



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Estudo de caso

Trabalho de projeto

A IMPLEMENTAÇÃO DE UM *PROJECT SUPPORT OFFICE* NA UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

**GONÇALO MANUEL DA SILVA REIS
PAULA ALEXANDRA GONÇALVES LOPES**

COIMBRA

MAIO 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Estudo de caso

Trabalho de projeto

A IMPLEMENTAÇÃO DE UM *PROJECT SUPPORT OFFICE* NA UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Trabalho de projeto, referente ao estudo de caso, realizado no âmbito do mestrado em Contabilidade e Gestão Pública, aprovado pelo Despacho n.º 15704/2009, de 9 de julho (Diário da República n.º 131/2009 – 2.ª série), sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques, elaborado por Gonçalo Manuel da Silva Reis e Paula Alexandra Gonçalves Lopes.

COIMBRA

MAIO 2014

ÍNDICE

ÍNDICE	i
SUMÁRIO EXECUTIVO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE SIGLAS	xi
AGRADECIMENTOS	xiii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Enquadramento.....	1
1.2 – Delimitação do tema e objetivos.....	2
1.3 – Metodologia a utilizar	2
1.4 – Estrutura do trabalho.....	3
1.5 – Motivação para o trabalho.....	3
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 – Enquadramento.....	4
2.2 – Tipologias de PSO/PMO.....	9
2.2.1 – <i>Unger, Gemünden & Aubry</i>	9
2.2.2 – <i>Crawford</i>	10
2.2.3 – <i>Desouza & Evaristo</i>	10
2.2.4 – <i>Verzuh</i>	11
2.2.5 – <i>Kendall & Rollins</i>	12
2.2.6 – <i>Englund, Graham & Dinsmore</i>	13
2.2.7 – <i>Casey & Peck</i>	14

2.2.8 – <i>Resumo</i>	15
2.3 – Funções atribuídas ao PSO/PMO	15
2.3.1 – <i>Verzuh</i>	15
2.3.2 – <i>Wysocki</i>	16
2.3.3 – <i>Crawford</i>	16
2.3.4 – <i>Hobbs & Aubry</i>	17
2.3.5 – <i>Resumo</i>	19
2.4 – As metodologias de gestão de projetos	19
2.5 – Estrutura e desenho organizacional	20
2.6 – Estratégia organizacional	21
2.7 – Estruturas organizacionais.....	23
2.7.1 – <i>Estrutura funcional (ou tradicional ou clássica)</i>	24
2.7.2 – <i>Estrutura de gestão de projetos por departamentos</i>	24
2.7.3 – <i>Estrutura de organização por projetos – pessoal de linha</i>	25
2.7.4 – <i>Estrutura de organização pura de produto</i>	26
2.7.5 – <i>Estruturas matriciais</i>	26
2.8 – Cultura organizacional	28
2.8.1 – <i>Velocidade e paciência</i>	29
2.8.2 – <i>Liderança de baixo para cima</i>	29
2.8.3 – <i>Uma perspetiva de pensamento em sistemas</i>	29
2.8.4 – <i>Sistemas globais</i>	29
2.8.5 – <i>Gestão de conhecimento</i>	29
2.8.6 – <i>Organizações de projetos que aprendem e aprenderam</i>	29
2.8.7 – <i>Comunicação aberta</i>	30
2.8.8 – <i>Tipos de culturas</i>	30
2.9 – Maturidade	30
2.9.1 – <i>Capability Maturity Model</i>	30
2.9.2 – <i>Project Management Maturity Model</i>	32

2.10 – A inovação organizacional	35
2.10.1 – <i>Tensão económica</i>	36
2.10.2 – <i>Tensões políticas</i>	36
2.10.3 – <i>Política de relacionamento com clientes</i>	36
2.10.4 – <i>Uniformização vs. flexibilidade</i>	36
2.10.5 – <i>Controlar a máquina do projeto</i>	37
2.11 – A problemática da priorização de projetos	38
2.12 – Questões de implementação do PSO/PMO	39
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL	42
3.1 – Investigação em Portugal	44
3.2 – O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior	45
3.3 – A Universidade de Coimbra	46
3.4 – Estrutura da UC	47
3.5 – Recursos humanos	48
3.6 – O regulamento da Administração	49
3.6.1 – <i>O Centro de Serviços Comuns</i>	49
3.6.2 – <i>Composição orgânica do CSC e do Centro de Serviços Especializados</i>	52
3.6.3 – <i>As atribuições da DAPI, DITS e DPA</i>	53
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO	56
4.1 – Enquadramento teórico	56
4.2 – Tipos de estudo de caso	58
4.3 – Metodologia adotada.....	59
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	61
5.1 – Perfil profissional	61
5.2 – Ferramentas	69

5.3 – Estrutura, estratégia e cultura organizacional.....	73
5.4 – Maturidade de gestão de projetos	83
5.5 – Estrutura proposta.....	85
5.6 – Síntese	86
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....	89
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS	96
Anexo 1 – Organograma da UC.....	96
Anexo 2 – Competências da DAPI.....	97
Anexo 3 – Competências da DITS	98
Anexo 4 – Inquérito base completo.....	99
Anexo 5 – Análise detalhada das ferramentas	106

SUMÁRIO EXECUTIVO

Atendendo às limitações orçamentais verificadas nas contas públicas nos últimos anos, com o intuito de fazer mais e melhor com menos recursos, as universidades públicas portuguesas têm vindo a analisar a aplicação de metodologias que visam um aumento da sua eficiência, procurando ainda aumentar as suas fontes de financiamento.

Enquadrado com as iniciativas estratégicas da Universidade de Coimbra (UC), este trabalho visa identificar uma estrutura organizacional ao nível da captação de financiamento externo baseada nas melhores práticas identificadas na literatura quanto à implementação de *Project Support Office* (PSO) ou *Project Management Office* (PMO) e articuladas com os objetivos estratégicos da UC, bem como da estrutura existente no que toca à gestão de projetos e candidaturas e transferência de conhecimento.

A revisão da literatura científica e profissional incide sobre as estruturas existentes de maximização de gestão de projetos, bem como as funções acometidas às diversas estruturas identificadas, passando pelas metodologias de gestão de projetos e a sua importância para as funções. A estrutura e desenho organizacional, a estratégia organizacional bem como as estruturas organizacionais foi objeto de análise bem como a cultura organizacional e ainda a maturidade de gestão de projetos. Por sua vez, a inovação organizacional é um fator crítico de sucesso para a gestão de projetos nas instituições.

Apresentam-se os resultados do estudo de caso sobre a implementação de um PSO/PMO com uma reflexão sobre uma estrutura organizacional ótima de captação de financiamento externo e gestão dos projetos e atividades na UC.

Palavras-chave: Project Support Office, Project Management Office, gestão de projetos, objetivos estratégicos.

ABSTRACT

Taking into account budgetary constraints verified in public accounts in recent years, in order to do more and better with less resources, Portuguese public universities have been analyzing the application of methodologies aimed at increasing their efficiency, seeking also to increase their sources of financing.

In line with the strategic initiatives of the University of Coimbra (UC), this study aims to identify an organizational structure in terms of attracting external funding based on best practices identified in the literature on the implementation of Project Support Office (PSO) or Project Management Office (PMO) and articulated with US's strategic objectives, as well as with the existing structure with respect to project management and applications and knowledge transfer.

The review of the scientific and professional literature focused on structures to maximize project management as well as functions allocated to the various structures identified, going through methodologies of project management and their importance to the functions. The structure and organizational design, organizational strategy and organizational structures were analyzed as well as organizational culture, including project management maturity. In its turn, organizational innovation is a critical success factor for project management in institutions.

The results of the case study on the implementation of a PSO/PMO are presented with a reflection on the optimal organizational structure for raising external financing and management of projects and activities at UC.

Keywords: Project Support Office, Project Management Office, project management, strategic objectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de vida do projeto	4
Figura 2: Estrutura funcional (ou tradicional ou clássica).....	24
Figura 3: Estrutura de gestão de projetos por departamentos.....	25
Figura 4: Estrutura de organização por projetos – pessoal de linha.....	25
Figura 5: Estrutura de organização pura de produto	26
Figura 6: Estrutura matricial típica	26
Figura 7: Diretor de gestão de projetos	27
Figura 8: Escritório de projeto.....	27
Figura 9: Mapeamento de CMM para PMMM.....	32
Figura 10: Os cinco níveis de maturidade do PMMM.....	32
Figura 11: Sobreposição dos níveis PMMM.....	33
Figura 12: Feedback entre os níveis PMMM	34
Figura 13: Organograma da UC	48, 96
Figura 14: Fluxos previstos no CSC	50
Figura 15: Organograma da proposta de estrutura.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desvios nos projetos.....	7
Gráfico 2: Estrutura etária dos recursos humanos	49
Gráfico 3: Estrutura etária do pessoal docente/investigador e dos funcionários	49
Gráfico 4: Distribuição de candidaturas aprovadas por programas	53
Gráfico 5: Número de pedidos de patentes ativas (valor acumulado).....	54
Gráfico 6: Total de inquiridos por grupo e género:	62
Gráfico 7: Comparação entre os funcionários inquiridos e o universo de funcionários da UC.....	62
Gráfico 8: Comparação entre os investigadores inquiridos e o universo de docentes/investigadores da UC.....	63
Gráfico 9: Distribuição percentual do pessoal, por habilitação literária	63
Gráfico 10: Experiência (anos).....	64
Gráfico 11: Tempo de realização de investigação através de projetos (anos).....	65
Gráfico 12: Certificação em gestão de projetos	65
Gráfico 13: Frequência de formação.....	66
Gráfico 14: Nível de orçamento gerido/acompanhado (orçamento da UC)	67
Gráfico 15: Tipo de projetos/atividades/candidaturas gerido/acompanhado.....	67
Gráfico 16: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – resultado global	70
Gráfico 17: Análise de sucesso/insucesso na vertente financeira.....	70
Gráfico 18: Análise de sucesso/insucesso na vertente científica	71
Gráfico 19: Análise de sucesso/insucesso na vertente promoção da UC e visibilidade.....	71
Gráfico 20: Conhecimento de metodologias de gestão de projetos	72
Gráfico 21: Conhecimento de metodologias de gestão de projetos – por grupo de inquiridos	72
Gráfico 22: Frequência de consulta de normas de gestão de projetos	73
Gráfico 23: Estrutura atualmente implementada de apoio à gestão de projetos	74
Gráfico 24: Ideal de estrutura de apoio à gestão de projetos	75

Gráfico 25: Estaria disposto a contribuir para cobrir o acréscimo de encargos com um maior nível de apoio à gestão dos projetos que gere.....	76
Gráfico 26: Enquadramento e estrutura de gestão de projetos – respostas	77
Gráfico 27: Alinhamento estratégico – respostas	79
Gráfico 28: Estrutura para alinhamento estratégico – respostas.....	79
Gráfico 29: Alinhamento organizacional – respostas	81
Gráfico 30: Alinhamento organizacional de portfólios – respostas.....	82
Gráfico 31: Alinhamento de processos – respostas	83
Gráfico 32: Priorização dos sete elementos da maturidade da gestão de projetos.....	84
Gráfico 33: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – comunicação escrita/verbal	106
Gráfico 34: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – <i>dossiers</i> de projeto	106
Gráfico 35: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – <i>lugus</i>	107
Gráfico 36: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – gestão de riscos	107
Gráfico 37: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – <i>project charter</i>	107
Gráfico 38: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – MS project (ou afins).....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fases do ciclo de vida dos projetos	4
Tabela 2: Evolução histórica de conceções	5
Tabela 3: Insucessos nos projetos tecnológicos.....	6
Tabela 4: Desvios nos projetos	6
Tabela 5: Definições de PSO/PMO	8
Tabela 6: Estruturas e grau de autoridade	12
Tabela 7: Resumo dos tipos de estruturas	15
Tabela 8: Resumo das funções por autor	19
Tabela 9: Enquadramento dos projetos na organização	23
Tabela 10: Grau de dificuldade nos cinco níveis de maturidade	34
Tabela 11: Tabela para progredir entre os níveis de maturidade	35
Tabela 12: Elementos para priorizar os projetos	39
Tabela 13: Variáveis para determinar a estrutura adequada.....	41
Tabela 14: Total de trabalhadores, por grupo de pessoal e género	48, 61
Tabela 15: Distribuição do pessoal não docente, por carreira	49
Tabela 16: Benefícios da implementação do CSC.....	52
Tabela 17: Unidades e projetos de I&D.....	55
Tabela 18: Correlação de Pearson entre a idade e experiência dos colaboradores da DPA.....	68
Tabela 19: Correlação de Pearson entre a experiência e orçamento dos colaboradores da DPA	68
Tabela 20: Correlação de Pearson entre a experiência e formação dos colaboradores da DPA.....	69
Tabela 21: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – ranking por grupo de inquiridos.....	69
Tabela 22: Correlação de Pearson entre a experiência e consulta de normas de gestão de projetos dos colaboradores da DPA	73
Tabela 23: Atributos que descrevem a UC em sede de gestão de projetos	85

LISTA DE SIGLAS

ANS – Acordos de Níveis de Serviços

CMM – Capability Maturity Model

CMU – Carnegie Mellon University

CSC – Centro de Serviços Comuns

CSE – Centro de Serviços Especializados

DAPI – Divisão de Apoio e Promoção da Investigação

DITS – Divisão de Inovação e Transferências do Saber

DPA – Divisão de Projetos e Atividades

ERP – Enterprise Resource Planning

ES – Ensino Superior

FCT-UC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

FM-UC – Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra

I&D – Investigação e desenvolvimento

IES – Instituições de Ensino Superior

IPMA – International Project Management Association

OE – Orçamento do Estado

PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central.

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMM – Project Management Methodologies

PMMM – Project Management Maturity Model

PMO – Project Management Office

PSO – Project Support Office

PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environments, version 2

RH – Recursos Humanos

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SEI – Software Engineering Institute

SGF – Serviço de Gestão Financeira

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UC – Universidade de Coimbra

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UO – Unidades orgânicas

WBS – Work Breakdown Structure

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho não teria sido possível sem os contributos valiosos diretos ou indiretos de várias pessoas. Neste âmbito e com especial relevo o nosso agradecimento a todos os nossos familiares pelo apoio manifestado ao longo da elaboração do presente trabalho, encorajando-nos sempre para prosseguir em busca da excelência.

À nossa orientadora, a Professora Doutora Maria da Conceição da Costa Marques, estamos especialmente agradecidos pela excelência no apoio técnico e pessoal, sempre com total atenção e dedicação na orientação do presente trabalho.

Agradecemos ainda a todos os inquiridos – colegas, investigadores e dirigentes – pelo entusiasmo e colaboração com que participaram nos questionários.

Por último, agradecemos a todos os docentes do Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública, bem como todos os nossos colegas de mestrado.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 – ENQUADRAMENTO

Como é do conhecimento geral, os últimos anos têm sido penosos para o financiamento das instituições públicas, de entre as quais as universidades públicas portuguesas. Ora, tendo em conta a necessidade de fazer mais e melhor com menos recursos, as universidades públicas portuguesas têm vindo a analisar a aplicação de metodologias que visam um aumento da sua eficiência. Por outro lado, também procuram aumentar as suas fontes de financiamento que não sejam apenas as provenientes do Orçamento do Estado (OE), mostrando-se assim necessário a procura de fontes de financiamento alternativas, o que exige por um lado o conhecimento da oferta existente nesta área e por outro a necessidade de acompanhar a execução do financiamento captado em boas condições.

Com este projeto pretende-se analisar a estrutura da UC no que respeita à captação de financiamento e acompanhamento do mesmo, bem como ainda a transferência de conhecimento, nomeadamente, na análise da estrutura de gestão de candidaturas, projetos e transferência de conhecimento.

A UC elaborou em 2011, aprovado pelo Conselho Geral, o seu plano estratégico para os anos de 2011 a 2015 com o objetivo do enquadramento orientador para a definição dos planos estratégicos e de ação de forma a ser reconhecida como a melhor universidade portuguesa (e portanto como uma universidade internacionalmente relevante).

No campo da investigação, o plano estratégico define como principal objetivo o reforço da presença da UC no espaço europeu de investigação, desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção da excelência.

Para isso no plano estratégico são indicadas algumas iniciativas estratégicas que irão ser adotadas de forma a atingir o objetivo proposto, das quais destacam-se as que se enquadram no âmbito deste trabalho de projeto:

- (1) Reforçar estruturas de suporte e mecanismos de coordenação da investigação, eficazes e eficientes, permitindo a focalização dos investigadores na componente científica dos programas e projetos em que se encontrem envolvidos;
- (2) Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação, nomeadamente a nível europeu e internacional.

Enquadrado com estas iniciativas estratégicas, este trabalho de projeto visa identificar uma estrutura organizacional ao nível da captação de financiamento externo baseada nas melhores práticas identificadas na literatura na implementação de PSO ou PMO e articuladas com os objetivos estratégicos da UC, bem

como da estrutura existente no que toca à gestão de projetos e candidaturas e transferência de conhecimento.

