



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Tecnologia de Tomar**

**Inês Vanessa Silva Albuquerque**

# **Gestão de Projetos no Centro de Inovação Tecnológica de Tomar**

Relatório de Estágio

Orientado por:

Prof. Doutor Célio Gonçalo Cardoso Marques  
Prof. Especialista Nuno José Valente Lopes Madeira  
Instituto Politécnico de Tomar

Supervisionado por:

Liliana Ferreira Lopes  
Softinsa

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para  
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de  
Mestre em Análítica e Inteligência Organizacional







## RESUMO

---

Na gestão de projetos é necessária a existência de recursos e instrumentos que ajudem a assegurar o cumprimento das metas estabelecidas. Neste contexto, sobressai o Project Management Officer (PMO), ou seja, a pessoa que tem uma visão global do projeto, assegurando o cumprimento dos objetivos dentro dos prazos definidos e com os recursos inicialmente instituídos. Neste estudo descreve-se o trabalho no Centro de Inovação Tecnológica (CENIT) de Tomar, nomeadamente, a identificação e otimização das funções de um PMO. Este trabalho foi realizado ao abrigo de um estágio no âmbito do mestrado em Analítica e Inteligência Organizacional e permitiu desenvolver os conhecimentos técnicos, metodologias em gestão de projetos e contribuir simultaneamente para a otimização dos processos, nomeadamente através da criação e desenvolvimento de novos instrumentos de gestão.

### Palavras-chave (até 5 palavras)

Gestão de projetos; Gestor de Projeto; Centro de Inovação Tecnológica de Tomar.

## ABSTRACT

---

In projects management, it is necessary to have resources and instruments that help to ensure the fulfillment of the established goals. In this context, the Project Management Officer (PMO) stands out, that is, the person who has a global vision of the project, ensuring the fulfillment of its objectives within the defined deadlines and with the resources initially assigned. This report describes the work of the researcher at the Center of Technological Innovation (CENIT) of Tomar, namely, the identification and optimization of the functions of a PMO. This work was carried out under an internship in the context of the Master in Analytical and Organizational Intelligence and allowed the researcher to develop technical knowledge and methodologies in project management and contribute simultaneously to processes optimization of processes, namely through the creation and development of new management tools.

### Keywords

Project Management; Project Management Officer; Center for Technological Innovation of Tomar.

## Índice

Capítulo 1: Introdução .....	1
1.4 Estrutura do relatório .....	3
Capítulo 2: Caracterização do local de estágio.....	5
2.1 Softinsa .....	5
2.2 CENIT - Centro de Inovação Tecnológica .....	10
2.3 Project Management Officer.....	14
Capítulo 3: Gestão de Projetos .....	17
3.1 A Abrangência da gestão de projetos .....	18
3.1.1 <i>Project Management Body of Knowledge</i> – Guia de boas práticas.....	20
3.1.2 Sucesso em gestão de projetos .....	23
3.2 Project Management Officer.....	26
Capítulo 4: Metodologia.....	33
4.1 Caraterização do estágio .....	33
4.2 Plano de ação .....	33
4.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados .....	34
Capítulo 5: Descrição das atividades.....	37
5.1 Instrumentos de gestão de projetos .....	37
5.1.1 Mapas de custos/receitas .....	38
5.1.2 Controlo das admissões.....	40
5.1.3 Escalas.....	41
5.1.4 Mapa de férias .....	42
5.1.5 Gestão do controlo de <i>tickets</i> .....	43
5.1.6 Controlo de horas efetuadas .....	44
5.1.7 GTS Offering.....	45
5.2 Informes mensais .....	47
5.2.1 Preenchimento dos informes .....	48
5.2.2 Validação dos informes.....	52
5.2.3 Módulo de custos .....	55
5.2.4 Relatório de faturas .....	56
5.2.5 Correção dos informes .....	57
5.3 Proposta de Intervenção: Gestão das avaliações intercalares .....	57

5.4 Síntese/Reflexão global .....	59
Capítulo 6: Conclusão .....	61
Referências Bibliográficas.....	65

## Índice de Figuras

Figura 1 - Softinsa – Roadmap, marcos importantes .....	7
Figura 2 - Organograma administrativo Softinsa .....	9
Figura 3 - Softinsa - Delegações e CENIT´s .....	11
Figura 4 - Áreas de formação da Softinsa .....	13
Figura 5 - Sobreposição das fases do projeto .....	23
Figura 6 - Modelo de sucesso do projeto .....	25
Figura 7 - Funções de um PMO no CENIT.....	32
Figura 8 - Ficheiro mapas de custos/receitas - Resumo 2016 .....	39
Figura 9 - Ficheiro mapas de custos/receitas - Custos por mês 2016.....	40
Figura 10 - Ficheiro controlo das admissões.....	41
Figura 11 - Ficheiro de escalas.....	42
Figura 12 - Ficheiro do mapa de férias.....	43
Figura 13 - Ficheiro do controlo de horas efetuadas .....	44
Figura 14 - Ficheiro GTS Offerin .....	46
Figura 15 - Separadores do informe mensal.....	48
Figura 16 - Cabeçalho do informe mensal .....	48
Figura 17 - Cabeçalho do informe mensal - Datas e avance .....	49
Figura 18 - Contratos do informe mensal.....	49
Figura 19 - Desvios do informe mensal .....	51
Figura 20 - Faturação informe mensal .....	52
Figura 21 - Ficheiro de validação do informe mensal.....	54
Figura 22 - Ficheiro de módulo de custos do informe mensal .....	55
Figura 23 - Ficheiro de faturas do informe mensal .....	56
Figura 24 - Ficheiro de avaliação intercalar .....	58

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificações de PMO.....	31
Tabela 2 - Instrumentos de gestão de projetos .....	38

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Áreas GBS.....	15
Gráfico 2 - Áreas GTS.....	15

## Lista de Abreviaturas e Siglas

BA&BI - Business Analytics & Business Intelligence

BI - Business Intelligence

CENIT - Centro de Inovação Tecnológica

ERP SAP - Enterprise Resource Planning - Systems Applications and Products

ESTT - Escola Superior de Tecnologia de Tomar

GBS - Global Business Services

GTS - Global Technology Services

HR - Human Resources

IBM - International Business Machines

IPT - Instituto Politécnico de Tomar

MAIO - Mestrado em Analítica e Inteligência Organizacional

*Manager* – Pessoa responsável por administrar um grupo de colaboradores, normalmente pertencentes a um determinado cliente ou projeto

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PMO - Project Management Officer ou Project Management Office (PMO pode referir-se à função em si, sendo a última palavra lida como Officer, ou departamento/área responsável pela gestão de projetos e nesse caso será Office.)

SePD - Segurança e Privacidade de Dados

SQL - Structured Query Language

## Capítulo 1: Introdução

Neste capítulo contextualiza-se o estágio (1.1), apresentam-se os objetivos (1.2), salienta-se a relevância do estágio (1.3) e descreve-se a estrutura do relatório (1.4).

### 1.1 Contextualização do estágio

Este relatório resulta da experiência vivenciada no estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Analítica e Inteligência Organizacional (MAIO) da Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT) do Instituto Politécnico de Tomar, para obtenção do grau de Mestre (2º Ciclo).

O estágio curricular decorreu na Softinsa, mais precisamente no Centro de Inovação Tecnologia (CENIT) de Tomar, empresa que presta serviços de gestão, desenvolvimento de aplicações e infraestruturas. Conta atualmente com uma equipa de mais de 600 profissionais em tecnologias de informação e com uma cobertura ibérica de escritórios e Centros de Inovação Tecnológica.

As funções executadas durante o estágio curricular foram no âmbito da gestão de projetos, nomeadamente, tarefas de suporte, tais como relatórios dos projetos e informes mensais (relatórios financeiros mensais).

Kerzner (2009) define a metodologia de gestão de projetos como um processo repetitivo que pode ser usado em cada projeto com o objetivo de alcançar a excelência ou maturidade da gestão de projetos, sendo que no caso particular as tarefas são mensais e repetidas todos os meses.

A função de gestor de projetos (PMO – Project Management Officer) difere de organização para organização, e até dentro da mesma organização, pois cada um pode ter tarefas distintas. Por isso também os diversos autores podem divergir um pouco nos seus conceitos de PMO e de Gestão de Projetos.

De acordo com as tarefas que são atribuídas a um PMO, as funções podem variar entre mais administrativas ou mais estratégicas, ou seja, podem diversificar desde tarefas de suporte até à gestão direta de um projeto. Independentemente dessas mesmas tarefas todos têm como responsabilidade a gestão e coordenação dos projetos que estão a seu encargo.

## 1.2 Objetivos

O estágio no Centro de Inovação Tecnologia de Tomar teve como objetivo geral a identificação, execução e otimização das funções de PMO.

Foram definidos como objetivos específicos:

- Desenvolvimento de competências de organização e planeamento de tarefas – explorando o guião de boas práticas PMBOK
- Elaboração de relatórios dos projetos – melhor monitorização e acompanhamento dos projetos através dos vários relatórios
- Elaboração, validação e correção de informes mensais – sendo que um informe mensal refere-se a um relatório financeiro utilizado pela empresa onde os Managers preenchem os dados pedidos no template do documento excel.

Importante referir que é feita, pelo investigador, uma proposta de intervenção para melhorar a gestão de avaliações intercalares pois havia necessidade de ter um documento estruturado para dar suporte às avaliações.

## 1.3 Relevância do estágio

A realização do estágio curricular é um excelente mecanismo de preparação e aperfeiçoamento dos estudantes, ao possibilitar o confronto entre os ensinamentos teóricos e a sua aplicação prática, no sentido de facilitar a sua futura integração no mundo laboral.

A escolha da realização do estágio curricular recaiu sobre a empresa Softinsa, pelo facto de estar inserida na área da prestação de serviços em gestão e desenvolvimento de aplicações e infraestruturas, permitindo a aplicação dos conhecimentos adquiridos no MAIO e a aquisição de experiência nas áreas de gestão e informática.

A Softinsa é uma empresa do Grupo IBM (International Business Machines) com presença no mercado há várias décadas, reunindo experiência, qualidade e valores importantes para o desenvolvimento dos objetivos do estágio.

Este estágio curricular constitui uma oportunidade para o aprimoramento das competências em analítica e inteligência organizacional, mais precisamente em gestão de projetos, uma área muito abordada ao longo da parte curricular do mestrado. Por seu lado,

a parte curricular forneceu alicerces suficientes na área de informática (bases de dados, programas de Business Intelligence, folha de cálculo, entre outros programas) para o correto desenvolvimento dos objetivos de estágio

#### 1.4 Estrutura do relatório

Este relatório reparte-se em seis capítulos.

No primeiro capítulo, Introdução, é feita a contextualização do estágio, são referidos os seus objetivos e é apresentada a sua relevância. Por fim é apresentada a estrutura do relatório.

O capítulo 2 descreve a Softinsa, organização onde o estágio foi realizado. É caracterizada a organização desde a origem à situação atual, passando pelo CENIT e terminando nas funções de PMO onde o estágio teve incidência.

No capítulo 3 é feito o enquadramento teórico com a revisão dos principais conceitos, técnicas e metodologias pertinentes à contextualização do estágio. Esta componente teórica aborda como tema principal a Gestão de Projetos, mas também as características e funções de um PMO, o guia de boas práticas PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), entre outros aspetos que permitem sustentar a decisão dos gestores.

O quarto capítulo refere-se à metodologia adotada no trabalho de campo, centrando-se na caracterização e planeamento do estágio.

O capítulo cinco tem como propósito descrever as atividades realizadas no estágio. Neste capítulo são ainda apresentadas propostas de intervenção e uma reflexão global do trabalho efetuado no âmbito do estágio.

Por último, no capítulo seis são apresentadas as principais conclusões do trabalho e são apontadas sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Neste capítulo também são apresentadas as principais restrições e limitações do trabalho, a ligação ao mestrado e a contribuição para o conhecimento científico na área.



## Capítulo 2: Caracterização do local de estágio

O presente capítulo apresenta a Softinsa, empresa onde o estágio foi realizado.

Este capítulo está repartido em 3 subcapítulos, Softinsa (2.1), CENIT - Centro de Inovação Tecnológica (2.2) e Project Management Officer (2.3). Caracterizou-se a organização desde a origem à situação atual da empresa, passando pela organização interna da empresa e caracterização do CENIT, terminando nas áreas do CENIT e a função de PMO.

### 2.1 Softinsa

A origem da Softinsa remonta a 1994, ano em que foi criada em Portugal a empresa CGI Portugal – Compagnie Generale D’Informatique Portugal, empresa pertencente ao Grupo IBM. Esta empresa dedicava-se exclusivamente à comercialização, implementação, desenvolvimento e manutenção de uma Plataforma para Gestão de Recursos Humanos e Imobilizado. A 1 de abril de 1998 a INSA, S.A. – Ingenieria de Software Avanzado (atual Viewnext), empresa espanhola constituída em 1991 e também pertencente à IBM Espanha, transforma a CGI Portugal na sua sucursal portuguesa e abre um escritório em Lisboa, alargando assim a sua abrangência na Península Ibérica. A Viewnext passou a oferecer serviços na área das tecnologias de informação, que iam desde a área de Ssistemas passando pelo desenvolvimento aplicacional e à implementação do ERP SAP (Enterprise Resource Planning - Systems Applications and Products). Em 1 de agosto de 2007 a Sucursal Portuguesa da Viewnext transforma-se numa empresa independente designada de Softinsa – Engenharia de Software Avançado Lda., detida pela Companhia IBM Portuguesa e pela Viewnext, dando continuidade ao trabalho desenvolvido até então, mas reforçando as sinergias locais com a IBM Portugal.

