevantes da investigação, quanto suas deficiências, o que dá suporte para a tomada de decisão (Sarmiento, 2024). Diferente da simples revisão de literatura, a sistematização traz um outro propósito, que é a diminuição dos vieses na seleção e análise de estudos, o que pode ocorrer em revisões não-sistemáticas, portando assim, um maior nível de confiança (Chueke & Amatucci, 2022).

Moher et al. (2009) explicam que uma RSL consiste em uma revisão de uma questão claramente formulada, que faz uso de métodos sistemáticos e explícitos. Com estes é possível identificar, selecionar e, de forma crítica, fazer o levantamento de investigações importantes e através dos estudos incluídos na revisão, documentar e analisar. Tais métodos utilizados no processo de pesquisa bibliográfica trazem profundidade e transparência para a análise de estudos. (Chueke & Amatucci, 2022). Assim, a RSL não é apenas um desafio cognitivo, mas um desafio de gestão do processo e que ela deve ter 5 funções principais em relação à presente pesquisa (Levy & Ellis, 2006). As funções devem trazer:

1. O Estado da Arte em seu resultado e reforçar se existem pesquisas em excesso e que área é necessária maior exploração;
2. Uma fundação teórica sólida para a área estudada;
3. Robustez às questões da pesquisa;
4. Justificativa que a presente pesquisa contribui para algo novo; e
5. Enquadramento da metodologia para a proposta.

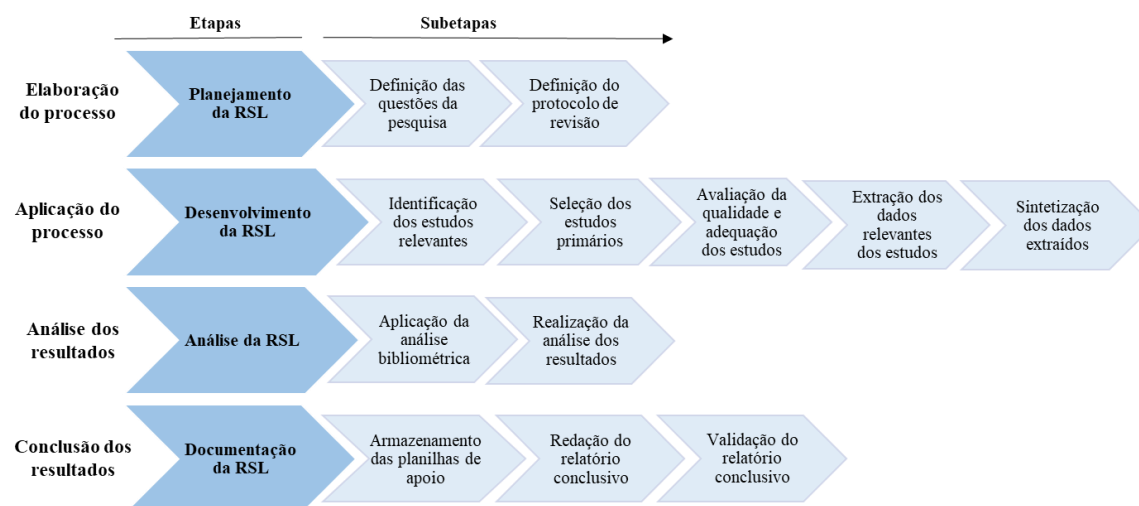
No caso concreto desta pesquisa adotou-se a RSL como método principal porque preenche os objetivos principais com sua efetividade e amplitude. Tal escolha fundamenta-se na oportunidade de sintetizar, de forma estruturada e crítica, os fatores

externos que podem impactar os PDIs na SC em Moçambique, especialmente à sua preparação para desafios futuros. A condução desta, dentro de um método sistemático, como explicado anteriormente, traz confiança ao responder as 5 perguntas dentro da bibliometria, além das perguntas-problema descritas no item 3.4.1.1, principais nesta pesquisa. Assim, esta pesquisa constitui **um marco inicial relevante**, oferecendo uma fundamentação teórica sólida que pode subsidiar estudos futuros, além de gerar valor prático e científico no contexto da gestão de PDIs na SC em Moçambique.

3.4 Elaboração do processo

A elaboração e divulgação de um processo de revisão antes de sua aplicação é de extrema relevância para a possibilidade de replicação da pesquisa. Partindo das recomendações de síntese do conhecimento descritas por Boland et al. (2014), Gonçalo et al. (2012) e Okoli (2015), esta dissertação adota um método de RSL estruturado em quatro macro etapas — planejamento, desenvolvimento, análise e documentação — detalhadas na Figura 10.

Figura 10: Etapas da RSL dentro dos capítulos desta pesquisa.



Fonte: Adaptado de Boland et al. (2014); Conforto et al. (2011); Gonçalo et al. (2012); Okoli (2015).

De forma a permitir uma maior compreensão ao leitor, nota-se 4 etapas principais: o planejamento, o desenvolvimento, a análise e a documentação da RSL.

Suas subetapas são descritas de forma detalhada a seguir:

1. Planejamento da RSL

a. Definição das questões de pesquisa: Orienta todo processo de busca e delimita seu público-alvo, o propósito e a finalidade (Gonçalo 2012; Okoli 2015); e

b. Definição do protocolo de revisão: A definição deste previamente aumenta a qualidade da pesquisa. O ato obriga o autor a planejar o processo e a consistência do desenvolvimento da mesma. Entende-se que o protocolo de revisão é como uma carta de navegação aérea, onde os pilotos seguem o que foi previamente estipulado. Serão selecionadas as bases de estudos pertinentes ao tema e palavras-chave, para que seja possível trazer o maior número de estudos, o período de interesse, os tipos de materiais aceites, os idiomas aderidos e critérios adotados (Okoli, 2015).

2. Desenvolvimento da RSL

a. Identificação dos estudos relevantes: Esta subetapa é responsável por executar as buscas nas bases definidas anteriormente, conforme o protocolo de revisão, através das palavras-chaves, de suas combinações e/ou sinônimos, de forma que cubram a totalidade dos temas abordados, refinando a busca (Dallasega et al., 2021; Sarmiento et al., 2024);

b. Seleção dos estudos primários: Após a execução das buscas, são aplicados os critérios de inclusão e exclusão definidos pelo autor, refinando a pesquisa (Boland et al., 2014; Conforto et al., 2011; Ferenhof & Fernandes, 2016; Sarmiento et al., 2024);

c. Avaliação da qualidade: O material encontrado é avaliado através da leitura do título e do resumo para garantir que ele possa responder as questões da pesquisa, trazendo mais uma purificação aos materiais indicados (Dallasega et al., 2021);

d. Extração de dados relevantes dos estudos: É feita a construção de uma matriz, onde as informações dos estudos serão extraídas e organizadas para enriquecimento desta pesquisa (Ferenhof & Fernandes, 2016), além de uma leitura completa de cada estudo selecionado anteriormente (Boland et al., 2014); e

e. Síntese dos dados: Os dados são sintetizados de forma esquemática para que possam ser posteriormente analisados (Faria, 2016).

3. Análise da RSL

a. Aplicar a análise bibliométrica: Aqui uma análise quantitativa será realizada de forma a levantar indicadores sobre os estudos analisados gerando valor (Pritchard, 1969 e Okubo, 1997 citados por Choueke & Amatucci, 2022; Ferenhof & Fernandes, 2016); e

b. Realizar a análise de resultados: Será realizada a análise crítica de todo o material previamente sintetizado, buscando interpretar os dados à luz das questões de pesquisa formuladas. O objetivo é verificar em que medida os achados convergem com os objetivos estabelecidos para esta investigação, permitindo identificar padrões, lacunas, contradições e contribuições relevantes na área estudada (Gonçalo et al., 2012).

4. Documentação da RSL

a. Armazenar planilhas de apoio: Estas são desenvolvidas, utilizadas, revisadas e armazenadas durante todo o processo, de forma a trazer transparência e replicabilidade para o processo de revisão (Boland et al., 2014; Faria, 2016; Gonçalo, 2012);

b. Redigir o relatório conclusivo: O relatório final será escrito, de forma a conter todos os achados dos materiais, com o objetivo de responder as questões da pesquisa (Gonçalo, 2012); e

c. Validar o relatório conclusivo: Nesta última subetapa, o relatório final será conferido de forma detalhada, assegurando que todos os objetivos definidos anteriormente sejam cumpridos, assim como as respostas às questões da pesquisa e sua justificativa. A clareza do relatório também será trabalhada para que o leitor possa compreender bem o resultado final e, após a checagem de todos estes itens nas etapas e subetapas anteriores, o mesmo será validado.

3.4.1 Planejamento da RSL

Nesta seção será exposta a sequência de definição das questões de pesquisa e do protocolo de revisão, as quais fundamentam fortemente a condução desta pesquisa.

3.4.1.1 Definição das questões de pesquisa

O objetivo desta pesquisa é identificar fatores externos que podem impactar os PDIs na SC em Moçambique, através dos principais estudos. Quanto às questões desta pesquisa, estas serão separadas em torno da bibliometria e da análise dos estudos primários selecionados. As questões da bibliometria oferecem um panorama dos estudos, relacionando-os ao tema desta, de forma a gerar valor, o que poderá trazer lacunas importantes para estudos futuros e para a comunidade acadêmica (Ferenhof & Fernandes, 2016). A análise das publicações terá a responsabilidade de contemplar as questões principais desta pesquisa. De forma a enriquecer a bibliometria, utilizaram-se as ferramentas técnicas sugeridas por Donthu et al. (2021):

- *Performance analysis* (Análise de *performance*);
- *Science mapping* (Mapa da ciência); e
- *Network analysis* (Análise de rede de relacionamento).

Com base nessas abordagens, formularam-se **cinco questões bibliométricas centrais**, que orientarão a análise de estudos identificados, conforme mostradas na Tabela 19.

Tabela 19: Questões bibliométricas.

Nº	Questões bibliométricas	Técnica principal
B1	Quais instituições e países mais publicam sobre fatores externos ou tendências que podem impactar PDIs na SC moçambicana e qual é o posicionamento de Moçambique nesse cenário?	<i>Performance analysis</i>
B2	Qual é o foco temático predominante nas publicações?	<i>Performance analysis</i>
B3	Como se dá a relação das publicações com países lusófonos (Instituições, idiomas, colaborações) ?	<i>Science mapping</i>
B4	Qual é a evolução temporal da produção científica sobre fatores externos, tendências e sua possível associação a marcos históricos em Moçambique?	<i>Science mapping</i>
B5	Quais países africanos mais pesquisam sobre estes fatores e tendências e que padrões de dependência intelectual emergem?	<i>Network analysis</i>

Fonte: Elaborado própria.

De acordo com os critérios de Hulley et al. (2007) — viabilidade, interesse, singularidade, relevância ética e pertinência, definiram-se também **cinco questões de investigação** que orientam a análise qualitativa dos resultados, como podem ser observadas na Tabela 20.

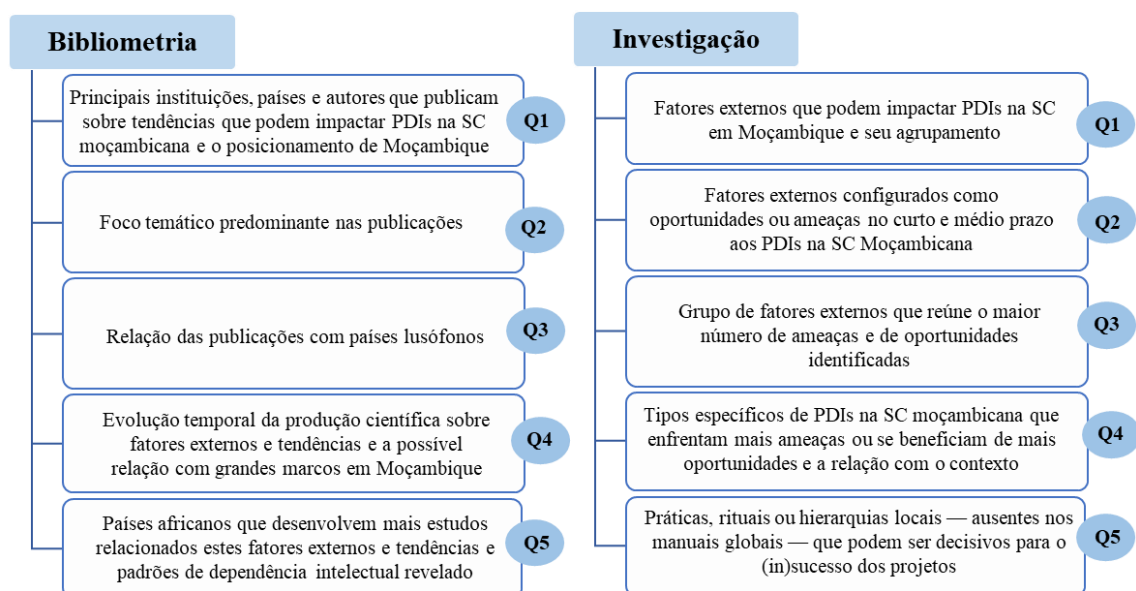
Tabela 20: Questões de investigação.

Nº	Questões de investigação	Finalidade
Q1	Quais fatores externos impactam os PDIS na SC em Moçambique e como podem ser agrupados segundo a literatura?	Listagem e categorização
Q2	Quais desses fatores configuram oportunidades ou ameaças no curto e médio prazo para os projetos moçambicanos?	Observação a curto e médio prazo
Q3	Qual grupo de fatores reúne o maior número de ameaças ou oportunidades identificadas?	Priorização de áreas críticas
Q4	Há tipos específicos de PDIS na Sociedade Civil que enfrentam mais ameaças ou se beneficiam de mais oportunidades? Qual a relação com o contexto moçambicano?	Direcionamento estratégico
Q5	Que práticas, rituais ou hierarquias locais — ausentes nos manuais globais — podem ser decisivos para o (in)sucesso dos projetos?	Identificação de fatores culturais-chave

Fonte: Elaborado própria.

Observa-se um resumo das questões desta pesquisa para um melhor visualização e entendimento deste contexto científico, através da Figura 11 a seguir.

Figura 11: Questões desta pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

3.4.1.2 Definição do protocolo de revisão

Em relação à escolha das bases de pesquisa utilizadas para esta pesquisa, optou-se por uma combinação entre repositórios internacionais consolidados e fontes regionais

relevantes ao contexto africano, especialmente moçambicano. Além disso, priorizou-se bases de acesso aberto, pensando na replicação de estudos práticos, similares a esta pesquisa, desenvolvidos na SC envolvida nesse contexto e outros. Estas foram:

- Science Direct e Taylor & Francis, bases multidisciplinares internacionais;
- AJOL, plataforma africana que reúne periódicos de diversas universidades do continente;
- UEM, repositório de uma das universidades de maior prestígio em Moçambique, a Eduardo Mondlane; e
- RCAAP, repositório científico de Acesso aberto de Portugal, com publicações também oriundas do Brasil e de outros países lusófonos.

Quanto à adoção dos idiomas, definiu-se a língua inglesa e a portuguesa. A língua portuguesa por ser o elo entre Portugal, Brasil, Moçambique e demais países lusófonos que possam usufruir desta pesquisa, além de ser a língua oficial em Moçambique; e a língua inglesa por ser a língua predominante nos periódicos de maior impacto. Quanto ao escopo temporal, pensando exclusivamente em poder responder à questão principal da pesquisa, entende-se que o foco desta é entender o contexto atual da SC em Moçambique, o setor de DI e os fatores neste contexto que podem impactar seus PDIs, possíveis eventos futuros e tendências; servindo todos estes como indicadores de alerta. Foi definido um intervalo de 6 anos, de 2019 a 2025, suficientes para este objetivo, com olhos em possíveis acontecimentos ou mudanças no curto e médio prazo, intervalo de tempo ainda acima do mínimo estipulado pelos principais autores sobre RSL (Chueke & Amatucci, 2022).

Grande parte das RSLs optam por incluir apenas artigos com revisão por pares, como mostra Sarmiento et al. (2024). Entretanto, artigos de periódicos, de pesquisa e de notícias foram priorizados para esta pesquisa, com revisão por pares ou não, mas excluídos livros e capítulos de livros, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, resumos, relatórios etc. Com a intenção de compreender o contexto moçambicano de hoje e para o curto e médio prazo, foram inclusos estudos de instituições de renome internacional, como o Fundo Monetário Internacional, ONU e Banco Mundial, perfazendo o conjunto de

literatura cinzenta desta pesquisa, que é a literatura produzida em formato impresso e/ou eletrônico, em diversos níveis, como academia, indústria, e que não há controle comercial (Paez, 2017). Estes trouxeram respostas que complementaram gratificadamente a questão principal de estudo (Gunnell et al., 2022 citado por Sarmiento et al., 2024). Foram selecionados estudos de acesso gratuito para garantir que atores da SC moçambicana possam consultá-los sem barreiras financeiras e técnicas.

3.5 Nota conclusiva

A metodologia desta pesquisa compõe um processo transparente para a RSL, com questões para a bibliometria e investigação claramente definidas. Os estudos pesquisados são provenientes de bases de renome da África, de Portugal e de Moçambique, além da literatura cinzenta de instituições internacionais, de modo a facilitar a replicação e acesso.

Capítulo IV — Aplicação do processo

4.1 Nota introdutória

Neste capítulo é executada a aplicação do processo metodológico, ou seja, o desenvolvimento da RSL, conforme mencionado no tópico 3.3 do Capítulo 3. Serão detalhadas, passo a passo, as etapas que compreendem a identificação dos estudos relevantes, a seleção dos estudos primários, a avaliação da qualidade, a extração dos dados e a síntese destes, com o objetivo de oferecer transparência e rastreabilidade ao processo, assegurando que as decisões metodológicas adotadas possam ser replicadas e auditadas conforme os critérios definidos no Capítulo 3.