1.2 – DELIMITAÇÃO DO TEMA E OBJETIVOS

Seguindo a metodologia definida infra, procederemos à revisão da literatura científica e profissional no que respeita às estruturas existentes de maximização de gestão de projetos, bem como as funções cometidas às diversas estruturas identificadas. Iremos ainda analisar as metodologias de gestão de projetos e a sua importância para as funções. A estrutura e desenho organizacional, a estratégia organizacional bem como as estruturas organizacionais serão objeto de análise devido à inserção da atividade de gestão de projetos no seio das instituições. A cultura organizacional é um fator chave na implementação de uma qualquer estrutura nas organizações bem como a maturidade de gestão de projetos. Por sua vez, a inovação organizacional é um fator crítico de sucesso para a gestão de projetos nas instituições.

Adicionalmente, analisar-se-á a estrutura em vigor na UC no que toca à gestão de projetos e candidaturas e transferência de conhecimento, tendo como objetivo identificar uma estrutura organizacional ao nível da captação de financiamento externo baseada nas melhores práticas identificadas e articuladas com os objetivos estratégicos da UC.

1.3 – METODOLOGIA A UTILIZAR

O trabalho de projeto reveste a modalidade de estudo de caso, que se caracteriza pela identificação do problema, justificação da pertinência da análise da situação organizacional apresentada, identificação da entidade e caracterização do meio envolvente, apresentando uma análise crítica. Utilizaremos a estratégia qualitativa, que possui as seguintes características vantajosas quando comparada com métodos quantitativos:

- (a) Enfatiza a interpretação da realidade pelos inquiridos;
- (b) Releva o contexto da investigação;
- (c) Tende a lidar melhor com os processos que ocorrem na organização, mostrando a evolução ao invés de descrevê-los estaticamente;
- (d) Permite o uso de variadas fontes de informação, como entrevistas, observação, consulta a documentos, etc.

Contudo, também iremos de alguma forma efetuar análises quantitativas, no que respeita aos valores de financiamento e número de candidaturas e projetos processados, pelo que a estratégia final será uma mista – qualitativa e quantitativa. Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, dado apresentar, entre outros, os seguintes pontos fortes: (a) permite uma descrição detalhada de grupos ou instituições; (b) permite responder a questões do tipo “como” e “por quê”; (c) releva um estudo profundo e exaustivo de

um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; e (d) serve à finalidade exploratória, descritiva ou explanatória do objeto da pesquisa. A pesquisa a realizar neste trabalho será de natureza qualitativa e quantitativa e conduzida pelo método de estudo de um único caso.

1.4 – ESTRUTURA DO TRABALHO

Após esta breve introdução, no segundo capítulo, iremos resumir as melhores práticas identificadas na literatura científica e profissional, relacionadas com projetos, gestão de projetos e escritórios de projetos bem como questões relacionadas com a implementação de escritórios de projetos. Analisaremos não apenas as estruturas de PSO/PMO como também um conjunto de fatores importantes no enquadramento do tema, designadamente a estrutura, desenho e estratégia organizacional e ainda as possibilidades de estruturas organizacionais.

No terceiro capítulo, far-se-á se uma apresentação e caracterização da entidade desde os seus primórdios passando pela grande reestruturação decorrente da reintegração das Faculdades que gozavam de autonomia administrativa e financeira no seio da UC.

No quarto capítulo, iremos apresentar o estudo empírico realizado, descrevendo as metodologias de investigação utilizadas bem como os resultados do estudo.

Finalizaremos o trabalho com os resultados obtidos resultante da aplicação da metodologia apresentado, apresentado a análise crítica dos mesmos bem como as respetivas implicações ao nível da estrutura organizacional de captação de financiamento externo e gestão dos projetos e atividades na UC.

1.5 – MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

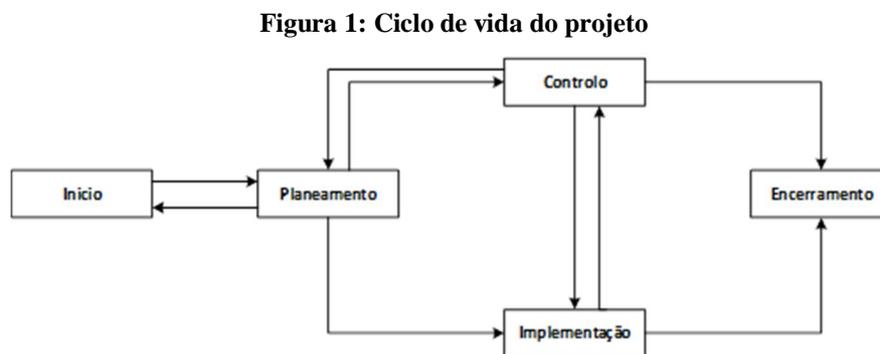
Como funcionários do Centro de Serviços Comuns (CSC) da Administração da UC, designadamente na Divisão de Compras do Serviço de Gestão Financeira (SGF) e na Divisão de Projetos e Atividades (DPA), e atento à necessidade de aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos, entendeu-se a escolha do tema ter utilidade para a instituição.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – ENQUADRAMENTO

Segundo a NP ISO 21500 (2012, p. 7), um **projeto** “é um conjunto único de processos consistindo em atividades coordenadas e controladas com datas de início e de fim, desenvolvidas para alcançar um objetivo”. Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Não obstante muitos projetos poderem parecer semelhantes, cada projeto é de facto único. As diferenças residem nos entregáveis fornecidos pelo projeto, na influência dos *stakeholders*¹, nos recursos utilizados, nos constrangimentos ou ainda na forma como os processos são adaptados para criar os entregáveis.

O ciclo de vida do projeto é dividido em fases, que deverão seguir uma sequência lógica, com um início e um fim e deverão utilizar recursos para fornecer entregáveis. Geralmente, o ciclo de vida do projeto segue as seguintes fases:



(Fonte: NP ISO 21500, 2012, p. 17)

A seguinte tabela apresenta uma breve descrição das fases acima mencionadas:

Tabela 1: Fases do ciclo de vida do projeto

Fase	Descrição
Início	Formalmente autoriza o projeto e define os critérios de sucesso ao nível organizacional
Planeamento	Planeia o curso da ação necessário para alcançar os objetivos e o âmbito do projeto
Implementação	Integra equipas e recursos
Controlo	Seguimento do projeto para identificar desvios em relação ao plano programado, de forma que possam ser tomadas as ações preventivas ou corretivas, necessárias para cumprimento dos objetivos
Encerramento	Formaliza a aceitação das entregas, dos produtos ou serviços ou resultados, e conduz-se o projeto, ou fase do projeto, a um final correto e ordenado assegurando que houve lugar uma avaliação final e um arquivo adequado da documentação

(Fonte: Bender, 2010, p. 24)

Por sua vez, os **programas** são grupos de projetos interrelacionados e outras atividades alinhadas com os objetivos estratégicos. Os programas são geridos de modo coordenado para a obtenção de benefícios e

¹ Segundo a NP ISO 21500 (2012, p. 6), um *stakeholder* ou parte interessada é uma “pessoa, grupo ou organização que tem interesses em ou pode afetar, ou ser afetado, ou ter a percepção de ser afetado por qualquer aspeto do projeto”.

controlo que não estariam disponíveis se fossem geridos individualmente. Estes podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do âmbito de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa terá sempre projetos. Por último, define-se o **portfólio** que consiste numa coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a efetiva gestão desse trabalho e para se atingirem objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

A **gestão de projetos** é, segundo a NP ISO 21500 (2012, p. 8), “a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências num projeto”, abrangendo a integração das várias fases do ciclo de vida do projeto. A gestão de projetos é realizada através de processos, devendo os processos selecionados para utilização num projeto estar alinhados numa abordagem sistémica. A gestão de projetos difere das outras disciplinas de gestão pela natureza temporária e única dos projetos. A **gestão de portfólios** é a gestão centralizada de um ou mais portfólios de projetos que inclui a identificação, priorização, autorização, direção e controlo dos projetos, programa e outros trabalhos para alcançar objetivos específicos. O sistema de gestão de portfólios pode ser útil para identificar e selecionar as oportunidades bem como para a aprovação e gestão de projetos. Por sua vez, a **gestão de programas** consiste em atividades centralizadas e coordenadas para alcançar os objetivos e benefícios estratégicos. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva.

Existem diferentes conceções de projeto, gestão de projetos, e figura de gestor de projeto através das eras de pensamento histórico, segundo Gauthier & Ika (2012, p. 12), conforme resumido na seguinte tabela:

Tabela 2: Evolução histórica de conceções

Era	Projeto	Gestão de projetos	Figura do gestor de projetos
Mundo social pré-moderno: período de simbolismo, tradição e história, com uma perspetiva pré-moderna da gestão de projetos	Uma criação dos seres humanos que serve Deus e, como tal, merece o respeito dos seres humanos	Uma atividade que segue as leis de Deus	Padre
Mundo social moderno: período da razão e do conhecimento, com uma perspetiva moderna de gestão de projetos	Um esforço temporário empreendido para criar um produto e serviço único e é projetado para servir o progresso	Um instrumento tecnocrata, e abordagem racionalista em linha com a abordagem científica da gestão no contexto de racionalidade, capitalismo, industrialismo e crescimento militar	Arquiteto
Mundo social pós moderno: período de discurso e retórica, com uma perspetiva pós-moderna da gestão de projetos	Um discurso de legitimação, e uma arena de jogadores sociais e de poder, que serve os interesses dos poderosos <i>stakeholders</i>	Não é uma prática nem uma ferramenta, mas uma confiável retórica de reunião num contexto de jogos de poder, domínio e controlo	Orador
Mundo social hipermoderno: período de reflexão, com uma perspetiva hipermoderna da gestão de projetos	Uma rede de atores incorporados num contexto social, em constante transformação. É um trabalho em progresso	Uma reflexão prática	Praticante como um agente de reflexão

(Fonte: própria, adaptada de Gauthier & Ika, 2012, p. 12)

As organizações levam a cabo o seu trabalho para atingirem objetivos específicos, podendo este trabalho por regra ser categorizados como operações ou projetos. As operações e os projetos diferem essencialmente nos seguintes aspetos:

- As operações são realizadas por equipas relativamente estáveis através de processo contínuos e repetitivos e estão focadas em sustentar a organização, produzem produtos similares ou idênticos;
- Os projetos são realizados por equipas temporárias, não são repetitivos e criam produtos únicos.

Segundo Verzuh (2003, p. 30), as tarefas únicas e temporárias requerem disciplinas de gestão diferentes e, devido ao facto de se diferenciarem das operações contínuas, levantam um novo conjunto de desafio ao nível do pessoal, estimativas, autoridade e controlo. Adicionalmente, a gestão de projetos utiliza uma abordagem de sistemas para a gestão através do uso de pessoal de funções (hierarquia vertical) alocados a projetos específico (hierarquia horizontal).

Outro autor (Kerzner, 2009, p. 9) refere que a gestão de projetos pode ter significados diferentes para pessoas diferentes. Contudo, na sua aceção, a gestão de projetos é o planeamento, organização, direção e controlo dos recursos da organização para um objetivo de relativamente curto prazo estabelecido para atingir objetivos e metas específicas.

Na verdade, a gestão de projetos tem vindo a assumir maior protagonismo nos últimos anos devido à necessidade de assegurar uma inversão nos insucessos verificados nos projetos.

Segundo o relatório mais recente do The Standish Group (2013, p. 1) sobre insucesso nos projetos tecnológicos – designado *The CHAOS Report* –, apenas 39% dos projetos atingiram sucesso em 2012, sendo o sucesso atingido apenas quando os projetos terminam dentro do prazo, com o orçamento previsto e entregando o previsto com as características requeridas.

Tabela 3: Insucessos nos projetos tecnológicos

	2004	2006	2008	2010	2012
Sucesso	29%	35%	32%	37%	39%
Insucesso	18%	19%	24%	21%	18%
Contestados	53%	46%	44%	42%	43%

(Fonte: The Standish Group, 2013, p. 1)

Embora os resultados tenham vindo a melhorar nos últimos 10 anos, ainda são muito insatisfatórios. Conforme decorre da seguinte tabela, os desvios ocorrem ao nível do tempo, custo e características.

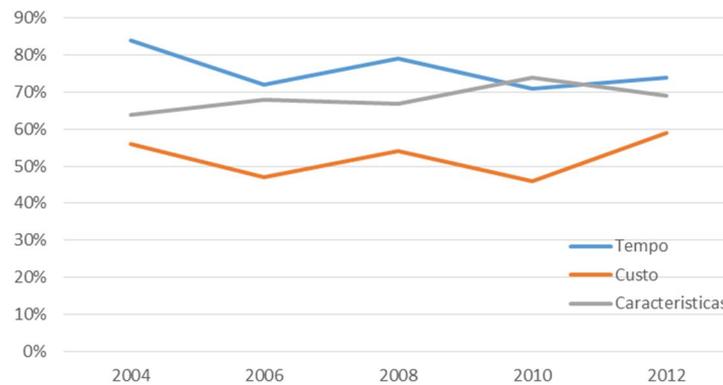
Tabela 4: Desvios nos projetos

Desvios	2004	2006	2008	2010	2012
Tempo	84%	72%	79%	71%	74%
Custo	56%	47%	54%	46%	59%
Características	64%	68%	67%	74%	69%

(Fonte: The Standish Group, 2013, p. 2)

Como se pode visualizar no gráfico que segue, os desvios temporais apresentam melhorias nos anos recentes.

Gráfico 1: Desvios nos projetos



(Fonte: The Standish Group, 2013, p. 2)

Ainda segundo The Standish Group, de entre as razões identificadas para os projetos não atingirem sucesso, destacam-se as seguintes: (a) apoio da gestão executiva; (b) envolvimento dos utilizadores; (c) otimização; (d) recursos peritos; e (e) pericia em gestão de projetos² (2013, p. 3).

Segundo Hall (2012, p. 129), a gestão de projetos é particularmente difícil quando comparado com muitos processos de negócio. Do ponto de vista teórico, o problema fundamental de planejar recursos limitados é muito difícil de tratar. Do ponto de vista prático, os dois objetivos gerais na gestão de projetos são definidos como o término do projeto dentro do tempo e orçamento previsto. De entre as razões apontadas para a importância crescente de gestão de projetos³, destaca-se que a gestão de projetos efetivamente controla a mudança, permitindo às organizações introduzir novos produtos, processos e programas (Hall, 2012, p. 130). Por outro lado, os projetos estão a tornar-se cada vez mais complexos sendo difícil de gerir sem uma estrutura formal de gestão (Hall, 2012, p. 131).

Segundo Bender (2010, p. 98), a gestão de projetos tem como objetivo primordial acrescentar valor para a organização e como tal o valor que acrescenta tem de ser necessariamente maior do que o seu custo. Por outro lado, a gestão de projeto pode ajudar em manter os clientes satisfeitos, em manter responsabilidade social, em atingir os objetivos estratégicos, em otimizar a utilização dos recursos e, ainda, em promover a melhoria contínua. A gestão de projetos como disciplina de gestão não é geralmente compreendida nem desenvolvida num nível estratégico por organizações do sector público, que normalmente desenvolvem uma mistura de trabalho de projetos e de atividades, de acordo com Hamilton (2006, p. 141). Nas entidades públicas, geralmente podemos falar de dois tipos de trabalhos de projetos, a saber: (a) os que criam mudança dentro da organização; e (b) os que criam produtos que o cliente (sociedade) pretende.

Este autor distingue entre a gestão de projetos (quando é para criar algo para um cliente/utente) e a gestão por projetos (quando é interno e para criar mudança na organização) (Hamilton, 2006, p. 141). Assim, o

² Foram ainda identificados os seguintes motivos: (a) processos ágeis; (b) objetivos de negócio claros; (c) maturidade emocional; (d) execução; e (e) ferramentas e infraestruturas.

³ São ainda razões estarem a emergir projetos com características substancialmente diferentes, a gestão de projetos ajuda as equipas multifuncionais a serem mais efetivas e as empresas usam gestão de projetos para desenvolver e testar os seus futuros líderes.

escritório de projetos (ou PSO ou PMO) surgiu na forma de estruturas variadas ao longo de diversos anos e em diversos tipos de organizações para abarcar a atividade de gestão de projetos nas mesmas.

Segundo Desouza & Evaristo (2006, p. 415), os PMO têm sido comuns nas indústrias de telecomunicações, espaço e defesa durante muitas décadas, devido essencialmente ao facto do trabalho ocorrer sob a forma de projetos multimilionários. Foram originalmente concebidos como um meio para capturar e disseminar as boas práticas de gestão de projetos e de conhecimento de projetos pela organização. Gradualmente incluíram-se novos objetivos como melhorar as capacidades e comunicação de gestão de projetos, seguir uma metodologia normalizada e consistente e monitorizar os projetos para progresso de tempo e orçamento. Assim, ainda de acordo com Desouza & Evaristo (2006, p. 415), uma definição universal de PSO não é possível dado que o desenvolvimento de uma estrutura que funciona numa organização é um exercício em esforços de padronização sustentada. Os PSO variam em termos de tamanho, estrutura e *accountability*. O único critério para o sucesso de um PSO é estar alinhado de perto com a cultura da organização. Não obstante o exposto, na análise efetuada, encontraram-se diversas definições atribuídas ao PSO/PMO, conforme resumidas na seguinte tabela.