Mais tarde em 2013 iniciam-se as negociações para a abertura do CENIT em Tomar, enquanto isso no IPT abria o campus que no futuro seria o centro de competências bancárias. Em 2014 inaugura-se finalmente o CENIT em Tomar, mantendo no campus do IPT. Em 2016 iniciam-se as negociações para a abertura do CENIT em Viseu e no mesmo ano inaugura-se o centro.

Hoje em dia é especializada nas áreas de Application Management Services, IT Managed Services, Cloud, Analytics, Cognitive, Human Capital Solutions, SAP, Site & Facilities, Mobility e Asset Management. A Softinsa tem, em Portugal uma equipa com mais de 600 profissionais, em tecnologias de informação e com escritórios e Centros de Inovação Tecnológica em Portugal e Espanha. (<http://www.softinsa.pt/section/softinsa>)

A figura 1 resume os marcos mais importantes da história da Softinsa.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar

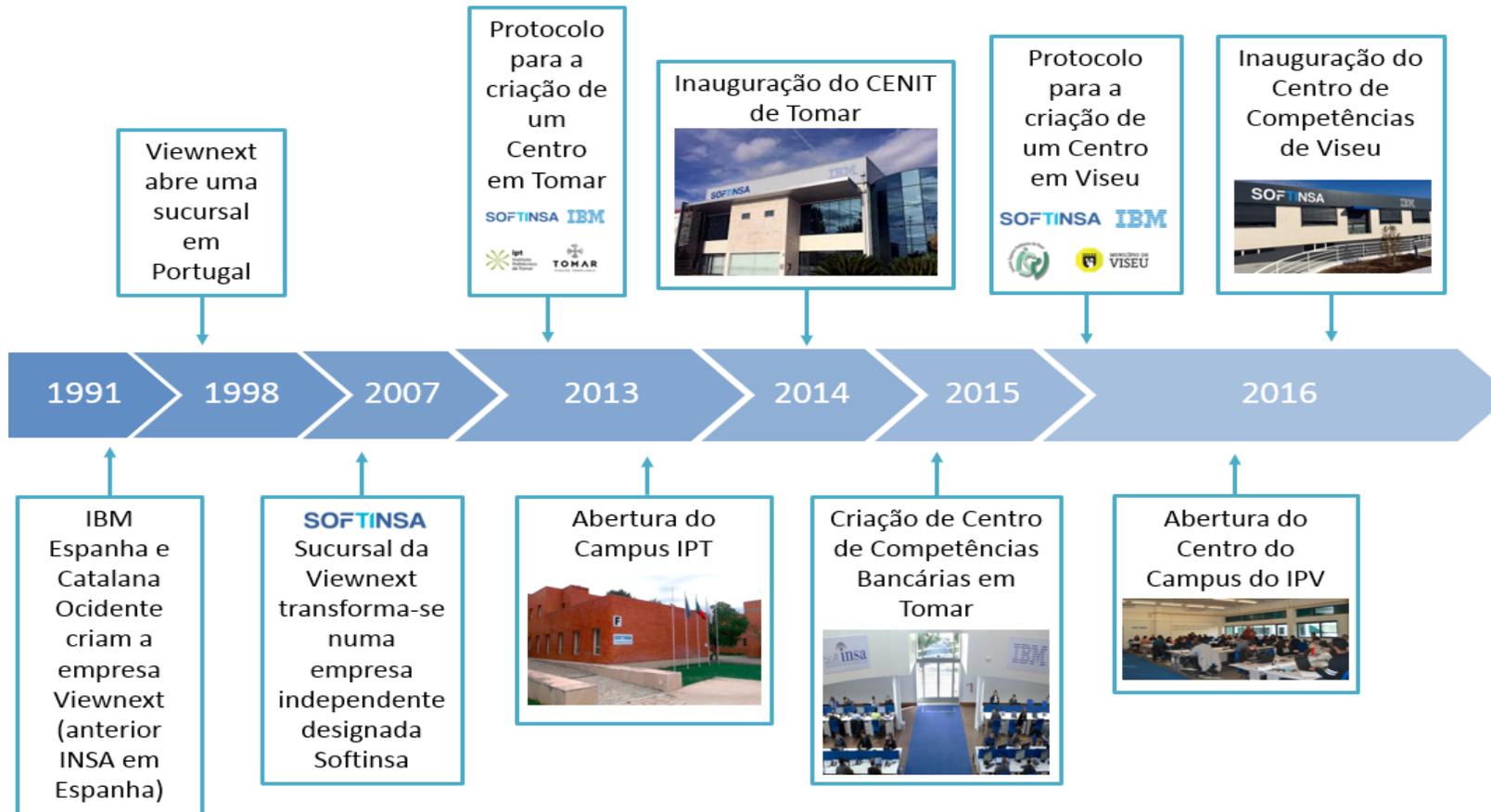


Figura 1 - Softinsa – Roadmap, marcos importantes

Na figura 2, é apresentado a constituição da Softinsa no que diz respeito ao quadro administrativo.

O quadro administrativo expressa os cargos hierárquicos mais altos, com a constatação das áreas existentes na Softinsa.

O cargo de diretor geral pertence, neste momento, a Sérgio Pereira apoiado por Nuno Alves parceiro da empresa mãe IBM em projetos estratégicos.

Como diretor estratégico temos Henrique Mourisca apoiado por Nuno Dionísio no que diz respeito ao suporte, controlo e estratégia, este que também é diretor dos CENIT's. O setor da gestão de projetos pertence ao suporte, controlo e estratégia da empresa, tendo como responsável Sofia Fonseca.

Como áreas de destaque temos o departamento comercial, tendo como diretor José Caratão, seguidamente as áreas de Global Business Services e Global Technology Services, que serão analisadas mais à frente, que têm como responsáveis Ricardo Silva e Francisco Caeiro respetivamente, no departamento financeiro temos como diretor Paulo Gervásio e por fim do departamento de recursos humanos temos como responsável Suzel Caldas.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar



Figura 2 - Organograma administrativo Softinsa (01/01/2018)

## 2.2 CENIT - Centro de Inovação Tecnológica

Para a Softinsa um CENIT é um centro onde se aloca um grande número de recursos em uma área geográfica menos populosa, combinando assim benefícios para ambas as partes. Atualmente em Portugal a Softinsa possui uma delegação em Lisboa, onde se situa a sede e dispõe de dois Centros de Inovação em Portugal, um em Tomar, onde foi realizado o estágio e outro em Viseu.

A rede Softinsa em Espanha inclui delegações em Madrid, Sevilha, Valência, Málaga, Barcelona e Bilbao, e seis Centros de Inovação Tecnológica em Salamanca, Cáceres, Reus, Ourense, Almeria e Málaga.

Na figura 3 podemos contatar a abrangência geográfica da rede IBM e de como está distribuído na Península Ibérica, neste caso através também da Softinsa e da Viewnext.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar



Figura 3 - Softinsa - Delegações e CENIT's

O Centro de Inovação Tecnológica de Tomar existe em parceria entre a Softinsa, IBM, Instituto Politécnico de Tomar e Câmara Municipal de Tomar desde 2013, desde esta altura também se iniciou o Centro de Competências Bancárias no Campus Softinsa (IPT). No CENIT 25% dos clientes são internacionais e dos 5 continentes, conta também com mais de 300 postos de trabalho, capacidade produtiva de 625.000 horas anuais e prestação de serviços em mais de 6 línguas.

Os Centros de Inovação Tecnológica são especializados na prestação de serviços e na gestão e desenvolvimento de aplicações, com capacidade regional e global, fazendo parte da rede internacional de Centros de Inovação da IBM. Seguem um modelo integrado, multi-site e multi-cliente, tirando partido de tecnologias de alto valor de modo a ajudar as empresas a transformarem e a fazerem crescer os seus negócios. Conta em toda a Península Ibérica atualmente com mais de 1.500 profissionais e uma capacidade produtiva de mais de 2.600.000 horas.

Os Centros de Inovação colocam à disposição das empresas as infraestruturas, as ferramentas e os profissionais capazes de responder às mais diversas necessidades na área das tecnologias de informação, oferecendo serviços personalizados, como a gestão remota de infraestruturas e aplicações ou processos, com uma cobertura completa e com capacidade de trabalho em vários idiomas. Representam um modelo de serviço baseado no cliente e em três pilares fundamentais: Pessoas; Processos; Tecnologia.

Para algumas destas áreas existe ainda academias de formação Softinsa para formar e dotar de conhecimento alunos que posteriormente poderão ser selecionados para ingressar na empresa.

Anualmente formam mais de 150 alunos, no total de 25.000 horas nas áreas de SAP, Cobol, Vodafone, SQL (Structured Query Language), Maximo, Java e Testing, como podemos atentar com a figura 4.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar

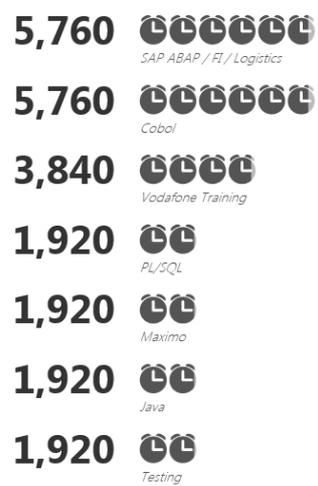


Figura 4 - Áreas de formação da Softinsa

### 2.3 Project Management Officer

O CENIT está dividido em duas grandes áreas: GBS (Global Business Services) e GTS (Global Technology Services).

Os GBS dizem respeito às consultorias de SAP, HR (Human Resources), Maximo e BA&BI (Business Analytics & Business Intelligence), assim como, a Software Testing, Project Management e Desenvolvimento de Aplicações (gráfico 1). Este último é o mais representativo com 52%, ou seja, mais de metade dos colaboradores de GBS trabalham em desenvolvimento de aplicações. A função de PMO está incluída em Project Management, apenas 5% de GBS.

GTS inclui End User Services, Field Support e ainda Operação e Administração de Sistemas, sendo este o mais significativo com 55% (gráfico 2). Em End User Services, presta-se serviços a empresas como Nors, MBCP (Millennium Banco Comercial Português), CIN, Açoreana, SAPEC, UNICRE-BPI, Lusitânia e Impresa. Em Field Support a Nors e por último em Operação e Administração de Sistemas a Vodafone, IAM (Identity & Access Management), Monitoring/SMO (System Monitoring), CBO (Contact Business Officer) SLM (Service Level Management) e DIST (Administração de Sistemas de Distribuídos).

O nome do projeto pode ser o nome do cliente ou referente ao tipo de tarefa que executam.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar

### GBS

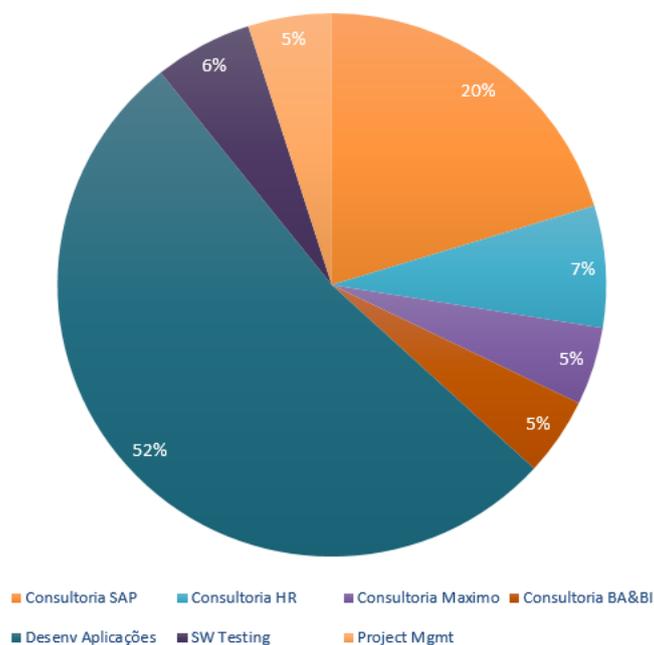


Gráfico 1 - Áreas GBS

### GTS

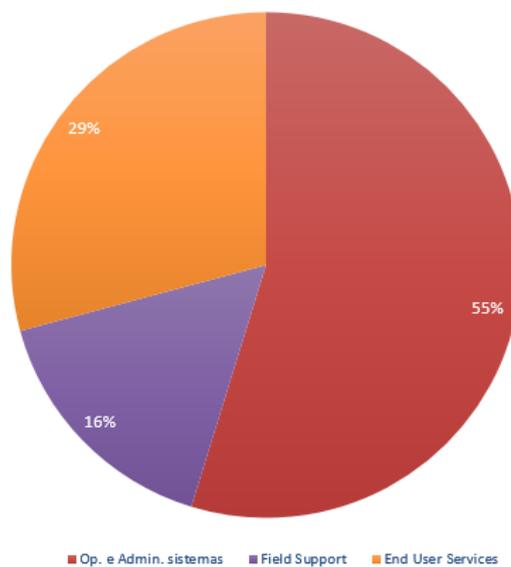


Gráfico 2 - Áreas GTS

Apesar da função de PMO integrar o GBS, as funções de PMO executadas no estágio dizem respeito a equipas de GTS no caso dos de Instrumentos de Gestão e a todos os projetos, sejam de GTS ou GBS, no caso dos informes mensais.

A gestão de projetos no CENIT não tem propriamente um departamento, nem existe um supervisor destes. Os PMOs não têm reuniões nem partilham instrumentos de gestão. Não deixam, no entanto, de se entreatuar, partilhando ideias, conhecimentos e experiência.