4.2 Identificação dos estudos relevantes

Com o propósito de identificar os estudos relevantes para esta pesquisa, foi necessário construir um conjunto de *search strings*, expressões estruturadas utilizadas para realizar buscas nas bases de dados. Em tradução literal, são ‘cadeias de pesquisas’, ou seja, a combinação de palavras-chave utilizadas para realizar buscas. Assim, foram definidas palavras e termos diretamente relacionados ao propósito desta pesquisa e suas questões, de acordo com estudos prévios sobre o tema e temas relacionados (Conforto et al., 2011). Além disso, foram considerados sinônimos e variações linguísticas relevantes, evitando-se perder estudos relevantes por conta da semântica.

Para refinar a busca, recorreu-se a operadores booleanos (AND, OR, NOT), permitindo combinar termos e tornar a identificação de publicações mais precisa. Complementarmente, empregou-se outras estratégias, como o uso de parênteses para priorizar termos; o uso do asterisco junto ao radical de palavras, identificando palavras semelhantes; assim como aspas, trazendo expressões específicas (Sarmiento et al., 2024).

Todas essas técnicas foram aplicadas em conformidade com as recomendações específicas de cada base de dados. Antes de definir o conjunto de *search strings*, diversos testes foram realizados. Em algumas plataformas, os primeiros conjuntos de *search strings* não responderam com uma quantidade mínima ideal. Estes, então, foram revisados, adaptados e novamente testados para se conseguir extrair o maior número

possível de estudos. Esse processo iterativo possibilitou maximizar a recuperação de estudos relevantes, respeitando as funcionalidades de busca por título, resumo, palavras-chave ou assunto de cada base. O **conjunto final de search strings** resultou da combinação das palavras-chave abaixo, articuladas principalmente pelos operadores **OR** (para sinônimos) e **AND** (para termos obrigatórios), além das demais técnicas descritas. A versão completa das expressões pode ser observada a seguir a partir da Tabela 21.

Tabela 21: Conjunto de *search strings* definido para cada base.

Bases	Localizador	Conjunto de search strings
Science Direct	Title, abstract and keywords	(mozambique) AND (NGO OR nonprofit OR "civil society" OR church)
	Title, abstract and keywords	"International development" AND NGO
	Title, abstract and keywords	(mozambique) AND (threat OR opportunity OR future)
Taylor & Francis	Title	(mozambique) AND (NGO OR nonprofit OR "civil society" OR church)
	Abstract	(mozambique) AND (NGO OR nonprofit OR "civil society" OR church)
	Keywords	(mozambique) AND (NGO OR nonprofit OR "civil society" OR church)
	Title	(mozambique) AND (threat OR opportunity OR future)
	Abstract	(mozambique) AND (threat OR opportunity OR future)
	Keywords	(mozambique) AND (threat OR opportunity OR future)
	Title	"International development" AND NGO
	Abstract	"International development" AND NGO
Keywords	"International development" AND NGO	
AJOL	—	Mozambique AND NGO; Mozambique AND nonprofit; Mozambique AND church; International development AND NGO; Mozambique AND civil society; Mozambique AND opportunity; Mozambique AND threat; e Mozambique AND future. (Cada conjunto de <i>search string</i> utilizado separadamente em cada busca)
UEM	—	ONG moçambique; sociedade civil moçambique; sem fins lucrativa moçambique; igreja moçambique; moçambique oportunidade; moçambique ameaça; Desenvolvimento internacional ONG; moçambique futuro. (Cada conjunto de <i>search string</i> utilizado separadamente em cada busca)
RCAAP	Título ou resumo ou assunto	ONG moçamb*
		"sociedade civil" moçamb*
		"sem fins lucrativos" moçamb*
		igreja moçambique
		moçamb* oportunidade
		moçamb* ameaça
		moçamb* futur*
Desenvolvimento internacional ONG		
Outras instituições		Buscas manuais através da leitura de documentos

Fonte: Elaboração própria.

Após a posse do conjunto de *search strings* definido para cada base, realizou-se a identificação dos estudos relevantes em cada base de busca. Reforça-se que para esta subetapa, buscou-se a identificação de estudos sem a aplicação de filtros. A quantidade de estudos encontrados em cada uma delas pode ser observada na Tabela 22.

Tabela 22: Quantidade de estudos obtidos em cada base.

Conjunto de <i>search strings</i>	Quantidade de estudos Science Direct	Quantidade de estudos Taylor & Francis	Quantidade de estudos AJOL	Quantidade de estudos UEM	Quantidade de estudos RCAAP	Quantidade de estudos outras instituições
(mozambique) AND (NGO OR nonprofit OR "civil society" OR church)	35	100	—	—	—	—
(mozambique) AND (threat OR opportunity OR future)	241	227	—	—	—	—
(International development) AND NGO	68	160	—	—	—	—
Mozambique AND NGO	—	—	6	—	—	—
Mozambique AND nonprofit	—	—	0	—	—	—
Mozambique AND church	—	—	6	—	—	—
International development AND NGO	—	—	43	—	—	—
Mozambique AND civil society	—	—	5	—	—	—
Mozambique AND opportunity	—	—	20	—	—	—
Mozambique AND threat	—	—	14	—	—	—
Mozambique AND future	—	—	23	—	—	—
ONG moçambique/ONG moçamb*	—	—	—	4	33	—
sociedade civil moçambique / "sociedade civil" moçamb*	—	—	—	6	103	—
sem fins lucrativa moçambique / "sem fins lucrativos" moçamb*	—	—	—	0	4	—
igreja moçambique	—	—	—	5	42	—
moçambique oportunidade / moçamb* oportunidade	—	—	—	25	78	—
moçambique ameaça / moçamb* ameaça	—	—	—	8	51	—
moçambique futuro / moçamb* futur*	—	—	—	20	155	—
Desenvolvimento internacional ONG	—	—	—	1	2	—
Sem filtros, leitura manual	—	—	—	—	—	13
Quantidade total em cada base	344	487	117	69	468	13
Total de estudos extraídos	1498					

Fonte: Elaboração própria.

Como observado na Tabela 22, obteve-se **1.498 estudos**. As demais subetapas e cálculos serão fundamentados a partir da separação destes por base de estudos.

4.3 Seleção de estudos primários

Procedeu-se à seleção dos estudos primários com base em critérios objetivos de inclusão e exclusão previamente definidos, os quais podem ser observados na Tabela 23, a seguir.

Tabela 23: Critérios de inclusão e exclusão da RSL.

Critérios	Características dos estudos
Inclusão	Estudos que abordem gestão de projetos desenvolvidos pela SC de Moçambique
	Estudos que abordem experiências ou estudos de caso com projetos desenvolvidos pela SC de Moçambique
	Estudos que abordem quaisquer outros temas relacionados aos projetos da SC em Moçambique
	Estudos que abordem fatores externos (PESTELDI) relacionados aos projetos da SC em Moçambique
Exclusão	Estudos que abordem ameaças, oportunidades, tendências ou o futuro em Moçambique
	Estudos escritos em outros idiomas diferentes da língua inglesa ou portuguesa
	Estudos duplicados ou repetidos
	Estudos incompletos, rascunhos, slides ou resumos
	Estudos que não têm acesso aberto
	Estudos anteriores a 2019
	Estudos que não abordem gestão de projetos, experiências, estudos de caso ou temas similares a estes, relacionados à SC em Moçambique; ou não abordem fatores externos, oportunidades, ameaças, tendências ou futuro relacionados à Moçambique
Dissertações de mestrado, teses de doutoramento, livros e capítulos de livros, resumos, relatórios, comunicações curtas, editoriais, abstratos de conferências, enciclopédias.	

Fonte: Elaboração própria.

Com os critérios de inclusão e exclusão definidos, em um primeiro momento, ainda dentro das bases de busca, utilizou-se a aplicação de filtros, que é ferramenta própria da maioria destas para selecionar os estudos primários. Apenas a AJOL não possui ferramentas de filtros, precisando ser realizada manualmente, abrindo cada estudo e observando suas informações. Os filtros utilizados nas bases com tal ferramenta foram:

- Artigos de pesquisa, de revisão e de eventos, revisados por pares ou não;
- Na língua inglesa ou portuguesa;
- Com acesso gratuito ou aberto; e
- A partir de 2019.

Após a aplicação destes filtros, obteve-se 306 estudos: Science Direct e Taylor & Francis obtiveram 85 e 43 estudos, respectivamente. A AJOL, base de busca africana, com 54 estudos. A UEM, moçambicana, obteve 8; enquanto a base portuguesa, RCAAP, obteve 103 estudos. Estudos relevantes de outras instituições como ONU, ONU-Habitat, Banco Mundial e ISS African Futures também foram acrescentados e podem ser acessados juntamente com os demais nos anexos. Posteriormente foram retirados os estudos duplicados entre as bases, resultando em um total de 249 estudos. Nesse momento, foi iniciada a leitura de cada título e resumo destes, de forma a entender melhor o que realmente estava em acordo com o propósito desta pesquisa, perfazendo a adequação dos estudos, ainda em concordância com os critérios de inclusão definidos na Tabela 23 desta seção, obtendo aqui **61 estudos primários**, o que pode ser observado na Tabela 24.

Tabela 24: Resultados após seleção de estudos primários.

Bases	Quantidades de estudos na base	Após aplicação de filtros	Após retirada de duplicatas	Após avaliação do título e resumo
Science Direct	344	85	83	12
Taylor & Francis	487	43	41	9
AJOL	117	54	48	11
UEM	69	8	7	4
RCAAP	468	103	57	12
Outras instituições	13	13	13	13
Total de estudos	1498	306	249	61

Fonte: Elaboração própria.

Como exemplo do uso do critério de exclusão, tem-se o estudo ‘A palavra em transe: o sonho e o silêncio em Mia Couto’ no repositório RCCAP. Embora este esteja em língua portuguesa, seja do ano de 2019 e tenha acesso aberto, trata-se de uma dissertação de mestrado, o que faz este estudo excluído da seleção, conforme critérios estabelecidos.

4.4 Avaliação de qualidade

Nessa etapa, o foco da RSL passou a ser qualidade. Nessa subetapa desenvolveu-se a avaliação dos estudos primários anteriores e sua adequação, através da leitura de todos os estudos, garantindo que estes estejam em acordo com a proposta desta pesquisa, ainda utilizando os critérios de inclusão e exclusão anteriormente definidos. Ao final desta subetapa, foram obtidos **53 estudos finais**, expostos na Tabela 25, adiante.

4.5 Extração dos dados relevantes dos estudos

Nessa subetapa, o objetivo é de extrair os dados relevantes dos estudos selecionados. Para tal, utilizou-se o *software Microsoft Excel®*, facilitando a organização estruturada das informações e posterior armazenamento. Além das informações de análise desta pesquisa, outras informações dos estudos foram coletadas, como ano de publicação e instituições, com a criação de diversas abas temáticas na planilha, facilitando as análises posteriores. A priori, fez-se uma dupla leitura completa em cada estudo, garantindo que estes também contribuam para a finalidade desta pesquisa, entendendo o que os autores compartilharam a respeito do tema e como tais estudos respondiam as questões da pesquisa. Após os estudos foram analisados pelo *software Google NotebookLM®*, garantindo a confiabilidade da RSL, obtendo os seguintes resultados, conforme a Tabela 25.

Tabela 25: Resultados após leitura dos títulos, resumos e estudos de forma completa.

Bases	Quantidades de estudos na base	Após aplicação de filtros	Após retirada de duplicatas	Após avaliação do título e resumo	Após leitura completa
Science Direct	344	85	83	12	12
Taylor & Francis	487	43	41	9	8
AJOL	117	54	48	11	11
UEM	69	8	7	4	4
RCAAP	468	103	57	12	10
Outras instituições	13	13	13	13	8
Total de estudos	1498	306	249	61	53

Fonte: Elaboração própria.

4.6 Sintetização dos dados extraídos

Com o recurso de tabelas da *Microsoft Excel*®, citado anteriormente, foi possível ordenar e segmentar todos os dados extraídos. Foram criadas colunas, onde cada pergunta desta pesquisa foi colocada de forma a inserir os dados de cada estudo, alocando as respostas, conectando a cada título destes. Todo este exercício facilitou o agrupamento temático, a construção de gráficos e a análise de resultados apresentados no capítulo seguinte. Foram obtidos **53 estudos finais** que contribuíram fortemente para as questões desta pesquisa, incluindo a bibliometria e a análise dos estudos, os quais se encontram no Anexo A.

4.7 Nota conclusiva

Os estudos foram identificados seguindo o processo de RSL, através de um conjunto de *search strings* previamente testados e em acordo com cada base de estudos. Foram obtidos 1498 estudos antes da aplicação dos filtros e 53 estudos primários após a leitura completa destes, os quais seus dados e informações foram extraídos, analisados e validados para a bibliometria e investigação com êxito.

Capítulo V — Análise dos resultados

5.1 Nota introdutória

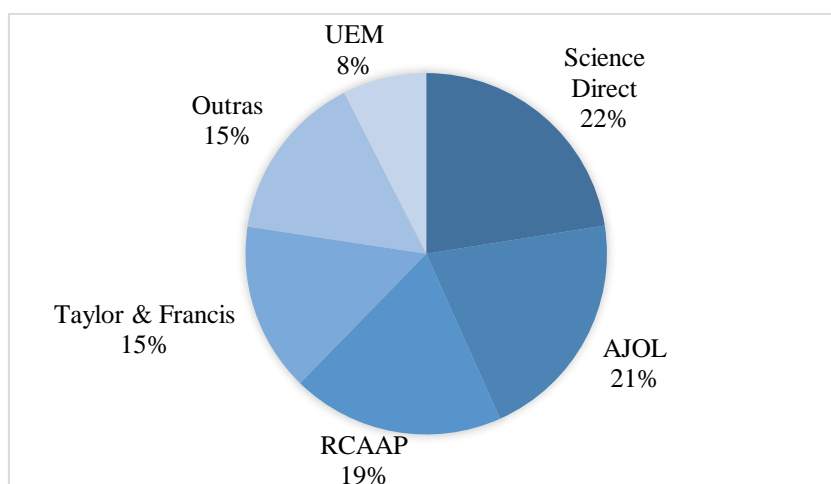
Neste capítulo, as questões de bibliometria e de investigação são respondidas conforme os 53 estudos finais e os 205 fatores externos e tendências identificados nestes. O referencial teórico foi utilizado como base para direcionar as respostas e a configuração de ameaças e oportunidades foi realizada a partir de fatos anteriormente noticiados e ocorridos em Moçambique e no setor de DI.

5.2 Análise bibliométrica

Com a finalidade de responder as **5 questões bibliométricas, B1 a B5**, nesta seção, a análise é realizada a partir dos **53 estudos finais**, considerando critérios de inclusão e exclusão citados anteriormente, como o limite temporal de 2019 a 2025.

De forma a responder a primeira questão, a **B1**, foram analisadas as instituições, os países que mais publicaram sobre o tema e o posicionamento de Moçambique nesse cenário, o que pode ser compreendido a partir dos Gráficos 2, 3 e 4. Primeiramente, o percentual de estudos finais em cada base de dados pode ser analisado a partir do Gráfico 2.

Gráfico 2: Percentual de estudos finais em cada base de dados.



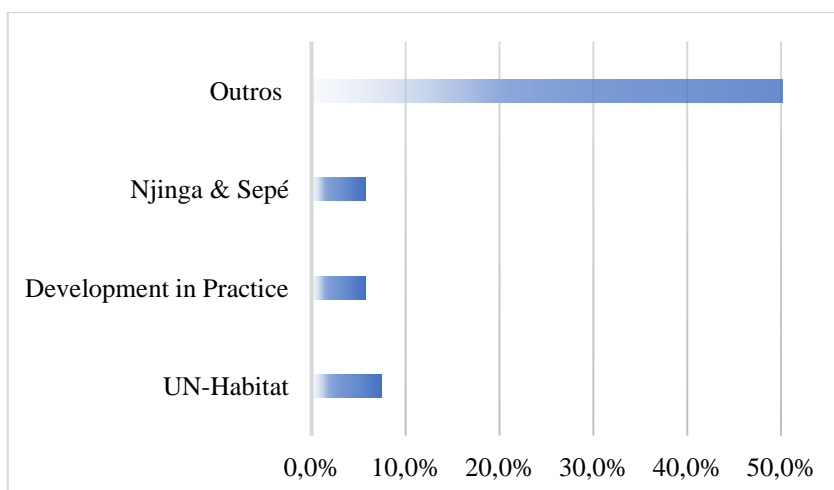
Fonte: Elaboração própria.

Conforme o Gráfico 2, não existe uma grande diferença de percentuais entre a maioria das bases de estudos pesquisadas. A Science Direct proveu 22% dos estudos finais;

enquanto a AJOL, bem próximo disso, com 21%. O RCAAP, repositório português, proveu 19%; seguido de 15% da Taylor & Francis, e outros 15% de instituições internacionais como a ONU, ONU-Habitat, Banco Mundial e ISS Africa Futures. No repositório da UEM, universidade moçambicana, foi onde encontrou-se menos estudos finais, contabilizando apenas 8%.

Complementando sobre instituições, pensando a nível de periódicos, a maioria dos estudos finais foram divulgados em periódicos diversos, perfazendo mais de 80% do total. Entretanto, os maiores percentuais individuais ficaram com o ONU-Habitat, onde 7,5% dos estudos foram divulgados; 5,7% com o Development in Practice, revista vinculada ao Reino Unido; e outros 5,7% com o Ninja & Sepé, revista brasileira, como pode ser observado a partir do Gráfico 3.

Gráfico 3: Percentual de estudos finais em cada periódico.