Tabela 5: Definições de PSO/PMO

Definição	Autor
Um componente de uma organização. O seu papel é tipicamente garantir suporte, definir normas e linhas mestres para os gestores de diferentes projetos e programas, recolher dados de gestão dos diferentes projetos, consolidar esses dados e relatá-los a algum corpo de gestão.	Associação Portuguesa de Gestão de Projetos, 2008
Um corpo ou entidade organizacional ao qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio.	Project Management Institute, 2008
Uma unidade organizacional temporária ou permanente que fornece um portfólio de serviços para apoiar as equipas de projetos que são responsáveis por um portfólio específico de projetos.	Wysocki, 2009, p. 494
A unidade organizacional que facilita a coordenação do conhecimento e outros recursos entre a organização e seus projetos.	Pemsel & Wiewiora, 2013
Um centro de excelência que é uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas.	Dai & Wells, 2004
Um local central para conduzir, planear, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto.	Hobbs & Aubry, 2007, p.75
Uma organização centralizada dedicada a melhorar a prática e resultados de gestão de projetos.	Kendall & Rollins, 2003, p. 7
O ponto focal na organização para conhecimento de gestão de projetos.	Kerzner, 2001
Um escritório físico ou virtual com profissionais de gestão de projetos que atendem às necessidades de gestão de projetos das suas organizações.	Crawford, 2011, p. 31
Responsável pelos projetos, pela atribuição de recursos, recrutamento, desenvolvimento de gestores de projetos, seleção e priorização de projetos, alinhamento com estratégias organizacionais, reporte de portfólios gestão de metodologias e processo de gestão de projetos.	Englund, Graham & Dinsmore, 2003, p. 87

(Fonte: própria)

Segundo Wysocki (2009, p. 50), o PSO é um investimento e o seu retorno sobre o investimento é medido em termos do custo que se evitou. Este custo é um resultado direto da redução significativa nos insucessos dos projetos para o qual o PSO é responsável. A mera presença de um escritório de projeto, independentemente da sua tipologia, é um compromisso com a melhoria de gestão de projetos. Os escritórios de projetos mais bem-sucedidos são peritos na ciência da gestão de projetos e evangelistas defendendo continuamente o seu valor.

2.2 – TIPOLOGIAS DE PSO/PMO

Segundo um estudo recente (Hobbs & Aubry, 2007, p. 74), os PMO caracterizam-se por variações extremas nas estruturas, funções e legitimidade. Nas tipologias que se encontram, os autores recorrem ao uso de propriedades para poder caracterizar a passagem de um nível de classificação para outros. De entre as propriedades utilizadas, destacam-se as seguintes: (a) funções de *staff* ou de linha com gestores de projetos incluídos dentro do PMO; (b) âmbito organizacional; (c) nível dentro da hierarquia organizacional; (d) influência e autoridade; (e) questões operacionais a estratégicas; (f) baseado em processos ou baseado nos negócios; e (g) maturidade ou cultura de gestão de projetos. Vejamos de seguida os tipos de PMO que se identificaram na literatura científica e profissional.

2.2.1 – Unger, Gemünden & Aubry

Os autores Unger, Gemünden & Aubry (2012, p. 616) identificaram três tipologias como de seguida sumariamente apresentado.

➤ *Coordinator (coordenador)*

Esta função envolve a liderança do portfólio sob duas perspetivas: (a) liderar estrategicamente com ligação direta à gestão de topo e realocação de recursos limitados; e (b) facilitar cooperação entre projetos e departamentos. A qualidade de alocação melhora a utilização de recursos, minimiza falhas nas alocações, assegura colocação rápida e garante o comprometimento dos recursos. A qualidade de cooperação tranquiliza conflitos entre projetos e gestores, resolve lutas de poder e medeia gestores de projetos. As atividades aqui consideradas incluem a avaliação e seleção de projetos, apoio entre projetos e coordenação entre departamentos. Apresenta um impacto significativo com a qualidade de cooperação e com a qualidade de alocação.

➤ *Controller (controlador)*

Esta função envolve a gestão de informação para produzir *inputs* para a tomada de decisão. Assim, envolve estabelecer, atualizar e facultar a base de informação para a tomada de decisões no portfólio. Envolve ainda a apresentação de medidas corretivas como apoio para a gestão de topo (tais como supervisão de projetos e controlo de marcos). A qualidade de informação assegura a extração, melhoria, preparação e gestão, garante o fornecimento de informação fidedigna, suficientemente específica, precisa e atual de projetos e organizações para integrar ambas as realidades. Tem um impacto significativo com a qualidade de informação e não tem um impacto significativo quer com a qualidade de cooperação quer com a qualidade de alocação.

➤ *Supporter (apoiantes)*

Esta função implica fornecer serviços aos projetos e membros e aos líderes dos projetos durante a implementação de projeto (tais como planeamento, preparação de relatórios, ferramentas de software), bem como cultivar normas de gestão de projetos na organização, incluindo a transferência de

conhecimento entre as partes. Aumenta o nível de perícias dos gestores de projetos e outro pessoal, reduz erros metodológicos na implementação de projetos, assegura regras padronizadas e uniformes e assegura uma organização que aprende em termos de conhecimento de gestão de projetos. Apresenta um impacto significativo com o sucesso do portfólio mas sem impacto significativo quer na qualidade de cooperação quer na qualidade de informação.

2.2.2 – Crawford

Segundo Crawford (2011, p. 31-33), o PMO pode existir em qualquer um dos três níveis da organização ou pode existir nos três níveis simultaneamente. Tipifica três estruturas, como de seguida descrito.

➤ *Project Control Office*

Tipicamente lida com projetos únicos grandes e complexos, estando especificamente focado em apenas um projeto mas com uma dimensão de tal ordem que requer planos múltiplos que têm de ser integrados num plano global do projeto. Podem ter múltiplos gestores de projetos independentes responsáveis por um plano individual, com um gestor de programa ou gestor de projeto mestre responsável pela integração de todos os planos, requisitos e custos para assegurar que o projeto como um todo cumpre o prazo, marcos e entregáveis. A este nível, a aplicação da disciplina cria valor porque inicia a repetição e as ferramentas são usadas pelos membros da equipa bem como através de toda a liderança organizacional.

➤ *Business unit PMO*

Ao nível da divisão ou da unidade de negócio, o PMO pode ainda ser chamado a dar apoio a projetos individuais, mas o desafio é integrar um número grande de projetos múltiplos com tamanhos variáveis. O seu valor é que começa a integrar custos ao nível da organização e é neste nível que o controlo de recursos se apresenta como função de maior valor no sistema de gestão de projetos. A este nível, o PMO fornece níveis mais elevados de eficiência na gestão de recursos através dos projetos.

➤ *Strategic PMO*

A este nível, é usado para resolver conflitos de recursos concorrentes através da priorização contínua da lista de projetos através da organização como um todo. Assegura que a metodologia de gestão de projetos está adequada às necessidades de toda a organização e não apenas um departamento ou unidade de negócio.

2.2.3 – Desouza & Evaristo

Estes autores (2006, p. 417-418) distinguem dois grupos de estruturas, sendo um administrativo.

➤ *Supporter (apoiente)*

Esta estrutura dá apoio administrativo aos gestores de projetos, gere informação sobre projetos, tarefas, recursos, etc., sendo essencialmente um apoio administrativo. Faculta *status* dos projetos, identifica riscos e questões potenciais e manutenção do arquivo do projeto. Reporta sobre o projeto mas não tenta

influenciá-los. É um modelo passivo que tem dificuldade em avaliar os benefícios que apresenta aos projetos.

➤ ***Conhecimento-intensivas***

Tomam um papel ativo na gestão de melhores práticas de gestão de projetos, aprendendo com os projetos e melhorando a maturidade da gestão de projetos. Decompõem-se em três tipos. O primeiro, *information manager* (gestor de informação), mantém informação para monitorizar e reportar o progresso do projeto e age como uma fonte de informação dos projetos e atualizações de *status* consolidados. É um PMO conhecimento intensivo com uma função administrativa parcial. O segundo, *knowledge manager* (gestor de conhecimento), é um repositório das melhores práticas mas sem responsabilidade administrativa. Desenvolve e mantém um conjunto de normas e métodos, facultando arquivos centralizados de conhecimento de projetos sistematicamente recolhido e arquivado sob a forma de lições aprendidas e *templates* de projetos. Faculta expertise de projetos, *mentoring*, formação e é reconhecido como a autoridade da organização em todo o conhecimento relacionado com gestão de projetos. O *coach* (treinador) é o mais conhecimento intensivo. Tem as melhores práticas e conhecimento do estado da gestão de projetos na organização e assegura que as melhores práticas são usadas para informar sobre esforços futuros de gestão de projetos.

2.2.4 – Verzuh

São cinco os modelos de PMO identificados por Verzuh (2003, p. 348-351).

➤ ***Centro de excelência***

Tem como papel fundamental manter as normas de gestão de projeto e promover o seu uso na organização, sem papel direto na tomada de decisões dos projetos. A sua autoridade deriva quase exclusivamente da sua experiência e perícia em gestão de projetos, ou seja, detêm conhecimento e podem ser chamados para dar consultoria.

➤ ***Project Support Office***

Para além de manter e promover as normas e práticas de gestão de projetos, apoia ativamente uma variedade de projetos tratando de tarefas mecânicas tais como a construção do plano e orçamento dos projetos. É responsável por manter registos corretos mas não têm qualquer responsabilidade sobre as decisões de lucro ou prejuízo.

➤ ***Project Management Office***

Podem providenciar o apoio aos planos e orçamentos da mesma forma como o PSO diferenciando-se deste pelo facto de providenciar gestores de projetos a projetos de toda a organização. Torna-se assim um lar a longo prazo para pessoas que pretendem tornar a gestão de projetos numa carreira. É responsável por

gerir os salários e carreiras dos seus gestores de projetos não sendo, contudo, responsável pelo sucesso ou fracasso dos projetos.

➤ ***Program Management Office***

O seu papel é fornecer perícias de gestão de projetos ao programa como um todo, desta forma ligando todos os projetos. Como um PSO, esta estrutura não é diretamente responsável pelo cumprimento de planos e orçamentos, sendo o seu papel essencial colocar em funcionamento e apoiar as boas práticas de gestão de projetos. No entanto, participa na tomada de decisão tendo um lugar à mesa com os outros líderes de programas. Esta estrutura tem uma vigência limitada no tempo, correspondente ao período de vida do programa.

➤ ***Accountable Project Office***

Por último, esta estrutura assume responsabilidade total pelo cumprimento dos objetivos de qualidade, custo e planos dos projetos que lhe são confiados. É composto quer por gestores de projetos quer por pessoal de apoio de projetos.

A seguinte tabela resume as diferentes estruturas bem como o grau de autoridade para influenciar o projeto:

Tabela 6: Estruturas e grau de autoridade

Responsabilidade	Baixa	Autoridade para influenciar projetos			Alta
	Centro de excelência	Project Support Office	Project Management Office	Program Management Office	Accountable Project Office
Manter normas	RT	RT	RT	RT	RT
Manter histórico	RT	RT	RT	RT	RT
Organizar formação	RP	RP	RP	RP	RP
Apoio de <i>mentoring</i> e consultoria	RP	RT	RT	RT	RT
Análise de planos e orçamentos		RT	RT	RT	RT
Tecnologia Enterprise Project Management		RT	RT	RT	RT
Coordenação multiprojetos		RT	RT	RT	RT
Vigilância do projeto		RP	RP	RT	RT
Tomar decisões de gestão de projeto				RT	RT
Supervisionar gestores de projetos			RP		RT
Cumprir objetivos do projeto			RP	RP	RT
Gestão das carreiras dos gestores de projetos	RP	RP	RT	RP	RT
Providenciar gestores para a organização			RP		RT
Participar na gestão de portfólios de projetos	RP	RP	RP	RT	RT

Em que RT = Responsabilidade Total e RP = Responsabilidade Parcial

(Fonte: Verzuh, 2003, p. 349)

2.2.5 – Kendall & Rollins

Kendall & Rollins (2003, p. 43-45) identificaram quatro estruturas que variam em função do valor criado.

➤ ***Project repository (repositório)***

É um modelo com valor baixo em que o PMO serve como fonte de informação dos projetos, metodologias e normas. Assume que a entidade escolheu um conjunto coesivo de ferramentas para o desenho, gestão e reporte de projetos. O PMO não é responsável pelos resultados do projeto e assume que os dados e a metodologia têm valor inerente.

➤ ***Coach (treinador)***

Este é um modelo tático que pode dar valor durante um período limitado de tempo. É uma extensão do modelo anterior e assume a partilha de algumas práticas de gestão de projetos através de funções e usa o PMO para coordenar a comunicação. As melhores práticas são documentadas e partilhadas e o desempenho dos projetos são ativamente monitorizados. Os resultados são usados para melhorar o desempenho da entidade e dar formação a gestores de projetos novos ou ineficientes. Assim, o PMO é formador, consultor e mentor, tornando-se na fonte de informação dos processos dos projetos. Apoia no estabelecimento do projeto e em revisões pós-projeto. Deve ter a equipa sénior de gestão como cliente principal de forma a poder-se manter.

➤ ***Enterprise (empreendimento)***

Trata-se de um modelo estratégico orientado ao controlo central de todos os projetos significativos – tem inerente um investimento maior e portanto com missão, *charter* e apoio mais forte do que nos modelos anteriores. Permite a gestão de risco quando os projetos iniciam e amadurecem no ciclo de desenvolvimento. Identifica problemas que atrofiam todos os projetos e recolhe dados para construir o portfólio de projetos da entidade. Os gestores de projetos são atribuídos aos projetos segundo as necessidades e assume o processo de governança que envolve o PMO em quase todos os projetos.

➤ ***Deliver now (entrega agora)***

Por último, surge um modelo estratégico de elevado valor focado no rendimento, aceleração da entrega e escolha dos projetos corretos. O enfoque neste modelo é entregar valor mensurável em cada semestre tendo o apoio do mais alto nível executivo e cujas métricas são diretamente ligados ao desempenho da gestão de topo. As áreas de intervenção incluem planeamento estratégico, formação para projetos, reporte integrado dos projetos, transferência de conhecimento a recursos selecionados.

2.2.6 – Englund, Graham & Dinsmore

As estruturas identificadas por Englund, Graham & Dinsmore (2003, p. 84-89) variam em função das responsabilidades atribuídas às mesmas.

➤ ***Project Support Office***

Este oferece serviços de apoio tais como planeamento, monitorização, preparação e gestão de contratos, serviços financeiros e administrativos, gestão de alterações de âmbito, ferramentas de gestão de projetos,

gestão de documentação, etc. Estes serviços podem ser fornecidos de uma forma centralizada ou podem ser incorporados na equipa do projeto através da integração de membros do PSO numa base temporária. É essencialmente focado em objetivos internos operacionais.

➤ ***Project Management Centre of Excellence***

Oferece serviços de formação, normalização de processos, consultoria interna, identificação das melhores práticas, priorização de projetos, definição e normalização de ferramentas, *benchmarking*, etc. O foco desta estrutura reside em implementar metodologias e competências atualizadas e menos em dar apoio operacional. Os seus objetivos são mais estratégicos.

➤ ***Program Management Office***

Coloca o gestor de projeto responsável pelos projetos, atribuindo responsabilidade pela alocação de recursos, recrutamento, desenvolvimento de gestores de projetos, seleção e priorização de projetos, etc. Esta estrutura requer uma base política sólida para ser efetiva.

➤ ***Chief Project Officer***

Identificam ainda o *Chief Project Officer* cujas responsabilidades incluem envolvimento nas decisões que resultam em projetos novos, planeamento estratégico de projetos, estabelecer prioridades e negociar recursos para os projetos, etc. Trata-se de fornecer autoridade central sobre projetos estratégicos e é uma estrutura recente na prática.

2.2.7 – Casey & Peck

Casey & Peck classificam as estruturas em três (2001, p. 1-5).

➤ ***Weather Station (Estação Meteorológica)***

Implica monitorizar e reportar os eventos verificados sem os influenciar diretamente. Assim, reportam sobre vários aspetos do progresso dos projetos aos executivos, tais como progresso, tesouraria, orçamentos, riscos, etc. Contudo, estes necessitam de ter autoridade de forma a poder exigir a informação necessária para desenvolver as suas funções. No entanto, devem apenas ser acometidas as autoridades mínimas necessárias para o desempenho das suas funções.

➤ ***Control Tower (Torre de Controlo)***

Trata a gestão de projetos como um processo que deve ser protegido e estimulado, tornando possível melhorias no processo de gestão de projetos. Tem como funções basilares (i) estabelecer normas para a gestão de projetos, (ii) dar consultoria sobre a implementação das normas, (iii) aplicar as normas, e (iv) introduzir melhorias nas normas.

➤ **Resources Pool (Pool de Recursos)**

Fornece um conjunto de gestores de projetos experientes, gestores habilitados a gerir vários tipos de projetos, gestores supervisionados de forma a assegurar a correta aplicação das suas capacidades, sendo que a sua função não inclui a seleção de projetos. A liderança tem de atribuir autoridade para que o gestor do pool de recursos seja responsável para fornecer gestores aos projetos. O gestor do pool de recursos tem autoridade de gestão sobre os funcionários do pool. Assim, deve ter poderes de supervisão e capacidades de formação bem como possibilidade de desenvolver as perspetivas de carreiras.