Cada PMO reporta diretamente ao projeto onde está inserido e tem os seus próprios instrumentos de gestão adequados ao contexto onde está inserido. Evidentemente que para um controlo eficiente os instrumentos vão ter de abranger a área de gestão, a área financeira, a área tecnológica e/ou a área de negócio.

A um PMO diz respeito as tarefas de gestão de mapas de custo, gestão das avaliações, controlo de admissões, férias e escalas, informes mensais entre outras. Todas as tarefas irão ser detalhadas mais à frente no capítulo 5.

## Capítulo 3: Gestão de Projetos

Voltada para a importância dos produtos, processos e pessoas, e também tecnologia, negócio e capital humano, como estrutura básica de uma gestão de informação e do conhecimento, a analítica e inteligência organizacional sublinha conhecimentos e competências levando ao conhecimento organizacional, conhecimento esse que se transmitiu ao longo do mestrado, pois a analítica organizacional, pode ser uma área pouco explorada mas bastante importante como refere Moresi (2011) refere que a inteligência organizacional é fundamental para a empresa se adaptar, aprender e inovar. Deve ser encarada como uma capacidade para aumentar conhecimentos, englobando aspetos empresariais, organizacionais e pessoais.

A analítica e inteligência organizacional abrange várias áreas, uma delas é a gestão de projetos. O departamento de gestão de projetos de uma empresa e a função de PMO são fundamentais para que os projetos não fracassem, articulando a parte técnica de processos de negócios ao relacionamento interpessoal.

Projetos esses que são definidos pelo PMI (2004) como “Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço ou um resultado único”.

Mas o conceito de projeto não é definido da mesma forma pelos diversos autores como se vai constatar.

Consegue identificar-se diversos fatores comuns nos vários tipos de projetos, nomeadamente, o objetivo a atingir, a existência de meios, o limite temporal, nível de complexidade, haver diferentes fases e o envolvimento financeiro de onde se espera rendimento (Gouveia, 1999).

Kerzner (2009) refere que um projeto compreende uma sucessão de tarefas ou atividades que têm uma finalidade específica, relaciona prazos e especificações, as datas de início e fim estão definidas tal como o limite financeiro, esgotam recursos humanos e não humanos e são multifuncionais.

Tal como o autor anterior Heldman (2006), que define um projeto como um esforço temporário, com início e fim determinados, tendo como intuito a criação de um produto ou serviço que estará completo no momento em que os objetivos forem atingidos.

E ainda Meredith e Mantel (2011) reforçam que um projeto é uma atividade específica e finita, contudo desvalorizam a dimensão e a durabilidade como aspetos preponderantes. Entre os aspetos mais importantes para os autores estão a importância, o âmbito, o ciclo de vida, a interdependência, singularidade, recursos e conflitos.

Independentemente do ponto de vista de cada autor, o projeto é sem dúvida uma solução estratégica de gestão nas organizações, que tem por objetivo favorecer o negócio. As organizações ao adotar este método de gestão de projetos proporcionaram o ponto de partida para um setor único.

Ainda assim, mesmo as tarefas que não podem apelar-se de projetos, “podem beneficiar da aplicação de métodos de gestão de projetos para o seu planeamento e implementação” (Chapman 2010).

Neste capítulo orientado para fundamentos estruturantes da gestão de projetos são abordados os conceitos e metodologias que suportam as atividades realizadas.

Os conteúdos a destacar são a gestão de projetos e o papel de PMO, pois são o foco do estágio.

### 3.1 A Abrangência da gestão de projetos

No ponto anterior, introduziu-se o conceito de projeto, agora, une-se com o conceito de gestão, pretendendo explorar um novo conceito o de gestão de projetos.

Nos últimos tempos o mundo tem assistido a profundas mudanças económicas, sociais e culturais, nomeadamente por consequência da globalização e do avanço científico e tecnológico. A gestão de projetos manifestou-se como essencial à estrutura da empresa, maioritariamente em empresas de engenharia, tecnologias de informação, indústrias automobilísticas, e outras empresas que executam projetos grandes e complexos (Mansur, 2007). Tais mudanças confirmam a necessidade da existência da gestão de projetos (Rego, 2010). Tal como se verifica na empresa de estágio, inserida na área das tecnologias de informação possui gestão de projeto há vários anos.

A gestão de projetos não só se afirmou como tem aumentado a multiplicidade de projetos, como referem Dinismore e Cavalieri (2005) que com o aumento considerável de volume e complexidade de projetos, levaram com que se procurasse resposta através de

instrumentos e/ou metodologias a uma necessidade real. E com isto planear, tomar decisões e controlar as diferentes atividades.

Existem projetos que são geridos apenas utilizando o bom senso ou boas práticas adquiridas na convivência entre colegas. Da mesma forma, a gestão é praticada, por vezes, apenas com algumas ferramentas de apoio, como o *Microsoft Project*. No entanto, o que se espera da gestão de projetos é que esta seja gerida utilizando técnicas adequadas em cada uma das fases, direcionando mais facilmente e eficazmente aos objetivos propostos (Pietro, 2002).

Estas técnicas de gestão implicam métodos de trabalho que assegurem que um projeto é executado respeitando os propósitos iniciais, garantindo assim os prazos, custos, objetivos, entre outros (Mata, 2002). No presente relatório são abordados algumas desses métodos de trabalho que asseguram uma gestão de projetos eficaz.

Kerzner (2009) define as técnicas de gestão de projetos como um processo que tem como objetivo alcançar o sucesso do projeto. Sendo este sucesso medido em relação ao tempo, ao dinheiro e aos produtos ou serviços (The Standish Group, 1995). Sucesso esse que vai ser abordado também neste relatório.

Também Atkinson (1999) na sua análise à gestão de projetos refere o custo, tempo e área como critérios para medir o sucesso do projeto, fatores que se enquadram também na gestão de projetos da Softinsa.

Roldão (2000) segue a mesma linha de pensamento e refere a gestão de projetos como a aplicação dos processos de planeamento, execução e controlo, com o principal foco no melhor desempenho possível, com dinâmica e flexibilidade para o produto final.

Kerzner (2009) refere que o departamento de gestão de projetos é imprescindível numa empresa e apresenta seis motivos: novos projetos de investimento, expectativas dos clientes, competitividade, consciencialização dos superiores hierárquicos, desenvolvimento de novos projetos e a necessidade de eficácia nas atividades desenvolvidas. Sejam quais forem os fatores com que cada empresa cumpre os seus objetivos o importante é tê-los bem definidos e cumpri-los dentro do possível.

De acordo com o PMBOK (2008) a gestão de projetos serve para equilibrar variáveis, que se interligam entres si, onde a mudança em qualquer uma delas tem repercussão nas

demais. As variáveis dizem respeito à qualidade do produto e do projeto, à pontualidade, ao cumprimento do orçamento e ao grau de satisfação do cliente.

Por vezes falar de um guia para a gestão de projetos é um pouco redundante e transparece que existe um modelo para atingir os resultados desejados, no entanto existem diferentes tipos de projetos, com abordagens, técnicas e ferramentas também elas diferentes, que devem ser adequadas ao tipo de organização, tipo de mercado a que está endereçado e até mesmo ao tipo de projeto.

Na organização onde foi realizado o estágio utiliza-se uma metodologia muito semelhante ao PMBOK, havendo mesmo referências a este guia de boas práticas, por esse motivo é abordado neste capítulo e possui um subcapítulo.

### 3.1.1 *Project Management Body of Knowledge* – Guia de boas práticas

*Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é para o *Project Management Institute* (PMI), o termo que descreve o somatório dos conhecimentos dentro da profissão de gestores de projeto. Estes conhecimentos incluem a compreensão de práticas comprovadas e tradicionais (PMI, 2008).

O guia de boas práticas é bastante descritivo pois caracteriza as técnicas para gestão de projetos. É focado nos processos utilizados do desenvolvimento do projeto, evidenciando o PMO, este que é responsável por fazer cumprir os objetivos do projeto.

O PMI (2008) sugere que todas as técnicas e métodos de gestão de projetos estejam agrupadas em 5 etapas. Estas têm dependências perceptíveis e são sempre executados pela mesma sequência para todo e qualquer tipo de projeto, sendo elas:

- Iniciação
- Planeamento
- Execução
- Monitorização e Controlo
- Fecho

Todas elas assentam em três grandes restrições/variáveis:

- Âmbito/Objetivo
- Custo

- Tempo

No entanto, segundo o PMI (2013) foram consideradas recentemente novas variáveis, Integração, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas. De ressaltar que, não é necessário todas estas variáveis, pois estas devem de ir ao encontro do projeto a desenvolver.

O PMI (2004), diz ainda que a iniciação dá-se início ao projeto ou a uma determinada fase, sendo constituída pelo desenvolvimento do termo de abertura do projeto e pelo desenvolvimento da declaração introdutória do âmbito do projeto. No que ao planeamento diz respeito, este grupo de processos facilita o planeamento entre os diversos processos. Este grupo é constituído por diversos processos os quais devem ser tratados pela equipa de projeto. São alguns deles:

- Desenvolvimento do plano de gestão do projeto;
- Definição do âmbito/projeto;
- Definição de atividade;
- Sequência das atividades;
- Estimativa de recursos da atividade;
- Estimativa de duração de cada atividade;
- Estimativa de custos;
- Desenvolvimento do cronograma

A execução é a fase que gastará a maior fatia do orçamento do projeto, é possível dizer-se que, neste grupo de processos, serão realizadas todas as tarefas necessárias para a execução do projeto, ou seja, será feita a construção da equipa, serão asseguradas as tarefas a realizar e a informação relevante será distribuída.

Inclui os seguintes processos:

- Orientar e gerir a execução do projeto;
- Realizar a garantia da qualidade;
- Contratar ou mobilizar a equipa do projeto;
- Distribuição das informações;

- Solicitar respostas de fornecedores;
- Selecionar fornecedores.

No controlo, é possível ter uma visão atual do estado do projeto identificando as áreas às quais é necessário providenciar maior suporte e também observar o esforço realizado.

Para isso são incluídos os seguintes processos neste grupo:

- Monitorizar e controlar o trabalho do projeto;
- Controlo integrado de mudanças;
- Controlo do cronograma;
- Controlo de custos;
- Realizar o controlo de qualidade;
- Gerir a equipa do projeto;
- Relatórios de desempenho;
- Gerir as partes interessadas;
- Monitorização e controlo de riscos;
- Administração do contrato.

Por fim, no fecho, verifica-se se processos definidos estão terminados para que seja possível o encerramento do projeto ou uma fase do mesmo, e estabelece formalmente que o projeto ou a fase está concluída. Os processos de encerramento incluem os seguintes processos de gestão:

- Encerrar o projeto;
- Encerramento do contrato.

Em relação às etapas também se pode dar o nome de ciclo de vida do projeto.

Ao dividi-lo em fases é possível aplicar no momento adequado a metodologia mais correta.

Como já foi referido anteriormente por vários autores, todos os projetos têm principio, meio e fim, onde as principais atividades e tempo despendido estão no planeamento e

execução do projeto, a figura 5 representa isso mesmo evidenciando a sobreposição das etapas.

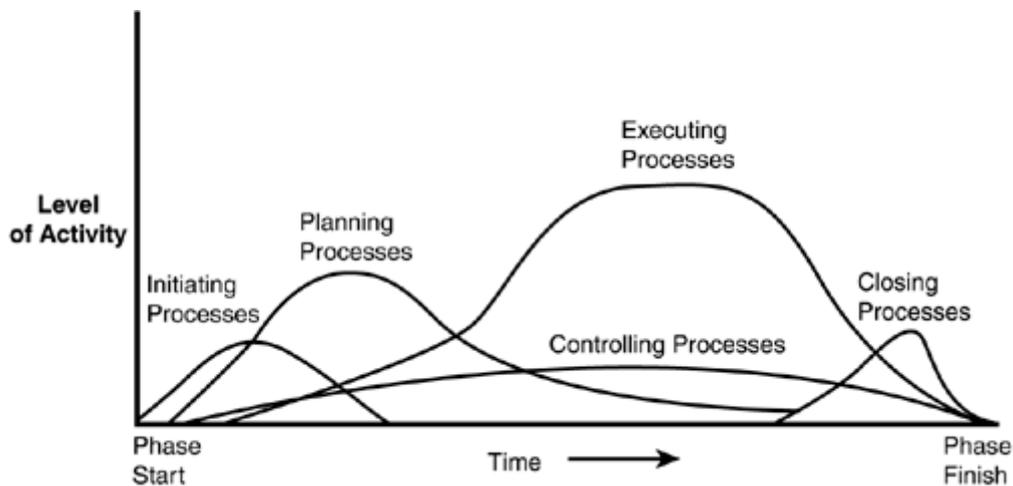


Figura 5 - Sobreposição das fases do projeto

<https://goo.gl/bhsSok>

Para Cleland e Ireland (2002), cada fase tem objetivos específicos a serem atingidos e estes são imprescindíveis para que se avance para a próxima fase. Para a mudança de fases, deve haver evidências concretas, sejam elas documentação ou relatórios, na inexistência destas deve haver pelo menos evidências informais, que no caso concreto da empresa de estágio existe de facto documentação bem definida inerente às diversas fases. Quem está encarregue de todo este processo é o PMO e a equipa de gestão de projetos, existem processos pendentes também do *manager* do projeto.

Ao iniciar o projeto pode haver um estudo financeiro para auferir a exequibilidade do projeto, a existência de um cronograma e/ou a da ponderação de custos do projeto antes da fase de execução (Papke-Shields et al., 2010).