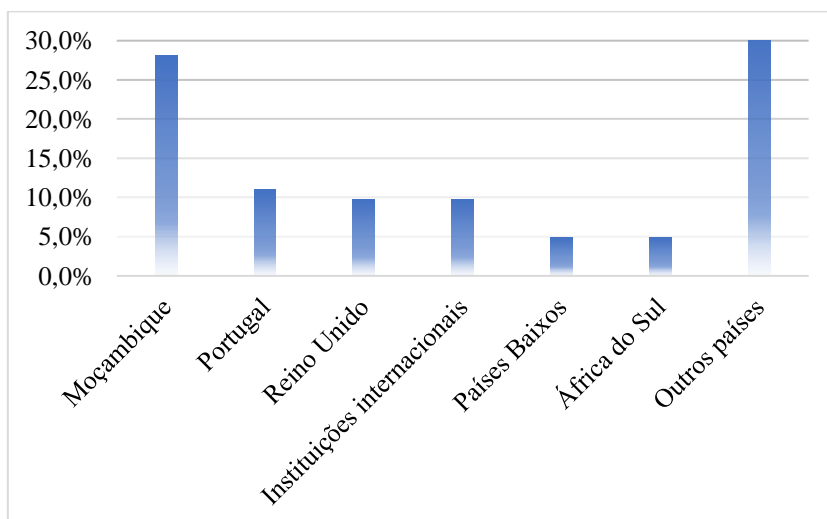


Fonte: Elaboração própria.

Ainda sobre a primeira questão, a **B1**, buscou-se os países que mais publicaram sobre o tema. Diversos países participaram dos estudos, como países do continente americano, europeu, africano e até mesmo asiático, totalizando 26 países diferentes. Poucos os países que participaram de maneira isolada, sendo a grande maioria dos estudos desenvolvidos por grupos de países diferentes, a depender do estudo, contabilizando 82 participações. Diante disso, alguns países participaram mais vezes, como é o caso de Moçambique, que obteve 28% de participação em relação aos demais países, participando de forma independente ou em grupo. Portugal obteve a segunda colocação, presente em 11% dos estudos. O Reino Unido e o grupo de instituições internacionais, ambos com quase 10%

das participações cada. Países Baixos e África do Sul com quase 5% de participação cada; enquanto outros países, com participações bem menores, totalizaram mais de 30%, porém juntos. Essa compreensão pode ser observada a partir do Gráfico 4.

Gráfico 4: Percentual de participação em relação ao total de participações.

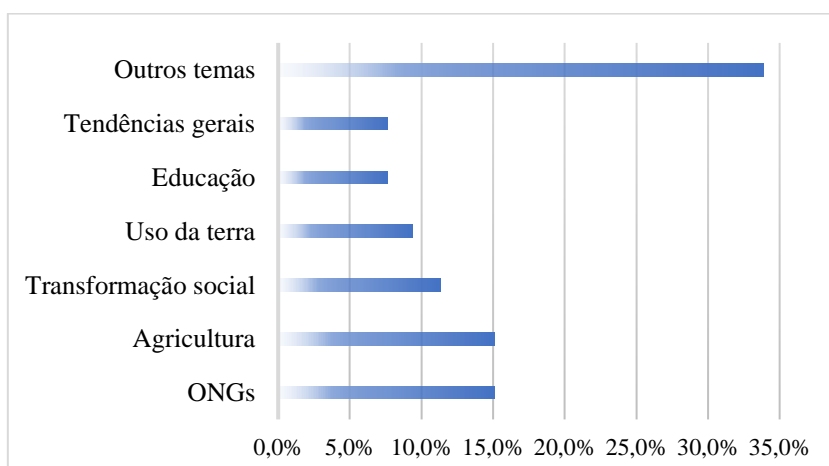


Fonte: Elaboração própria.

Para concluir a questão **B1**, embora a UEM, universidade moçambicana, seja a instituição com a menor quantidade de estudos finais, como mostrado no Gráfico 2, Moçambique está à frente dos demais países, participando ativamente na maioria dos estudos; fato que traz relevância e maior proximidade ao contexto estudado pela grande presença de estudiosos que conhecem a realidade local, como pode ser visto ainda no Gráfico 4.

Para responder a segunda questão, a **B2**, o foco temático foi avaliado em todos os estudos e houve uma predominância de temas relacionados à ONGs, à agricultura, à transformação social e ao uso da terra. Assim, o tema ONGs e agricultura perfazem 15,1% cada, seguidos de 11,3% do tema transformação social e 9,4% sobre o uso da terra. Diante do exposto, pode-se afirmar que o foco temático é sobre ONGs e agricultura, com percentuais iguais. Temas como educação, clima, tendências gerais e outros também estão presentes nos estudos, conforme visualizado a partir do Gráfico 5, a seguir.

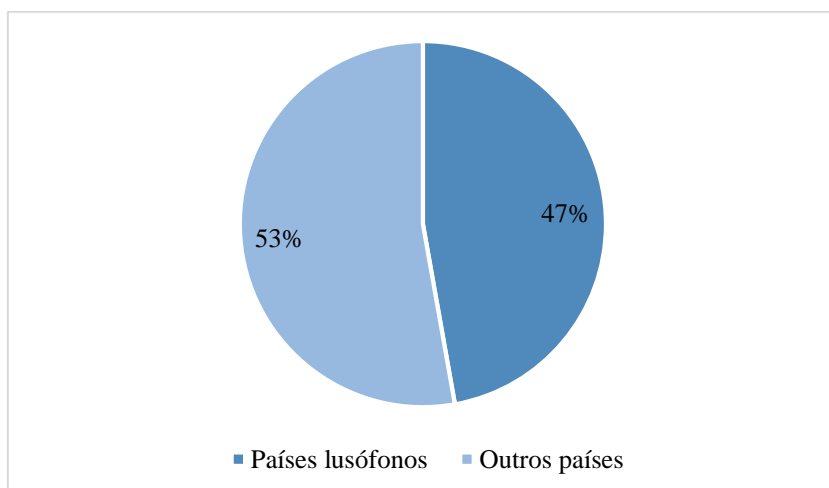
Gráfico 5: Percentual de cada tema nos estudos finais.



Fonte: Elaboração própria.

Com o propósito de responder à questão **B3**, foi avaliada a relação dos estudos finais com as instituições, com os países lusófonos e com o idioma. Em relação às instituições, anteriormente, o Gráfico 2 evidenciou que em torno de 27% das bases de estudos são lusófonas — RCAAP e UEM. Dentre os 26 países presentes nos estudos finais, 5 são países lusófonos — Moçambique, Portugal, Brasil, Cabo Verde e Guiné-Bissau, perfazendo 19,2% deste total, e em 47,2% dos estudos finais existe pelo menos 1 país lusófono participante ou 1 estudioso de um país lusófono. Reforça-se que entre os países lusófonos, Moçambique lidera em participações nos estudos. O Brasil participou em menos de 4% dos estudos. O percentual de participação de países lusófonos nos estudos finais é evidenciado no Gráfico 6.

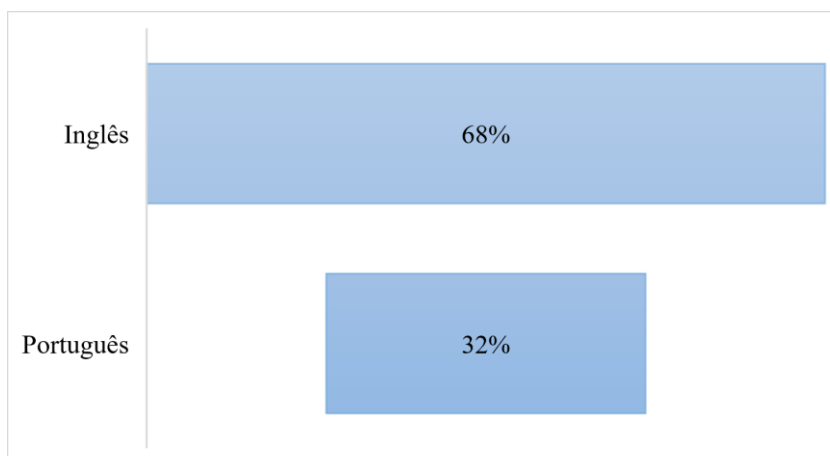
Gráfico 6: Percentual de participação de países lusófonos nos estudos finais.



Fonte: Elaboração própria.

Ainda sobre a questão B3, analisou-se o idioma predominante, embora houvesse apenas duas opções nos critérios de inclusão, a língua portuguesa e inglesa. Diante disso, a língua inglesa se mostrou majoritária nos estudos finais perfazendo um total de 68%, enquanto a língua portuguesa esteve presente em 32% destes. Tais percentuais podem ser visualizados a partir do Gráfico 7.

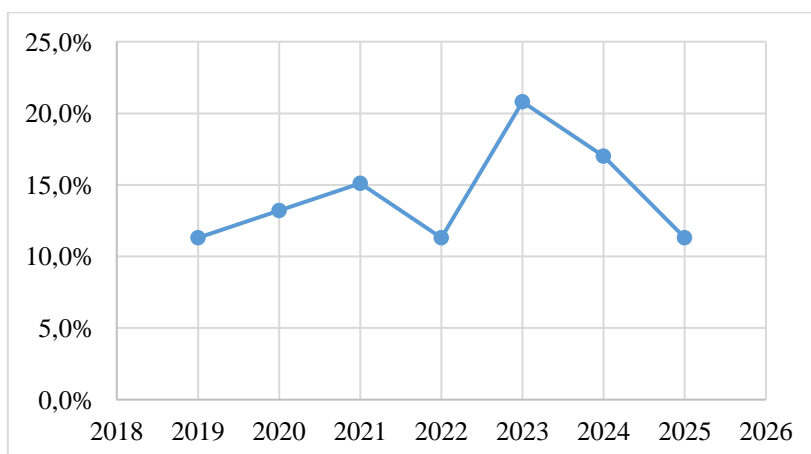
Gráfico 7: Percentual de cada idioma dos estudos finais.



Fonte: Elaboração própria.

Respondendo à questão **B4**, analisou-se a evolução temporal da produção científica sobre o tema e sua associação a marcos históricos em Moçambique. No Gráfico 8, primeiramente, constata-se a evolução temporal da produção científica, que inicia com uma menor produção em 2019 e atinge seu ápice em 2023, evolução demonstrada a partir do Gráfico 8.

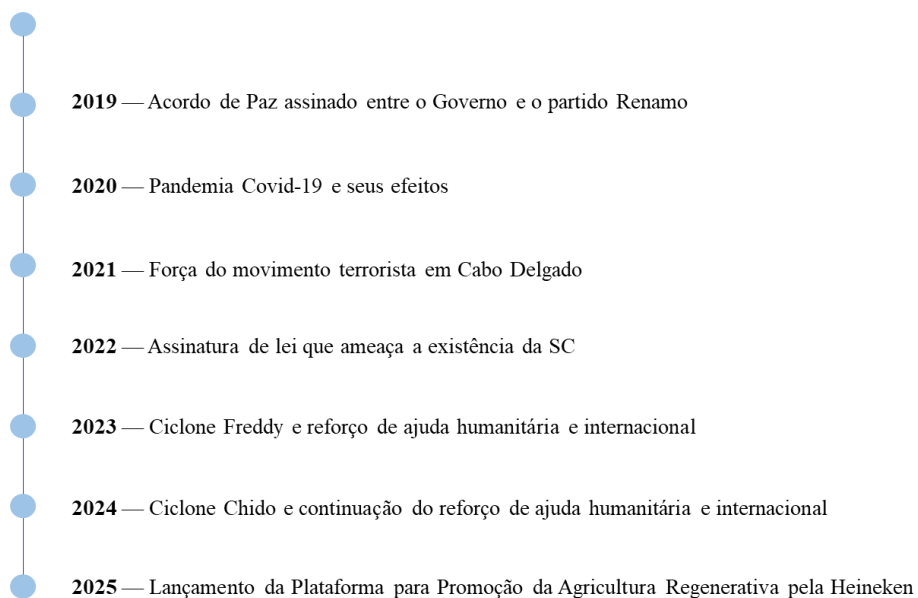
Gráfico 8: Evolução temporal da produção científica entre 2019 e 2025.



Fonte: Elaboração própria.

Ainda respondendo à questão **B4**, trazendo um paralelo entre a evolução temporal das produções científicas e marcos históricos em Moçambique, nota-se que em 2019, quando o percentual das produções era menor, Moçambique teve seu Acordo de Paz entre o Governo e o partido Renamo, o que pode ter relação ou não com as questões civis ainda existentes naquele ano. Em 2020, iniciou-se a pandemia da Covid-19 e seus efeitos, quando os percentuais de produção científica continuaram similares, com leve aumento. O ano de 2021 foi um ano marcado pela força do movimento terrorista em Cabo Delgado, momento em que as produções científicas aumentaram levemente e voltaram a cair em 2022, quando houve a assinatura da lei que ameaça a existência das OSCs. Em 2023 e 2024, anos marcados pelo forte apoio humanitário e internacional em Moçambique, devido aos ciclones Freddy e Chido, as produções científicas mantiveram-se acima dos anos anteriores. O ano de 2025, mesmo antes de ser finalizado, já possui percentuais acima de 2019 e é marcado pelo lançamento da Plataforma para Promoção da Agricultura Regenerativa pela Heineken. Tais marcos históricos estão resumidos na Figura 12.

Figura 12: Principais marcos históricos em Moçambique entre 2019 e 2025.

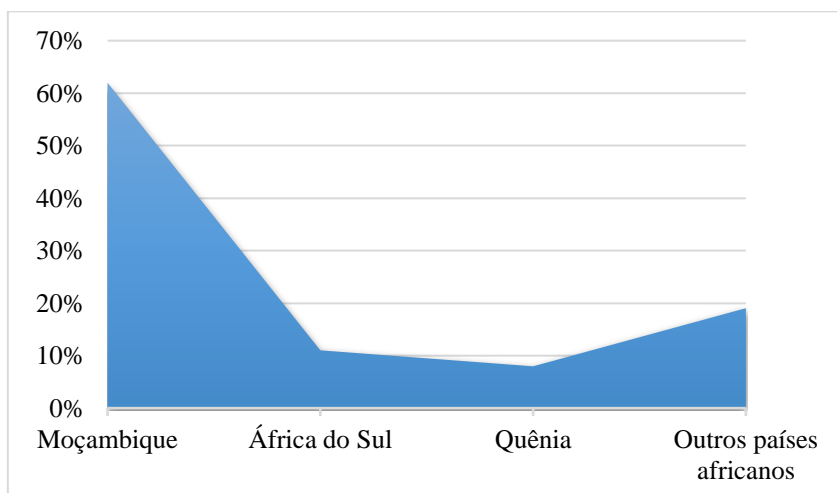


Fonte: Elaborado própria.

Quanto à última questão, a **B5**, analisou-se os países africanos que mais pesquisam sobre o tema e os padrões de dependência intelectual que emergem. O total de participações de países africanos foi considerada como base, contabilizando 37 participações, o que significa que 45% dos estudos finais tem pelo menos 1 país africano participante, de forma independente ou em grupo. Moçambique lidera as participações entre os países

africanos com 62%, seguido da África do Sul com 11%, Quênia com 8% e os demais países africanos juntos — Serra Leoa, Uganda, Madagascar, Namíbia, Cabo Verde e Guiné Bissau com 19%. Estes percentuais podem ser analisados através do Gráfico 9.

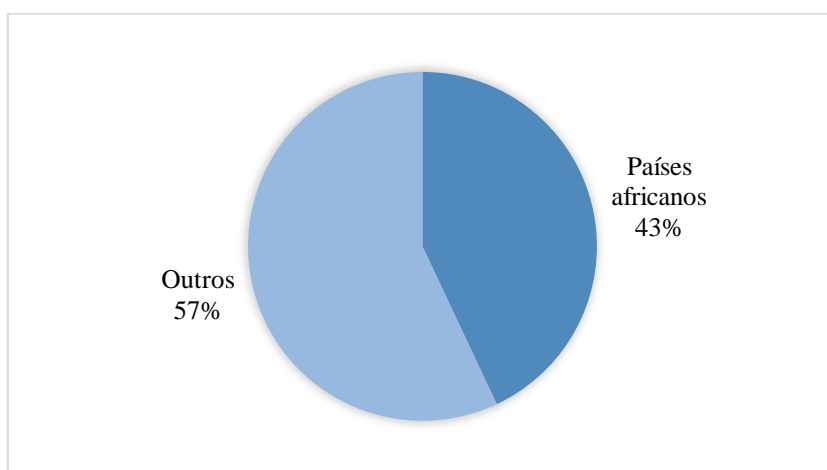
Gráfico 9: Percentual de participação dos países africanos nos estudos finais.



Fonte: Elaboração própria.

Ainda respondendo à questão **B5**, 43% destes países africanos participam destas produções científicas de forma independente, enquanto 57% participam em grupos, denotando maior dependência intelectual destes últimos e menor iniciativa em desenvolver produções científicas sem a presença de outro país, o que é delimitado a partir do Gráfico 10.

Gráfico 10: Percentual de países africanos independentes nas produções científicas.



Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, Moçambique e os países lusófonos estão bem colocados e representados nestes estudos finais e o continente africano ainda obteve certa representatividade.

Moçambique, embora não tenha sido bem representado na quantidade de estudos provenientes da UEM, universidade moçambicana, o país é o líder entre os 26 países participantes dos estudos finais em número de participações. O país também lidera nesta participação entre os países lusófonos e entre os africanos. O ápice da produção científica sobre o tema se deu em 2023, quando Moçambique enfrentava o ciclone Freddy e recebia apoio humanitário e internacional.

Quanto aos países lusófonos, embora a língua inglesa seja predominante nos estudos finais, observa-se a participação de pelo menos 1 país lusófono em mais de 47% destes e mais de 27% provenientes de bases de estudos de países lusófonos. Portugal participou em 11% dos estudos finais e fica atrás apenas de Moçambique neste quesito, mas à frente do Brasil, Cabo Verde e Guiné-Bissau. O RCAAP foi uma das bases de pesquisa com o maior percentual de estudos finais, totalizando 19%. O Brasil obteve uma participação tímida, estando presente em menos de 4% dos estudos finais. Entretanto, a revista brasileira *Njinga & Sepé* é um dos periódicos que estão à frente dos demais quanto ao número de estudos publicados.