2.2.8 – Resumo

Em face do exposto, apresenta-se um quadro resumo dos tipos de estruturas identificadas.

Tabela 7: Resumo dos tipos de estruturas

Autores	Tipos				
Unger, Gemünden & Aubry	Coordinator	Controller	Supporter		
Crawford	Project Control Office	Business Unit PMO	Strategic PMO		
Desouza & Evaristo	Supporter	Information Manager	Knowledge Manager	Coach	
Verzuh	Centro de excellence	Project Support Office	Project Management Office	Program Management Office	Accountable Project Office
Kendall & Rollins	Project repository	Coach	Enterprise	Deliver Now	
Englund, Graham & Dinsmore	Project Support Office	Project Management Center of Excellence	Program Management Office	Chief Project Officer	
Casey & Peck	Weather Station	Control Tower	Resources Pool		

(Fonte: própria)

Consequentemente, poder-se-á concluir que as estruturas encontradas são variadas, bem como as respetivas nomenclaturas, existindo contudo algumas semelhanças quanto aos papéis desempenhados pelas diversas estruturas.

2.3 – FUNÇÕES ATRIBUÍDAS AO PSO/PMO

Conforme se pode inferir dos modelos acima apresentados, existe uma panóplia de estruturas existentes mas que têm em comum as funções atribuídas. De seguida analisar-se-á as que consideramos mais relevantes para o presente estudo.

2.3.1 – Verzuh

No prisma de Verzuh (2003, p. 20-22), existem apenas três funções da gestão de projetos, a saber: (a) definição do projeto, que estabelece a base para o projeto e que implica a realização de atividades que incluem determinar o propósito, objetivos e restrições do projeto e estabelecer controlos básicos de gestão de projetos; (b) planeamento do projeto, que junta os detalhes sobre como atingir os objetivos atendendo às restrições; e (c) controlo, que inclui todas as atividades que fazem com que o projeto se mova sempre para o objetivo, incluindo a medição de progresso, comunicação, execução e encerramento.

Trata-se na nossa opinião de um modelo simplista que não tem em consideração as várias opções de formas de gestão de projetos na organização.

2.3.2 – Wysocki

Por sua vez, Wysocki (2009, p. 496-497) desenvolve sobre as três funções e apresenta seis, que identificamos. A primeira corresponde a apoio aos projetos, que abrange todos os serviços administrativos de apoio. Trata-se de remover tanto quanto possível o trabalho que não traz valor acrescentado à equipa do projeto e colocar no PSO. As razões para fazer isto incluem: (a) ter a equipa do projeto apenas focada em trabalho do projeto; (b) o pessoal do PSO tem mais conhecimentos para fornecer estes serviços; e (c) os serviços seriam fornecidos a um custo menor. Inclui designadamente a recolha de informação e preparação e distribuição de relatórios periódicos, assistir com auditorias, registo e manutenção de folhas de horas, arquivo de relatórios e ainda a manutenção do arquivo do projeto.

Segue a consultoria e orientação, prestando serviços especializados pelo que consultores profissionais e formadores estão disponíveis no PMO para apoiar as necessidades de consultoria e orientação das equipas do projeto. As tarefas inerentes resumem-se a apoio no desenvolvimento de propostas, facilitar sessões de planeamento, avaliação de risco, intervenções no projeto, dar orientação e instrução de gestores de projetos e dar orientação aos gestores de topo.

O terceiro grupo de tarefas incidem sobre os métodos e normas que têm de ser fornecidos pelo PSO que inclui, entre outros, áreas como iniciação, planeamento, seleção, priorização, WBS⁴ *templates*, avaliação do risco, documentação, relatórios, seleção de software, auditorias e disseminação das melhores práticas, estabelecer, monitorizar e aplicar as normas, seleção de projetos para o portfólio, manutenção de biblioteca de ferramentas e processos e preparação de propostas.

As restantes funções são (a) ferramentas de software: avaliação, seleção, instalação, apoio e autenticação do software que apoia o trabalho do projeto; (b) formação: pode ser considerada uma função do PSO; e (c) recursos de gestores de projetos: tais como conselhos, sugestões, aconselhamento profissional.

2.3.3 – Crawford

Nesta mesma linha, Crawford (2011, p. 34-37) também identifica seis funções que podem ser atribuídas a estruturas de PMO, identificando uma sétima classe residual. A primeira consubstancia apoio aos projetos, que inclui tarefas técnicas como o planeamento, controlo de custos, gestão (dito a ciência da gestão de projetos), bem como liderança, negociação, motivação, *teambuilding* (dito a arte da gestão de projetos). Exige experiência em planeamento e controlo. Segue a área de documentação: o grupo de apoio domina a ciência da gestão de projetos, tais como estimativas, orçamentação, e planeamento. A terceira é o controlo da mudança em que o PMO pode desempenhar um papel importante aliviando a carga nos

⁴ WBS (*Work Breakdown Structure*) é um processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente de gerir.

gestores de projetos. Na quarta função, o PMO é o repositório do projeto, que regista a documentação do projeto e presta apoio na aprendizagem. A quinta inclui a gestão de risco, facultando apoio técnico e de software aos gestores de projetos, facilitando planeamento e gestão de risco. O PMO é na sexta função repositório de recursos, ou seja, o inventário de todos os recursos disponíveis na organização com capacidades atualizadas. Residualmente, identifica ainda: (a) controlo de custos⁵; (b) apoio de software de gestão de projetos; (c) desenvolver e manter processos e metodologias de gestão de projetos (gere e sabe aplicar); (d) treinar gestores e equipas; e (e) consultoria e *mentoring*.

2.3.4 – Hobbs & Aubry

Segundo a análise desenvolvida pelos autores em Hobbs & Aubry (2007, p. 80-84), os PMO cumprem diversas funções em diferentes organizações. Estes autores derivaram uma lista de funções que fazem parte dos mandatos dos PMO dentro das organizações objeto da investigação. Estes autores assumiam que a análise de 27 funções podia ser uma tarefa intrínseca, e concluíram que a identificação de grupos de funções simplificaria largamente esta interpretação e o uso dado a esta informação.

Através de análise fatorial, foram identificados cinco grupos de funções, a saber (por ordem decrescente da importância média das funções incluídas no grupo):

- (1) Monitorizar e controlar performance dos projetos;
- (2) Desenvolvimento de competências e metodologias de gestão de projetos;
- (3) Gestão multiprojetos;
- (4) Gestão estratégica;
- (5) Aprendizagem organizacional;
- (6) Funções não incluídas no grupo de funções.

➤ ***Monitorizar e controlar performance dos projetos***

Este é o grupo mais importante e inclui não só a monitorização, controlo e relato de performance do projeto como também a gestão de ferramentas computadorizadas para desenvolver estas tarefas. PMO com estas funções estão a satisfazer a necessidade do gestor de informação para manter visibilidade e controlo da performance dos projetos sob a sua responsabilidade. Assim, esta apoia as funções de governança dos projetos. As funções incluem: (a) reportar *status* do projeto aos gestores de topo; (b) monitorizar e controlar a performance do projeto; (c) implementar e operacionalizar o sistema de informação dos projetos, que inclui manter e organizar o histórico de projetos; e (d) desenvolver e manter um *scorecard* do projeto.

⁵ O PMO procura a informação que necessita da que está disponível, tal como obter informação de contratos, horas trabalhadas e validar informação em todas as áreas do projeto.

➤ ***Desenvolvimento de competências e metodologias de gestão de projetos***

Este grupo de funções é mais tradicionalmente associado aos PMO e inclui funções que tratam de ferramentas e metodologias com desenvolvimento de competências. As funções incluem, entre outras, desenvolver e implementar uma metodologia padrão, que inclui documentar, promover e atualizar as melhores práticas para a gestão de projetos, promover a gestão de projetos dentro da organização, desenvolver competências do pessoal incluindo formação, facultar orientação para os gestores de projetos, e facultar um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronizar.

➤ ***Gestão multiprojetos***

Alguns PMO têm o mandato de gerir conjuntos de projetos de um modo coordenador, que muitas vezes implica a gestão por programas ou portfólios. A coordenação de interdependências dentro de programas e portfólios é uma questão central na gestão multiprojetos. As funções incluem: (a) coordenar entre projetos; (b) identificar, seleccionar e priorizar novos projetos; (c) gerir um ou mais portfólios e/ou programas; e (d) alocar recursos entre projetos.

➤ ***Gestão estratégica***

Verificou-se uma tendência nos anos recentes para a gestão de projetos em geral e PMO em particular para se tornar mais envolvidos em questão de alinhamento estratégico e para se tornarem aliados mais de perto da gestão de topo. As funções incluem, entre outras, dar conselho à gestão de topo, participar no planeamento estratégico, gestão de benefícios e *network* e facultar auscultação do ambiente.

➤ ***Aprendizagem organizacional***

Este tem sido um assunto muito importante na literatura nos últimos anos. As funções neste grupo incluem: (a) monitorizar e controlar a performance do PMO; (b) gerir arquivos de documentação dos projetos; (c) conduzir revisões e auditorias aos projetos; (d) implementar e gerir a base de dados de lições aprendidas; e (e) implementar e gerir uma base de dados de riscos.

➤ ***Funções não incluídas no grupo de funções***

Estas funções não estão relacionadas quer conceptualmente quer estatisticamente em qualquer um dos grupos acima identificados, sendo contudo importantes para a gestão de projetos. Executar tarefas especializadas para gestores de projetos: muitos PMO fornecem serviços especializados aos gestores e equipa de projetos. Para executar estas tarefas, o PMO tem de manter recursos especializados. As tarefas especializadas podem incluir preparação de planos, e gestão de contratos e de riscos. Gerir interfaces com clientes: esta função é mais importante na relação com clientes externos à organização. O PMO responsável para todos os projetos de um cliente pode ter um papel importante na gestão do interface com o seu cliente. Recrutar, seleccionar, avaliar e determinar salários para gestores de projetos: esta é a função menos importante para o PMO mas tem ainda uma importância relativa. O departamento de Recursos

Humanos (RH) em grande parte das organizações desempenham estas funções de RH mas o envolvimento de um número de PMO nestas atividades em alguns contextos pode ser importante.

2.3.5 – Resumo

Em face do exposto, apresenta-se de seguida um quadro resumo das funções descritas, agrupadas.

Tabela 8: Resumo das funções por autor

Wysocki	Crawford	Hobbs & Aubry
Formação	Formação: treinar gestores e equipas	Desenvolver competências do pessoal incluindo formação
Consultoria e orientação, prestando serviços especializados: a) Apoio em propostas b) Facilitar sessões de planeamento c) Avaliação de risco d) Intervenções no projeto e) Dar orientação e instrução de gestores f) Dar orientação aos gestores de topo	Consultoria e orientação: incluindo auditorias	Facultar orientação para os gestores de projetos Dar conselho à gestão de topo Executar tarefas especializadas para gestores de projetos Gerir interfaces com clientes
Métodos e normas: a) Inclui iniciação, planeamento, seleção b) Estabelecer, monitorizar e aplicar normas c) Seleção de projetos para o portfólio d) Manutenção de biblioteca de ferramentas e processos Preparação de propostas	Desenvolver e manter processos e metodologias de gestão de projetos (gerir e sabe aplicar)	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
Ferramentas de software: avaliação, seleção, instalação, apoio e autenticação do software	Apoio de software: de gestão de projetos	Facultar um conjunto de ferramentas Implementar e operacionalizar o sistema de informação dos projetos
Apoio aos projetos: a) Recolher informação e preparar e distribuir relatórios periódicos b) Assistir com auditorias c) Registo e manutenção de folhas de horas d) Arquivo de relatórios e) Manutenção do arquivo do projeto	Apoio aos projetos, que inclui tarefas técnicas como o planeamento, controlo de custos, gestão, bem como liderança, negociação, motivação, <i>teambuilding</i> Controlo de custos Documentação Repositório do projeto	Monitorizar e controlar a performance Implementar e gerir a base de dados de lições aprendidas Conduzir revisões aos projetos Reportar <i>status</i> do projeto aos gestores Desenvolver e manter um <i>scorecard</i> Conduzir auditorias a projetos Gerir arquivos de documentação dos projetos
Recursos de gestores de projetos	Repositório de recursos	Alocar recursos entre projetos
	Gestão de risco	Implementar e gerir base de dados de riscos

(Fonte: própria)

Como se pode inferir da tabela supra, as funções potencialmente a atribuir ao PSO podem resumir se em sete grandes grupos, correspondendo na sua grande parte à tipologia de funções identificada pelos autores Hobbs & Aubry (2007).

2.4 – AS METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Melhorar o desempenho do projeto através de uma boa gestão continua a ser a principal prioridade da maioria das organizações. Como uma forma de gerir este problema é frequente as organizações implementarem metodologias de gestão de projetos (*Project Management Methodologies – PMM*) para aumentar a eficiência e eficácia dos projetos.

Tanto organizações do setor público como do privado de todo o mundo investem recursos significativos em esforços para melhorar o sucesso dos projetos, que vão desde revisão e adaptação de atuais práticas para a adoção e desenvolvimento de novas metodologias. Desde 1999, que o PMM é considerado como um dos dez principais fatores que contribuem para o fracasso de projeto, de acordo com The Standish Group (citado por Wells, 2012, p. 43).

Num nível geral pode dizer-se que a implementação eficaz de PMM não faz com que automaticamente se considere o sucesso de um projeto. Por outro lado o seu mau desempenho não provém necessariamente da fraca implementação de PMM. Os benefícios de PMM para projetos e organizações incluem, entre outros, melhor controlo e monitorização de projetos, normalização e linguagem padronizada, fator de higiene, permitindo e garantindo propostas e contratos vencedores a limitação ao uso ou a falta de uso de PMM não traz benefícios, controlo, monitorização e governança e ajuda, guia e orienta os gestores para lidar com a incerteza e o medo do desconhecido (Wells, 2012, p. 51).

2.5 – ESTRUTURA E DESENHO ORGANIZACIONAL

Segundo Kerzner (2009, p. 93), as organizações podem ser definidas como grupos de pessoas que devem coordenar as suas atividades de forma a atingir os objetivos organizacionais. Esta função de coordenação exige uma forte comunicação e uma compreensão clara das relações e interdependências entre as pessoas. As estruturas organizacionais são ditadas por fatores tais como a tecnologia e o ritmo de mudança, complexidade, disponibilidade de recursos, produtos e/ou serviços, concorrência e necessidades para a tomada de decisão. Existem conceitos que influenciam a escolha das estruturas organizacionais, designadamente autoridade (que é o poder dado a indivíduos para que possam tomar decisões finais), responsabilidade (que é a obrigação incorrida para desempenhar as tarefas eficazmente e por ultimo *accountability*⁶, ou seja ter que responder para a conclusão satisfatória de uma tarefa específica (Kerzner, 2009, p. 95).

De acordo com o *white paper* do Oracle (2011, p. 11), um PMO coerente é aquele em que as funções, propósito e papéis estão alinhadas com o propósito maior e objetivos da organização. Melhora o funcionamento de projetos e atribui valor para os *stakeholders*. Segundo o *Economist Intelligence Unit* “as organizações que aderem a métodos fortes de gestão de projetos são consistentemente mais bem-sucedidas do que aquelas que não. 90% das empresas consideram as competências de gestão de projetos cruciais para o seu sucesso mas muitas ainda têm dificuldades para consistentemente gerir projetos mais efetivamente, melhorar processos e atingir os objetivos de negócios estratégicos” (Oracle, 2011, p. 11). De acordo com o mesmo trabalho (Oracle, 2011, p. 11), os esforços na implementação de gestão de projetos têm sido vistos ao nível dos processos, software e PMO. Contudo, a investigação tem demonstrado que existe pouca consistência na forma como os PMO são implementados para apoiar as organizações. As organizações são confrontadas com a necessidade de continuar a atingir eficiências nas

⁶ *Accountability* é autoridade com responsabilidade.

suas operações bem como nos seus projetos. Assim, quando gerido corretamente, a centralização pode ser uma fonte de ganhos de eficiência consideráveis. Os serviços partilhados seguem de mão dada com a centralização e as funções objeto de partilha estão a aumentar, desde o planeamento estratégico, para as tecnologias de informação e ainda gestão de projetos. A redução de custos é uma fonte contínua de pressão e de foco. A pressão reside em gerir orçamentos reduzidos aumentando os níveis de serviços.

A avaliação do PMO é uma questão de estrutura e desenho organizacional: o desenho depende de dois tipos de decisões (Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011, p. 410): (a) divisão de tarefas: dividir a organização em subunidades e atribuir tarefas específicas a cada unidade; e (b) atividades de coordenação e integração: desenho de processos e sistemas que asseguram o cumprimento das tarefas mais gerais e globais para as quais estas subunidades contribuem. Para estas atividades de coordenação e integração, existem mecanismos de integração (a) verticais, ou seja, centralização e normalização, ambas baseadas na autoridade organizacional; (b) horizontais, baseadas na comunicação e não na autoridade, e que incluem *task forces*, papéis de ligação e integração, fronteiras; (c) sistemas de informação que complementam os mecanismos horizontais e verticais; e (d) sociais, tais como incentivos (Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011, p. 411-412). Foram identificados quatro tipos de sistemas de controlo de gestão com os correspondentes mecanismos de controlo. O primeiro é o sistema de crenças, que distingue a estratégica como a perspetiva ou mente coletiva e é usado para inspirar e dirigir a procura por novas oportunidades de negócio e para definir e comunicar valores básicos, propósitos e direção para a organização. Segue o sistema de fronteiras, que é usado para definir limites explícitos e regras para o comportamento de procura de oportunidades. O terceiro lugar é ocupado por sistemas de controlo do diagnóstico, que referem-se ao controlo tradicional burocrático, que é usado para definir objetivos, monitorizar realizações e recompensar o cumprimento de objetivos específicos. Por último, tem-se os sistemas de controlo interativo, que se referem ao envolvimento pessoal da gestão nas atividades de tomada de decisão dos subordinados.