Existem várias metodologias ou guias de boas práticas como soluções passíveis de serem aplicadas aos diferentes projetos. O PMBOK é um desses guias, foi abordado não por ser mais ou menos eficiente, até porque a eficiência depende do projeto e da organização, mas por ser o mais similar ao adotado pela empresa.

### 3.1.2 Sucesso em gestão de projetos

Para cada empresa o conceito de sucesso é encarado de maneira diferente, pois os fatores a controlar são também eles diferentes. Esses fatores ao serem controlados viabilizam os

objetivos propostos. Para uma empresa que trabalhe baseada em projetos, o sucesso está relacionado diretamente com os resultados obtidos, estes que são o negócio fundamental da empresa (Kerzner, 2009).

Thomas e Fernández (2008) dizem que o sucesso é alcançado quando o projeto é percebido como sendo bem-sucedido pelos interessados, ou seja, os stakeholders. Estes autores não referem os aspetos como o custo, o tempo ou a área, contudo subentende-se que para os stakeholders estes aspetos estão também implícitos, pois são variáveis indispensáveis a ter em conta num projeto.

Contudo muitas vezes somos influenciados pelas nossas expectativas e assim sendo pouco realistas no resultado do sucesso (Szajna & Scamell, 1993).

Cooke-Davies (2006) indica 12 fatores de sucesso que são efetivados em muitas organizações:

1. Adequar o ensino dos conceitos de gestão de riscos em toda a empresa;
2. Maturidade dos processos da organização para atribuição do risco;
3. Adequar e manter cada registo de risco;
4. Adequar o plano de gestão de risco;
5. Adequar a documentação das responsabilidades organizacionais do projeto;
6. Manter a duração do projeto abaixo de 3 anos (1 ano é a melhor duração);
7. Permitir alterações no âmbito apenas através do processo de controlo de mudanças;
8. Manter a integridade da base que mensura o desempenho do projeto;
9. A existência de benefícios e processos de gestão que envolvam cooperação mútua de gestão de projetos e funções de gestão de linha;
10. Práticas de gestão de projetos e programas que permitam a empresa gerir os recursos;
11. Conjunto de projetos, programas e métricas que ofereçam um feedback direto sobre o desempenho do projeto e a antecipação do sucesso futuro.
12. “Aprender através da experiência” de maneira a incentivar as pessoas incorporarem as aprendizagens para a melhoria contínua das práticas e processos da gestão de projetos.

Estes fatores omitem na sua maioria o fator humano como fator importante no sucesso dos projetos, e este é um ponto negativo que até o autor reconhece. Justifica-o com a não separação de fatores humanos e não humanos, estando portanto implícito o fator humano. Para algumas organizações estes fatores podem não ir de encontro ao que as leva ao sucesso, ainda assim existem fatores transversais, fatores esses também presentes para os autores seguintes.

Belout e Gauvreau (2004) listam dez variáveis independentes e três variáveis moderadoras para o alcance do sucesso do projeto. Os autores defendem que é através da convergência dos dois tipos de variáveis que se chega ao sucesso do projeto, como se pode constatar na figura 6. Estes autores ao contrário dos anteriores tiveram em consideração o fator humano.

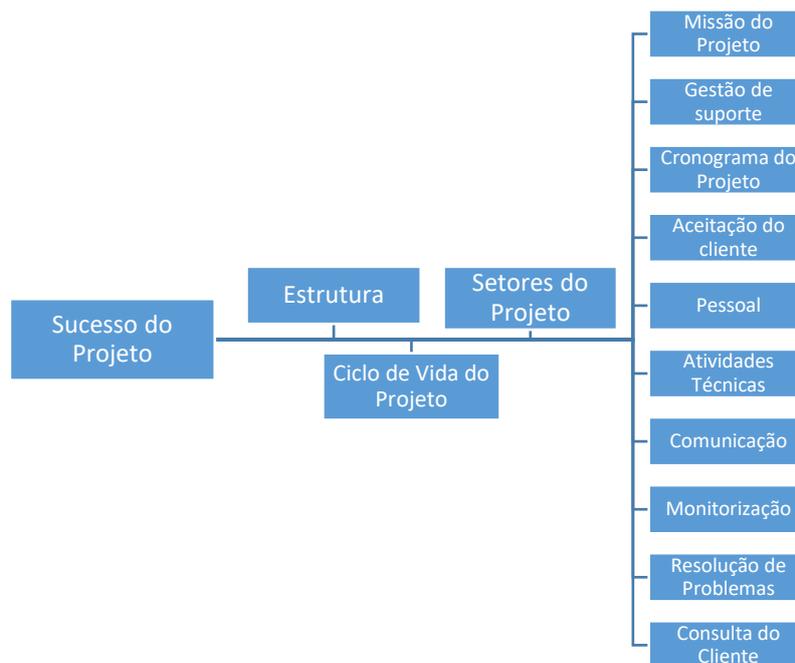


Figura 6 - Modelo de sucesso do projeto

Há que destacar que estes fatores dizem respeito apenas ao sucesso de projetos, pois é possível fazer uma distinção entre sucesso de gestão de projeto e sucesso de projeto (DE WIT, 1988)

Estes dois conceitos podem ser dissociados. Pode haver sucesso na gestão de projeto e o projeto ter insucesso e vice versa.

Para o insucesso do projeto basta que haja fatores alheios a quem gere o projeto. Apesar de todos os fatores devam ser controlados o mais possível, nem sempre é exequível. No entanto, se houver uma adequada equipa de gestão de projetos, com os PMOs adequados, muitos dos riscos e falhas podem ser mitigados.

Avots (1969) refere que as causas do insucesso de um projeto podem estar relacionadas com: a maneira como o projeto é gerido; uma base inadequada; falta de planeamento; tarefas inadequadas; ausência ou inadequação de técnicas; falha humana; PMO inadequado; falta de apoio de superiores hierárquicos ou falta de empenho. Realçando assim o papel do PMO e a sua relevância para o sucesso dos projetos.

Deduz-se por isso, que como causas do insucesso basta não cumprir os fatores de sucesso. Com todas estas abordagens determina-se que tanto nos projetos de tecnologias de informação como em outros projetos em geral os fatores que indicam o fracasso ou o sucesso são essencialmente associados ao cumprimento básico dos requisitos do projeto. Com predomínio para fatores relacionados a pessoas e processos, sendo mitigados com base em metodologias, melhores práticas e ferramentas de gestão de projetos.

Quem mitiga esses mesmos fatores com base nos conhecimentos que tem, com base em melhores e mais adequadas práticas é o PMO.

### 3.2 Project Management Officer

As primeiras abordagens às estruturas de PMO respeitam ao período de desenvolvimento do sistema de mísseis do exército norte-americano na década de 50. Desde 1994 tem vindo a ganhar força, nomeadamente ao surgir em grandes empresas e departamentos de tecnologias de informação (Dai & Wells, 2004). O progresso de um PMO é um exercício de individualização e de esforço contínuo. O PMO pode variar em dimensão, estrutura e responsabilidade e o único método para o seu sucesso é ajuste entre a sua estrutura e a cultura organizacional da instituição (Desouza e Evaristo, 2006).

Com o aumento de produtividade as empresas tiveram a necessidade de se reorganizar, e o PMO foi a estrutura organizacional que mais satisfatoriamente correspondeu às

expectativas e aos ganhos de produtividade. O PMO permitiu a padronização dos processos de gestão de projetos, fazendo com que os resultados fossem otimizados. As incumbências de um PMO podem ser muito diversas, desde funções de suporte a gestão direta de um projeto (Ribeiro, 2013). Na última década o PMO tornou-se bastante comum nas Organizações (Dai & Wells, 2004) É o PMO ou a equipa de gestão de projetos que muitas vezes faz a ligação entre os vários intervenientes do projeto, simplificando os processos.

A implementação de um PMO não é simples, pois traduz-se na preparação de novos processos, novas formas de resolução de problemas, incorporar atividades entre departamentos, coordenar equipas, tecnologias, complexidade e negócios variados. Diz-se portanto que é um processo de mudança de cultura organizacional (Crawford, 2011)

Ao nível da gestão em si, o PMO pode ter como objetivo aumentar a rentabilidade, melhorar a taxa de sucesso dos projetos, qualificar as equipas e/ou aprimorar processos.

LaBrosse (2007) reforça esta ideia, referindo que os PMOs devem privilegiar os objetivos estratégicos, adaptar os processos para o meio onde estão introduzidos, negociar e resolver conflitos, criar equipas, analisar os dados mais importantes, gerir unidades de negócios, compreender e usar técnicas e utensílios que funcionem dentro das diferenças culturais, fusos horários e idiomas, finalmente medir o sucesso.

Hobbs e Aubry (2007) referem que o PMO é uma entidade corporativa com papéis e funções muito distintos. Assim a função de PMO difere de empresa para empresa, e até dentro da mesma empresa. De acordo com as tarefas realizadas um PMO, pode ser mais administrativo ou mais estratégico, ou seja, pode variar desde funções de suporte até à gestão direta de um projeto.

Ao abordar as competências de um PMO, Crawford (2005) refere-se a competências de entrada, competências de saída e competências pessoais.

As competências de entrada referem-se ao conhecimento e capacidades do colaborador, que muitas vezes são evidenciadas no *curriculum*, as competências de saída referem-se ao desempenho real, que notoriamente se reflete nas tarefas que executa e as competências pessoais referem-se aos atributos de personalidade implícitas, evidenciadas na relação com os outros.

Todas elas são importantes em diferentes momentos. As competências de entrada são importantes para uma primeira abordagem, contudo as competências de saída e pessoais são as principais, estas são manifestadas no trabalho em si e são estas que são avaliadas pela empresa.

Para Brown (1993), a parte mais complexa de gerir num projeto são as pessoas, e fazê-lo com sucesso é o desafio. Deste modo, um PMO bem-sucedido deve ser um grande comunicador. Saber comunicar é uma aptidão que pode ser sempre melhorada e é elementar para sermos capazes de impulsionar e manter um projeto eficaz. Este afirma que as tarefas de qualquer gestor devem passar pelo planeamento, organização, coordenação, controlo e liderança. Esta visão vai ao encontro do que é referido por Crawford (2005) relativamente às competências pessoais.

Em cada organização o PMO pode estar mais ou menos presente, consoante as necessidades, robustez e maturidade da organização. Particularidades como a tipologia, localização e responsabilidades do PMO variam de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Com a implementação da gestão de projetos e em particular do PMO estabelece-se atribuições e responsabilidades, concedendo maior autonomia à gestão de projetos. O PMO conjuntamente com a equipa do projeto em questão e o *manager*, passam a ter como incumbência a identificação dos recursos necessários, divisão de responsabilidades e estipulação de custos e prazos, entre outros. (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007).

Hobbs e Aubry (2007), dizem por sua vez que os PMOs variam em termos de estrutura, funções e valor, tudo depende do contexto em que se inserem. Com base na sua pesquisa referenciam as funções mais relevantes de um PMO. Dividiram estas funções em grupos, sendo 3 destas individuais:

#### Grupo 1 - Monitorização e Controlo do Desempenho do Projeto:

- Reportar o status do projeto para administração;
- Monitorização e controlo do desempenho do projeto;
- Implementar e controlar o sistema de informação do projeto;
- Desenvolver e manter a visão de controlo de avaliação do projeto.

Grupo 2 - Desenvolvimento de Competências e Metodologias de Gestão de Projetos:

- Desenvolver e implementar uma metodologia *standard*;
- Promover a gestão de projetos dentro da organização;
- Desenvolver a competência do pessoal, incluindo formação;
- Fornecer orientação para gestores de projetos;
- Fornecer um conjunto de ferramentas.

Grupo 3 - Gestão Multi-Projeto:

- Coordenação entre os projetos;
- Identificar, selecionar e priorizar novos projetos;
- Gerir um ou mais projetos;
- Gerir um ou mais programas;
- Alocar recursos entre projetos.

Grupo 4 - Gestão Estratégica:

- Prestar assessoria à administração;
- Participar no planeamento estratégico;
- Gerir benefícios;
- Criar rede transversal entre os intervenientes.

Grupo 5 - Aprendizagem Organizacional:

- Monitorizar e controlar o desempenho do PMO;
- Gerir arquivos da documentação do projeto;
- Realizar revisões pós-projeto;
- Realizar auditorias de projetos;
- Implementar e gerir uma base de dados de lições aprendidas;
- Implementar e gerir uma base de dados de riscos.

À parte destas funções estão funções adicionais, independentes de qualquer grupo, são elas:

- Executar tarefas especializadas para os Gestores dos projetos;
- Gerir ligações com os Clientes;
- Recrutar, seleccionar, avaliar e determinar remunerações para os Gestores dos projetos.

É definido pelos autores que o grupo 1 é o mais relevante pelas suas características de gestão direta do projeto e assim sucessivamente até ao 5 grupo.

Existem inúmeras classificações para definir as funções de um PMO, alguns autores têm tentado agrupar de forma coerente e relevante essas classificações. (Moreno & Silva 2010).

Na tabela seguinte, tabela 1, estão os principais critérios descritos pelo PMI (2004) e as classificações quanto ao posicionamento na organização, quanto à constituição interna da equipa e quanto às funções desempenhada.

Das classificações seguintes a mais idêntica à da organização de estágio, diz respeito às funções desempenhadas. No capítulo de descrição de atividades pode-se constatar isso mesmo.