O continente africano esteve bem presente nos estudos finais, participando em mais de 45% destes. Apenas atrás de Moçambique, África do Sul e Quênia lideram entre os países africanos que mais participaram. Mais de 30% dos estudos provêm de bases africanas. A AJOL foi uma das bases de estudo que mais destacou-se pela quantidade de estudos finais. Entretanto, a dependência intelectual de países africanos é percebida através de uma menor participação independente.

Para concluir e conforme explorado, todas as questões bibliométricas foram devidamente respondidas, demonstrando que esta pesquisa é fundamentada em estudos de alta relevância para o meio acadêmico e para movimentos práticos devido à abrangência de países participantes, à posição de Moçambique e ao foco temático da maioria dos estudos — ONGs, agricultura e transformação social, fortemente relacionados à esta pesquisa, aos meios para o funcionamento de muitos PDIs e à conduta de seus atores nesse contexto repleto de fatores externos que impactam a SC moçambicana.

5.3 Análise dos resultados

Nesta seção, as **5 questões de investigação, Q1 a Q5**, são respondidas em acordo com os **53 estudos finais** sobre fatores externos que podem impactar os PDIs na SC moçambicana. A priori são analisados os fatores externos que podem impactar os PDIs na SC moçambicana, agrupados segundo a literatura. Logo após, são analisados os fatores que configuram ameaças ou oportunidades no curto e médio prazo para os projetos. Na sequência, o grupo de fatores que reúne o maior número de ameaças ou oportunidades. Após, é analisado se existem tipos específicos de PDIs na SC moçambicana que enfrentam mais ameaças ou se beneficiam de oportunidades e a relação com o contexto moçambicano e, por último, práticas rituais ou hierarquias locais, ausentes nos manuais globais, mas que podem ser decisivos para o (in)sucesso dos PDIs.

Reforça-se que a análise dos fatores externos priorizou indicadores de alerta e tendências futuras contidas no macroambiente, através de escaneamento, primeira atividade da análise ambiental. Tal ação foi desenvolvida através da RSL dos estudos finais, observando o contexto destes, os quais distinguem-se do objetivo da exposição do cenário moçambicano atual, abordados na seção 2.6, já conhecidos no meio acadêmico e pelos atores de DI, que se relacionam com Moçambique.

Com o propósito de responder a **primeira questão, a Q1**, foram analisados os fatores externos que podem impactar os PDIs na SC moçambicana, agrupados conforme a literatura, segundo a estrutura adaptada 'PESTELDI'. Foram obtidos **205 fatores externos no total**, os quais se dividem entre 70 políticos-legais, 21 econômicos, 45 socioculturais, 24 tecno-científicos, 17 ecológicos e 28 de DI, devidamente separados, respeitando essa ordem. Tais fatores podem ser observados a partir da Tabela 26.

Tabela 26: Fatores externos que podem impactar os PDIs na SC moçambicana.

Ambiente/Setor	Nº	Fatores externos	Referências
Político-legal	1	Promoção da regularização massiva de direitos e de planejamento de uso da terra de forma sustentável	Carrilho et al. (2024)
Político-legal	2	Implementação de programas de delimitação de comunidades rurais com uma abordagem "pró-pobres"	Carrilho et al. (2024)
Político-legal	3	Conflitos devido à sobreposição de plantações e irregularidades de registros de terras nas províncias do norte	Chiarella et al. (2024)
Político-legal	4	Demanda de adaptação de estratégias e políticas agrícolas para suprir necessidades futuras de alimentos	Maganga (2025)
Político-legal	5	Negligência em investimento para o transporte a pé, principal para a maioria, e bicicleta	Cavoli (2025)
Político-legal	6	Demanda por currículo de ensino secundário que integre Educação para Cidadania Global e História da Libertação da África Austral	Warikandwa et al. (2023)
Político-legal	7	Busca de representatividade política, religiosa e benefícios socioeconômicos pelo grupo extremista em Cabo Delgado	Heyen-Dubé & Rands (2022)
Político-legal	8	Violência contra população civil como campanha de retaliação ou consolidação de apoio pelo grupo extremista em Cabo Delgado	Heyen-Dubé & Rands (2022)
Político-legal	9	Multinacionais da região enxergadas pelos extremistas de Cabo Delgado como parte do futuro	Heyen-Dubé & Rands (2022)
Político-legal	10	Falta de envolvimento das comunidades locais e da SC no desenvolvimento agrário e falta de transparência nesta última	Costa & Castigo (2021)
Político-legal	11	Limitação de fundos de financiamento para o funcionamento da extensão rural	Costa & Castigo (2021)
Político-legal	12	Baixo acesso a insumos agrícolas de qualidade e preços baixos para produtores	Costa & Castigo (2021)
Político-legal	13	Investimento em prestadores de serviços de saúde estatais, não-estatais, tradicionais e médicos	Carvalho & Afonso (2019)
Político-legal	14	Distância geográfica, comunicativa e política entre mulheres e o Sistema Nacional de Saúde	Carvalho & Afonso (2019)
Político-legal	15	Demanda por maior diálogo entre todos os atores do contexto do sistema de saúde não-estatal e mulheres	Carvalho & Afonso (2019)
Político-legal	16	Demanda de parceria entre governo, igrejas e ONGs para enxergarem crianças como "pessoa total" e transformar a realidade	Silva (2019)
Político-legal	17	Demanda de capacitação de profissionais, respaldo político, envolvimento social e parcerias internacionais para implementação de tecnologias no sistema de saúde	Beja et al. (2019)
Político-legal	18	Desafios de sustentabilidade nos sistemas de TIC nos sistemas de saúde como investimentos, recursos gerais e dependência de fornecedores	Beja et al. (2019)
Político-legal	19	Posse de certo grau de autonomia do Fórum Mulher enquanto OSC	Nipassa (2020)
Político-legal	20	Contribuição de intervenções bem-sucedidas para leis e políticas públicas através do Fórum Mulher	Nipassa (2020)
Político-legal	21	Cooperação do Fórum Mulher com agências nacionais e internacionais em prol dos direitos da mulher	Nipassa (2020)
Político-legal	22	Pluralismo jurídico constituído de uma justiça urbana, formal e sistematizada e uma informal e rural	Lavieque (2021)
Político-legal	23	Sistema jurídico Romano-germânico, isolado da África Austral	Lavieque (2021)
Político-legal	24	Reconhecimento de vários sistemas normativos-jurídicos, em acordo com valores constitucionais	Lavieque (2021)
Político-legal	25	Demanda de adoção do sistema Anglo-saxônico para harmonizar com o Direito Costumeyro e países vizinhos	Lavieque (2021)
Político-legal	26	Desafios de implementação de políticas públicas orientadas para tecnologias digitais no ensino básico	Meia & Gonçalves (2023)
Político-legal	27	Demanda de planejamento estratégico para implementação de políticas de tecnologia educacional para o ensino básico	Meia & Gonçalves (2023)

Político-legal	28	Desafios de implementação de tecnologias digitais no ensino básico como financiamento, capacitação, infraestrutura e abordagem inclusiva	Meia & Gonçalves (2023)
Político-legal	29	Necessidade de participação da SC e iniciativa privada na implementação de tecnologia no ensino básico	Meia & Gonçalves (2023)
Político-legal	30	Limitação no desenvolvimento do Ensino Superior impulsionado pela digitalização	Taula & Gonçalves (2024)
Político-legal	31	Desafios na sustentabilidade de instituições privadas de ensino superior frente aos altos investimentos em tecnologia	Taula & Gonçalves (2024)
Político-legal	32	Desafios na digitalização do Ensino Superior em relação à infraestrutura, financiamento e mão-de-obra	Taula & Gonçalves (2024)
Político-legal	33	Demanda de tecnologias, agenda nacional para desenvolvimento, maior acesso à eletricidade e <i>internet</i> para o Ensino Superior	Taula & Gonçalves (2024)
Político-legal	34	Desafios na atuação de atores e instituições na preservação da floresta da Reserva Parcial do Lago Niassa	Maloa (2025)
Político-legal	35	Necessidade de administração da Reserva Parcial do Lago Niassa em colaboração com governo, setor privado e SC	Maloa (2025)
Político-legal	36	Não-alcance dos objetivos da Reserva Parcial do Lago Niassa	Maloa (2025)
Político-legal	37	Demanda por intervenções de políticas públicas para a proteção de jovens em estado de vulnerabilidade	Chifeche & Dreyer (2019)
Político-legal	38	Implementação de estratégia do Estado para prevenir e eliminar o casamento infantil em andamento	Chifeche & Dreyer (2019)
Político-legal	39	Experiências constantes de guerras civis, seus efeitos e conflitos	Njagi (2021)
Político-legal	40	Impedimento de produção alimentar e destruição de meios de produção devido aos conflitos e desvio de orçamentos para propósitos militares	Njagi (2021)
Político-legal	41	Crescente desgaste moral, destruição de alvos civis e uso de recursos naturais para financiar guerras civis	Njagi (2021)
Político-legal	42	Demanda de papel educativo e de advogada de paz por parte da igreja	Njagi (2021)
Político-legal	43	Controle político e econômico pelo Frelimo, fraqueza no parlamento e poder discricionário pelo presidente	Jatula & Conshello (2021)
Político-legal	44	Demanda de projeto de lei de liberdade de informação para a SC e mídia	Jatula & Conshello (2021)
Político-legal	45	Demanda de assistência a empreendimentos locais e indígenas para uma transição industrial sustentável	Jatula & Conshello (2021)
Político-legal	46	Reestruturação e reforma à resistência, insegurança e insurgência em Cabo Delgado e região norte, provocando deslocamentos maciços para o sul do país	Jatula & Conshello (2021); Heyen-Dubé & Rands (2022); ONU-Habitat (2023)
Político-legal	47	Demanda por programa de monitoramento e controle de micotoxinas e de fungos, envolvendo governo e universidades	Tamele et al. (2022)
Político-legal	48	Presença de micotoxinas na comida e no campo, em concentrações acima de limites permitidos	Tamele et al. (2022)
Político-legal	49	Plano Nacional de Cólera com vigilância fraca, subnotificação e falta de capacidade de diagnóstico	Baltazar et al. (2023)
Político-legal	50	Vacina oral contra cólera utilizada apenas em respostas a emergências	Baltazar et al. (2023)
Político-legal	51	Demanda por uma visão clara e de longo prazo para lidar com desafios e oportunidades do Plano Nacional de Cólera	Baltazar et al. (2023)
Político-legal	52	Demanda de atores diversos para levantar áreas para eliminação da cólera, financiamento e contabilidade	Baltazar et al. (2023)
Político-legal	53	Envolvimento fraco e não efetivo da SC na formulação e implementação de políticas públicas	Mathonhane (2023)

Político-legal	54	Envolvimento da SC apenas para cumprimento das leis e de exigência de cooperação de parcerias	Mathonhane (2023)
Político-legal	55	Estabelecimento de espaço para formação de OSCs e atribuições destas	Mathonhane (2023)
Político-legal	56	Democracia e estrutura de governo deficientes e incipientes	Cambrão (2024); Jatula Conshello (2021)
Político-legal	57	Demanda de consolidação da participação política da sociedade em geral, mesmo com abertura legal e institucional	Cambrão (2024)
Político-legal	58	Necessidade de reparação da injustiça estrutural pelo Estado e sociedade em geral	Cambrão (2024)
Político-legal	59	Demanda de transparência em todos os processos de governação como um esforço coletivo	Cambrão (2024)
Político-legal	60	Existência de lei que proíbe casamento precoce e abuso sexual de menores com lacunas e aplicação limitada	Pinto & Bolacha (2022)
Político-legal	61	Demanda de políticas públicas que abordem a heterogeneidade de produtores rurais de carvão vegetal e de mercados equitativos	Smith et al. (2019)
Político-legal	62	Necessidade de adoção de estratégias para a igualdade de oportunidades para mulheres no meio científico e alcance do ODS 5	Uamusse et al. (2020)
Político-legal	63	Desafios para atingir o ODS 7 que visa garantir o acesso universal à eletricidade até 2030	Manhique et al. (2021)
Político-legal	64	Necessidade de planejamento de uso da terra e educação para os benefícios de eletrificação na zona rural para a eletrificação sustentável e segurança no direito de posse	Carrilho et al. (2024); Manhique et al. (2021)
Político-legal	65	Wi-Fi municipal ofertado à população	ONU-Habitat (2024)
Político-legal	66	Necessidade de reformas estruturais profundas e modelo de crescimento mais diversificado	ONU (2024)
Político-legal	67	Alcance dos ODS 12, 13 e desafios nos demais	ONU (2024)
Político-legal	68	Unidade de Financiamento Climático para maximizar o financiamento climático em vigor	ONU (2024)
Político-legal	69	Aprovação da Lei de Promoção e Proteção dos Direitos da Pessoa com Deficiência	ONU (2024)
Político-legal	70	Leve diminuição nos níveis de corrupção e leve aumento nos níveis de efetividade governamental até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Econômico	71	Plantação de café como fonte de renda para milhões de famílias	Cassamo et al. (2023)
Econômico	72	Permanência da fronteira do carvão de Tete com outros projetos relacionados ao carvão em andamento	Tsuj & Otsuki (2023)
Econômico	73	Menor circulação de dinheiro, aumento de desemprego e alta segregação espacial na cidade de Tete	Tsuj & Otsuki (2023)
Econômico	74	Queda nos rendimentos de culturas e risco de exposição de famílias à subsistência	Chiarella et al. (2024)
Econômico	75	Sustentabilidade do programa agrário "Sustenta" em risco	Costa & Castigo (2021)
Econômico	76	Mercado local de energia renováveis promissor e em expansão, programas e políticas de incentivos, embora insuficientes	Fortes et al. (2020); Manhique et al. (2021)
Econômico	77	Má gestão econômica e dependência excessiva de financiadores internacionais	Jatula & Conshello (2021)
Econômico	78	Limitações na cultura de laticínios de soja devido à falta de informações a nível de negócio e financiamento	Krause et al. (2022)
Econômico	79	Demanda de alto capital para operações regulares de laticínios de soja em um mercado pequeno com custos fixos não cobertos	Krause et al. (2022)

Econômico	80	Baixa utilização da capacidade de laticínios de soja devido à baixa demanda do mercado	Krause et al. (2022)
Econômico	81	Impacto de mercados urbanos de carvão vegetal nas escalas de produção, nos níveis de dependência da fonte de renda e na subsistência de produtores	Smith et al. (2019)
Econômico	82	Tendência de produtores rurais de carvão vegetal, de pequena escala e que abastecem grandes mercados ficarem presos em produção para subsistência	Smith et al. (2019)
Econômico	83	Alto número de indivíduos sem condições financeiras para possuir um celular	UN-Habitat (2024)
Econômico	84	Produtividade laboral e produção agrícola de sequeiro impactadas negativamente pelo clima	ONU (2024)
Econômico	85	Setor de serviços como eixo central da economia e estratégias de crescimento	Banco Mundial (2023.)
Econômico	86	Iniciação do Pacote de Medidas de Aceleração Econômica para impulsionar o setor privado	Banco Mundial (2023)
Econômico	87	Crescimento de agricultura e mineração	Yeboua & Chipamda (2025)
Econômico	88	Triplificação do PIB até 2043, declínio do PIB <i>per capita</i> e aumento de receitas governamentais	Banco Mundial (2025); ONU (2024); Yeboua & Chipamda (2025)
Econômico	89	Tendência de estabilidade da dívida pública em cerca de 92% do PIB no médio prazo com risco de superendividamento	Banco Mundial (2025); Yeboua & Chipamda (2025)
Econômico	90	Diminuição da informalidade em cerca de 30% do PIB até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Econômico	91	Contribuição da indústria com menos de 25% para o PIB até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	92	Aumento de cultivo da batata doce da polpa laranja através de políticas de suporte, tecnologia e parcerias entre instituições governamentais e ONGs	Mulongo et al. (2021)
Sociocultural	93	Desenvolvimento do mercado de Batata Doce da Polpa Laranja (BDPL) e campanhas de conscientização	Mulongo et al. (2021)
Sociocultural	94	Deficiência de vitamina A em crianças abaixo de 5 anos	Mulongo et al. (2021)
Sociocultural	95	Reconhecimento da BDPL como fonte de vitamina A para suprir necessidades de crianças menores de 5 anos	Mulongo et al. (2021)
Sociocultural	96	Aumento da distância para extração de lenha, estacas, madeira e diminuição de disponibilidades na Reserva Florestal de Moribane	Francisco et al. (2022)
Sociocultural	97	Implementação de agrossilvicultura para fortalecer a sustentabilidade do cultivo de café Arábica	Cassamo et al. (2023)
Sociocultural	98	Incerteza entre habitantes da fronteira do carvão sobre o desenvolvimento futuro de espaços urbanos	Tsuj & Otsuki. (2023)
Sociocultural	99	Taxa de crescimento populacional elevada	Carrilho et al. (2024)
Sociocultural	100	Transição para culturas de valor comercial como o arroz e legumes, deixando as tradicionais como amendoín e milho	Chiarella et al. (2024); Maganga (2025)
Sociocultural	101	Mercado emergente e exportador de <i>commodities</i> pressionado pelo crescimento populacional, urbanização e mudanças climáticas	Banco Mundial (2025); Maganga (2025)
Sociocultural	102	Aumento do uso de automóvel associado ao crescimento do PIB <i>per capita</i> e crescimento urbano	Cavoli (2025)
Sociocultural	103	Demanda por transporte coletivo público maior que oferta e essa de baixa qualidade	Cavoli (2025)