2.6 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Segundo a NP ISO 21500 (2012, p. 8), as organizações geralmente estabelecem a sua estratégia com base na respetiva missão, visão, política e fatores exteriores ao limite da fronteira organizacional. Os projetos são muitas vezes os meios para atingir os objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos poderão orientar a identificação e o desenvolvimento de oportunidades. Por sua vez, a seleção de oportunidades inclui a consideração de vários fatores, tais como a forma como os benefícios podem ser obtidos e os riscos geridos.

As estratégias sólidas envolvem a sinergia de objetivos a trabalhar junto para mover a organização em direção à sua visão (Bender, 2010, p. 53). As organizações envolvem-se em projetos, processos, operações e investigação para atingir estes objetivos estratégicos. O objetivo último quer de projetos quer de gestão de projetos é de acrescentar valor à organização.

A estratégia organizacional afeta a escolha da estrutura organizacional (Crawford, 2011, p. 12). Por sua vez, as estruturas organizacionais são importantes para a execução da estratégia organizacional. Para executar as estratégias de forma efetiva, os gestores devem tomar decisões corretas sobre as estruturas e desenvolver métodos ou processos para atingir a integração desejada das unidades estruturais. As estruturas organizacionais podem ter várias formas, e incluem estruturas de linha e de *staff*, estruturas funcionais, estruturas matriciais, estruturas matriciais multidimensionais, unidades de negócio estratégicas, estruturas *laissezfaire* e estruturas virtuais.

As melhores práticas nesta área (Crawford, 2011, p. 13) incluem um PSO estratégico que é importante para ligar os projetos da organização aos seus planos estratégicos, a existência de uma estrutura organizacional que é responsável por gerir a execução da estratégia, a gestão de projetos está claramente estabelecida e enraizada na estrutura de gestão da organização e informação sobre a estratégia e projetos flui de forma livre entre as unidades de negócio, facilitando a execução da estratégia.

Ainda de acordo com Bender (2010, p. 109), em muitas organizações – em particular quando não são baseadas em projetos – os projetos são muitas vezes vistos como interrupções ou distrações da rotina normal do negócio. Para o mesmo autor (Bender, 2010, p. 53), embora os benefícios derivados do alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais pareçam intuitivos, são poucas as organizações que fazem cumprir ou encorajam tal alinhamento. Qualquer atividade que não apoia os objetivos organizacionais é uma perda de recursos e tempo. Quaisquer atividades que desviem a organização do seu caminho estratégico são ainda pior. Este alinhamento pode-se verificar a três níveis: (a) estratégico – objetivos do projeto alinhados com os objetivos organizacionais; (b) organizacional – recursos do projeto integrados sem problemas com os recursos utilizados noutros processos, investigação e operações; e (c) processo – atividades do projeto interagem sem problemas com outros processos do negócio.

Num estudo desenvolvido por Aubry, Hobbs & Thuillier (2007, p. 329), aferiu-se que a questão de alinhamento estratégico está associada com a necessidade de juntar portfólios de projetos díspares e proliferantes num todo eficiente e coerente. As organizações devem adaptar os processos e estratégicos de forma a encarar as mudanças no seu ambiente e têm de se ajustar elas próprias rapidamente. Por outro lado, existem sinergias criadas pela gestão e relações entre projetos. A performance relacionada com a gestão do todo ultrapassa a soma da performance dos projetos individuais. Outro aspeto é a preparação para o futuro que raramente aparece na literatura da gestão de projetos, sendo o futuro normalmente visto de uma perspetiva operacional em vez de estratégico.

Para Pellegrinelli & Garagna (2009, p. 653), os PMO trazem mudanças na organização e no processo. Se forem bem-sucedidos, podem tornar-se redundantes, ou pelo menos incapazes de justificar a sua existência em face das pressões políticas, prioridades estratégicas ou análises económicas de custo/benefício. O processo pode ser concebido como uma transferência de valor do PMO para o resto da

organização. Por exemplo, uma vez que o PMO coloca os métodos, normas e ferramentas em lugar, incorporando-se estes nas rotinas e processos da organização, então a sua contribuição está completa. Nas organizações que são mais baseadas em projetos há uma necessidade de coordenar e extrair o máximo de benefícios de projetos e programas, uma vez que representam uma proporção significativa dos recursos disponíveis. Os PMO são melhor concebidos como agentes e sujeitos de mudança – formados, moldados, desfeitos e reformulados graças aos esforços dos seus líderes e demais correntes organizacionais, mudanças estratégicas e tensões políticas. O PMO é reinventado como um agente e sujeito de mudança ou renovação. Transforma aspetos dos processos organizacionais, rotinas e cultura e ao fazê-lo pode comprometer a sua própria razão de ser. O destino dos PMO é determinado através da interpretação das intenções dos seus líderes e defensores e mais amplas alterações e tensões organizacionais.

2.7 – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Crawford (2011, p. 28), a equipa multifuncional é uma característica central da gestão de projetos. As organizações que se organizaram à volta de áreas funcionais ou uma abordagem matricial fraca foram menos bem-sucedidas do que equipas de projetos e equipas com estruturas matriciais fortes. Estas duas estruturas funcionaram bem quer para projetos complexos quer para projetos simples.

Com o surgimento da produção em massa, as estruturas de muitas organizações têm sido baseadas em processos e operações e não em projetos (Bender, 2010, p. 89). Caso os projetos não existissem, a estrutura funcional poderia funcionar relativamente bem. Esta estrutura existe quando a organização está dividida por departamentos ou disciplinas funcionais. Segundo o mesmo autor, mais importante que a estrutura organizacional é a boa definição de funções e de responsabilidades.

Tabela 9: Enquadramento dos projetos na organização

Características do projeto	Tipo de organização				
	Funcional	Matricial fraca	Matricial equilibrada	Matricial forte	Baseada em projetos
Autoridade do gestor de projeto	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
% de pessoal dedicado a tempo interior ao trabalho do projeto	Quase 0	0–25%	15%–60%	50%–95%	85%–100%
Papel do gestor de projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo inteiro	Tempo inteiro	Tempo inteiro
Nomes comuns para o papel do gestor de projeto	Coordenador de Projeto Líder do Projeto	Coordenador de Projeto Líder do Projeto	Gestor de Projeto Officer do Projeto	Gestor de Projeto Gestor de Programa	Gestor de Projeto Gestor de Programa
Pessoal administrativo de gestão de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo inteiro	Tempo inteiro

(Fonte: Crawford, 2011, p. 29)

A estrutural organizacional trata basicamente da alocação das autoridades de tomada de decisões e de responsabilidade. Numa matriz, embora possam existir equipas multifuncionais, o gestor funcional ainda tem autoridade sobre a alocação de recursos e o poder efetivo para eventualmente quebrar a eficácia da equipa.

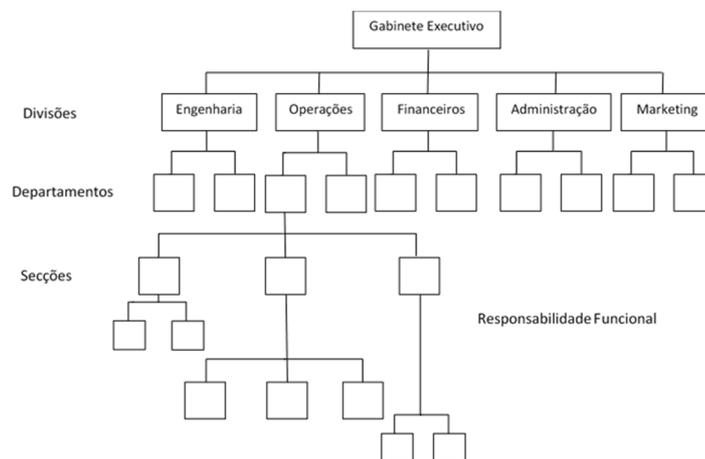
Muitas organizações já se aperceberam dos problemas inerentes em colocar equipas multifuncionais em organizações funcionais existentes e concluíram que não é eficaz. A antiga cultura funcional tende a dominar, tornando o *accountability* difícil e a tomada de decisão lenta. Nalgumas organizações na vanguarda, uma solução passa por dar poder ao programa, movendo para uma estrutura baseada em projetos e criando grupos ou centros de peritos, tal como o PMO, para dar apoio aos programas. Isto implica uma mudança do papel do gestor funcional de dono dos recursos para fornecedor de pessoas.

As características da organização por projetos incluem: (a) equipas são responsáveis pelo desempenho; (b) gestores funcionais são fornecedores de recursos, ou seja “donos” dos recursos; (c) avaliação do desempenho individual é suspensa – a chave é o desempenho da equipa; (d) os profissionais são ouvidos nas suas atribuições; (e) as equipas e não apenas os gestores têm acesso aos gestores de topo; (f) todos são formados para trabalho baseado em equipa; e (g) os membros da equipa permanecem na sua equipa durante o projeto.

2.7.1 – Estrutura funcional (ou tradicional ou clássica)

Nesta estrutura clássica, a gestão tem todas as entidades funcionais necessárias para desempenhar as tarefas. As atividades são desenvolvidas dentro de cada grupo funcional e são dirigidos por chefes de departamento ou divisão. Cada departamento tem uma concentração de perícias técnicas. Todas as organizações formais e informais estão bem estabelecidas e os níveis de autoridade e de responsabilidade estão claramente definidos. O trabalho é baseado em processos de negócio rotineiros e previsíveis. Os projetos dentro de cada grupo funcional não levantam questões. Contudo, projetos que implicam o uso de pessoal de vários grupos funcionais são difíceis de gerir.

Figura 2: Estrutura funcional (ou tradicional ou clássica)



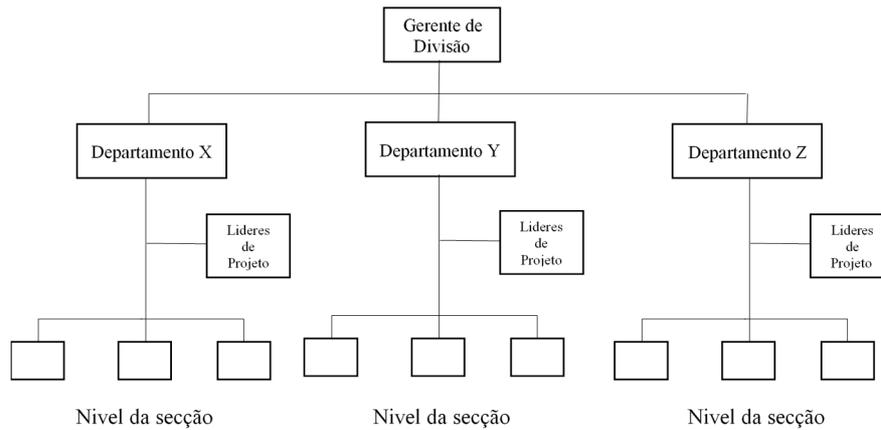
(Fonte: Kerzner, 2009, p. 96)

2.7.2 – Estrutura de gestão de projetos por departamentos

Implica a existência de líderes ou coordenadores de projetos dentro de cada departamento funcional. Os trabalhadores ao nível da secção são temporariamente alocados como gestores de projetos e regressam à

sua posição no término do projeto. Trata-se de uma estrutura efetiva na coordenação e integração de trabalho dentro de um departamento, desde que seja escolhido o líder correto. Os líderes de projeto têm pouca autoridade existindo pouco colaboração com os chefes de departamentos.

Figura 3: Estrutura de gestão de projetos por departamentos

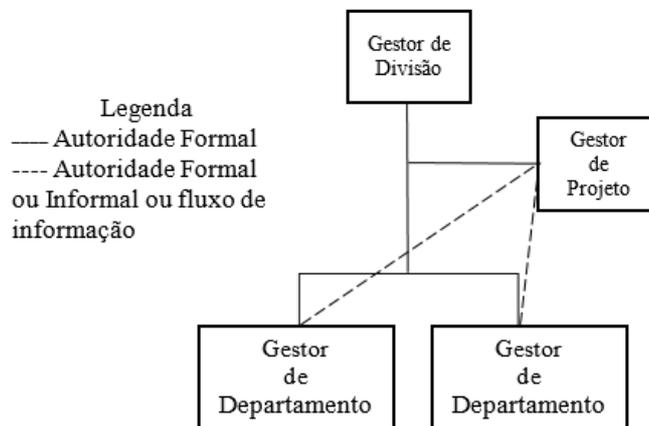


(Fonte: Kerzner, 2009, p. 100)

2.7.3 – Estrutura de organização por projetos – pessoal de linha

Nesta estrutura, a posição de gestão de projetos não é controlada pelos gestores funcionais, podendo existir duas variantes. Na primeira, o gestor de projeto apenas serve como ponto focal para a atividade de controlo, ou seja, um centro de informação, sendo a sua responsabilidade manter o gestor da divisão informado do *status* do projeto e tenta influenciar os chefes de departamentos para cumprir as atividades dentro do cronograma. Na segunda variante, é atribuído mais autoridade ao gestor, podendo assim atribuir tarefa aos trabalhadores nas organizações funcionais. Contudo, o gestor funcional mantém a autoridade de avaliações. O membro da equipa fica assim preso numa teia de relações de autoridade e surgem conflitos devido à partilha de autoridade entre os gestores funcionais e os gestores de projetos.

Figura 4: Estrutura de organização por projetos – pessoal de linha

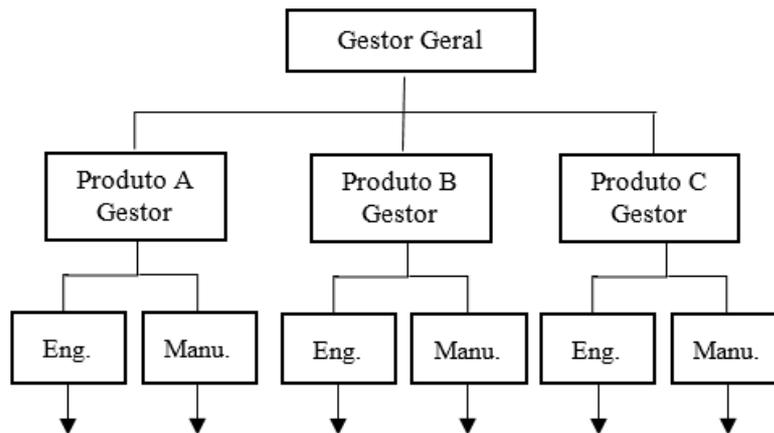


(Fonte: Kerzner, 2009, p. 103)

2.7.4 – Estrutura de organização pura de produto

Esta estrutura desenvolve uma divisão dentro de uma divisão. Apenas um gestor de projeto mantém autoridade sobre todo o projeto. Cada pessoa reporta apenas a uma líder, existindo assim canais de comunicação fortes que resultam em tempos de reação muito rápidas. Nesta estrutura, os gestores de projetos podem contratar, despedir e avaliar os membros da sua equipa.

Figura 5: Estrutura de organização pura de produto

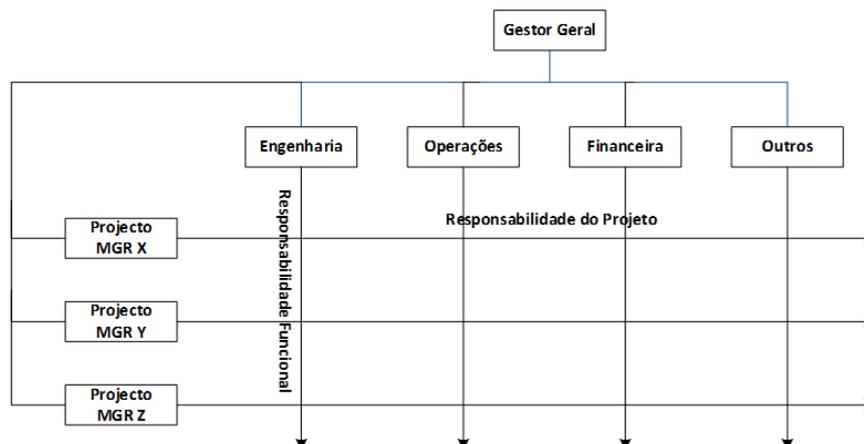


(Fonte: Kerzner, 2009, p. 104)

2.7.5 – Estruturas matriciais

As estruturas matriciais são tentativas de combinar as vantagens da estrutura funcional com a estrutura baseada em produtos. São especialmente indicadas para organizações que são conduzidas por projetos.