<b>Classificação</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Quanto ao posicionamento na organização</b>	<b>PMO do Projeto</b> (nível 1)	Subordinado ao <i>Manager</i> , constituído para um projeto ou programa específico. Será descontinuado no final.
	<b>PMO departamental</b> (nível 2)	Assiste a uma unidade ou departamento, e normalmente é subordinado ao chefe executivo do departamento.
	<b>PMO estratégico</b> (nível 3)	O nível de controlo estratégico existe a fim de seleccionar, priorizar, coordenar e monitorizar os projetos para cumprir com a estratégia corporativa. Normalmente está subordinado aos chefes executivos da empresa.
<b>Quanto à constituição interna da equipa</b>	<i>Insider</i>	Equipa interna formada exclusivamente por profissionais da organização.

	<b><i>Assisted</i></b>	Possui alguma equipa fixa e alguns elementos contratados de fornecedores externos.
	<b><i>Virtual</i></b>	Possui alguma equipa alocada de fornecedores conforme necessidade da organização.
<b>Quanto às funções desempenhadas</b>	<b>Função Educacional</b> (PMO de desenvolvimento)	Efetuar testes, consultoria interna e disseminação dos conhecimentos de gestão de projetos em geral. Melhoria contínua da gestão de projetos, melhores práticas, maturidade, etc.
	<b>Função Estratégica</b> (PMO de controlo)	Execução dos processos de gestão organizacional de projetos, mais especificamente a monitorização e controlo de projetos e programas e o suporte aos <i>Managers</i> .
	<b>Função de Suporte</b> (PMO de suporte)	Suporte administrativo às unidades de gestão dos projetos nas funções de consumo intensivo de tempo e informações como elaboração de cronogramas, relatórios, planos, controlo de tempo, etc
	<b>Função de Execução</b> (PMO de execução de Projetos)	Responsável pela administração de um pool de gestores de projetos e pela alocação nos projetos. Os gestores de projetos fazem parte da estrutura do Project Management Office.

Tabela 1 - Classificações de PMO

Após a descrição de várias classificações de PMO resta distinguir o papel deste do de *Manager*. Aparentemente pode parecer que tenham as mesmas funções, contudo os objetivos e responsabilidades são distintas.

Enquanto o *Manager* coordena os recursos atribuídos aos projetos por forma a atingir os objetivos propostos, o PMO otimiza o uso desses recursos nos diversos projetos. O *Manager* é também ele responsável pelo âmbito, custo, tempo e características do projeto, enquanto que o PMO gere os procedimentos, modelos, riscos e interdependências entre os projetos. (PMI, 2013)

Inicialmente foi explicado pela PMO de GTS o funcionamento e utilidade das tarefas a realizar. Foi explicado também os vários projetos e as especificidades de cada um.

Foram ainda disponibilizadas as informações, guias, metodologias internas e documentos de apoio para as tarefas que se realizarem.

As funções de um PMO no CENIT podem variar, consoante se o PMO é mais administrativo ou mais estratégico, como demonstra a figura 7.

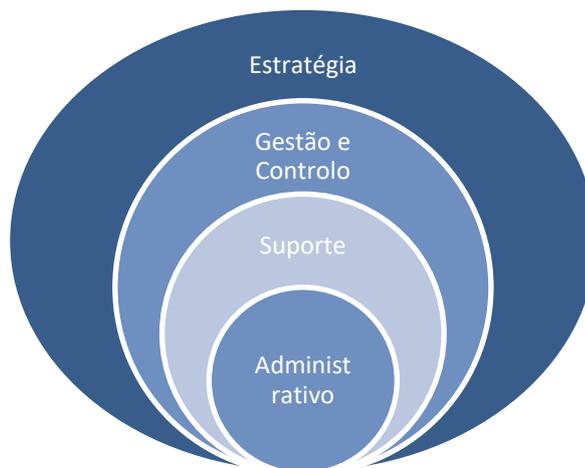


Figura 7 - Funções de um PMO no CENIT

Se um PMO é mais administrativo terá como funções coligir, integrar e analisar a informação dos projetos, bem como monitorizar e fazer *reporting*. Se é categorizado como sendo de suporte, além das funções de um administrativo, terá de definir políticas e *standards* e ainda transferir conhecimentos. Um PMO de gestão e controlo para além das tarefas anteriores terá também de gerir projetos, realizar o seguimento destes e integrar as comunicações. Por fim, um PMO estratégico terá todas as funções mencionadas anteriormente e ainda auxilia a gestão de alto nível nas tomadas de decisão para além do *reporting* analítico das mesmas.

Assim sendo, os pressupostos que farão sentido analisar, a fim de explicar melhor a temática de gestão de projetos são referentes aos subcapítulos PMBOK e ao sucesso dos mesmos. Apesar de o PMO ser parte integrante da gestão de projeto, faz sentido que se aborde separadamente num subcapítulo, enfatizando assim a importância deste profissional.

## Capítulo 4: Metodologia

Neste capítulo são referidos e detalhados os princípios metodológicos e métodos associados a este estudo resultado de alguma investigação e proatividade. A escolha da metodologia a utilizar relaciona-se diretamente como o propósito da investigação. Será feita uma breve caracterização do estágio (4.1), o plano de ação (4.2) e por fim as técnicas e instrumentos de recolha de dados (4.3).

### 4.1 Caraterização do estágio

A opção metodológica de investigação traduz uma perspetiva empírico-dedutiva de natureza integradora, em que se engloba as formulações indutivas com as dedutivas, sendo que é dada primazia a uma ou de outra, consoante as condições e as interações que decorrem da investigação (Abreu, 2005).

Neste sentido, o estágio promoveu a identificação, execução e otimização das funções de PMO. Estas que englobaram a elaboração de relatórios dos projetos, como mapas de custos/receitas, controlo de admissões, *tickets*, horas efetuadas, escalas, mapa de férias e GTS Offering e elaboração, validação e correção de informes mensais.

Ghuri e Grønhaug (2002) demonstram que os métodos e técnicas mais adequadas para determinado estudo dependem do problema de investigação e da finalidade desse mesmo estudo. Assim sendo como otimização das funções destaca-se a proposta de intervenção com o documento de gestão das avaliações intercalares, neste caso não havia nenhum documento estruturado para um colaborador ser avaliado por mais do que um *Manager* e o documento criado veio dar resposta a esse problema.

Todas estas tarefas foram importantes e serviram também para desenvolver competências de organização e planeamento de tarefas, com base na metodologia de gestão de projetos da empresa que é apoiada no guia de boas praticas PMBOK.

### 4.2 Plano de ação

Inicialmente o plano de estágio tinha duas fases a dos relatórios dos projetos e a dos informes, com as seguintes tarefas:

Fase 1: Relatórios dos projetos

- Mapas de custos/receitas
- Gestão das avaliações intercalares
- Controlo das admissões
- Mapa de férias
- Escalas
- Gestão do controlo de *tickets*
- Propostas para clientes
- Controlo de horas efetuadas
- GTS Offering

#### Fase 2: Informes

- Conhecer os conceitos
- Módulos de custo
- Relatório de faturas
- Realização dos informes
- Validação dos informes
- Correção dos informes

As duas fases mantiveram-se e quase todas as tarefas também. A gestão das avaliações intercalares foi melhorada e as propostas para clientes não se manteve, pois achou-se inadequado ao âmbito do estágio. Estas tarefas serão descritas pormenorizadamente no capítulo seguinte, descrição das atividades.

### 4.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Definiu-se como técnica de pesquisa a observação (direta) e participante, por se tratar de uma observação proativa e abrangente onde o investigador é também instrumento na recolha de dados e na sua interpretação (UNISC, 2016). Para o desenvolvimento da atividade de proposta de intervenção foram por isso recolhidos dados através de observação. Mesmo não se conseguindo ter contacto com o documento anterior da gestão das avaliações intercalares tinha conhecimento dessa lacuna, que se transformou em uma oportunidade de melhorar o trabalho desenvolvido na Softinsa. Através dessa observação reuniu-se informação suficiente sobre quais as especificações a ter em conta na criação no documento, que são bastante simples mas fazem diferença na hora dos *Managers* avaliarem.

Não só no relatório das avaliações intercalares, mas também em todos os outros foi efetuado por observação. A periodicidade destas tarefas é mensal e no primeiro mês foi observado como elaborar todos os relatórios, foi explicado detalhadamente como proceder em todos eles, começando a participar ativamente nesses mesmo mês.

A observação resultou num método importante de investigação no processo do estágio. Torna-se determinante observar um colaborador no seu contexto de trabalho visto ser o mais apropriado e onde se conhece todas condicionantes da situação a estudar (Silva e Silva, 2013).

Neste estágio por meio da observação no contexto de trabalho e da realização de todas as tarefas inerentes ao PMO houve oportunidade de otimizar uma delas. Apenas depois de observar e compreender como funciona esta área da Softinsa é possível intervir e elaborar uma proposta de melhoria. Considera-se assim a formação no contexto de trabalho a principal mais valia da aprendizagem através de um estágio curricular.



## Capítulo 5: Descrição das atividades

Neste capítulo são apresentadas e explicadas as tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio curricular como PMO, ou seja, são descritos os objetivos desde relatório. Estas tarefas incidiram diretamente nos vários projetos de GTS, abordado nos instrumentos de gestão de projetos (subcapítulo 5.1) e nos vários projetos da empresa, abordado nos informes mensais (subcapítulo 5.2).

As atividades serão explicadas e detalhadas o mais possível sem comprometer a confidencialidade dos dados. A segurança da informação é uma parte bastante importante, pois é um ativo de maior valor para uma empresa. Para exatamente garantir a segurança da informação, alguns dados desde relatório estão omissos ou foram alterados.

O papel realizado foi o de assessor de um PMO de suporte, cabendo-lhe as tarefas/atividades de instrumentos de gestão como mapas de custos, controlo de admissões, *tickets*, horas efetuadas, escalas, mapa de férias e *GTS Offering*, também valida, corrigir e preencher os informes mensais, todos os instrumentos utilizados pretendem exatamente coligir, integrar e analisar a informação dos projetos, bem como definir políticas e transferir conhecimentos.

O objetivo principal desde trabalho é referido na proposta de intervenção com a sugestão de um documento que ajudará nas avaliações intercalares da empresa.

### 5.1 Instrumentos de gestão de projetos

Cada projeto compreende vários instrumentos que variam consoante as necessidades e especificidades exigidas por cada cliente. Entre os instrumentos mais utilizados estão mapas de custos/receitas, controlo de admissões, *tickets*, horas efetuadas, escalas, mapa de férias e *GTS Offering* (tabela 2).

A gestão de controlo de *tickets* é feita diariamente, todos os outros são efetuados mensalmente. O ficheiro de mapas de custos/receitas embora seja atualizado mensalmente como os outros, concede informação não só mensal mas também por trimestre e anual.

Com a exceção do instrumento de Gestão de Controlo de *tickets*, os documentos são todos criados em Microsoft Excel e posteriormente enviados ao responsável de GTS no CENIT.

Instrumento	Regularidade
Mapas de custos/receitas	Mensal/Trimestral/Anual
Controlo de admissões	Mensal
Escalas	Mensal
Mapa de férias	Mensal
Gestão do Controlo de <i>tickets</i>	Diariamente
Controlo de horas efetuadas	Mensal
GTS <i>Offering</i>	Mensal

Tabela 2 - Instrumentos de gestão de projetos

### 5.1.1 Mapas de custos/receitas

Como o próprio nome indica o mapa de custos/receitas servem exatamente para esse propósito, figura 8 e 9. No documento em Microsoft Excel pretende-se que haja um controlo dos gastos do projeto com os recursos, quer sejam internos ou subcontratados, assim como, com gastos em viagens, entre outros. Existem mapas para os vários projetos de GTS e mensalmente são introduzidos os valores dos custos e receitas do mês anterior, com base nas informações que estão na base de dados. A figura 8, “Resumo 2016”, resume a informação do projeto, tem inúmeras fórmulas, algumas vão indicar automaticamente se o projeto está a negativo ou não. Estando a negativo, ou seja, existindo mais despesas do que receitas, o PMO deverá com o *Manager* verificar a situação e em conjunto tomar decisões ou apenas perceber o porquê do resultado. Havendo a situação inversa, pode também ser analisado se o projeto está a obter os resultados esperados.

Como referido anteriormente a monitorização é feita mensalmente, sendo também efetuadas análises trimestrais e uma análise global no final do ano.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar

Faturação 33 meses	4º Quarter 2016				
	Outubro	Novembro	Dezembro	4º Q 2016	Ano 2016
Faturação 3 meses					
<b>Custo de Transação</b>					
Revenue Fixo				0,00	
Diferimento KT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Subtotal Revenue</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
Recursos Softinsa - Cenit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subcontratação grupo não IBM				0,00	0,00
Subcontratação grupo IBM				0,00	0,00
Gastos Viagens				0,00	
Custos vários				0,00	0,00
Outros Custos				0,00	
Outros				0,00	0,00
<b>Sub Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
Diferimentos				0,00	0,00
Diferimentos mês anterior				0,00	0,00
<b>Total Custos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
NBT do Período	0,00	0,00	0,00	0,00	
% NBT Período	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
?					
% NBT YE					

Figura 8 - Ficheiro mapas de custos/receitas - Resumo 2016

A figura 9, “Custos por mês 2016”, descreve os custos por mês com cada recurso do projeto. Tem também informação da *rate* (custo do recurso por hora) e do número de horas que efetuou naquele mês.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar

							21			20			4º Quarter			
							168			160			2016	Total	Custos de transição	
							Novembro			Dezembro			Total	Total		
							0	0	- €	0	0	- €	- €	- €	- €	- €
Nº Empregad	Nome	Categ	Status	Rate	Rate	Ferias	Horas	Rate/ITR	Custo	Horas	Rate/ITR	Custo				
								0,00	0,00		0,00	0,00				
								0,00	0,00		0,00	0,00				
								0,00	0,00		0,00	0,00				
								0,00	0,00		0,00	0,00				

Figura 9 - Ficheiro mapas de custos/receitas - Custos por mês 2016

Faz-se também uma comparação com os dados do ficheiro de “Controlo de horas efetuadas”, na medida em que se verifica em que contratos e quantas horas cada colaborador debita em cada projeto.