Sociocultural	104	Impactos negativos e positivos para comunidades próximas à agricultura de larga escala	Zaehringer et al. (2021)
Sociocultural	105	Aumento de oportunidades de emprego, construção de escolas e poços nas áreas próximas à agricultura de larga escala	Zaehringer et al. (2021)
Sociocultural	106	Aumento de poluição, de problemas de saúde e de conflitos e condições de trabalho insatisfatórias nas áreas próximas à agricultura de larga escala	Zaehringer et al. (2021)
Sociocultural	107	Capacidade de intervenção de mulheres em situação de vulnerabilidade em sua saúde e na de seus filhos	Carvalho & Afonso (2019)
Sociocultural	108	Número alarmante de crianças em situação de rua sofrendo diversas mazelas, incentivados pelas famílias	Silva (2019)
Sociocultural	109	Demanda de inclusão de crianças de rua na "Mesa de Cristo" pelos missionários	Silva (2019)
Sociocultural	110	Crianças de rua marginalizadas, vítimas de abuso, tráfico de órgãos, trabalho escravo e vistas como maldição	Silva (2019)
Sociocultural	111	Pressão da população sobre o desflorestamento da Reserva Parcial do Lago Niassa devido suas necessidades	Maloa (2025)
Sociocultural	112	Demanda de atuação de confissões de fé e teologia africana na inclusão e transformação de mulheres, jovens e crianças em estado de vulnerabilidade	Chifeche & Dreyer (2019); Silva (2019)
Sociocultural	113	Insustentabilidade de sistemas atuais de gestão devido ao analfabetismo, falta de coordenação e de recursos	Kuteesa I & Kyotalimye (2019)
Sociocultural	114	Demanda de enxergar a democracia como meio para o desenvolvimento humano e transformação	Jatula & Conshello (2021)
Sociocultural	115	Interesse na cultura de laticínios de soja para combate à pobreza, desnutrição e desenvolvimento econômico	Krause et al. (2022)
Sociocultural	116	Risco persistente de cólera com altos casos de mortes no país	Baltazar et al. (2023)
Sociocultural	117	Falta de acesso à eletricidade, principalmente na área rural; à água limpa, encanada e segura; e à segurança alimentar	Ebhota & Tabakov (2024); Manhique et al. (2021); ONU-Habitat (2024)
Sociocultural	118	Melhora na produtividade da terra, acesso à alimentação, energia e água através da agrivoltaica, mesmo em estágios iniciais	Ebhota & Tabakov (2024)
Sociocultural	119	Impacto de casamento prematuro, suas práticas e crenças na escolarização da rapariga no meio rural	Pinto & Bolacha (2022)
Sociocultural	120	Alto índice de desistência escolar precoce e de casamento antes da idade legal de 18 anos	Pinto & Bolacha (2022)
Sociocultural	121	Contexto desafiador da rapariga como pobreza familiar extrema, fraca valorização ao ensino, abuso sexual pelos professores e gravidezes precoces	Pinto & Bolacha (2022)
Sociocultural	122	Baixa participação, desafios e barreiras para a participação de mulheres no conhecimento científico e em cursos de Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemática	Uamusse et al. (2020)
Sociocultural	123	Urbanização crescente, com cerca de 50 a 60% da população vivendo em cidades até 2050 e diminuição desta em favelas	ONU-Habitat (2023); ONU-Habitat (2024); Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	124	Necessidade de casas resilientes ao clima, principalmente para mulheres e crianças	ONU-Habitat (2020)
Sociocultural	125	Capacitação e inserção de mulheres na construção de casas resilientes ao clima para a comunidade	ONU-Habitat (2020)
Sociocultural	126	Mais da metade da população ainda sem utilizar a <i>internet</i> , mas aumento das assinaturas de banda larga até 2043	ONU-Habitat (2024); Yeboua & Chopamda (2025)

Sociocultural	127	Baixa qualidade de infraestrutura de energia impede acesso à internet nas zonas rurais	ONU-Habitat (2024)
Sociocultural	128	Enorme pobreza com crescimento atingindo nível máximo até 2030 quando começará a decrescer e estabilizar	Jatula & Conshello (2021); ONU (2024); Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	129	Aumento do nível médio educacional e redução do analfabetismo	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	130	Metade da população com menos de 22 anos até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	131	Diminuição da mortalidade materna ao dar à luz e da mortalidade infantil até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	132	Aumento da expectativa de vida para mais de 70 anos até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	133	Aumento da população na idade de trabalho	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	134	Aumento de acesso à comida, ao consumo e quantidade de quilocalorias diárias	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	135	Crescimento de eletricidade nas áreas urbanas e diminuição nas rurais até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Sociocultural	136	Aumento do uso de fogão moderno, em torno de 47% até 2043	Yeboua & Chipamda (2025)
Tecno-científico	137	Promoção de uso da ciência e de previsões do tempo através da colaboração de cientistas do Reino Unido	Emerton et al. (2020)
Tecno-científico	138	Capacidade limitada de instituições locais para prover informações de risco climático e de inundações em tempo real	Emerton et al. (2020)
Tecno-científico	139	Colaboração de pesquisadores do Reino Unido com informações sobre o tempo em tempo real	Emerton et al. (2020)
Tecno-científico	140	Falta de antecipação de informações climáticas, inundações costeiras, pesquisas de ondas de calor e de boletins em língua portuguesa	Emerton et al. (2020); Marghidan et al. (2023)
Tecno-científico	141	Demanda de capacitação humana em tecnologias agrícolas e na resiliência da agricultura ao clima	Maganga (2025)
Tecno-científico	142	Demanda de currículo educacional de ensino secundário para cidadãos futuros pensarem a nível local, regional e internacional	Warikandwa et al. (2023)
Tecno-científico	143	Demanda para abordar temas como intolerância, xenofobia, discriminação e violência no ensino secundário	Warikandwa et al. (2023)
Tecno-científico	144	Falta de materiais e de recursos com orientação sobre Educação para Cidadania Global e História da Libertação da África Austral	Warikandwa et al. (2023)
Tecno-científico	145	Baixo uso de tecnologias melhoradas pela agricultura familiar, falta de equipamentos e de estrutura no programa agrário "Sustenta"	Costa & Castigo (2021)
Tecno-científico	146	Contribuição da Tecnologia da Informação e Comunicação no reforço de sistemas de saúde	Beja et al. (2019)
Tecno-científico	147	Serviço de telessaúde em implementação	Beja et al. (2019)
Tecno-científico	148	Avanço nas pesquisas para a utilização de energia geotérmica e eólica	Fortes et al. (2020)
Tecno-científico	149	Demanda de gestão de dados e manutenção de registros de qualidade para o futuro da alimentação	Kuteesa1 & Kyotalimye (2019)
Tecno-científico	150	Desafios diversos na gestão de dados agrícolas a nível de agricultor, de ONGs locais, de país e internacional	Kuteesa1 & Kyotalimye (2019)
Tecno-científico	151	Demanda por informações de qualidade para a identificação de problemas, planejamento e legislação na gestão de dados agrícolas	Kuteesa1 & Kyotalimye (2019)
Tecno-científico	152	Escassez de dados sobre micotoxinas e de monitoramento em alimentos, rações agrícolas e não-agrícolas	Tamele et al. (2022)
Tecno-científico	153	Capacidade de análise de micotoxinas utilizando kits Elisa e outras técnicas por instituições do governo e universidades	Tamele et al. (2022)

Tecno-científico	154	Demanda de conhecimento, recursos financeiros e tecnologia para a participação da SC em processos do governo	Mathonhane (2023)
Tecno-científico	155	Agrivoltaica como solução multifacetada para enfrentar desafios socioeconômicos perenes e subsistência	Ebhota & Tabakov (2024)
Tecno-científico	156	Demanda de pesquisas e colaboração do governo, ONGs, setor privado e instituições internacionais em relação à agrivoltaica	Ebhota & Tabakov (2024)
Tecno-científico	157	Reavaliação de produção de carvão vegetal para o desenvolvimento rural e alívio da pobreza	Smith et al. (2019)
Tecno-científico	158	Poucos aplicativos em celulares que reportam violência baseada em gênero	ONU-Habitat (2024)
Tecno-científico	159	Criação de fontes de energia solar coletiva em Chamanculo em parceria com universidades e municípios	ONU-Habitat (2024)
Tecno-científico	160	Implementação do sistema “Aviso Prévio para Todos” para alertar sobre eventos climáticos extremos até 2027	ONU (2024)
Ecológico	161	Diminuição de fornecimento de recursos naturais pelos ecossistemas para atividades humanas na Reserva Florestal de Moribane	Francisco et al. (2022)
Ecológico	162	Diminuição da riqueza e diversidade de espécies, tamanhos e índices de valor de importância na Reserva Florestal de Moribane	Francisco et al. (2022)
Ecológico	163	Invasão gradual das florestas sagradas devido à falta de recursos à comunidade na Reserva Florestal de Moribane	Francisco et al. (2022)
Ecológico	164	Vulnerabilidade do cultivo de café Arábica devido às mudanças climáticas	Cassamo et al. (2023)
Ecológico	165	Comprometimento do cultivo de café Arábica em pleno sol e possível inexistência nas próximas décadas	Cassamo et al. (2023)
Ecológico	166	Agravamento de condições climáticas, catástrofes naturais, nível do mar, padrão de precipitação e risco de calor extremo no futuro	Marghidan et al. (2023); UN-Habitat (2023); ONU-Habitat (2024)
Ecológico	167	Ondas de calor mais longas ao norte do país, ao longo da costa e mais altas no centro e sul	Marghidan et al. (2023)
Ecológico	168	Problemas estruturais e ambientais nas comunidades da área de mineração e cidade de Moatize	Tsuj & Otsuki (2023)
Ecológico	169	Resultados contraditórios na estratégia geral de reflorestamento do país	Chiarella et al. (2024)
Ecológico	170	Transição para sistemas de mobilidade sustentáveis e inclusivos com o apoio de agências internacionais	Cavoli (2025)
Ecológico	171	Aumento de desmatamento e perda de cobertura arbórea nas áreas próximas à agricultura de larga escala	Zaehringer et al. (2021)
Ecológico	172	Alto potencial de energias renováveis, desenvolvimento destas fontes e constituição significativa na matriz energética	Fortes et al. (2020); Manhique et al. (2021)
Ecológico	173	Demanda por eletricidade e redução de dependência de combustíveis fósseis	Fortes et al. (2020); Manhique et al. (2021); Yeboua & Chipamda (2025)
Ecológico	174	Tendência de diminuição de área verde <i>per capita</i> em Nocuba, Nampula e Maputo	ONU-Habitat (2024)
Ecológico	175	Diminuição nos níveis médios anuais de material particulado fino na atmosfera	ONU-Habitat (2024)
Ecológico	176	Aumento das concentrações totais de dióxido de nitrogênio e <i>per capita</i>	ONU-Habitat (2024)
Ecológico	177	Alto descarte de lixo sólido sem controle	ONU-Habitat (2024)
DI	178	Demanda de reservas financeiras para futuro das ONGs, busca por fontes alternativas de financiamento locais e escassez deste último para pequenas ONGs indígenas	Bozic (2021); Girei (2023); Schulpen et al. (2023)

DI	179	Resistência pós-colonial entre ONGs e financiadores, frente às práticas e políticas contábeis e destes últimos ao contexto africano	Duenas (2025); Girei (2023)
DI	180	Mudança na paisagem de DI, se tornando mais técnica, com exigências contábeis e menos política	Duenas (2025); Girei (2023)
DI	181	Mudança na agenda de financiadores internacionais e falta de compreensão à realidade de ONGs e contexto africano	Duenas (2025); Girei (2023)
DI	182	Diferenças culturais entre a formalização da contabilidade do Norte e do Sul, entre ONGs e financiadores	Duenas (2025)
DI	183	Reconhecimento da necessidade de troca de conhecimento recíproca entre ONGs internacionais e comunidades	Contreras & Roudbari (2022)
DI	184	Presença de forças coloniais ou capitalistas que desfavorecem a comunidade de ONGs do Sul global	Contreras & Roudbari (2022)
DI	185	Expansão de ONGs locais frente à descentralização da ajuda internacional	Contreras & Roudbari (2022)
DI	186	Desafios na implementação de conhecimento das comunidades pelas ONGs internacionais devido à defesa do externo	Contreras & Roudbari (2022)
DI	187	Expansão da contribuição de ONGs de desenvolvimento do Reino Unido para o setor de DI	Banks & Brockington (2020)
DI	188	Falta de pesquisas sobre DI para fornecer bases empíricas para políticas de desenvolvimento de ONGs	Banks & Brockington (2020)
DI	189	Crescente intermediação de financiamento entre ONGs maiores e menores no Reino Unido	Banks & Brockington (2020)
DI	190	Diminuição de financiamento do governo do Reino Unido às ONGs menores, mas aumento de outras fontes	Banks & Brockington (2020)
DI	191	Dominância de fatores ambientais no papel transformador de ONGs em contextos pós-conflito	Bozic (2021)
DI	192	Resistência de usuários na participação de desenho e entrega de serviços pelas ONGs	Bozic (2021)
DI	193	Esforço de inovação das ONGs de independência de estruturas político-legais	Bozic (2021)
DI	194	Continuidade de impactos positivos e negativos da Covid-19 entre ONGs do Sul global	Schulpen et al. (2023)
DI	195	Pressões por relações mais equitativas de poder entre ONGs internacionais e do Sul global	Schulpen et al. (2023)
DI	196	Demanda de apoio de políticas de desenvolvimento internacional para a resiliência de ONGs do Sul global	Schulpen et al. (2023)
DI	197	Aprimoramento da prática de definição de alocação de ajuda humanitária	Koch & Rooden (2024)
DI	198	Risco de favorecimento de parcerias com ONGs locais maiores e aumento de seus encargos administrativos	Koch & Rooden (2024)
DI	199	Risco de ofuscamento de ONGs locais menores e de OCBs	Koch & Rooden (2024)
DI	200	Risco de diminuir o espaço da SC para projetos	Koch & Rooden (2024)
DI	201	OSCs locais possuem dependência de ajuda externa	Nipassa (2020)
DI	202	Demanda de redefinição do papel e de contribuições de ONGs do Sul global frente ao Estado e mercado	Kaijabwango (2020)
DI	203	Priorização de agenda de financiadores de ONGs e alocação de ajuda determinada por questões políticas	Kaijabwango (2020)
DI	204	Crítica crescente ao neoliberalismo e argumentos para retorno do Estado Desenvolvimentista	Kaijabwango (2020)
DI	205	Dependência de financiamento externo das ONGs e relações conflituosas, dependentes e complementares com o Estado	Kaijabwango (2020)

Fonte: Elaboração própria.

De forma a responder à **questão B2**, avaliou-se quais fatores configuram oportunidades ou ameaças no curto e médio prazo para os PDIs na SC moçambicana. Embora ao observar os fatores externos descritos na Tabela 26 perceba-se que alguns destes imediatamente possam configurar uma ameaça ou uma oportunidade no curto e médio prazo, devido à subjetividade, estudiosos afirmam que a compreensão de que um fator externo seja uma ameaça ou uma oportunidade vem da natureza do impacto deste. Isto pode ser desconhecido por aqueles que estão fora projeto ou da organização e é confirmado após o sinal se tornar mais evidente, dependendo tanto do conhecimento acerca deste, como de sua precisão e alcance; demonstrando a necessidade de maior conscientização para tal, através da continuação da análise do macroambiente, monitoramento, antecipação e avaliação até este sinal se confirmar ou dissipar.

Corroborando, configurar uma ameaça ou oportunidade também depende de gestores e da configuração da situação, além das características internas do projeto e do contexto organizacional, entretanto, existem questões estratégicas comuns a todas as organizações. Por exigir criatividade e inovação de todos os atores envolvidos, a percepção é modificada, podendo ser desfavorável, uma ameaça ou uma oportunidade real. Ainda assim, as organizações devem buscar maneiras de não apenas lidar com as ameaças, mas inovar e transformá-las em oportunidades. Ainda nesse sentido, a combinação de fatores ou vetores-chave de mudança quando juntos produzem um efeito; podendo impactar toda uma indústria, no caso desta pesquisa, todo o setor de DI, provocando mudanças exponenciais ou pontos de inflexão, quando tem-se então a mesma questão mencionada acima — enquanto as soluções para este ponto de inflexão parecem incompletas, ainda não é possível compreender se é uma ameaça ou oportunidade.

Compreendendo também que um impacto ou um risco pode ser positivo ou negativo e por isso, também subjetivo, a configuração de ameaça ou oportunidade a partir de alguns fatores externos apresentados nesta pesquisa, a curto e médio prazo, é fundamentada em fatos anteriores, noticiados e/ou citados por estudiosos. Essa prática é típica da AD preditiva ou tradicional para a GP, quando se utiliza de reservas de riscos conhecidos ou do histórico de lições aprendidas como fonte de identificação. Tais fatores são comentados na sequência, em acordo com a numeração dos fatores externos expostos na Tabela 26, anteriormente exposta.

A interferência de **fatores político-legais** de um modo geral e sua volatilidade impactam PDIs, assim como a falta de recursos de governos locais, influência de financiadores e questões de poder. A complementar, fatores políticos impactam os traços de personalidade do gerente de projetos, as demandas sociais e a receita dos empreendimentos sociais; enquanto os político-legais impactam o desempenho destes últimos. Uma adaptação relacionada aos aspectos políticos também deve ser realizada nas ADs de GP. Entretanto, todas estas questões não configuram uma ameaça ou oportunidade de forma direta frente aos fatores externos apresentados, pois o impacto ou risco pode ser positivo ou negativo, como já explicado.