Figura 6: Estrutura matricial típica



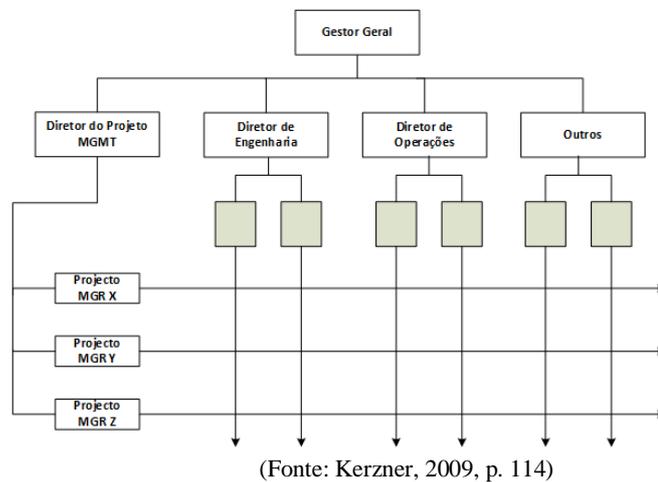
(Fonte: Kerzner, 2009, p. 106)

A figura acima é uma forma típica de uma estrutura matricial. Cada gestor de projeto reporta diretamente ao vice-presidente e administrador. Dado que cada projeto representa um potencial centro de lucro, o poder e autoridade usado pelo gestor de projeto deriva diretamente do gestor. O gestor de projeto tem responsabilidade e *accountability* total do sucesso do projeto. Os departamentos funcionais têm

responsabilidade de manter excelência técnica no projeto. Contudo, esta estrutura apresenta uma desvantagem dado que cada pessoa que trabalha no projeto tem dois chefes. A matriz pode tomar variadas formas mas existem essencialmente três variedades comuns. Cada tipo representa os diferentes graus de autoridade atribuído ao gestor do programa e indiretamente identifica o tamanho relativo da organização.

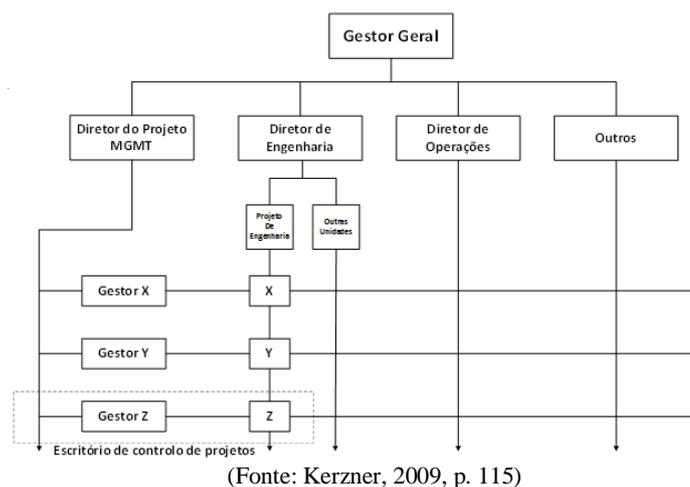
A primeira variante apresentada funciona em organizações pequenas com poucos projetos em que o gestor pode coordenar as atividades entre os seus gestores de projetos. À medida que as organizações crescem em tamanho e número de projetos, é necessário criar o diretor de programas ou gestor de programas ou projetos que fica responsável por toda a gestão de projetos. Veja se a figura seguinte.

Figura 7: Diretor de gestão de projetos



À medida que as organizações continuam a crescer ou o número de projetos aumentar, pode-se equacionar a seguinte estrutura, com a criação de um vice diretor de gestão de projeto:

Figura 8: Escritório de projeto



Os seguintes fatores influenciam a escolha do estilo organizacional (Verzuh, 2003): (a) projetos vs. operações: organizações com maiores orçamentos em projetos são melhor servidas com estruturas orientadas para projetos; (b) leque de funções: mais projetos com funções múltiplas favorecem estruturas

orientadas para projeto; (c) tamanho: estruturas orientadas para projetos são mais adequadas em organizações com maior rendimento a derivar de poucos grandes projetos; (d) semelhança entre projetos: quanto maior as semelhanças entre projetos, maior a oportunidade de gerir os projetos da mesma forma como operações correntes⁷; (e) complexidade do trabalho: é mais fácil criar especialistas numa estrutura funcional porque a especialidade tende a crescer dentro da própria função e as pessoas organizam as suas carreiras com base nessa função; e (f) previsibilidade de projetos: a natureza temporária de projetos aliada à incapacidade de prever o volume do trabalho de projeto favorece estruturas orientadas para projetos.

A escolha da estrutura organizacional tem implicações ao nível da atuação dos gestores de projetos. No que toca à autoridade, algumas estruturas organizacionais favorecem projetos enquanto outras favorecem operações. Menos autoridade implica um maior esforço para tomar e implementar decisões. A comunicação é um fator crítico de sucesso em qualquer estrutura organizacional. É importante manter todos os *stakeholders* informados e coordenados. Projetos múltiplos geralmente concorrem para quantidades limitadas de pessoas, equipamento e financiamento, o que faz com que muitas vezes são usados os recursos de projetos para realizar operações ou novos projetos. Numa entidade orientada para projetos, os projetos são o centro da sua atenção e a razão da sua existência. Isto compara favoravelmente com organizações tradicionais ou matriciais onde o pessoal trabalha menos de metade do seu tempo em projetos. Quando a cadeia de comando de um projeto não segue a estrutura organizacional, exige mais esforço para trazer um problema à atenção do gestor respetivo.

Será importante reter que qualquer estrutura tem as suas forças e fraquezas. O importante é estar disposto a identificar os riscos e perceber que a melhor resposta irá exigir elementos de ambos os espetros. Segundo Wysocki (2009, p. 507), se o PSO se situar ao nível elevado, tem de fornecer os serviços a todas as disciplinas, sendo geralmente bem financiados e com bom pessoal. Tem visibilidade ao nível do portfólio e pode estar envolvido em papéis estratégicos. Se o PSO se situar ao nível da função, apenas fornece os serviços à única função. Tende a não ser bem financiado nem ter pessoal suficiente.

2.8 – CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Desouza & Evaristo (2006, p. 415-416), o único critério para o sucesso de um PMO é estar alinhado de perto à cultura da organização. Segundo Crawford (2011, p. xli), o PMO é uma função desenhada para facilitar a gestão de projetos por um lado e melhorar a gestão de toda a organização através da gestão de portfólios de projetos e da ligação de projetos à estratégia organizacional por outro. Mais do que constituir um departamento/gabinete ou gerar relatórios, infunde uma mudança cultural na organização como um todo. Adicionalmente, a mesma autora afirma que a implementação e aplicação efetiva de um PMO é um desafio tremendo. A complexidade e magnitude do esforço para desenvolver, desenhar e implementar um PMO completo são muitas vezes subestimados. Existem sete áreas de mudança cultura que a implementação de um PMO requer.

⁷ Assim, quando o trabalho entre projetos é similar, deve considerar-se uma estrutura funcional. Por sua vez, quando os projetos produzem produtos não relacionados, deve considerar-se uma estrutura orientada para projetos.

2.8.1 – Velocidade e paciência

A construção de uma cultura de gestão de projetos demora tempo. Por sua vez, é crítico atingir objetivos claros durante a implementação sob pena de um projeto de PMO ter insucesso, perdendo os participantes a visão do valor acrescentado que as práticas de gestão de projetos podem trazer. Assim, é necessário agir rapidamente com a evidência de resultados num prazo de dois anos. Alerta-se contudo que a implementação plena de um PMO pode durar entre dois a cinco anos.

2.8.2 – Liderança de baixo para cima

O desempenho de projetos tem-se tornado importante para as carreiras do pessoal e até para a própria existência de alguns departamentos internos. Assim, verifica-se que a iniciativa para formalizar gestão de projetos inicia-se ao nível departamental até mesmo ao nível do projeto. À medida que os esforços tecnológicos começam a mostrar resultados, todas as outras unidades de negócio incorporam-se nas equipas de projetos como *stakeholders* da organização e essas unidades de negócio veem melhorias no desempenho de entrega nesses projetos.

2.8.3 – Uma perspetiva de pensamento em sistemas

Para implementar efetivamente a gestão de projetos através da organização, todos têm de perceber o que se passa com a gestão de projetos, desde os membros das equipas aos patrocinadores executivos. Traduz num clima organizacional em que virtualmente todos tocados por um projeto sentem o impacto do que sucede com a iniciativa de gestão de projetos. Quando os executivos podem efetivamente priorizar projetos e tomar decisões sobre iniciação, financiamento e recursos baseado em factos, estarão numa posição de aplicar a teoria de sistemas à sua organização – para otimizar o sistema como um todo em vez de apenas mexer nas partes.

2.8.4 – Sistemas globais

Ao nível organizacional, a gestão efetiva de recursos integrada, planeamento de custos e controlo de tempo requiere integração com sistemas de compras, sistemas financeiros, sistemas de registo de tempos e sistemas de RH. A integração de sistemas a este nível de complexidade exige desenvolvimento de especificações detalhadas e planeamento por si só.

2.8.5 – Gestão de conhecimento

Um novo conjunto de procedimentos e normas têm de ser implementado bem como um mecanismo comum para guardar e partilhar esta informação. Concomitantemente, existe o processo de formação e a rotina de recolha de dados que tem de ser implementado para obter essa informação.

2.8.6 – Organizações de projetos que aprendem e aprenderam

A aprendizagem tem de ocorrer ao nível de toda a organização para o PMO ser efetivo. Isso inclui formação, orientação e avaliação de pessoal afeto aos projetos.

2.8.7 – Comunicação aberta

A comunicação tem de ser livre não apenas no projeto mas entre projetos e entre os diversos níveis organizacionais. Assim, através de novos canais de comunicação estabelecidos pelo PMO, tornar-se-á possível para toda a cultura organizacional – desde os executivos superiores até ao nível das equipas de projetos – comunicar numa linguagem comum e trabalharem juntos para perceber as questões inerentes ao desempenho dos projetos e como as questões num projeto podem afetar outros projetos e, em última instância, a organização.

2.8.8 – Tipos de culturas

Segundo Kerzner (2010, p. 274-275), existem vários tipos de culturas de gestão de projetos que variam consoante a natureza do negócio, ao nível de confiança e cooperação e o ambiente competitivo. Culturas cooperativas são baseadas na confiança e efetiva comunicação quer internamente quer externamente. Estas culturas prosperam em comunicação, confiança e cooperação efetiva. Decisões são tomadas com base no melhor interesse de todos os *stakeholders*. Demora anos a atingir e funciona bem em condições económicas favoráveis e desfavoráveis. Nas culturas não cooperativas prevalece a desconfiança. Os empregados preocupam-se mais com eles e seus interesses pessoais do que o melhor para a equipa, organização ou clientes. Refletem a incapacidade da gestão em cooperar entre eles e com a restante equipa, não existindo respeito. Não têm tanto sucesso com as culturas cooperativas. As culturas competitivas obrigam as equipas de projetos a competirem com as outras para os recursos da organização. Os gestores de projetos exigem que os empregados demonstrem mais lealdade para o projeto do que os gestores de linha. Podem ser úteis no curto prazo em particular se existir muito trabalho embora os efeitos a longo prazo não são favoráveis. Culturas isoladas ocorrem quando uma organização grande permite que unidades funcionais desenvolvem as suas próprias culturas e podem resultar em ambientes de culturas dentro de culturas. Por último, as culturas fragmentadas ocorrem quando parte da equipa está geograficamente separada do resto da equipa. Também ocorrem em projetos multinacionais onde a equipa mãe pode ter uma cultura forte mas não a equipa estrangeira.

2.9 – MATURIDADE

A questão de modelos de maturidade para a gestão de projetos é um desafio enorme, que tem consumido vários estudos ao longo dos anos. Seguem alguns breves pontos segundo Crawford (2011, p. 48).

2.9.1 – Capability Maturity Model

Devido ao trabalho desenvolvido pelo SEI (Software Engineering Institute), patrocinado pela CMU (Carnegie Mellon University), tem-se hoje uma compreensão melhor das áreas de perícia necessárias para uma organização poder produzir consistentemente produtos software de qualidade. O modelo de software facultou à gestão de projetos um trampolim para construir um conjunto de medidas de processos para a disciplina. Este modelo pode ser definido como sendo uma soma de “melhores práticas” para diagnóstico

e avaliação de maturidade do desenvolvimento de software numa organização. O CMM (*Capability Maturity Model*) não deve ser entendido como uma metodologia, pois não estabelece como fazer, mas sim o que deve ser feito. O CMM descreve os principais elementos inerentes ao processo de desenvolvimento de software, trilhado em cinco níveis de maturidade. Este modelo pode ser usado como um guia para apoiar na maturidade das capacidades de gestão de projetos de uma forma controlada e previsível (Crawford, 2011, p. 49).

No nível 1 de maturidade (inicial) os processos são geralmente *ad hoc* e caóticos. A organização geralmente não dispõe de um ambiente estável. O sucesso nessas organizações depende da competência e heroísmo dos seus funcionários e não no uso de processos estruturados. São produzidos produtos e serviços que em geral funcionam, mas frequentemente excedem o orçamento e o prazo dos projetos.

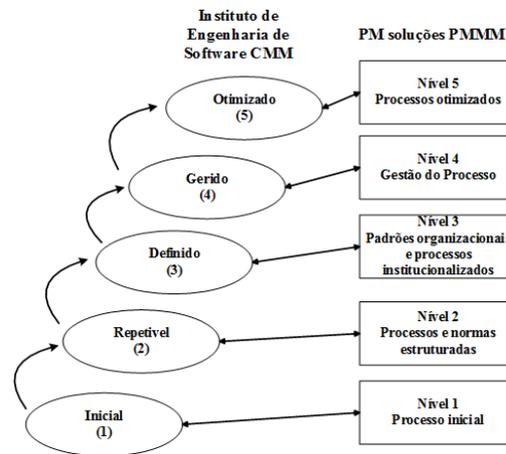
No segundo nível de maturidade (repetível), o desenvolvimento do software é repetido. O processo pode não se repetir para todos os projetos da organização. A organização pode usar ferramentas de gestão de projetos para mapear os custos e o prazo do projeto. A adoção de um processo de desenvolvimento ajuda a garantir que práticas existentes sejam utilizadas em momentos de *stress*. Ainda há um risco significativo de exceder as estimativas de custos e o prazo de desenvolvimento.

Neste terceiro nível de maturidade (definido), uma organização alcançou todas as metas genéricas e específicas das áreas de processo designadas como de níveis 1 e 2. Processos são bem caracterizados e entendidos, e são descritos utilizando padrões, procedimentos, ferramentas e métodos. A organização possui um conjunto de padrões de processos. Estes estão estabelecidos e são melhorados periodicamente. Estes processos padrões são usados para estabelecer uma consistência dentro da organização.

Segue o nível 4 (gerido) em que, utilizando métricas precisas, a gestão pode efetivamente controlar os esforços para desenvolvimento de software. Em particular, pode identificar caminhos para ajustar e adaptar o processo a projetos particulares, sem perda de métricas de qualidade ou desvios das especificações.

Por último, no nível otimizado, os processos são continuamente melhorados com base no entendimento quantitativo das causas comuns de variação inerente aos processos. O foco é o progresso contínuo do desempenho dos processos, através da introdução de melhorias de inovação tecnológica e incremental. Objetivos de melhoria quantitativa dos processos para a organização são estabelecidos, continuamente revisados, refletindo as mudanças nos objetivos da organização, e usando critérios de melhoria na gestão de processos.

Figura 9: Mapeamento de CMM para PMMM



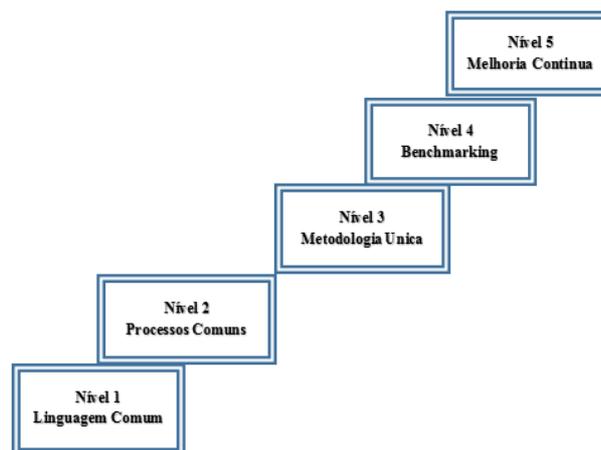
(Fonte: Crawford, 2011, p. 49)

2.9.2 – Project Management Maturity Model

O planeamento estratégico para a gestão de projetos difere das outras formas de planeamento estratégico dado que é muitas vezes efetuado ao nível de gestão intermédia e não da gestão executiva. Embora a gestão executiva esteja envolvida, apenas o faz num papel de apoio e facultar fundos bem como tempo dos funcionários. O seu envolvimento é necessário de forma a assegurar que as recomendações da gestão intermédia não resultam em mudanças indesejadas na cultura organizacional.