### 5.1.2 Controlo das admissões

No Controlo de Admissões pretende-se atualizar a base de dados dos colaboradores de GTS, essencialmente quando existe saída ou entrada de algum colaborador.

Com este instrumento sabe-se quantos e quais os colaboradores que estão em determinado projeto, bem como, os que já saíram.

Caso haja necessidade de obter alguma informação, recorre-se a este ficheiro primeiramente pois contém entre outras, o número de colaborador, a categoria e telefone, como se pode constatar na figura 10.

Dado que o ficheiro tem informações importantes cabe ao PMO atualiza-lo sempre que necessário. Para isso tem de confrontar estes dados com os dados do ficheiro de Controlo de horas efetuadas, e assim saber se houve alguma alteração, incluindo as saídas e entradas referidas anteriormente.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	<b>Nome</b>	<b>Admissão</b>	<b>Nº Colaborador</b>	<b>Categoria</b>	<b>Telefone</b>	<b>Mail</b>	<b>Responsáveis</b>		<b>Informações</b>	
2	0						XXXXXXXX			
3										
4										
5	80							Demissão (14-jul-17)		

Figura 10 - Ficheiro controlo das admissões

### 5.1.3 Escalas

O PMO tem como incumbência juntar as escalas de todas as equipas, figura 11, de GTS, enviado pelo *Manager* ou por alguém por ele designado, num documento único que posteriormente será enviado para os Recursos Humanos. No caso de uma auditoria, ou de necessidade de ativação do seguro de trabalho está tudo registado e comprovado. Deve também verificar se há algum incumprimento ou incompatibilidade e no caso de haver, reportar ao *Manager* para proceder à devida correção da escala.



Os dois ficheiros são executados pela mesma pessoa, mas em alturas diferentes do ano, e por isso pode haver enganar.

O PMO tem a incumbência de confirmar nos dois ficheiros se as férias de todos os colaboradores coincidem, isto é, se foram marcadas e aprovadas com antecedência.

			1º Semestre				
Nome	Nº	Centro de Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
							22, 23, 24, 25
			2º Semestre				
Nome	Nº	Centro de Custo	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
				16, 17, 18, 21, 28, 29, 30, 31	18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29		
			21	28, 29, 30, 31	1, 4, 5, 6, 7, 8		2, 3
				7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18			6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22
					4, 5, 6, 7, 8		13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24
				7, 8, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31		6, 30, 31	
				7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18	11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22	30, 31	2, 3
				3, 14	22, 25, 26, 27, 28, 29	2, 3, 4, 6, 12, 13	
			24, 25, 26, 27, 28		4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15	18, 19, 20, 23	
			24, 25, 26, 27, 28, 31	1, 2, 3, 4	4, 5, 6, 7, 8	6	2, 3
					25, 26, 27, 28, 29	2, 3, 4, 6, 9, 19, 20	
			3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14			2, 3, 4, 6	27, 28, 29, 30

Figura 12 - Ficheiro do mapa de férias

### 5.1.5 Gestão do controlo de *tickets*

Na gestão do controlo de *tickets*, o PMO regista a informação sobre o número de *tickets* abertos no dia anterior. Esta informação é enviada pelo *Manager* de cada projeto e reportada diariamente a uma plataforma especialmente concebida para o efeito.

Em GTS a gestão dos *tickets* é bastante importante e é feita, por norma, pelo *Manager* de cada projeto, visto que lida diretamente com a temática.

O PMO apenas reporta o número global dos *tickets*.

## 5.1.6 Controlo de horas efetuadas

Para o controlo das horas efetuadas, figura 13, são conferidas as horas de todos os colaboradores, ou seja, o que cada um reportou para cada contrato. Este controlo previne erros e caso se verifiquem, permite que estes sejam corrigidos atempadamente.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	F
	Nº pers.	Nom.empl./cand.	Fecha	Horas	CeCo emis.	CIAct	CIAbPre	TxtCIPresAb	Obse	PdoCiteRec	Cliente	E	Denominación	Últ.modif.	Por	Teléfono
85			02.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
86			03.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
87			04.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
88			05.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
89			08.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
90			09.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
91			10.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
92			11.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
93			12.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
94			16.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
95			17.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
96			18.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
97			19.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
98			22.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
99			23.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
00			24.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
01			25.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
02			26.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
03			29.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
04			30.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
05			31.08.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	29.08.2016	100398	
06			01.09.2016	8	9301	OPO1-B		800 Horas de Contrato		5201500312	COMPANHIA IBM PORTUGUESA,		Autorizado	27.09.2016	100398	

Figura 13 - Ficheiro do controlo de horas efetuadas

Essencialmente relaciona-se com outros instrumentos, como já foi referenciado, os Mapas de custos/receitas e Controlo das admissões.

### 5.1.7 GTS Offering

No Global Technology Services Offering é feito o controlo pelo PMO das horas de todos os colaboradores. Introduce-se numa tabela quantas horas foram alocadas ao projeto e agrupa-se por área e disposição geográfica, como se pode constatar na tabela de acumulado da figura 14. Posteriormente são elaborados os gráficos.

Neste instrumento as horas são cumulativas, e por isso, apura-se o total de horas efetuadas ao longo desse ano.

Este instrumento relaciona-se com o instrumento de Mapa de custos/receitas, pois é desse ficheiro que se recolhe a informação a preencher no GTS *Offering*.

Gestão de Projetos no CENTIT de Tomar

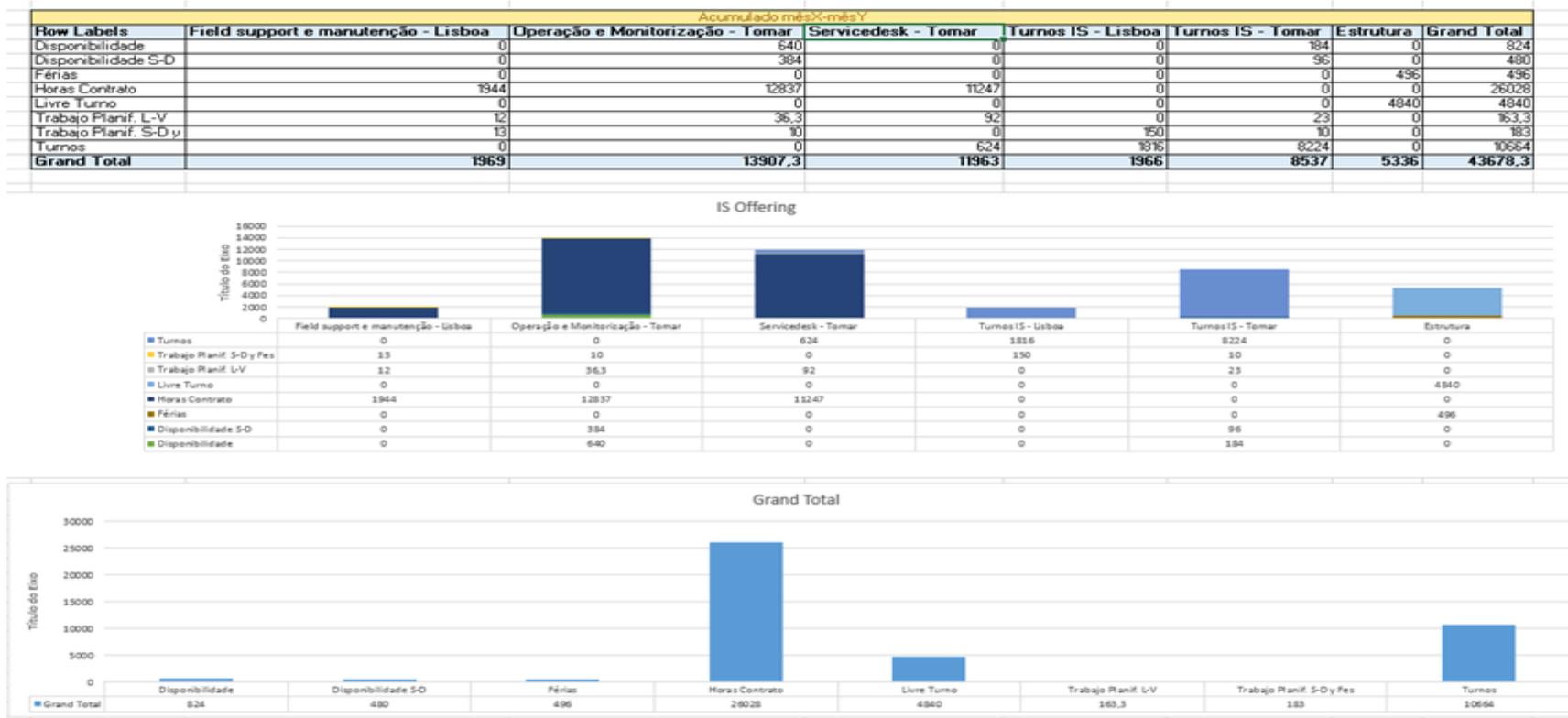


Figura 14 - Ficheiro GTS Offerin

## 5.2 Informes mensais

Para além dos instrumentos anteriores, próprios de cada projeto, existe também o objetivo de validar, corrigir, preencher e analisar os informes mensais respeitantes a vários contratos da empresa, nomeadamente, os que compreendem mais recursos humanos e/ou financeiros, perduram no tempo ou cumulativamente os dois.

Por esse motivo, são importantes para a empresa, existindo assim uma monitorização exímia desses projetos.

O Informe é um documento em Microsoft Excel onde se pretende que haja um maior controlo e consciencialização dos gastos, riscos, oportunidades, planos de ação, desvios e detalhes importantes particulares de cada contrato, por parte dos *Managers* de cada contrato. São esses detalhes que os PMOs analisam e constataam se estão dentro da normalidade ou se o *Manager* do projeto tem de tomar alguma diligência.

Por norma o Informe é preenchido pelo *Manager* do projeto que detém aquele contrato. Contudo, na impossibilidade deste o fazer, o PMO encarregue de corrigir e validar os informes também o poderá preencher.

Depois de terem sido validados e corrigidos pelo PMO, os informes são enviados para a Viewnext, em Espanha, que supervisiona estes que são os contratos mais importantes da Softinsa.

Posto isto, o PMO encarregue desta tarefa não só ajuda os *Manager's* a terem informes completamente corretos, como pode ajudar no preenchimento e ainda tem a indispensável tarefa de fazer chegar à Viewnext as informações mais relevantes dos projetos mais importantes.

O Informe possui três documentos de apoio: o Módulo de Custos, o Relatório de Faturas e o Ficheiro de validação. Todos estes ficheiros são em Microsoft Excel.

Antes de tudo terá de se ter noção dos conceitos inerentes aos informes mensais, como o *revenue*, a rentabilidade, os custos, a faturação, conceitos esses que foram aprendidos no mestrado. Saber a relação entre conceitos também é bastante importante, como saber que a rentabilidade é a margem entre o *revenue* e os custos, o *revenue* engloba faturas, estimativas e diferimentos. A faturação é um processo que ocorre em paralelo com a gestão do projeto e que representa o pagamento do cliente.

Depois de haver familiarização com os conceitos pode-se começar a explorar o documento e entender melhor como se preenche e posteriormente os erros mais frequentes que se irá corrigir.

### 5.2.1 Preenchimento dos informes

O ficheiro do Informe Mensal tem vários separadores a serem preenchidos (figura 15), como o consolidado, os contratos e a faturação. Os separadores a serem preenchidos e a forma como fazer vão ser descritas em seguida.



Figura 15 - Separadores do informe mensal

Primeiramente preenche-se o cabeçalho, figura 16. Destina-se à definição dos dados gerais do projeto. Estes dados são preenchidos apenas no início do projeto, como o número da proposta, nome do cliente, nome do *Manager* entre outros. Se houver alguma alteração durante o projeto deve haver referência nas notas presentes no cabeçalho.



Figura 16 - Cabeçalho do informe mensal

No consolidado reúne-se os dados de todos os contratos individuais de um projeto, possibilitando, desta forma, obter uma visão geral da rentabilidade. Este separador é muito semelhante ao dos contratos, mas enquanto no dos contratos existe informação discriminada por contrato, este agrega informação dos vários contratos que possam existir nesse separador e expressa a rentabilidade geral. Deve verificar-se o avance (que nos diz em percentagem o ponto de situação do projeto) e as datas do contrato, figura 17. Também são preenchidos os indicadores, estes que nos indicam dados relevantes sobre as horas debitas e número de recursos no projeto.