Fundamentado em fatos observados, a insurgência em Cabo Delgado ameaça a segurança da região. Desta mesma forma, o fator **8** é uma ameaça, pois também aborda esta mesma violência na região; enquanto o **46** é uma oportunidade para trabalhar tal questão, pois o desenvolvimento em Cabo Delgado gera oportunidades, dissipa incertezas e alivia a tensão interna. Ainda sobre fatores político-legais, é mencionada a oportunidade de parceria entre o governo e confissões de fé de forma auxiliar na transformação social, o que é reforçado pelo fator **112** e complementado pelos fatores **16, 42, 58, 108, 109 e 110**, configurando estes também como oportunidades de projetos, pois exigem resposta da igreja e do Estado em relação aos indivíduos.

A legislação ameaça a existência e atuação da SC e, por isso, ameaça a de PDIs e, nesse mesmo sentido, os fatores **44, 53, 54 e 200** são ameaças, evidenciando tanto a falta de uma lei de liberdade de informação para a SC e mídia, a diminuição do espaço da SC para projetos, como mostrado pelo fechamento do espaço da SC no país, quanto a falta de envolvimento da SC. De outro lado, o fator **55** mostra que há espaço para a formação de OSCs, configurando uma possível oportunidade. Reforça-se que o sucesso de PDIs está ligado ao relacionamento com *stakeholders* e a SC é considerada um *stakeholder* secundário, presente no ambiente externo.

De um modo geral, os **fatores econômicos** podem impactar o sistema de entrega de valor da organização e questões de macroeconomia o conceito de PDI e seu papel, fazendo estes mudarem ao longo do tempo. Estes fatores também impactam os traços de personalidade do gerente de projetos, o desempenho destes últimos, as demandas sociais e os custos de projetos.

Com base em experiências anteriores em solo moçambicano, a inserção da mulher no cultivo do café é uma oportunidade para aumento de renda familiar, além de contribuir para o alcance do ODS 5, como o projeto que teve parceria entre Brasil e Portugal em Moçambique, o que faz os fatores **62, 71, 97 e 112** configurarem oportunidades para PDIs ou OSFLs que se relacionam com este contexto, pois trabalham a questão da igualdade de gênero, gerando oportunidades às mulheres; os fatores **19, 20 e 21** podem auxiliar nesse mesmo sentido e também são tidos como oportunidades. Na contramão destas oportunidades, encontram-se os fatores **164 e 165**, configurando ameaças no médio prazo, devido às questões climáticas em relação ao cultivo de café, o que demanda inovação e criatividade para responder a estas e ainda e atingir o sucesso.

Fatores sociais, de um modo geral, também impactam os traços de personalidade do gerente de projetos, o desempenho destes últimos, as demandas sociais e as receitas dos empreendimentos sociais; a falta de disponibilidade de trabalho e instabilidade social impactam PDIs. Uma adaptação relacionada aos aspectos sociais também deve ser realizada nas ADs de GP. Fundamentado em fatos observados, a rápida urbanização junto à um planejamento urbano deficiente é uma ameaça à população, pois contribuem para a vulnerabilidade climática, o que configura os fatores **98, 123 e 168** como ameaças, pois reforçam a crescente urbanização e problemas estruturais, agravados pelo fator **166**, devido às questões climáticas.

Em relação aos **fatores culturais**, a falta de recursos humanos qualificados impacta a gestão dos PDIs, mas isso se deve à falha na supervisão local, pois as agências estão focadas apenas na redução dos custos. Com base em experiências anteriores, a falta em considerar fatores culturais no contexto de PDIs é uma ameaça, pois tal ato faz os locais se sentirem desconectados, a equipe do projeto não percebe as demandas e negligencia perspectivas, como já observado e explicado por especialistas. Ao encontro desse fato e também observado no contexto de PDIs na SC em Moçambique, o fator **186** é configurado como ameaça, considerado até mesmo como uma armadilha nos contextos africanos, pois falham em considerar outros tomadores de decisão e tal questão impossibilita o uso de algumas técnicas ou sugestões da abordagem de desenvolvimento PCM, por exemplo.

Os fatores culturais também ameaçam a utilização de técnicas de GP, pois são fundados por agências do Ocidente, configurando os fatores **182 e 192** também como ameaças,

devido às diferenças culturais e resistências locais. Entretanto, é dever do gerente saber gerenciar diversos *stakeholders*, suas etnias, idiomas, culturas e até mesmo nacionalidades distintas; o que ajuda a dissipar divergências culturais e trabalhar tal ameaça e está em concordância com o fator **183**, uma oportunidade para construir uma ponte entre financiadores e ONGs, além de oportunidade para diferenciação, como o McDonalds em locais diferentes do globo.

Os **fatores tecnológicos** impactam os PDIs com a falta de fornecedores locais, recursos e logística. Eles também impactam o desempenho dos projetos e demandas sociais, porém não configuram uma ameaça ou oportunidade fundamentada em algum fato observado, o que não exclui ameaças e oportunidades nesse ambiente, dentre os fatores identificados.

As questões climáticas, desastres naturais e condições de território de um modo geral, vistas como **fatores ecológicos**, além de impactarem PDIs, são ameaças às condições socioeconômicas, pois impactam negativamente a segurança alimentar, trazem vulnerabilidade e instabilidade local. Moçambique é considerado o país africano mais vulnerável pelo Índice Climático Global 2021. Fenômenos meteorológicos extremos como ciclones ameaçam a saúde da população, aumentando os casos de malária, de cólera e a insegurança habitacional, efeitos do Freddy e Chido em 2023 e 2024. Nesse sentido, os fatores **161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 171 e 177** são ameaças para PDIs ou OSFLs que se relacionam com este contexto de agravamento de fatores ecológicos.

Por último, dentre os **fatores relacionados ao setor de DI**, a decisão dos financiadores impacta a agenda. Já o apoio ao alcance aos ODS é uma tendência para enfrentar os desafios sociais e está se tornando uma exigência, como ocorreu na chamada pública da União Europeia no Brasil em 2020, junto à própria sustentabilidade financeira e/ou *accountability*, que trazem oportunidades de financiamento, caso as OSFLs estejam prontas para tal; ou, podem configurar uma ameaça, caso não estejam. Porém, nos aspectos e questões observadas nestas OSFLs em solo moçambicano, demonstram que precisam melhorar muito no monitoramento e controle de seus PDIs, pois a sustentabilidade está relacionada ao sucesso e para ajudar nesse sentido, a *accountability* não pode ser utilizada apenas para prestação de contas, mas para a própria tomada de decisão. Corroborando, os fatores **180 e 197** demonstram o setor de DI se tornando mais

técnico e exigente nas alocações de ajuda; entretanto, essa busca por financiamento ameaça o alcance dos ODM pelas ONGs.

Ainda sobre o setor de DI, a busca de ONGs internacionais para a canalização de recursos pelos financiadores ameaça a sustentabilidade das locais e isso é evidenciado pelos fatores **178, 198, 199 e 201**, devido à dependência externa destas; o que também configura uma oportunidade, caso busquem novas alternativas ou diversificação de fontes, como ocorreu com ONGs ganesas ao perderem financiamento da Agência dos Estados Unidos para Desenvolvimento Internacional. Tais mudanças no panorama de ajuda internacional e no ambiente de financiamento ameaçam a sobrevivência de PDIs no curto prazo e a sustentabilidade do longo.

Diante do exposto, mesmo configurando alguns fatores externos desta pesquisa entre ameaça ou oportunidade, baseado em fatos observados e histórico, a melhor decisão caberá à cada gestor ou organização, pois somente estes podem compreender todo contexto em que se situam, definir estratégias e respostas para cada possível risco.

Para responder à **questão Q3**, analisou-se o grupo de fatores com o maior número de ameaças e oportunidades identificadas. Ao todo foram contabilizadas **26 ameaças e 16 oportunidades**. O maior número de ameaças foi encontrado dentre os fatores relacionados ao **setor de DI e ecológicos**, totalizando **10** cada; seguido pelos fatores políticos-legais com 4 e socioculturais com 2. O maior número de oportunidades foi encontrado dentre os **fatores político-legais**, totalizando **9**; seguido pelos fatores socioculturais com 5, econômico e DI com 1 cada.

A quantidade de ameaças e oportunidades em cada grupo de fatores podem ser observadas na Tabela 27, a seguir.

Tabela 27: Quantidade de ameaças e oportunidades observadas em cada grupo de fatores.

Ameaças				Oportunidades			
Político-legal	Sociocultural	Ecológico	DI	Político-legal	Econômico	Sociocultural	DI
8	98	161	178	46	71	97	183
53	123	162	180	19	—	108	—
54	—	163	182	20	—	109	—
44	—	164	192	21	—	110	—
—	—	165	186	16	—	112	—
—	—	166	197	55	—	—	—
—	—	167	198	42	—	—	—
—	—	168	199	58	—	—	—
—	—	171	200	62	—	—	—
—	—	177	201	—	—	—	—
4	2	10	10	9	1	5	1
26				16			

Fonte: Elaboração própria.

Com o objetivo de responder à **questão Q4**, avaliou-se tipos específicos de PDIs na SC que enfrentam mais ameaças ou se beneficiam de mais oportunidades e a relação com o contexto moçambicano. De um modo geral, os PDIs em solo moçambicano estão ameaçados, caso o governo siga adiante com a lei que restringe e dificulta a atuação de OSFLs, como a questão da alta exigência de prestação de contas, ou decida extingui-las, pois o espaço da SC está cada vez menor, como já observado pelos fatores **44**, **53**, **54** e **200**, configurados como ameaças.

Os PDIs mais sujeitos às influências externas são os “*soft*”, principalmente aos fatores sociopolíticos, devido à alta subjetividade destes e seu alto número de *stakeholders*; porém, os “*hard*” são os mais expostos a fatores climáticos, devido aos artefatos físicos. Quanto ao tipo de OSFLs, os projetos das OCBs enfrentam mais ameaças, uma vez que possuem características como a falta de capacidade de adaptação às estratégias dos financiadores, falta de capacidade de elaboração de agenda própria, dependência de intermediadoras e de suas estruturas dificuldade na sustentabilidade do projeto após o financiamento ter finalizado. Junto a isso, os fatores **198** e **199**, configurados como ameaças anteriormente, reforçam esse contexto com o risco de favorecimento de ONGs maiores e ofuscamento de OCBs.

Para concluir com a **questão Q5**, práticas, rituais e hierarquias locais — ausentes nos manuais globais — e decisivos para o in(sucesso) foram analisados. A filosofia do Ubuntu, compreendida como um DNA social africano e ausente nas práticas de GP nos

manuais globais, pode suprir lacunas ou desafios existentes entre financiadores do Norte Global e ONGs do Sul Global, conforme também apontado pelo fator **184**, configurado como oportunidade. De forma similar, as igrejas locais, distantes dos manuais globais e do mundo das grandes doações, raramente reconhecidas pela indústria do desenvolvimento, devem ser inseridas e reconhecidas pelo setor de DI, frente à sua capacidade de implementação de projetos, uma vez que possuem facilidade no recrutamento de voluntários, algo que é desafiador para a maioria das ONGs; além de seu papel relevante na educação integral para mulheres e maior oferta de trabalho a estas; a prática da ajuda mútua; o levar das preocupações do povo adiante; e maior participação junto à comunidade rural.

A filosofia do Ubuntuísmo e o Evangelho possuem uma estreita relação — ambos acreditam e disseminam a prática das relações humanas respeitadas, advogadas de paz, o que também é uma necessidade; além disso, integram preservação da vida, sistema familiar, diversidade cultural, dignidade; uma oportunidade para a transformação social, mostrada através dos fatores **16**, **42** e **112**, já mencionados. Diante do exposto, a filosofia do Ubuntuísmo e o Evangelho são decisivos para o (in)sucesso de muitos PDIs.

5.4 Documentação da RSL

Todas as planilhas auxiliares utilizadas através do *Microsoft Excel*® foram armazenadas e aquelas necessárias para a clareza deste processo de RSL estão disponíveis no Anexo I.

Capítulo VI — Considerações finais

6.1 Nota introdutória

Nessa seção são sintetizados os resultados das 5 questões de investigação. Após, são evidenciadas as contribuições acadêmicas e práticas para esta pesquisa, assim como recomendações para sua utilização. Na sequência são apontadas as limitações e sugestões para pesquisas futuras, considerando todo referencial teórico explorado.

6.2 Síntese dos principais resultados

Foram identificados 205 fatores externos que podem impactar os PDIs na SC moçambicana, agrupados conforme a estrutura PESTELDI, perfazendo 70 político-legais, 21 econômicos, 45 socioculturais, 24 tecno-científicos, 17 ecológicos e 28 de DI. Fundamentado em fatos anteriores no setor de DI e em Moçambique, uma prática nas ADs preditivas, foram configuradas 26 ameaças e 16 oportunidades, os quais podem ser observados através da Tabela 26. O maior número de ameaças está no ambiente ecológico e no setor de DI, enquanto o maior número de oportunidades no ambiente político-legal, seguido pelo ambiente sociocultural.

A violência na região de Cabo Delgado é uma ameaça, mas o desenvolvimento na região é uma oportunidade para dissipar incertezas e aliviar a tensão interna. Questões climáticas e condições de território são uma ameaça às condições socioeconômicas e à população, principalmente em relação à saúde e segurança habitacional. A crescente urbanização e problemas estruturais enfatizam esse cenário complexo de ameaças, colocando todo o país em vulnerabilidade, assim como projetos que tenham como entrega artefatos físicos.

A falta em considerar fatores culturais no contexto de PDIs configura uma ameaça, pois gera desconexão com os locais, além da falta de percepção de demandas e perspectivas. Existe uma oportunidade para construir uma ponte entre financiadores e ONGs locais, entretanto as diferenças culturais e resistências precisam também ser trabalhadas. O Ubuntuísmo deve ser enxergado como uma solução para essa distância entre o Norte e Sul global, pois se revela no respeito nas relações humanas, assim como o Evangelho, que enxerga o ser humano como imagem de Deus; ambos distantes dos manuais globais,

porém surgem como respostas para a transformação social, oportunidades para inserir crianças, jovens e mulheres em um contexto de dignidade, em parceria entre governo e confissões de fé. A inserção da mulher no cultivo do café é uma oportunidade tanto para o aumento da renda familiar, contribuindo para a economia e melhoria das condições socioeconômicas, quanto para o alcance do ODS 5, mesmo diante de ameaças climáticas futuras em relação ao cultivo deste grão.

A legislação atual é uma ameaça para a SC e todos os PDIs no país, devido à diminuição do espaço da SC e restrições legais para as OSCs, mesmo com espaço para a formação de outras. O apoio ao alcance de ODS e ODM pelas ONGs é uma tendência, mas esse objetivo está ameaçado pela busca por financiamento por grande parte destas. Essa ameaça é reforçada pela mudança no cenário do setor de DI, com financiadores exigindo *accountability* e sustentabilidade financeira antes mesmo da destinação de apoio. Este cenário é mais desafiador para pequenas ONGs e OCBs em Moçambique, as quais possuem extrema dependência externa, tanto de estrutura quanto de financiamento, e por não serem a preferência quanto à canalização de recursos financeiros, o que eleva a ameaça à continuidade de seus projetos. Estas devem buscar fontes alternativas de financiamento e sua diversificação para não prejudicar sua sobrevivência e sustentabilidade no longo prazo, além da utilização da *accountability* não apenas para prestação de contas, mas para a própria tomada de decisão. Além disso, devem trabalhar sua capacidade de adaptação às estratégias dos financiadores e a elaboração de sua própria agenda, oportunidades de inovar frente a tais ameaças.

6.3 Contribuições teóricas e práticas

O referencial teórico foi suficiente para responder as questões de bibliometria e de investigação desta pesquisa. Esta contribuiu preenchendo uma lacuna na literatura, trabalhando a GR e de incertezas com indicadores de alerta, sendo um ponto de partida para pesquisas futuras relacionadas. A pesquisa direciona políticas públicas locais e internacionais e mudanças na paisagem de DI, trazendo informações confiáveis para tomadores de decisão sobre o contexto local, as quais podem ser utilizadas de forma criativa e inovadora para oportunidades, mesmo diante de um contexto desafiador.

A introdução de uma antena inicial de fatores externos para os PDIs na SC em Moçambique é uma oportunidade para “colocar a mão na massa” e agir com inovação e criatividade, de forma a proteger PDIs e OSFLs de ameaças, se preparando para elas, caso se tornem mais evidentes, através da antecipação e de um planejamento orientado à descoberta, o que aumenta a conscientização e evita surpresas estratégicas. Além dos fatores identificados, o referencial teórico enfatiza uma metodologia para identificação de fatores externos de baixo custo e de fácil replicação pelos atores envolvidos no contexto de PDIs na SC em Moçambique, mesmo diante de diferenças culturais ou de pouca formação educacional.

Diante do exposto, esta pesquisa direciona PDIs para o sucesso, uma vez que a antena inicial existe, as técnicas e procedimentos de GP mais utilizadas e indicadas ao contexto africano foram evidenciadas, assim como os tipos de respostas aos riscos e incertezas do cenário. Os atores do regime socio-tecnológico agora estão munidos, não apenas de fatores externos, mas de informações científicas relevantes sobre a mudança da paisagem e, uma vez sendo esta observada, estes atores podem-na reconhecer e suportar na prática.

6.4 Recomendações

Devido à subjetividade de cada ameaça ou oportunidade, estes devem passar pelo crivo dos atores envolvidos nas OSFLs. A continuidade da análise do macroambiente também deve ser desenvolvida para observar fatores externos ainda não evidentes.

6.5 Limitações do estudo

Esta pesquisa limitou-se à identificação de fatores externos no macroambiente, comuns aos PDIs na SC moçambicana, não considerando características internas de cada PDI.

6.6 Sugestões para pesquisa futura

Sugere-se que as pesquisas futuras foquem na identificação de fatores externos específicos de cada OSFL na SC moçambicana e em suas características internas.