As organizações tendem a desenvolver planeamento estratégico para novos produtos e serviços estabelecendo um plano bem pensado e depois executando-o minuciosamente. Contudo, o planeamento estratégico para projetos é feito num estilo de prova de fogo. A base para atingir excelência em gestão de projetos pode melhor ser descrito como o modelo de maturidade de gestão de projetos, ou *project management maturity model* (PMMM). Seguindo o modelo CMM, também é composto por cinco níveis, que representam os vários graus de maturidade em gestão de projetos.

Figura 10: Os cinco níveis de maturidade do PMMM



(Fonte: Kerzner, 2009, p. 929)

No nível 1 – linguagem comum – a organização reconhece a importância da gestão de projetos e da necessidade para uma boa compreensão do conhecimento básico de gestão de projetos, bem como a correspondente linguagem/terminologia.

No nível 2 – processos comuns – a organização reconhece que processos comuns têm de ser definidos e desenvolvidos de tal forma que os sucessos obtidos num projeto podem ser repetidos noutros projetos. Incluído neste nível está o reconhecimento que os princípios de gestão de projetos podem ser aplicados e apoiarem outras metodologias utilizadas pela organização.

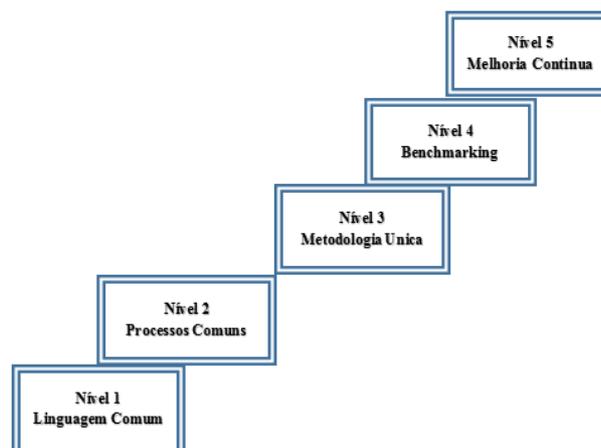
No nível 3 – metodologia única – a organização reconhece o efeito sinérgico de combinar todas as metodologias numa única metodologia, tendo como centro a gestão de projetos. Os efeitos sinérgicos também tornam o controlo dos processos fácil com uma única metodologia do que com múltiplas metodologias.

O nível 4 – *benchmarking* – contém o reconhecimento que melhorias dos processos são necessárias para manter a vantagem competitiva. O *benchmarking* tem de ser desenvolvido numa base contínua. A organização tem de decidir sobre quem e o quê efetuar o *benchmark*.

No nível 5 – melhoria contínua – a organização avalia a informação obtida através do *benchmarking* e decide sobre se esta informação vai realçar a metodologia única.

Existe um mito comum que todo o trabalho deve ser desenvolvido sequencialmente, mas isto não é necessariamente verdade. Certos níveis de maturidade podem e de facto sobrepõem-se. A grandeza da sobreposição é baseada no risco que a organização está disposta a tolerar. Importa reter que a ordem na qual as fases são concluídas não pode variar. Por exemplo, embora o nível 1 e 2 podem se sobrepor, o nível 1 tem de ser concluído antes do nível 2 ser concluído.

Figura 11: Sobreposição dos níveis PMMM

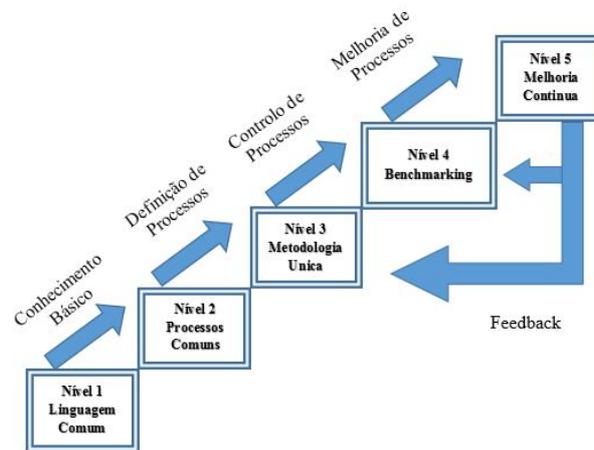


(Fonte: Kerzner, 2009, p. 930)

Existe sobreposição do nível 1 e nível 2 quando a organização inicia o desenvolvimento de processos de gestão de projetos enquanto estão a ser introduzidas afinações na linguagem comum ou durante a

formação. O nível 2 e nível 3 geralmente não se sobrepõem. Pode ser possível iniciar algum do trabalho do nível 3 antes do nível 2 estar concluída mas é muito improvável. A sobreposição do nível 3 e nível 4 ocorre quando a organização planeia os processos para melhorar a metodologia enquanto a metodologia única ainda está a ser desenvolvida. Na sobreposição do nível 4 e nível 5, à medida que a organização torna-se mais comprometida com o *benchmarking* e melhoria contínua, a velocidade na qual a organização quer a mudança pode fazer com que estes dois níveis tenham uma sobreposição significativa. O feedback do nível 5 para o nível 4 e nível 3 implica que estes três níveis formam um ciclo de melhoria contínua e pode até ser possíveis estes três níveis se sobreporem.

Figura 12: Feedback entre os níveis PMMM



(Fonte: Kerzner, 2009, p. 931)

Podem ser atribuídos riscos a cada nível do PMMM, podendo estes ser baixo, médio ou alto, como de seguida descrito. O risco baixo apresenta quase nenhum impacto na cultura organizacional ou a cultura organizacional é dinâmica e rapidamente aceita a mudança. Com o risco médio, a organização reconhece que mudança é necessária mas pode desconhecer o impacto da mudança. Já o risco alto ocorre quando a organização reconhece que as mudanças resultantes da implementação da gestão de projetos vão causar uma mudança na cultura organizacional.

Tabela 10: Grau de dificuldade nos cinco níveis de maturidade

Nível	Descrição	Grau de dificuldade
1	Linguagem comum	Médio
2	Processos comuns	Médio
3	Metodologia única	Alto
4	<i>Benchmarking</i>	Baixo
5	Melhoria contínua	Baixo

(Fonte: Kerzner, 2009, p. 932)

O nível 3 apresenta o maior risco e grau de dificuldade para a organização. Quando a organização chega ao nível 3 o tempo e esforço necessário para atingir níveis mais elevados de maturidade têm um menor grau de dificuldade. Contudo, atingir o nível 3 pode implicar uma mudança significativa na cultura corporativa. Uma boa documentação de procedimentos pode acelerar o processo de maturidade de gestão

de projetos, promover apoio em todos os níveis de gestão e melhorar significativamente as comunicações. Esta documentação ajuda a facultar guias e uniformidade, encorajar documentação útil mas mínima, comunicar informação clara e efetivamente, normalizar formatos de dados, unificar equipas de projetos, facultar uma base para análise, assegurar acordos de documentos para referência futura, renovar compromissos, minimizar papelada, conflitos e confusão, delinear pacotes de trabalho, incorporar os novos membros da equipa e construir uma pista e método de experiências para projetos futuros.

Tabela 11: Tabela para progredir entre os níveis de maturidade

Nível de maturidade do PSO atual	Características do PSO no nível atual	Iniciativas para mover o PSO para o próximo nível
1	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns processos definidos disponíveis • Apoio informal às equipas quando solicitado • Formação não disponível 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir uma <i>task force</i> para estabelecer o processo • Documentar o processo • Facultar formação
2	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um processo documentado • Apoio a tempo parcial disponível • Formação limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer programas para uso de processos • Estabelecer pessoal a tempo inteiro • Monitorizar e aplicar cumprimento • Aumentar formação disponível
3	<ul style="list-style-type: none"> • Processos totalmente documentados e apoiados • Apoio a tempo inteiro disponível • Todas as equipas de projeto estão a usar os processos • Os processos estão integrados com outros processos • Formação mais extensiva disponível 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos fazem parte do plano de negócio • Colocar gestão do portfólio de projetos no PSO • Dá um papel mais ativo ao pessoal de projeto • Dar mais formação extensiva • Criar um programa de desenvolvimento de carreira no PSO • Fornecer gestores de projetos no PSO
4	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo desenvolvimento profissional • Formação completa disponível • Portfólio de projeto gerido como um negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Começa identificar e adotar as melhores práticas • Métricas definidas para monitorizar progresso da qualidade • Revisões usados para monitorizar cumprimento
5	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo de melhoria contínua está implementado • Existe melhoria medida em sucesso de projetos 	

(Fonte: Wysocki, 2009, p. 527)

A maturidade em gestão de projetos é atingida quando a gestão de topo dá *status* apropriado para projetos na organização, a estrutura organizacional reflete o que é necessário para tomar decisão de projetos e terminar os projetos com sucesso, os gestores de projetos têm a responsabilidade e autoridade para gerir, as técnicas e ferramentas necessárias para a gestão de projetos são facultadas e a organização investe na transferência de capacidades para as suas equipas de projetos.

2.10 – A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Hobbs, Aubry & Thuillier (2008, p. 550), a mudança organizacional normalmente ocorre num ambiente político. Alterações nos PMO são tanto causados por forças políticas como o moldar de um novo ambiente político. As tensões dentro da organização desempenham um papel importante na determinação do caminho que o desenvolvimento de uma organização irá seguir. Por sua vez, cada novo arranjo estrutural realinha a estrutura do poder e cria novas tensões. As tensões muitas vezes constroem-se lentamente até que um ponto de rutura é atingido, altura em que uma alteração na estrutura terá de acontecer modificando ou eliminando a fonte de tensão. As tensões estão presentes nas duas extremidades

do processo de estruturação, e servem como um conjunto de condições. Uma vez que uma nova estrutura é posta em prática, surgem novas tensões como consequências da nova estrutura. Como tal, as tensões apresentam uma oportunidade para entender a dinâmica da coevolução na área social do sistema de inovação. Podem ser identificadas cinco categorias de tensões dentro das organizações (Hobbs, Aubry & Thuillier, 2008, p. 551-553): (a) económica; (b) política; (c) política de relacionamento com clientes; (d) uniformização vs. flexibilidade; e (e) controlar a máquina do projeto.

2.10.1 – Tensão económica

A fonte de tensão económica é dupla: o desempenho do projeto e o custo do PMO. O desempenho do projeto é muitas vezes questionado dentro das organizações. As tensões surgem quando os projetos não cumprem os seus objetivos. Isto é verdadeiro com ou sem a presença de um PMO, mas quando existe um PMO é muitas vezes reconhecido como tendo um papel a desempenhar na performance do projeto. De um modo mais geral, os responsáveis de PMO estão muitas vezes sob pressão para mostrar *value for money*. Isto leva a esforços para documentar o valor do PMO e para os PMO serem vítimas de ataques frequentes sobre a sua legitimidade.

2.10.2 – Tensões políticas

As tensões políticas surgem em torno das questões de poder e controlo. O poder de gerir projetos parece ser a tensão mais importante. A avaliação do *status* do projeto depende da perceção e posição do indivíduo. As pessoas do PMO ou da unidade de negócio não têm o mesmo ponto de vista, uma vez que não têm os mesmos objetivos nem os mesmos incentivos. Cada um pode ter os seus próprios critérios para a comunicação do *status* do projeto. Elas oferecem uma oportunidade para observar as tensões que surgem em torno da gestão do projeto e seu *status*. Outra fonte de tensão relacionada com o controle de projetos é a questão da transparência. PMO às vezes têm um papel de detetive para se certificar que nenhuma informação seja escondida por outros gestores. Nesta situação, um clima de confiança é difícil de estabelecer e tensões podem tornar-se muito evidentes.

2.10.3 – Política de relacionamento com clientes

Do ponto de vista do PMO, existem dois tipos de clientes: os seus próprios clientes para as suas entregas e os clientes dos projetos que são realizados na organização. As tensões estão relacionadas primariamente com o segundo tipo de cliente, normalmente representado internamente por uma entidade organizacional.

2.10.4 – Uniformização vs. flexibilidade

A uniformização da metodologia de gestão de projetos e processos está muitas vezes em oposição à flexibilidade necessária na execução de um projeto na vida real. De um lado, PMO muitas vezes têm a responsabilidade de desenvolver e uniformizar metodologias. O desenvolvimento dessas ferramentas é muito frequente ser participada com as contribuições de todas as entidades envolvidas nas entregas do projeto. Mas quando é hora de colocar a metodologia em prática, confrontos são frequentemente a norma.

A tensão entre a normalização e flexibilidade está intimamente relacionada com questões de poder e controlo. Os padrões são seguidos ou não, dependendo de quem tem o poder de decidir. Os papéis dos donos do projeto e os patrocinadores dos projetos são determinantes na governação do projeto.

Uma oposição muitas vezes emerge entre orientação de processo e de negócio na tomada de decisão. Tensões são criadas entre os gestores de negócios exigindo flexibilidade para atender às necessidades do negócios e aqueles que são responsáveis pelo processo de gestão de projetos. Em certas circunstâncias, os gestores de negócios incentivam a transgressão na busca dos objetivos do negócio, enquanto em outras a ênfase é colocado sobre o respeito do processo da gestão do projeto. As tensões também surgem consoante o perfil do gestor de projeto, se são processadores, técnicos ou gestores de negócios. Alterações nas estruturas muitas vezes exigem que os gestores de projeto desenvolvam novas competências, o que leva tempo.

2.10.5 – Controlar a máquina do projeto

A expressão “controlar a máquina do projeto” é usada para evocar duas versões da mesma tensão: a máquina é atualizada ou ela fica fora de controlo. Aumentar a capacidade da organização para gerir projetos traz problemas em torno da alocação de recursos. Mas reduzir esta capacidade é mais astuto e traz tensão entre o PMO e as unidades funcionais ou de negócios. Ao resolver uma ou mais destas tensões, uma estrutura especial emerge. A grande variedade e a falta de qualquer padrão óbvio podem ser facilmente interpretadas como ilustrando a era do desenvolvimento. O processo de seleção já pode ter começado, mas ainda não é claramente visível.

Para que uma organização possa imitar outra, tem de haver uma clara perceção do fenómeno a ser reproduzido. Imitação pode em parte explicar o impulso inicial para configurar um PMO, mas não fornece uma explicação adequada da estrutura que é implementada. Além disso, pode não explicar a instabilidade observada entre a população de PMO. As estruturas de PMO alternam entre períodos de tensão e períodos de relativa estabilidade. Estas alterações podem ser interpretadas como “ondas de racionalidade”. O seu típico ciclo de vida começa com uma mistura de entusiasmo e relutância que é alimentado com imagens confusas que descrevem o progresso ou calamidades resultantes delas. Depois de alguns anos, as primeiras paixões são seguidas com cautela e muitas vezes desilusão. Elementos da nova gestão técnica sobrevivem, mas são usados muito mais seletivamente. A partir desta perspetiva, a implementação de um PMO pode ser visto como um esforço racional de aplicar novas técnicas de gestão.

As tensões que emergem da cada nova estrutura lentamente corroem a lógica sobre a qual a mudança foi baseada levando a uma nova onda de racionalidade implementada através de um novo arranjo organizacional incluindo uma nova estrutura para o PMO. A mudança constante é impulsionada em parte pela dinâmica da política interna das organizações. Ela também é impulsionada pela necessidade de se adaptar a ambientes dinâmicos. O PMO está profundamente enraizado na sua organização hospedeira, e os dois co evoluem. As tensões organizacionais estão entre os primeiros impulsionadores da

implementação e reconfiguração de PMO. O resultado dessas tensões traz em foco a importância da política organizacional.

2.11 – A PROBLEMÁTICA DA PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

De acordo com o estudo do Begicevic, Divjak & Hunjak (2009, p. 547), a problemática de decidir sobre financiamento pode ter várias perspectivas. A primeira, na perspectiva da entidade que pretende candidatar-se a vários projetos e portanto necessita de definir prioridades sobre quais os programas a escolher para cumprir com a missão e recursos limitados. Segundo, a perspectiva das entidades financiadoras, que têm de avaliar os projetos segundo os critérios definidos. Terceiro, existe um nível político e de políticas na qual se define a priorização de vários programas. Existem ainda diferentes tipos de projetos que devem ser tidos em consideração. A falta de conhecimento dos portfólios de projetos pode obstruir o progresso em atingir os objetivos institucionais e pessoais. Os projetos podem traduzir em benefícios financeiros para as instituições de ensino superior (IES), para seus funcionários, comunidade local e a sociedade em geral. Cada entidade financiadora tem regras financeiras diferentes e montantes de subsídios e portanto a instituição pode beneficiar de forma diferente em termos de custos salariais, equipamento, publicação, deslocações e gastos gerais.

Os projetos também podem contribuir para a sociedade e a comunidade, influenciando o desenvolvimento de atitudes positivas para com diferentes temas e aumentar o pensamento crítico sobre questões políticas e societárias. Existem ainda benefícios intangíveis associados a projetos através do uso de *networking* e promovendo a instituição no campo nacional e internacional para ter mais visibilidade na área da investigação e educação. Contudo, existem também encargos sob a sua responsabilidade, tais como pagar custos organizacionais para coordenar e preparar as candidaturas, redistribuir os recursos durante a implementação, entre projetos, programas e diversas atividades institucionais (apoio de gestão), relacionados com melhoria de competências nas áreas financeiras, relações públicas, apoio informático, candidaturas, etc., (apoio técnico e administrativo) ou seja melhorar a capacidade administrativa para candidaturas e implementação (Begicevic, Divjak & Hunjak, 2009, p. 547).