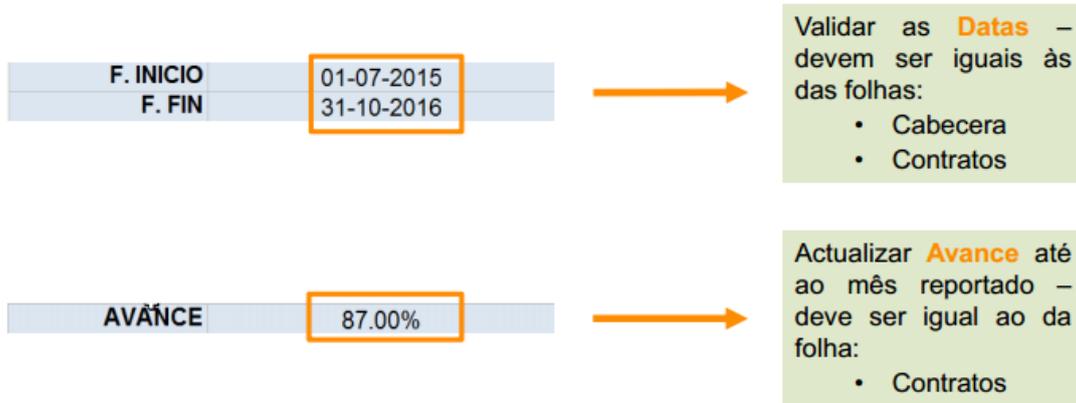


Figura 17 - Cabeçalho do informe mensal - Datas e avance

O separador dos contratos diz respeito aos contratos do projeto, pode ter um ou vários. Todos os contratos estão identificados com o número na vertical, como está visível na figura 18. Aqui devem ser inseridos dados de cada um dos contratos correspondentes ao mês que está a ser reportado.

The screenshot shows a detailed spreadsheet for 'CONTRATO 1'. The columns include: 'INF. ECONOMICO', 'TIPO', 'HR Original', 'OBJETIVO AÑO ANTERIOR', 'AÑO ANTERIOR', 'ENERO', 'FEBRERO', and 'MARZO'. The rows are categorized by 'MENSUAL', 'QUARTER', 'YTD', and 'PTD', with sub-rows for 'REVENUE', 'COSTES', 'GP', and '% GP'. A 'PERFORMANCE VIEW' section is also present. A vertical label 'CONTRATO 1' is on the left. A small summary box on the right shows 'PE' values of 0,00 and 0,00%.

Figura 18 - Contratos do informe mensal

No início do projeto são preenchidos alguns dados nas colunas de HR (Human Resources) Original e Objetivo Año. Se o contrato passar de ano civil os dados do mês anterior deve

também constar nos contratos, existindo uma coluna exclusiva para isso. Este é separador com mais informações do Informe e pode conter mais que um contrato, pois o projeto pode ter vários contratos associados.

Pode ainda haver um separador de previsões, este será idêntico ao separador dos contratos, mas com valores previsionais, como se trata-se de um orçamento para o próximo ano.

Nos desvios analisa-se a situação atual e o impacto dos desvios na rentabilidade do projeto. Verifica-se se o impacto é negativo ou positivo. Este separador tem fórmulas ligadas diretamente ao separador “contratos” e assim apresenta a percentagem de desvios quase automaticamente, como é visível na figura 19.



**FACTURACIÓN**

(Incluir todas las facturas emitidas no cobradas)

Contrato	Nombre	Importe	Fecha Factura	Periodo Factura	Fecha Compensación	Sit. Compensación
5201500207	2015701123	193,612.00	27.11.2015			Sin compensación ( del cobro o de otro tipo )
5201500207	2015701081	48,403.00	20.11.2015			Sin compensación ( del cobro o de otro tipo )
5201500207	2015701080	4,123.56	20.11.2015			Sin compensación ( del cobro o de otro tipo )

**Apenas facturas SEM COMPENSAÇÃO**

Figura 20 - Faturação informe mensal

Por último existe ainda o separador dos recursos que pretende informar, mensalmente, que recursos foram utilizados na execução do projeto, sejam eles internos ou externos. Os valores inseridos nesta folha devem ser referentes apenas ao mês que está a ser reportado, mas os valores dos meses anteriores não devem ser eliminados.

## 5.2.2 Validação dos informes

Para a validação dos informes existe um ficheiro, como mostra a figura 21, em que se compara os dados do separador Contratos do Infome Mensal do mês atual com os do mês anterior.

Existe um ficheiro de validação para cada contrato, que contém as informações do mês anterior, no separador Anterior da figura 21. As informações do Informe do mês atual são colocadas no separador Atual do ficheiro da validação.

Como verificar valor a valor demoraria demasiado tempo neste ficheiro existe uma macro no separador Informe que indica automaticamente os valores que foram alterados do mês anterior para o atual. Sendo que os únicos valores que podem ser alterados são os da coluna do mês a que aquele Informe se refere. Este ficheiro é efetuado mesma altura em que se corrige o informe daquele contrato.

Gestão de Projetos no CENIT de Tomar

Informe Mensual (mes actual)																	
Version V4																	
PROYECTO: .....																	
Período Reportado: <b>Es obligatorio rellenar la celda ES - Período Reportado</b>																	
Fecha Inicio: .....																	
Fecha Fin: .....																	
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD														AVANCE			
INF. ECONOMICO	TIPO	HR	OBJETIVO	AÑO	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	*****	*****	
MENSUAL	PERFORMANCE VIEW																
	REVENUE	No Cenit															
		Cenit															
		Gastos de viajes															
		Hardware y Software															
		Otros															
	COSTES	No Cenit															
		Cenit															
		Subcontratación															
		Costes INTRA COMPANY															
		Gastos de viajes															
		Diferimientos															
		Trabajos Planificados															
		Disponibilidad															
	Ocupancy																
	Hardware y Software																
	Otros																
	cGP																
	% cGP																
	CONTIGENCIA																
	% cGP después de contingencia																
QUARTER	REVENUE	No Cenit															
		Cenit															
		Gastos de viajes															
		Hardware y Software															
		Otros															
	COSTES	No Cenit															
		Cenit															
		Subcontratación															
		Costes INTRA COMPANY															
		Gastos de viajes															
		Diferimientos															
		Trabajos Planificados															
		Disponibilidad															
		Ocupancy															
	Hardware y Software																
	Otros																
	cGP																
	% cGP																
	REVENUE	No Cenit															
	Cenit																
	Gastos de viajes																
	Hardware y Software																
	Otros																
	COSTES	No Cenit															
	Cenit																
	Subcontratación																
	Costes INTRA COMPANY																
	Gastos de viajes																
	Diferimientos																
	Trabajos Planificados																
	Disponibilidad																
	Ocupancy																
	Hardware y Software																
	Otros																
	cGP																
	% cGP																
	REVENUE	No Cenit															
	Cenit																
	Gastos de viajes																
	Hardware y Software																
	Otros																
	COSTES	No Cenit															
	Cenit																
	Subcontratación																
	Costes INTRA COMPANY																
	Gastos de viajes																
	Diferimientos																
	Trabajos Planificados																
	Disponibilidad																
	Ocupancy																
	Hardware y Software																
	Otros																
	cGP																
	% cGP																

Figura 21 - Ficheiro de validação do informe mensal

### 5.2.3 Módulo de custos

O Informe possui um documento suplementar denominado de módulo de custos, figura 22, onde se encontram os gastos detalhados de cada contrato, nomeadamente, os gastos com cada colaborador, com cada subcontratado, com viagens, entre outros gastos.

Concepto	HR	Acum.Año Anterior	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTALES AÑO
Ingresos Fac. HW/SW		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Fac.g.viajes		150 723	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Fac.servicios		9 696 752	183 641	253 762	264 034	245 740	256 381	227 560	178 988	0	0	734 565	431 814	0	701 436	729 681	178 988	1 166 379	2 776 484
Ingresos prev.servicios		55 185	89 849	-34	40 000	-3 712	40 226	52 081	113 260	254 641	281 234	-466 674	-135 216	0	129 815	88 595	649 135	-601 890	265 655
Ingresos Fac. disponibilidad		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Fac. trabajos planificados		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos año anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos varios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos ajuste 120 dias		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos gross vs. net		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Fac. INTRA COMPANY		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes Occupancy		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes actividad		4 102 748	126 144	108 320	10 235	189 425	114 911	104 912	102 236	102 577	120 051	103 239	127 900	0	244 699	409 247	324 864	231 139	1 209 949
Costes disponibilidad		21 615	1 065	1 331	0	2 429	1 096	1 065	1 331	996	1 331	1 265	1 331	0	2 396	4 593	3 661	2 596	13 245
Costes trabajos planificados		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes subcontratación		6 289 579	131 086	135 325	157 172	138 028	165 734	161 347	177 772	142 560	145 767	148 152	153 636	0	423 583	465 108	466 098	301 788	1 656 578
Costes Over / Under		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes CENIT, CENIT IT y CENIT TESTING		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes Diferimientos/Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes HW/SW		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes gross vs. net		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes gastos viajes		43 502	1 179	1 290	1 384	947	1 169	602	159	439	345	115	399	0	3 853	2 717	943	514	8 026
Costes INTRA COMPANY		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes varios		11 014	62	64	127	73	104	22	115	28	19	57	26	0	253	200	162	83	698
Otros Costes		30 421	4	12	120 272	-101 899	11	0	0	6	0	1	4	0	120 288	-101 888	6	5	18 411
MES - TOTAL INGRESOS			273 490	253 728	304 034	242 028	296 607	279 641	292 248	254 641	281 234	267 891	296 598	0	831 251	818 276	828 123	564 489	3 042 139
MES - TOTAL COSTES			259 539	246 342	289 191	229 003	283 027	267 947	281 613	246 609	267 513	252 629	283 296	0	795 071	779 978	795 735	536 125	2 906 909
MES - Margen			13 951	7 386	14 843	13 025	13 580	11 694	10 635	8 032	13 721	15 062	13 301	0	36 180	38 299	32 388	28 364	135 231
MES - GP			5,10%	2,91%	4,88%	5,38%	4,58%	4,18%	3,64%	3,15%	4,88%	5,02%	4,48%	0,00%	4,35%	4,68%	3,91%	5,02%	4,45%
YTD - TOTAL Ingresos			273 490	527 218	831 251	1 073 279	1 369 886	1 649 528	1 941 776	2 196 417	2 477 651	2 745 542	3 042 139	3 042 139					
YTD - TOTAL Costes			259 539	505 881	795 071	1 024 075	1 307 101	1 575 049	1 856 662	2 103 271	2 370 784	2 623 612	2 906 909	2 906 909					
YTD - Margen			13 951	21 337	36 180	49 205	62 785	74 479	85 114	93 146	106 867	121 929	135 231	135 231					
YTD - GP			5,10%	4,05%	4,35%	4,58%	4,58%	4,52%	4,38%	4,24%	4,31%	4,44%	4,45%	4,45%					
PTD - TOTAL Ingresos		0	9 902 660	10 176 150	10 429 878	10 733 911	10 975 939	11 272 546	11 552 188	11 844 436	12 099 077	12 380 311	12 648 202	12 944 800	12 944 800				
PTD - TOTAL Costes		0	10 498 878	10 758 418	11 004 759	11 293 950	11 522 953	11 805 980	12 073 927	12 355 540	12 602 149	12 869 662	13 122 491	13 405 787	13 405 787				
PTD - Margen		0	-596 218	-582 267	-574 881	-560 038	-547 014	-533 433	-521 740	-511 104	-503 072	-489 351	-474 289	-460 987	-460 987				
PTD - GP		0,00%	-6,02%	-5,72%	-5,51%	-5,22%	-4,98%	-4,73%	-4,52%	-4,32%	-4,16%	-3,95%	-3,75%	-3,56%					

Figura 22 - Ficheiro de módulo de custos do informe mensal

Deste documento retiram-se informações essenciais para o preenchimento do Informe daquele mês, não só sobre os gastos mas também para fazer o balanceamento entre receitas e gastos. Preferencialmente todos os meses devem ser positivos e para isso os gastos devem ser menores que as receitas. No caso de não acontecer, o *Manager* do projeto deve justificar o porquê.

#### 5.2.4 Relatório de faturas

Outro documento de suporte ao preenchimento do Informe é o relatório de faturas, que indica o que já foi faturado para aquele contrato e destas faturas as que estão compensadas e as por compensar.

Fornece também outras informações como datas das faturas e da compensação bem como dados do contrato, nome do cliente, número do contrato, entre outros, tal como mostra a figura 23.

Factura	Contrato	Nomb. Cliente	Imp. EUR	Fecha factura	Pdo factura	Fec. Compensación	Sit. Compensación
1234567	5201600000	Softinsa	0,00	13/12/2016	dezembro de 2016	28/12/2016	Con compensación ( del cobro o de otro tipo )
7654321	5201600000	Softinsa	0,00	07/02/2017	janeiro de 2017	20/02/2017	Sin compensación ( del cobro o de otro tipo )

Figura 23 - Ficheiro de faturas do informe mensal

Com o Relatório de Faturas pretende-se que se preencha somente o separador “Faturação” do Informe Mensal. A informação é cumulativa e contém informação sobre a faturação desde o início do contrato.

### 5.2.5 Correção dos informes

Na correção pretende-se confrontar o ficheiro do Informe Mensal com o ficheiro do Módulo Custos e do Relatório de Faturas. Os valores devem ser revistos e as informações devem ser confirmadas. No caso de erros, pode o PMO corrigi-los ou comunica-los ao *Manager* para este proceder às correções.

O Informe só deve ser enviado para a Viewnext quando completamente corrigido.

### 5.3 Proposta de Intervenção: Gestão das avaliações intercalares

Para além dos instrumentos anteriores, verificou-se a necessidade de criar um instrumento para a gestão de avaliações intercalares.

A avaliação intercalar é um dos momentos mais importantes para os recursos humanos da empresa, pois é neste momento que os colaboradores vêem o seu trabalho reconhecido. Esta avaliação é feita anualmente (início de dezembro) e procura avaliar todo aquele ano. No futuro pretende-se que esta avaliação venha a ser semestral para haver um controlo e acompanhamento mais rigoroso.

O instrumento criado com base na ferramenta Microsoft Excel permite que a monitorização seja mais assertiva e vai ao encontro das necessidades dos *Managers* de cada projeto.