Bibliografia

Africa Gazettes (s.d.). *Boletim da República — Publicação Oficial da República de Moçambique — Lei 8/91*. Disponível em <<https://shre.ink/xngm>>. [Consultado em 29/04/2025].

Agência Brasileira de Cooperação (s.d.). *Sobre a ABC*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/9ektY>>. [Consultado em 04/05/2025].

Akel, R. P., Vale, J. W. S. P., Facin, A. L. F., Carvalho, M. M. & Marx, R. (2019, 6 de novembro). *Estudo comparativo entre a metodologia tradicional e ágil de gerenciamento de projetos*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.14488/ENEGEP2019_TN_STO_295_1664_38216>.

Angst, F., Madziwa, A., & Lazzarotto, A. (2020). Práticas de promoção da saúde e desafios em Moçambique. *Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento*, 2(11). <<https://doi.org/10.70634/reid.v2i11.147>>.

Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review* 18(2), 21–33. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41164635>>.

Arhin, A. A., Kumi, E., & Adam, M. A. S. (2018). Facing the bullet? Non-governmental organisations' (NGOs') responses to the changing aid landscape in Ghana. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(2), 348–360. <<https://doi.org/10.1007/s11266-018-9966-1>>.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. <[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)>.

Banco Mundial (s.d.). *Moçambique: aspectos gerais*. Disponível em <<https://shre.ink/xnDu>>. [Consultado em 05/04/2025].

Banco Mundial (s.d.). *Civil Society*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/YxedC>>. [Consultado em 25/05/2025].

Bastos, M. C. P., & Ferreira, D. V. (2016). *Metodologia científica* (1ª ed.). Londrina, Brasil. Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Batista, Micheline. (2020, 17 de julho). Conheça os 10 projetos considerados as soluções mais inovadoras de 2020 para o desenvolvimento sustentável no Brasil. *Grupo do Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2023 do Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em <<https://11nq.com/hwNXh>>. [Consultado em 04/06/2025].

Belanger, M. M. M. C. (2017). Analyzing external environment factors affecting social enterprise development. *Social Enterprise Journal*, 13(1). <<http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-06-2016-002>>.

- Biggs, S., & Smith, S. (2003). A Paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture. *World Development*, 31(10), 1743–1757. <[https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00143-8](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00143-8)>.
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2014). *Doing a systematic review: a student's guide*. (2ª ed.). Newcastle, Inglaterra. SAGE.
- Caetano, J. (2025, 21 de abril). Lançada plataforma para promoção da agricultura regenerativa em Moçambique. *MZNNews*. Disponível em <<https://shre.ink/xnbS>>. [Consultado em 30/05/2025].
- Cagliano, A. C., Grimaldi, S. & Rafele, C., (2015). Choosing project risk management techniques. A theoretical framework. *Journal of Risk Research* 18(2), 232-248. <<http://dx.doi.org/10.1080/13669877.2014.896398>>.
- Calzada, I. (2023). Smart Rural Communities: Action Research in Colombia and Mozambique. *Sustainability*, 15(12), 9521. <<https://doi.org/10.3390/su15129521>>.
- Camões — Instituto da Cooperação e da Língua Portuguesa (s.d.). *Cofinanciamento*. Disponível em <<https://11nq.com/W8MyE>>. [Consultado em 04/05/2025].
- Carta de Moçambique (2022, 21 de setembro). *Nova proposta de Lei das organizações não-governamentais é uma forma de acabar com as ONG – diz sociedade civil*. Disponível em <<https://shre.ink/xngH>>. [Consultado em 27/04/2025].
- Centro para Democracia e Direitos Humanos (2022, 7 de agosto). *Governo Não Reconhece Pobreza Generalizada Como Causa do Extremismo Violento*. Disponível em <<https://shre.ink/xnDo>>. [Consultado em 08/04/2025].
- Carlos, J. (2024, 19 de dezembro). Chido: “Estamos a braços com uma crise humanitária”. *Deutsche Welle Africa*. Disponível em <<https://s11nk.com/C16Xk>> [Consultado em 08/08/2025].
- Chaves-Chaparro, J., Aguirre-Bastos, C., & Domínguez-Gómez, J. A. (2025). The sustainability science approach in sub-Saharan Africa: key lessons from five case studies (2025). *Sustainability Science*, 20, 677–689 <<https://doi.org/10.1007/s11625-024-01616-0>>.
- Chifeche, V., & Dreyer, Y. (2019). Faith communities, youth and development in Mozambique. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 75(4), 2072-8050. <<https://doi.org/10.4102/hts.v75i4.5450>>.
- Chongo, F. R. & Siteo, S. (2023). Missões de educação integral e ações de emancipação local: Uma inovação na igreja presbiteriana de Moçambique. *Revista África(s)*, 10(19), 15-41. Disponível em <<https://shre.ink/xnbC>>. [Consultado em 29/04/2025].
- Cierco, A. A., Monat, A. S., Nascimento, F. P. & Mendes, J. R. B. (2012). *Gestão de projetos* (1ª ed.). Rio de Janeiro, Editora FGV.

CIVICUS. (s.d.). *Monitor Tracking Civil Space*. Disponível em <<https://shre.ink/xngc>>. [Consultado em 07/05/2025].

Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2011, 12 a 14 de setembro). *Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos*. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto — CBGDP. Disponível em <<https://11nq.com/AZFux>>. [Consultado em 07/05/2025].

Chueke, G. V., & Amatucci, M. (2022). Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: Bibliometria, meta-análise e revisão sistemática. *Internext*, 17(2), 284–292. Disponível em <<https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.704>>.

CNPq (s.d.). *Tabela de Áreas do Conhecimento*. Disponível em <<https://encr.pw/FRa8k>>. [Consultado em 05/05/2025].

Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22, 645-653. <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>>.

Dallasega, P., Marengo, E., & Revolti, A. (2021). Strengths and shortcomings of methodologies for production planning and control of construction projects: a systematic literature review and future perspectives. *Production Planning & Control*, 32(4), 257–282. <<https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1725170>>.

De-Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*. 43(2), 60-67. Disponível em <<https://11nq.com/7UvTJ>>. [Consultado em 10/05/2025].

Deutsche Welle (2025, 4 de abril). *Cabo Delgado: que impactos terá retoma do projeto da Total?* Disponível em <<https://encr.pw/rm5nD>>. [Consultado em 19/06/2025].

Dicionário Online de Português (s.d.). *Ameaça*. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/ameaca/>>. [Consultado em 14/07/2025].

Dicionário Online de Português (s.d.). *Oportunidade*. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/oportunidade/>>. [Consultado em 14/07/2025].

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021) How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>>.

Faria, P. M. (2016). *Revisão Sistemática da Literatura: contributo para um novo paradigma investigativo. Metodologia e Procedimentos na área das ciências da educação aplicação prática aos temas desenvolvimento profissional docente e inovação educativa com tecnologias digitais* (1ª ed.) Santo Tirso, Portugal. Whitebooks.

Ferenhof, H. A., & Fernandes, R. F. (2016, 29 de dezembro). Desmistificando a revisão de literatura como base para a redação científica: método SSF. *Revista ACB*, 21(3), 550-563. Disponível em <<https://11nq.com/iDzSr>>. [Consultado em 09/05/2025].

Francisco, A. (2010). Sociedade civil em Moçambique, expectativas e desafios. In: Brito, L., Castel-Branco, C. N., Chichava, S., & Francisco, A. (Coords.), *Desafios para Moçambique 2010* (Cap. 4, pp. 101-105). IESE. Disponível em <<https://shre.ink/xngs>>.

Francisco, A. (2017). *Ideias nº 24 — Sociedade civil em Moçambique e no mundo*. <<https://shre.ink/xng8>>.

Fundação de Desenvolvimento da Comunidade (s.d.). *Relatório Anual 2023*. Disponível em <<https://shre.ink/xnDi>>. [Consultado em 05/04/2025].

Fundo Monetário Internacional (2025, 25 de abril). *Económicas Regionais: África Subsariana*. Disponível em <<https://shre.ink/xn8W>>. [Consultado em 01/05/2025].

Gasemagha, A. A., & Kowang, T. O. (2021). Project manager role in project management success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1345-1355. <<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/9230>>.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo, Brasil. Editora Atlas.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo, Brasil. Editora Atlas.

Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(2), 121–135. <<https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>>.

Gonçalo, C. G., Castro, C. M., Bonon, M. M., Motta, P. M. M., Dahdal, A. B., Batista, J. C., Hiravama, M. S., Peres, S. M. P. P., & Barros, N. F. (2012, 20 de maio). Planejamento e execução de revisões. *Brasília Med 2012*, 49(2), 104-110. Disponível em <<https://encr.pw/LUpcX>>. [Consultado em 05/05/2025].

Haji-Kazemi, S., Andersen, B., & Krane, H. P. (2013). A review on possible approaches for detecting early warning signs in projects. *Project Management Journal*, 44(5), 55-69. <<https://doi.org/10.1002/pmj.21360>>.

Health News - Jornalismo de Saúde (2025, 22 de julho). *Doenças matam anualmente 60 em cada mil menores de cinco anos em Moçambique*. Disponível em <<https://shre.ink/xnD3>>. [Consultado em 25/07/2025].

Heinrich, V. F. (s.d.). Assessing and strengthening civil society worldwide. *CIVICUS Civil Society Index Paper Series*, 2(1). Disponível em <<https://shre.ink/xngN>>. [Consultado em 06/05/2025].

Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2007). *Designing clinical research*. Philadelphia, EUA. Lippincott Williams & Wilkins, a Wolters Kluwer Business. Disponível em <<https://encr.pw/X2pyo>>. [Consultado em 09/05/2025].

Hussain, A., Jamil, M., Farooq, M. U., Asim, M., Rafique, M. Z., & Pruncu, C. I. (2021). Project managers' personality and project success: moderating role of external environmental factors. *Sustainability*, 13(16), 9477. <<https://doi.org/10.3390/su13169477>>.

Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182–1196. <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>>.

Ika, L. A. (2012). Project management for development in africa: why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41. <<https://doi.org/10.1002/pmj.21281>>.

Ika, L., & Saint-Macary, J. (2014). Special Issue: why do projects fail in Africa? *Journal of African Business*, 15(3), 151–155. <<https://doi.org/10.1080/15228916.2014.956635>>.

Instituto Humanitas Unisinos (2025, 12 de março). *4 em cada 5 projetos da USAID foram cancelados, com o Departamento de Estado supervisionando o restante*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/5ftpy>> [Consultado em 07/06/2025].

Instituto Nacional de Estatística (2023). *Anuário Estatístico 2023 — Moçambique*. Disponível em <<https://shre.ink/xnDn>>. [Consultado em 05/05/2025].

Instituto Nacional de Estatística (2023). *Estatísticas de empresas e instituições sem fins lucrativos_2023*. Disponível em <<https://shre.ink/xnbE>>. [Consultado em 29/04/2025].

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7ª ed.). Essex, Inglaterra. Financial Times Prentice Hall. Pearson Education Limited.

Johns, S. (2024, 5 de dezembro). Major research project to boost climate change resilience of Africa's cities. *Imperial*. Disponível em <<https://encr.pw/4hjdt>>. [Consultado em 04/06/2025].

K. Bugarová, & J. Simícková. (2019, 29 a 31 de maio). Risk management in traditional and agile project management. *Transport Research Procedia. 13th International Scientific Conference on Sustainable, Modern and Safe Transport (TRANSCOM 2019)*, 40, 986-993. República Eslováquia. <<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.138>>.

Kerzner, H. (2009) *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10ª ed.) Nova Iorque. John Wiley & Sons, Inc.

Khalid, L. S., & Rahman, I. A. (2019). Conceptual model for the external factors affecting project performance using PESTLE factors. *Jour of Adv. Research in Dynamical & Control Systems*, 11(3). Disponível em <<https://encurtador.com.br/lv2wh>>. [Consultado em 12/07/2025].

Kleibl, T., & Munck, R. (2017). Civil society in Mozambique: NGOs, religion, politics and witchcraft. *Third World Quarterly*, 38(1), 203–218. <<https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1217738>>.

KPMG (s.d.). *Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil – 4ª edição*. Disponível em <<https://encr.pw/AoB8t>>. [Consultado em 29/06/2025].

Lazima, Z. T., & Coyle, S. (2019, dezembro). An exploration of project Approaches for international development projects. *Australasian Conference on Information Systems*. Fremantle, Australia. <<https://11nq.com/U3cJF>>.

Levy, Y., & J. Ellis, T. (2006). A Systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, 181–212. <<https://doi.org/10.28945/479>>.

Liu, C. (2015). *Strategic Environmental Analysis -Selected Tools*. [Dissertação de Mestrado em Gestão Geral, Instituto de Gestão Estratégica, Johannes Kepler Universitat Linz]. Repositório da Universidade Library Linz. <<https://11nq.com/quVxE>>.

Lima, G. P. (2014). *Gestão de projetos: como estruturar logicamente as ações futuras (1ª ed.)*. Rio de Janeiro, Brasil. LTC.

Louro, A. C., & Pugira, C. G. (2014, 09 a 11 de novembro). *Estudo bibliográfico em gestão de riscos visando identificar as ferramentas, métodos e relacionamentos mais referenciados*. III SINGEP e II S2IS. São Paulo, Brasil. Disponível em <<https://encr.pw/v6KB1>>. [Consultado em 10/06/2025].

Matos, P. V., Romão, M., Sarmiento, J. M., & Abaladas, A. (2019). The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: a mixed methods perspective. *Journal of Business Research*, 101, 651–659. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.067>>.

Medeiros, V. (2025, 2 de maio). O que aconteceu com a Blockbuster? Rede chegou a ter mais de 9 mil lojas, mas perdeu espaço com a chegada da transformação digital liderada pela Netflix. *Click Petróleo & Gás*. Disponível em <<https://shre.ink/xn8e>>. [Consultado em 16/07/2025].

McGrath, R. (2020). *Inflexão estratégica: como enxergar além e se antecipar a mudanças que podem alterar os rumos do seu negócio (1ª ed.)*. São Paulo. Benvirá.

Minciu, M., Bererar, F. A. & Dima, C. (2019, 1 de outubro). The opportunities and threats in the contexto of the V.U.C.A. world. *Proceedings of the 13th international management conference, Management Strategies for High Performance*, 13(1), 1142-1150. Bucareste, Romania. Disponível em <<https://11nq.com/DvKNq>>. [Consultado em 17/06/2025].

Missão Tessalônica Moçambique (s.d.). Disponível em <<https://11nk.dev/VFbpO>> [Consultado em 20/06/2025].

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ* 2009, 339, 1-8. Disponível em <<https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>>.

Montes-Guerra, M. I., De-Miguel, A. R., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena, F. N., & Díez-Silva, H. M. (2015). Project management in development cooperation. non-governmental

organizations. *Innovar*, 25(56), 53–67.
<<https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48989>>.

Money Report (2025, 17 de junho). *Exame: a aposta global da Embrapa agora chega à África e à Ásia. Carreira, negócios*. Disponível em <<https://11nq.com/WL3vi>>. [Consultado em 13/07/2025].

Muchisse, I. J., Mbanguine, J. M. S., & Tomás, A. E. (2023). Revista A educação em Moçambique: tempos e trajectos. *Educação e Políticas em Debate*, 1(16). <<https://doi.org/10.14393/repod-v13n1a2024-68353>>.

Mundo Educação (s.d.). *África Subsaariana*. Disponível em <<https://shre.ink/xn8a>>. [Consultado em 05/04/2025].

Mundo Educação (s.d.). *Moçambique*. Disponível em <<https://shre.ink/xn8H>>. [Consultado em 05/04/2025].

Nações Unidas (s.d.). *Nações Unidas em Moçambique*. Disponível em <<https://mozambique.un.org/pt/about/about-the-un>>. [Consultado em 07/04/2025].

Nhamurave, S. (2024, 23 de agosto). *Moçambique dá mais um passo no reforço da segurança pública*. Agência de Informação de Moçambique. Disponível em <<https://shre.ink/xnDr>>. [Consultado em 08/06/2025].

Nhancale, A. C. (2022). *O Papel das Organizações da sociedade civil na educação para a cidadania ambiental em Moçambique: o caso da KUWUKA JDA*. [Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, UEM] Repositório da UEM. Disponível em <<http://www.repositorio.uem.mz/handle/258/784>>. [Consultado em 29/04/2025].

Nhaueleque, S. L., Caetano, L. M. D. (2023). Políticas públicas e educação inclusiva: análise no contexto moçambicano. [Artigo de Graduação, Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas]. Repositório da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira. <<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/4259>>.

Nhatsumbo, E., & Bussotti, L. (2025). Organizações da sociedade civil em Moçambique: sustentabilidade, dependência, imposição. *Africa Development*, 49(3), 109-135. <<https://doi.org/10.57054/ad.v49i3.5888>>.

Nyusi, C. C. (2025). As organizações não governamentais (ONGs) na ajuda ao desenvolvimento em Moçambique: uma análise da associação reconstruindo esperança. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito, UEM] Repositório da UEM. Disponível em <<http://www.repositorio.uem.mz/handle/258/1399>>. [Consultado em 29/04/2025].

Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(43), 879-910. <<https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>>.

Organização das Nações Unidas-Habitat (2021). *Resource Base Management Handbook — Version 2.0*. Disponível em <<https://encr.pw/MVzGw>>. [Consultado em 10/03/2025].

Organização das Nações Unidas-Habitat (2023). *Moçambique – Resumo Nacional*. Disponível em <<https://shre.ink/xnDs>>. [Consultado em 23/06/2025].

Organização Mundial da Saúde (s.d.). *OMS em África - Países*. Disponível em <<https://www.afro.who.int/pt/countries/mozambique>>. [Consultado em 06/04/2025].

Owonikoko, O. (2021). Why International Development Projects Fail in Africa and What We Can Do Differently. *West Africa Civil Society Institute*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/Xo9uD>>. [Consultado em 24/06/2025].