Este instrumento permite a avaliação do colaborador por mais de um avaliador, pois o colaborador pode ser avaliado por vários *Managers*, se durante o ano estiver associado a mais do que um projeto ou contrato, como se pode constatar na figura 24.

SOFTINSA				Trabalho em Equipa			Comunicação		Criatividade & Inovação			Flexibilidade	
Data													
PeM													
PeM	Nº pess.	Nome completo	Média Final										
			4	4	4	4	4	5	3				
			4,5	5		4							
			4	4									
			3	3									
			2	2									
			1	1									
			4,333333333	4	4	5							
			4,5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										
			#DIV/0!										

Figura 24 - Ficheiro de avaliação intercalar

Cabe ao PMO saber em que projetos os colaboradores estão associados, reunir todas as informações e/ou estabelecer pontes de contacto que os *Managers* achem conveniente.

Os colaboradores da Softinsa são avaliados com base nos valores da empresa, alguns deles são os seguintes:

- Compromisso de Excelência
- Criação de Valor
- Atitude Proactiva
- Reconhecimento pessoal e de grupo
- Partilhar Conhecimentos
- Ética e Compromisso
- Trabalho em Equipa
- Comunicação
- Criatividade & Inovação
- Flexibilidade
- Tomada de decisão
- Planificação/Organização
- Visão de Negócio
- Compromisso com a Companhia
- Orientação ao Cliente
- Excelência Profissional

#### 5.4 Síntese/Reflexão global

Com a realização deste trabalho procurou-se responder de forma positiva aos objetivos e explorá-los da melhor forma, retirando deles o máximo de experiência possível. A área de gestão de projetos é bastante abrangente e varia de empresa para empresa e até mesmo dentro da mesma empresa cada PMO pode ter atividades ou tarefas diferentes. Dentro das atividades efetuadas pelos PMOs da Softinsa, as tarefas propostas no estágio foram bastante abrangentes e interessantes. Deram oportunidade de explorar áreas importantes na empresa como é a dos informes mensais, estes que transmitem várias informações financeiras dos contratos mais importantes da empresa.

Como a periodicidade das tarefas realizadas foram mensalmente, durante 5 meses estas foram aperfeiçoadas e consolidadas os conhecimentos adquiridos. Ao final do 2 mês já eram realizadas as tarefas autonomamente, praticamente sem ajuda.

Os relatórios dos projetos proporcionam um melhor acompanhamento, abrangem várias vertentes como os custos, as admissões, escalas, férias, horas efetuadas que revelam informações também elas diferentes, contudo contribuem para a informação geral dos projetos e da sua situação.

Os informes mensais na generalidade possibilitaram informações financeiras dos projetos mais importantes da empresa. O informe é um relatório mensal que se faz em cada projeto a fim de apurar dados bastante relevantes. Com eles consegue-se ter perceção de vários conceitos bastante importantes e da relação entre eles, como o *revenue*, custos, rentabilidade e faturação.

A proposta de intervenção permitiu ter perceção da lacuna que havia ao fazer a avaliação e assim sendo também uma oportunidade de explorar conhecimentos e pô-los em prática de maneira a satisfazer a organização. O ficheiro satisfaz agora as necessidades dos *Managers* e conseqüentemente as da empresa, que vê assim as avaliações serem feitas com mais rigor e enquadrando todos os valores da empresa.

## Capítulo 6: Conclusão

No mundo atual, a gestão de projetos tem sido uma das grandes áreas do estudo organizacional. O aumento da perceção e da aceitação, tanto através do ensino com das organizações, dos guias, normas e modelos, demonstram a necessidade da adoção da gestão de projetos (Papke-Shields et al. 2010). Quer com isto dizer que é uma área cada vez mais reconhecida e com mais investimento.

Com este relatório podemos constatar que o conceito Gestão de Projetos é bastante alargado, envolve uma grande diversidade de conceitos, tarefas e variáveis. Confirmou-se a sua importância e a complexidade de tarefas que envolve.

No mestrado em Analítica e Inteligência Organizacional existe uma forte ligação ao PMBOK na unidade curricular de Gestão de Projetos; também na Softinsa a Gestão de Projetos assenta em pressupostos desde guia de boas práticas. Do mesmo modo na unidade curricular de Projeto Multidisciplinar Integrado foi seguido o PMBOK num projeto em contexto real, projeto esse que foi bem sucedido.

Foi inclusivamente elaborado um artigo sobre gestão de projetos em um *hackathon*, apresentado posteriormente na Semana da Gestão do IPT.

A realização deste estágio foi um ótima forma para consolidar conhecimentos teóricos aprendidos ao longo do mestrado.

A integração na empresa ocorreu de forma natural, o contacto com as tarefas a realizar foi acontecendo de forma gradual. Correu de acordo com as expetativas, uma vez que se conseguiu realizar as tarefas propostas, serviu para aprofundar conhecimentos sobre a gestão de projetos em contexto real, assim como para o desenvolvimento profissional e intelectual.

Foram utilizados documentos reais da empresa e dos seus clientes, sendo que neste relatório há lugar a algumas adaptações de forma a não comprometer a confidencialidade dos dados.

O presente relatório valida que foram cumpridos os objetivos inicialmente propostos, foram identificadas, executadas e otimizadas das funções de PMO. Descreveu-se as atividades de um PMO no Centro de Inovação Tecnológica de Tomar, identificando-se e caracterizando-se os principais instrumentos de gestão.

A partir do objetivo traçado houve a oportunidade de se participar ativamente nestas atividades e de contribuir para a sua otimização através de um estágio realizado no Centro de Inovação Tecnológica de Tomar, permitindo-lhe o desenvolvimento de competências práticas na área de conhecimento da gestão de projetos que aliou às bases académicas adquiridas durante a parte letiva do mestrado.

Este estudo foi bastante enriquecedor por vários motivos, sendo o principal, o aprimorar dos instrumentos estudados e o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e metodologias em gestão de projetos, tanto na área financeira/gestão, como tecnológica. Este estudo permitiu também expandir a reflexão sobre o papel do PMO na gestão de projetos, na analítica e inteligência organizacional e sobretudo na ligação entre estes conceitos. Não menos importante foi o desenvolvimento de novos instrumentos de gestão de projetos e o desenvolvimento pessoal.

Essencialmente desenvolveram-se competências de organização e planeamento das tarefas, nomeadamente relatórios dos projetos e Informes Mensais, assim como a sua validação. Elaboraram-se relatórios dos projetos como controlo de admissões, *tickets*, horas efetuadas, escalas, mapa de férias, mapas de custos/receitas.

A descrição das tarefas realizadas no estágio representa a componente prática do presente relatório. Em termos de metodologia foi utilizada a observação como forma de recolha de informação para elaborar o relatório, assim como a observação direta dos participantes, nomeadamente, a participante, onde houve oportunidade em participar nas tarefas desenvolvidas desde o primeiro mês.

Uma das componentes principais deste relatório é a gestão de avaliações intercalares como proposta de intervenção, que é um documento que dá resposta à dificuldade da avaliação ser feita por mais do que uma pessoa. Existem recursos que por trabalharem em vários projetos necessitam de ser avaliados em todos eles e até então a avaliação não permitia mais do que uma avaliação. Assim este novo ficheiro dá oportunidade a vários *Managers* de avaliarem o mesmo recurso e assim a avaliação ser feita de maneira mais transparente.

Desta forma, e dada a variedade de tarefas executadas torna-se muito mais clara a perceção de como funciona a gestão de projetos numa empresa, que tipo de documentos reúne e quais as suas utilidades.

No decorrer desde estágio houve algumas limitações, nomeadamente o acesso a plataformas e programas. Estas condicionantes prenderam-se com o facto de estarmos perante um estágio curricular, o que levou igualmente a pouca variedade de tarefas executadas.

Compreende-se o porquê de acontecer, pois também é um modo da informação não estar disponível a qualquer pessoa e assim os dados estarem seguros.

Por não se ter acesso a determinados programas como o SAP não se conseguia retirar os dados diretamente e tinha que se pedir a um colaborador da área para o fazer. A informação depois de extraída chegava em formato excel e a partir eram elaboradas as tarefas inerentes ao estágio. Exatamente por essa indisponibilidade das informações não se conseguiu executar mais tarefas de PMO, como por exemplo inserir ou corrigir dados nessas plataformas. Mesmo com estas limitações todas as tarefas propostas foram feitas. Este relatório contribui para o conhecimento científico na área de gestão de projetos, pois demonstra a utilidade de uma metodologia de gestão de projetos no meio empresarial.

Para além disso mostra que se deve ter uma atitude ativa no intuito de propor medidas que aumentem a eficiência no processo de gestão de projetos.

É exatamente esta atitude atenta que este relatório pretende enfatizar, como uma postura para melhorar efetivamente alguns processos de uma qualquer área.

Uma das propostas para um futuro estágio nesta área poderá ser a possibilidade do estagiário conseguir obter uma certificação em gestão de projetos, como forma de validar a parte mais prática do estágio, depois da aprendizagem dos conceitos mais teóricos lecionados durante a parte curricular do Mestrado.

Como pista para um trabalho futuro nesta área sugere-se a análise de tarefas que são feitas de forma individual durante a gestão de um projeto, por forma a que seja possível e fácil integrar mais conhecimentos que levam, com toda a certeza, à melhoria dos resultados obtidos.



## Referências Bibliográficas

- Abreu, D. (2005) Programa da análise de dados II. In Epru (69). Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97–104
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost time and quality two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Avots, I (1969). Why does project management fail? *California Management Review*, 12 (1), 77-82.
- Belout, A, Gauvreau, C. (2004) “Factors influencing project success: the impact of human resource management”, *International Journal of Project Management*, vol. 22, no. 1, p. 1-11
- Brown, M. (1993). *A gestão de projectos com sucesso*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Chapman, A. (2010) Project management: project management, tools, process, plans and project planning tips. Businessballs. <http://www.businessballs.com/project.htm> [acedido 14/Dez/2017].
- Cleland, D. I.; Ireland, L. R. (2002) *Gerência de Projetos*. Reichmann & Affonso. Rio de Janeiro, RJ.
- Cooke-Davies (2006) *The Right Projects Done Right – From Business strategy to successful project implementation*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
- Crawford, J.K.(2011) *The Strategic Project Office, Second Edition*. New York: Taylor & Francis Group.
- Dai, C. X. Y. & Wells, W., (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532.

- Desouza, K.C, Evaristo, J.R. (2006) Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, Volume 26.
- De Wit, A. (1988) "Measurement of project success", *International Journal of Project Management*, vol. 6, no. 3, p.164-170
- Dinsmore, P. C.; Cavalieri. A. (2005) *Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos* - Rio de Janeiro, Editora Qualitymark.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K., (2002) *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. London: Prentice Hall.
- Gouveia, Luís M. B. (1999), *Gestão de Projectos* Universidade Fernando Pessoa.
- Heldman, K. (2006) *Gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hobbs, B.; Aubry, M. (2007) A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, Volume 38, Number 1.
- Kerzner, H. (2009). *Project management. Systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10.<sup>a</sup> Edição. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- LaBrosse, M. (2007). The evolution of project management. *Employment Relations Today*, 97-104.
- Mansur, R. (2007). *Implementando um Escritório de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research* (2nd ed., 78-79. Thousand Oaks: CA. Sage Publications
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons
- Mata, Carlos (2002) *Gestão de Projectos Uma abordagem metodológica*, DEM/STM Instituto Superior Técnico.
- Moreno V., Silva M. (2010). Adoption of pmo as a tool for i.t. project management control: a case study of a brazilian telecommunications service provider. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 1, n. 1, p 48-73, jan./jun
- Moresi, E. & Lopes, D. (2011). Organizacional Aprendizado. In K. Tarapanoff (Org), *Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares* (Vol 1). Curitiba: Ibepep.
- Papke-shields, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. (2010) Do project managers practice what

- they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650– 662. doi: 10.1016/j.ijproman.
- Pietro, Alcides (2002). O que é Gestão de Projectos?, Certificado pelo PMI como Project Management Professional.
- PMI (2004) Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 3ª Edição (Guia PMBOK®).
- PMI (2008) Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 4ª Edição (Guia PMBOK®).
- PMI (2013) Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 5ª Edição (Guia PMBOK®).
- Rego, M. L. (2010) Os papéis, dilemas e desafios do gerente de projetos no contexto brasileiro. Tese (Doutorado) – PUC-RJ, Departamento de Administração, Rio de Janeiro.
- Ribeiro, J. F. (2013). *Project Management Office (PMO). Planejamento Estratégico de Implantação e Gerenciamento*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Uberlândia.
- Roldão. (2000). Gestão de projetos. Uma perspetiva integrada (1ª edição).
- Silva, R., & Silva, P. (2013). O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. <http://revistas.ua.pt/index.php/ID/article/view/2509/2375>: CIDTFF - Indagatio Didactica - Universidade de Aveiro, vol. 5.
- Softinsa. (2018). Softinsa. Consultado em: <http://www.softinsa.pt/> a 20 de março de 2018.
- Szajna, B., & Scamell, R. W. (1993). The Effects of Information System User Expectations on Their Performance and Perceptions. *MIS Quarterly*, 17(4), 493.
- The Standish Group. (1995). *The Standish group: the chaos report. Project Smart*. West Yarmouth, MA: The Standish Group.
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733–742.
- UNISC, U. d. (2016) UNISC - Observação Participante. Obtido em 22 de abril 2018, de Universidade de Santa Cruz do Sul: [http://www.unisc.br/portal/images/stories/a\\_unisc/estrutura\\_administrativa/nupes/observacao\\_participante.pdf](http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/estrutura_administrativa/nupes/observacao_participante.pdf)