Padilha, L. (2023, 6 de abril). Embraer apresenta portfólio de Defesa & Segurança na LAAD Defence & Security 2023. *Defesa Aérea & Naval*. Disponível em <<https://encr.pw/mpfid>>. [Consultado em 04/04/2025].

Paez, A. (2017). Gray literature: an important resource in systematic reviews. *Journal of Evidence-Based Medicine*, 10(3), 233–240. <<https://doi.org/10.1111/jebm.12266>>.

Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikstrom, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26, 73–79. <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>>.

Pfeiffer, J. (2004). Civil society, NGOs, and the holy spirit in Mozambique. *Human Organization*, 63(3), 359–372. <<https://doi.org/10.17730/humo.63.3.wr0rc09qeyafn84l>>.

Picciotto, R. (2019). Towards a ‘New Project Management’ movement? an international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474–485. <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>>.

Pinto, J.K, Davis, K., Ika, L.A, Jugdev, K., Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, 40(7), 831-834. <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.001>>

Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527–547. <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>>.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2012). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Nova Hamburgo, Brasil. Universidade Feevale,

Project Management For NGOs. (2020). *Guia de gestão de projetos para profissionais de desenvolvimento* (2ª ed.). <<https://11nq.com/GYFUM>>. [Consultado em 02/03/2025].

Project Management Institute (2021). *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (7ª ed.).

Project Management Institute (s.d.). *Most Influential Projects 2024*. Disponível em <<https://encr.pw/9DjBK>>. [Consultado em 17/04/2025].

Project Management Institute (s.d.). *Sub-Saharan Africa Most Influential Projects 2024 Regional Spotlight*. <<https://encr.pw/NJZqQ>>. [Consultado em 17/04/2025].

Puri, J. & Savastano, S. (2021, 13 de setembro). Building a great green wall: four lessons learned from the World Bank assessment. *Investing in Rural People*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/wSh2N>>. [Consultado em 04/05/2025].

Radio France Internationale. (2019, 9 de agosto). Assinado oficialmente acordo de paz em Moçambique. Disponível em <<https://encurtador.com.br/jw1De>> [Consultado em 12/08/2025].

Rastogi, N. & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique — a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology, (IRJET)*, 3(1) 384–388. Disponível em <<https://shre.ink/xn8I>>. [Consultado em 12/07/2025].

Robbins, S. P., & Coulter, M. K., (2020). *Management*. (15^a ed.). Hoboken, EUA. Pearson.

Ronquetti, R. (2024, 5 de setembro). Projeto leva café sustentável a Moçambique e beneficia comunidades. *Conexão Safra*. Disponível em <<https://shre.ink/xnb3>>. [Consultado em 29/05/2025].

Sankaran, S., Jacobsson, M., & Blomquist, T. (2021). The history and future of projects as a transition innovation: Towards a sustainable project management framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 696–714. <<https://doi.org/10.1002/sres.2814>>.

Sarmiento, H., Saavedra, N. O., & Rosado, A. (2024). *Revisão Sistemática da Literatura* (1^a ed.). Mossoró, Brasil. Edições UERN

Seshie, D. Y. (2025, 18 de fevereiro). Navigating the future: Strategies for NGOs post-USAID grant withdrawal. *The B&FT Online*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/9CVjK>>. [Consultado em 15/06/2025].

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation* (1^a ed.). Boston, EUA. Harvard Business School Press.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: a Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699-725. Disponível em <[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)>.

Shtal, T. V., Buriak, M. M., Amirbekuly, Y., Ukubassova, G. S., Kaskin, T., & Toiboldinova, Z. G. (2018, 10 de janeiro). Methods of analysis of the external environment of business activities. *Revista Espacios*, 39(12). Disponível em <<https://encr.pw/1TP7a>>. [Consultado em 12/07/2025].

Silva, M. (2016, fevereiro 1). *Thinking outside the triangle: using foresight in project environments to deliver a resilient tomorrow*. IPMA — International Expert Seminar.

Proceedings. Disponível em <<https://ssrn.com/abstract=2745405>>. [Consultado em 15/04/2025].

Silva, M., Filho, A. L. M., & Tavares. R. (2018, 16 a 19 de outubro). *Uma análise comparativa das principais metodologias de gerenciamento de projetos*. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maceió, Alagoas, Brasil. Disponível em <<https://11nq.com/08aEL>>. [Consultado em 07/05/2025].

Torre, A. R., Niquice, A., Chicote, M. L., & Patia, N. (2021). Análise aprofundada dos fatores da desistência escolar no ensino primário em Moçambique. *Fundo das Nações Unidas Para a Infância*. Disponível em <<https://shre.ink/xnDc>>. [Consultado em 02/04/2025].

Trade For Development News by EIF (2019, 11 de junho). *A Zona de Livre Comércio Continental Africana: o despertar de uma nova era*. Disponível em <<https://shre.ink/xn87>>. [Consultado em 15/07/2025].

Trecsson Business School (s.d). *O que é Teoria Contingencial? Quais Seus Principais Aspectos? Como aplicar na sua empresa? Estratégia e negócios*. Disponível em <<https://encurtador.com.br/XTze7>>. [Consultado em 01/07/2025].

Vasco, I. D., & Rassul, S. M. (2023). *Desafios de elaboração das políticas públicas em Moçambique*. <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13471.33446>>.

VOA Português (2023, 4 de novembro). *ONU prepara Plano de Resposta Humanitária para Moçambique*. Disponível em <<https://11nq.com/y4IR8>> [Consultado em 08/07/2025].

Ward, S., & C. Chapman. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*. 21, 97–105. <[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00080-1)>.

World Bank Group (s.d.). *Civil Society*. Disponível em <<https://shre.ink/xngR>>. [Consultado em 07/05/2025].

Youker, R. (2019). The Nature of International Development Projects. *PM World Journal*, 3(4), 1-7. <<https://doi.org/10.1002/pmj.20231>>.

Zhao, D., Tang, Z., & He, D. (2024). A systematic literature review of weak signal identification and evolution for corporate foresight. *Kybernetes*, 53(10): 3160–3188. <<https://doi.org/10.1108/K-03-2023-0343>>.

Zheng, E. Z. & Carvalho, M. M. (2016). Managing uncertainty in projects: a review, trends and gaps. *Revista de Gestão e Projetos—GeP*. 7(2), 95–109. Disponível em <<https://doi.org/10.5585/gep.v7i2.402>>. [Consultado em 10/06/2025].

Zvomuya, W. (2020). Ubuntuism as an international turning point for social work profession: new lessons from the African pot of knowledge. *African Journal of Social Work*. 10(1). Disponível em <<https://11nq.com/i5Ztg>>.

Apêndice I – Estudos selecionados para a RSL

Nº	Base	Título	Foco temático	Revista / Jornal	Países envolvidos	Idioma	Referência
1	Science Direct	Emergency flood bulletins for Cyclones Idai and Kenneth: A critical evaluation of the use of global flood forecasts for international humanitarian preparedness and response	Clima	International Journal of Disaster Risk Reduction	Reino Unido, Suécia e Moçambique	Inglês	Emerton et al. (2020)
2	Science Direct	What is required to scale-up and sustain biofortification? Achievements, challenges and lessons from scaling-up Orange-Fleshed Sweetpotato in Sub-Saharan Africa	Agricultura	Journal of Agriculture and Food Research	Quênia	Inglês	Mulongo et al. (2021)
3	Science Direct	Modelling services provisioning through tree species in the Moribane Forest Reserve, Mozambique	Uso da terra	Global Ecology and Conservation	Moçambique	Inglês	Francisco et al. (2022)
4	Science Direct	Impact of climate changes in the suitable areas for Coffea arabica L. production in Mozambique: Agroforestry as an alternative management system to strengthen crop sustainability	Agricultura	Agriculture, Ecosystems and Environment	Portugal, Brasil e Moçambique	Inglês	Cassamo et al. (2023)
5	Science Direct	Heatwaves in Mozambique 1983–2016: Characteristics, trends and city-level summaries using high-resolution CHIRTS-daily	Clima	Weather and Climate Extremes	Países Baixos, EUA, África do Sul e Moçambique	Inglês	Marghidan et al. (2023)
6	Science Direct	The trajectory of extractive urbanism: Examining the implications of Vale's presence and withdrawal for the coal frontier and its urban spaces in Tete	Urbanização	The Extractive Industries and Society	Países Baixos	Inglês	Tsuj & Otsuki (2023)
7	Science Direct	Managerialisation, accountability and everyday resistance in the NGO sector: Whose interests matter?	ONG	Critical Perspectives on Accounting	Reino Unido	Inglês	Girei (2023)
8	Science Direct	Sustainable land use: Policy implications of systematic land regularization in Mozambique	Uso da terra	Land Use Policy	Portugal e Moçambique	Inglês	Carrilho et al. (2024)
9	Science Direct	Impacts of large-scale forestry investments on neighboring small-scale agriculture in northern Mozambique	Uso da terra	Land Use Policy	Bélgica, Alemanha, Moçambique e Itália	Inglês	Chiarella et al. (2024)
10	Science Direct	ARIMA consumption forecasting models and ATDC technological optimizations: the case of rice, maize and vegetable production in Mozambique	Agricultura	Scientific African	China	Inglês	Maganga (2025)
11	Science Direct	Leapfrogging towards sustainable mobility: Policy challenges and opportunities for Sub-Saharan African cities	Mobilidade	Transport Policy	Reino Unido, Serra Leoa e Moçambique	Inglês	Cavoli, 2025
12	Science Direct	Accounting and post-colonial resistance: Affective ambivalence in the international development assemblage	NGO	Accounting, Organizations and Society	Canadá	Inglês	Duenas, 2025

13	Francis & Taylor	Large-scale agricultural investments in Eastern Africa: consequences for small-scale farmers and the environment	Agricultura	Ecosystems and People	Suíça, Quênia, Moçambique, África do Sul e Madagascar	Inglês	Zaehringer et al. (2021)
14	Francis & Taylor	Global Citizenship and Southern Africa Liberation History Education in Southern Africa: A 21st Century Socio-legal Perspective	Educação	Cogent Social Sciences	Namíbia	Inglês	Warikandwa et al. (2023)
15	Francis & Taylor	Who's learning from whom? Grassroots International NGOs learning from communities in development projects	NGO	Development in Practice	EUA	Inglês	Contreras & Roudbari. (2022)
16	Francis & Taylor	Growth and change in Britain's development NGO sector (2009–2015)	NGO	Development in Practice	Reino Unido	Inglês	Banks & Brockington (2020)
17	Francis & Taylor	Social innovation in a post-conflict setting: examining external factors affecting social service NGOs	NGO	Development Studies Research	Noruega	Inglês	Bozic (2021)
18	Francis & Taylor	Evolving doctrine and modus operandi: violent extremism in Cabo Delgado	Guerras civis	Small Wars & Insurgencies	Reino Unido	Inglês	Heyen-Dubé & Rands (2022)
19	Francis & Taylor	Beyond the Immediate Effects of COVID-19: Exploring the Consequences of the Pandemic on the Southern NGO Partners of Dutch INGOs	NGO	Journal of Civil Society	Países Baixos	Inglês	Schulpen et al. (2023)
20	Francis & Taylor	Understanding and addressing the unintended effects of aid localisation	NGO	Development in Practice	Países Baixos e Reino Unido	Inglês	Koch & Rooden (2024)
21	RCCAP	Analysis of the progress, constraints and challenges of the agrarian program "Sustenta" in Mozambique	Uso da terra	Research, Society & Development	Moçambique	Português	Costa & Castigo (2021)
22	RCCAP	Gênero e pluralismo terapêutico: o acesso das mulheres ao sistema de saúde não estatal em Guiné-Bissau, Angola e Moçambique	Saúde	Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde	Portugal	Português	Carvalho & Afonso (2019)
23	RCCAP	Crianças, sujeitos de direitos: um desafio para a teologia africana	Transformação social	Reflexus: Revista Semestral da Teologia e Ciência das Religiões	Brasil	Português	Silva (2019)
24	RCCAP	Tendências e contextos de implementação de tecnologias de informação e comunicação para o reforço dos Sistemas de saúde em países de baixo e médio rendimento da CPLP: os casos de Cabo Verde, Moçambique e Guiné-Bissau	Saúde	Anais Do Instituto De Higiene E Medicina Tropical	Portugal, Cabo Verde, Moçambique e Guiné-Bissau	Português	Beja et al. (2019)
25	RCCAP	Da autonomia do Fórum Mulher na arena pública moçambicana	Transformação social	Revista Estudos Femininos	Brasil	Português	Nipassa (2020)
26	RCCAP	Energias Renováveis em Moçambique: disponibilidade, geração, uso e tendências futuras	Energia	Revista Brasileira Multidisciplinar	Moçambique	Português	Fortes et al. (2020)

27	RCCAP	Legal Pluralism: dilemmas of the Roman-Germanic System in force in Mozambique, in double opposition – to Customary Law and to the Anglo-Saxon System – in the legal dynamics of Southern Africa	Direito	Reves - Revista Relações Sociais	Moçambique	Português	Lavieque (2021)
28	RCCAP	Políticas públicas orientadas para a integração das tecnologias digitais no ensino básico em Moçambique	Educação	Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento	Moçambique e Portugal	Português	Meia & Gonçalves (2023)
29	RCCAP	O ensino superior em moçambique: um olhar sobre os desafios do ensino à distância no contexto actual, caso do ISA	Educação	Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento	Moçambique e Portugal	Português	Taula & Gonçalves (2024)
30	RCCAP	O desafio de preservação da floresta da Reserva Parcial do Lago Niassa: actores e instituições	Uso da terra	Revista Internacional Em Língua Portuguesa	Moçambique	Português	Maloa (2025)
31	AJOL	Faith communities, youth and development in Mozambique	Transformação social	HTS Theologise Studies/Theological Studies	África do Sul	Inglês	Chifeche & Dreyer (2019)
32	AJOL	Documentation and data handling:How can Africa promote record keeping and investment in data management?	Agricultura	African Journal of Food Agriculture, Nutrition and Development	Uganda	Inglês	Kuteesal & Kyotalimye (2019)
33	AJOL	Doing good the wrong way: Contemporary Southern Non-Governmental Organizations' Praxis Viewed Through History	NGO	Journal of Science & Sustainable Development	Uganda	Inglês	Kaijabwango (2020)
34	AJOL	Combating Civil Wars in Africa	Guerras civis	Jumuga Journal of Education	Quênia	Inglês	Njagi (2021)
35	AJOL	Democratic deficits and underdevelopment in Mozambique	Tendências gerais	Inkanyiso: Journal of Humanities and Social Sciences	Reino Unido e Moçambique	Inglês	Jatula & Conshello (2021)
36	AJOL	Soy dairy performance metrics	Agricultura	African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development	EUA	Inglês	Krause et al. (2022)
37	AJOL	Mycotoxins in Mozambique: Need for a national monitoring programme	Agricultura	South African Journal of Science	Portugal e Moçambique	Inglês	Tamele et al. (2022)
38	AJOL	Conditions to eliminate cholera in Mozambique - the pathway for the development of the national cholera plan	Saúde	Pan African Medical Journal	Moçambique e Suíça	Inglês	Baltazar et al. (2023)
39	AJOL	Participação da sociedade civil na formulação e implementação das políticas públicas em Moçambique: Oportunidades e progressos	SC	NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras	Moçambique	Português	Mathonhane (2023)

40	AJOL	Por uma governação sustentável: o caso de Moçambique	Governo	NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras	Portugal	Português	Cambrão (2024)
41	AJOL	Leveraging agrivoltaics to increase food, energy, and water access in the global south: a case study Sub-Saharan Africa	Agricultura	Nigerian Journal of Technology	África do Sul	Inglês	Ebhota & Tabakov (2024)
42	UEM	O casamento prematuro em Moçambique: práticas, crenças e implicações na escolarização da rapariga no contexto rural	Transformação social	Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras	Moçambique	Português	Pinto & Bolacha (2022)
43	UEM	Urban energy transitions and rural income generation: Sustainable opportunities for rural development through charcoal production	Energia	World Development	Moçambique	Inglês	Smith et al. (2019)
44	UEM	A mulher em cursos de ciências, tecnologia, engenharia e matemática no ensino superior moçambicano	Educação	Revista Estudos Feministas	Moçambique	Português	Uamusse et al. (2020)
45	UEM	Rural Electrification in Mozambique: Challenges and Opportunities	Energia	E3S Web of Conferences	França e Moçambique	Inglês	Manhique et al. (2021)
46	ONU-Habitat (2023)	Resumo Nacional Moçambique	Tendências gerais	ONU-Habitat (2023)	Internacional	Português	ONU-Habitat (2023)
47	ONU-Habitat (2020)	Stronger Women stronger cities	Transformação social	ONU-Habitat (2020)	Internacional	Inglês	ONU-Habitat (2020)
48	ONU-Habitat (2024)	World Smart Cities Outlook 2024	Transformação social	ONU-Habitat (2024)	Internacional	Inglês	ONU-Habitat (2024)
49	ONU-Habitat (2024)	Cities and Climate Action	Clima	ONU-Habitat (2024)	Internacional	Inglês	ONU-Habitat (2024)
50	ONU (2024)	Moçambique Relatório Anual 2024	Tendências gerais	ONU (2024)	Internacional	Português	ONU (2024)
51	Banco Mundial (2023)	Actualidade Económica de Moçambique: Moldando o Futuro - O Papel dos Serviços no Crescimento Económico e Geração de Empregos	Economia	Banco Mundial (2023)	Internacional	Português	Banco Mundial (2023)
52	Banco Mundial (2025)	Global Economic Prospects	Economia	Banco Mundial (2025)	Internacional	Inglês	Banco Mundial (2025)
53	Yeboua & Chipamda (2025)	Mozambique	Tendências gerais	Yeboua & Chipamda (2025)	Internacional	Inglês	Yeboua & Chipamda (2025)