A alocação de recursos para um novo projeto ao nível institucional pode prejudicar outros projetos importantes para a instituição e resultar em perda financeira ou incerteza. Todas as IES têm de planear a sua investigação e preparar cuidadosamente o portfólio de projetos de acordo com a sua estratégia de investigação global institucional. Assim, quer os gestores quer os investigadores e pessoal administrativo têm de ter consciência das oportunidades e benefícios de novos projetos bem como os potenciais riscos e custos relacionados com o risco (Begicevic, Divjak & Hunjak, 2009, p. 547-548). Pode-se classificar os projetos nos seguintes tipos: (a) forte componente de investigação e desenvolvimento (I&D) com aplicação potencial; (b) orientado para o mercado com componentes de inovação; (c) desenvolvimento de ensino superior (ES); e (d) puramente científico ou fundamental.

Tabela 12: Elementos para priorizar os projetos

Grupo	Subgrupo	Elemento	
Benefícios	Fator estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para a sociedade • Missão de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão educacional
	Fator económico	<ul style="list-style-type: none"> • Benefício económico para funcionários • Benefício económico para a instituição 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefício económico para a sociedade
	Fator social	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i> e promoção
	Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • I&D com aplicação • Inovação orientada para o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de ES • Puramente científico
Custos	Custos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio académico • Apoio à gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio administrativo e financeiro
	Outros recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo • Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestruturas
	Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • I&D com aplicação • Inovação orientada para o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de ES • Puramente científico
Riscos	Ao nível estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos financeiros • Riscos legais • Riscos políticos e societários 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de coordenação de projetos • Segurança informática • Segurança física
	De comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças culturais e de linguagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Distância geográfica
	Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • I&D com aplicação • Inovação orientada para o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de ES • Puramente científico

(Fonte: Begicevic, Divjak & Hunjak, 2009, p. 549-550)

2.12 – QUESTÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PSO/PMO

Os autores Hagen & Park (2013, p. 52) constataram ser reconhecido que as ações, atividades e atributos do líder podem ter um significativo impacto sobre os resultados de um projeto. Por exemplo, Thite (citado por Hagen & Park, 2013, p. 52) descobriu que a capacidade do líder de projeto para mudar efetivamente entre os estilos de liderança transacional e transformacional nos momentos certos tem um impacto positivo sobre os resultados globais de um projeto. Isto foi corroborado por Kaissi (citado por Hagen & Park, 2013, p. 52), que verificou que o uso de um estilo de liderança de persuasão racional por líderes de projeto estava relacionado com um resultado positivo nos projetos.

Na gestão de projetos, a comunicação aberta entre os líderes de projeto e os seus membros, num esforço para melhorar o resultado do projeto, pode-se considerar como um fator crítico de sucesso. A capacidade dos líderes de equipa para comunicar abertamente e frequentemente com os restantes membros do projeto é essencial para o seu sucesso. A forma como uma equipa de projeto é gerida tem muito impacto sobre os resultados do projeto. Pode-se dizer que líderes facilitadores criam um ambiente propício à interação ativa entre os membros da equipa e incentivam a equipa a participar na partilha de ideias e discussões abertas sobre diferentes perspetivas, enquanto os líderes diretivos comunicam através de instruções, estabelecem prioridades, prazos e padrões para a equipa de projeto.

Segundo Wsocki (2009, p. 493), são quatro as razões para uma organização implementar um PSO: (a) à medida que a organização cresce e devido ao aumento de complexidade, tem de adotar procedimentos formais para gerir o volume. Deste modo, estabelece os procedimentos a seguir para iniciar, propor, aprovar e gerir projetos; (b) com aumento de volume, surge a necessidade de gestores de projetos mais

qualificados. É necessário identificar e formar os potenciais gestores de projetos de dar formação adicional aos gestores de projetos existentes; (c) a falta de normas e políticas leva a aumentos nas ineficiências e compromete a produtividade; e (d) o aumento de complexidade e do número de projetos implica uma maior procura de recursos. Os PSO mais bem-sucedidos são os que fornecem quer serviços de apoio proactivos e reativos (Wysocki, 2009, p. 497). Respondem prontamente aos pedidos de apoio ao gestor de projeto e/ou equipa do projeto. Também são responsáveis pelo uso efetivo de gestão de projetos na organização. Isto acontece com o fornecimento de metodologia normalizada, formação e documentação para apoiar o seu uso difuso e uma função formal de revisão para assegurar o uso correto. Fatores pelo insucesso de implementação de escritório de projetos incluem a falta de apoio de gestão de topo, subestimar o âmbito das alterações organizacionais necessárias, falta de metodologia para a gestão de projetos, esforços insuficientes para desenvolver a competência dos profissionais, falta de tempestividade, e uma gestão inadequada do processo. A padronização das atividades de projeto torna a comunicação e fluxo de trabalho mais fácil e mais eficiente, diminuindo os conflitos e simplificando a gestão (Bender, 2010, p. 56).

Segundo o *white paper* do Oracle (2011, p. 6-7), devem ser seguidas as seguintes estratégias para uma mudança para coerência. Primeiro, deve-se utilizar uma abordagem esclarecida para gerir metodologias e ferramentas: o processo é uma parte essencial em criar coerência na forma de gestão de projetos. Os mais bem-sucedidos são os que facultam diretrizes e fronteiras e não regras e são apoiadas por software de gestão de projetos *Enterprise Resource Planning* (ERP) que é implementada com diretrizes apropriadas e normas para o seu uso. Deve ainda abraçar a inovação e experimentação: ativamente encontrar maneiras criativas para melhorar, apoiar e encorajar os *stakeholders* a adaptar e experimentar. É necessário liderar o processo de experimentação em vez de o seguir: ajudar a moldar e gerir o processo de experimentação, facilitando discussões de várias abordagens possíveis, apoiar a inovação de modo apropriado e realçar os seus resultados. Deve-se rapidamente desenvolver e continuamente envolver normas ágeis para uso de tecnologia: diretrizes e princípios para a aplicação apropriada de tecnologia e ferramentas em vez de regras rígidas, procedimentos e políticas. Urge cooptar os adotantes iniciais como utilizadores pilotos e evangelistas: reconhecer, nutrir e desenvolver a relação com os mesmos. Devem ser cruciais na avaliação de novas abordagens e ilustração de resultados (quer sucessos quer insucessos), tornando-os aliados nas envolvências das capacidades atuais como reforçar a relevância das práticas, diretrizes e normas em vigor. Por último, facilitar e tornar mais valioso para colaborar dentro do *firewall* do que fora dele: facilitar o trabalho das equipas para trabalhar dentro do ambiente da organização em vez de fora dela.

Muitas organizações implementam PMO sem ter uma clara direção e visão sobre o papel que querem que o PMO desempenhe – limitam-se a adotar tipos de PMO existentes sem considerar as necessidades organizacionais (Pemsel & Wiewiora, 2013, p. 32). Assim, a gestão de projetos é efetiva quando os seguintes três pré-requisitos são verificados (Hamilton, 2006, p. 143): (a) o pessoal envolvido nos projetos compreendem e são proficientes no uso de ferramentas e técnicas de gestão de projetos; (b) o

negócio é conduzido através de equipas; e (c) o apoio organizacional é dado às equipas de projetos. Os fatores críticos de sucesso de implementação de uma qualquer estrutura de PSO/PMO (Crawford, 2011, p. 85) incluem: (a) desenvolvimento e ajuste contínuo de processos e metodologias; (b) desenvolvimento de um curriculum de formação; (c) desenvolvimento de relatórios e métricas detalhadas; (d) abordar questões sobre gestão de recursos; (e) desenvolvimento de ferramentas; (f) gestão de portfólios de projetos; (g) progressão e certificação da carreira de gestão de projetos; e (h) gestão de mudança e planeamento da transição organizacional. As seguintes variáveis devem ser consideradas, segundo Englund, Graham & Dinsmore (2003, p. 90), para determinar a estrutura adequada:

Tabela 13: Variáveis para determinar a estrutura adequada

Tipo	Variável	Opções
Contexto	A necessidade do PMO	Orientado pelo Mercado / Orientado internamente
	Articuladores	Gestão de topo / Área específica / Multifuncional
	Antecedentes organizacionais	Baseado em projetos / Funcional / Outro
	Intenção de implementação	Revolucionária / Evolutiva
	Âmbito pretendido do PSO	Apenas para implementação / Ligada à estratégia organizacional
Organização e pessoas	Estrutura	Função linha / Função <i>staff</i>
	Autoridade direta	Gestor de topo / Chefe de departamento / Comité
	Âmbito dos projetos	Todos os projetos / Projetos grandes / Área de projetos
	Pessoas para os projetos	Recrutar / Estagiários / Apoio
	Tamanho	Grupo grande / Maioritariamente virtual
Funções de apoio	Metodologias	Desenvolver / Implementar / Monitorizar
	Ferramentas	Escolher / Adaptar / Formar
	Registos mantidos	Para todos os projetos / Apenas para projetos prioritários
	Tipo de apoio	Proactivo / Apoio quando pedido
Execução do projeto	Monitorizar e reportar	Tudo inclusivo para a gestão / Projeto a projeto
	Auditoria	Função de apoio ao PMO / Para controlo de gestão
	Planeamento	Apoio a projetos / Tarefas no local / Apoio a projetos / Tarefas no local
	Comunicações	Toda a organização / Apenas para cada projeto
	Gestão de mudança	Gestão proactiva / Procedimentos de fornecimento

(Fonte: Englund, Graham & Dinsmore, 2003, p. 90)

CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

A primeira geração de universidades nasceu nos séculos XI e XII como resultado da associação de estudantes e professores e sob os auspícios da Igreja. Era uma espécie de corporação de que eram exemplos mais importantes as universidades de Bolonha e Paris.

Seguiu-se uma segunda geração de universidades fundada pelo poder religioso e político. Esta criação obedeceu a objetivos precisos: preparar o clero e outro pessoal para servirem as instituições da Igreja e do Estado, tendo contribuído para a formação das elites nacionais.

Com a reforma protestante e a glorificação do trabalho, as universidades integraram objetivos mais ligados com a formação profissional. Convém porém referir que as ciências naturais e o método científico foram primeiramente desenvolvidos nas academias e só, muito mais tarde, entraram no currículo das universidades.

As universidades públicas cumprem, em representação do Estado, a missão de formar os quadros superiores necessários ao desenvolvimento cultural, económico e social do País, sendo as suas principais funções estruturais: (a) cultural; (b) sociocomunitária; (c) de investigação; (d) de docência ou formação; e (e) de inovação técnico-tecnológica (função de preformação inovadora geral). Pela função cultural, a universidade contribui intrínseca e permanentemente para a conservação, transmissão e enriquecimento do legado cultural da humanidade, sob todas as suas formas. Através da função sociocomunitária, a universidade está enraizada na sociedade, com particular e específico relevo para a comunidade de pertença, atenta às suas necessidades de desenvolvimento integral e ordenada para a respetiva satisfação, dentro do círculo da natureza que lhe é própria. Mantém-se em comunicação permanente com a sociedade, com atenção cuidada à sua comunidade de implantação, aberta à cooperação e prestação dos serviços que correspondem à sua natureza e às suas reais possibilidades. Pela função de investigação, a universidade está organizada dinamicamente para a construção inesgotável da ciência, entendendo por esta o conhecimento da realidade imaginativa e racionalmente construído, ao mais alto nível qualitativo de inteligibilidade. No que respeita à função de docência ou formação, a universidade está organizada para dispensar aos elementos da sociedade que a ela podem ou querem aceder todas as oportunidades de aquisição e construção do conhecimento científico correspondentes aos seus recursos investigativos. Nesta função cabe ainda o processo de promoção e validação de competências, como subsunção dos objetivos de missão e instrumento de fluidez na aprendizagem ao longo da vida. Por último, pela função de inovação técnico-tecnológica, ou função de preformação inovadora geral, a universidade fornece e está disponível para fornecer às agências produtivas da sociedade as ideias, esquemas e mecanismos de transferência do conhecimento teórico para as suas aplicações práticas.

Em Portugal, e apesar do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) servir de suporte uniformizador aos estatutos das diversas universidades, existem diferentes hierarquizações dos objetivos.

As opções manifestam-se nas estruturas adotadas, nas culturas e nos estilos de liderança e, naturalmente, nas formas de governação.

As universidades em Portugal estão consagradas na Constituição da República Portuguesa, nomeadamente no seu artigo 76.º «Universidade e acesso ao ensino superior», que se transcreve:

- (1) “O regime de acesso à Universidade e às demais IES garante a igualdade de oportunidades e a democratização do sistema de ensino, devendo ter em conta as necessidades em quadros qualificados e a elevação do nível educativo, cultural e científico do país.
- (2) As universidades gozam, nos termos da lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira, sem prejuízo de adequada avaliação da qualidade do ensino.”

Tendo em conta a missão da universidade e as funções que a devem tornar efetiva, é possível traçar um quadro de objetivos da sua missão, as quais incluem a formação humana, cultural, científica e técnico-tecnológica dos seus utentes; a realização da investigação, fundamental e aplicada; a formação dos quadros necessários ao progresso e desenvolvimento da sociedade; a alimentação científica permanente das agências produtivas e criadoras da sociedade; a prestação de serviços à comunidade; o intercâmbio e cooperação cultural, científica e técnico-tecnológica com instituições congêneres nacionais e estrangeiras; e a cooperação internacional, no horizonte da vocação e destino de universalidade da instituição universitária, com menção especial, no caso da universidade portuguesa, para os países europeus e os países de expressão oficial portuguesa.

Para o funcionamento das universidades é necessário observar os princípios básicos da autonomia constitucionalmente previstos. A autonomia científica deve ser entendida como a capacidade das universidades livremente definirem, programarem e executarem a investigação e demais atividades científicas. Por sua vez, a autonomia pedagógica deverá consistir na faculdade de poderem criar, suspender e extinguir cursos, respeitando naturalmente o planeamento geral das políticas nacionais de educação. A autonomia organizacional corresponde à capacidade das universidades se organizarem internamente, nomeadamente na elaboração de estatutos e regulamentos de funcionamento. Já no que se refere à autonomia administrativa, deverá compreender, entre outras, o recrutamento e promoção dos seus docentes, investigadores e restante pessoal, o recrutamento de colaboradores com contratos a termo resolutivo e bolsiros de investigação integrados em projetos não inseridos nas atividades normais das instituições, a contratação de individualidades nacionais e estrangeiras, e a adoção de procedimentos administrativos simplificados. A autonomia financeira será a correspondente a institutos públicos dotados de autonomia administrativa reforçada, compreendendo aspetos como a capacidade de gerir livremente verbas atribuídas pelo Orçamento Geral do Estado, de obter receitas próprias e de as gerir de acordo com critérios por si estabelecidos, de arrendar edifícios indispensáveis ao seu funcionamento, de depositar em qualquer instituição bancária todas as receitas que arrecadem, e de utilização de saldos de gerência e alterações orçamentais. Por último, a autonomia patrimonial corresponde à capacidade das universidades

disporem do seu património⁸, com sujeição a princípios gerais, de que se destacam: (a) o património imobiliário de cada universidade compreende todos os imóveis adquiridos ou construídos, mesmo que em terrenos pertencentes ao Estado; (b) os bens imóveis e os equipamentos, que tenham sido cedidos ou a qualquer título afetos aos estabelecimentos de ES para a prossecução, direta ou indireta, das suas atribuições e competências, constituem património destes, devendo as transferências a que houver lugar processar-se sem qualquer indemnização e mediante a celebração de protocolos; e (c) a titularidade dos contratos de arrendamento, porventura existentes, transfere-se para os estabelecimentos de ES sem dependência de quaisquer formalidades (salvo acordo em contrário).

As universidades prestam um serviço de enorme relevância social, cuja prossecução exige a definição de regras de colaboração claras entre as três partes envolvidas (Estado, universidades e estudantes), nomeadamente ao nível do financiamento das instituições. O financiamento das universidades deve ser assegurado pelo ministério da tutela, através de duas diferentes vias: o orçamento de funcionamento, que deverá suportar as despesas normais da instituição (pessoal, correntes e capital, de acordo com as regras) e o orçamento de investimento, nomeadamente o chamado PIDDAC⁹, que pode ter uma componente nacional e outra comunitária. O financiamento das universidades é complementado pelo chamado Orçamento de Receitas Próprias que provêm das propinas e da atividade de investigação e de prestação de serviços para entidades exteriores, públicas ou privadas.

Em qualquer dos casos (Orçamento de Funcionamento e Orçamento de Investimento com origem em OE), o financiamento pode ser definido por fórmula, em função de critérios objetivos aplicados a todas as instituições, ou contratualizado, tendo em vista a obtenção de determinados objetivos, previamente definidos.

3.1 – INVESTIGAÇÃO EM PORTUGAL

A ciência, tecnologia e a inovação e a forma como as universidades e a sociedade em geral criam, utilizam e difundem conhecimento tem assumido uma importância crescente. O sistema de ciência e tecnologia português encontra-se numa trajetória de convergência com a média da União Europeia, numa fase de desenvolvimento acelerado, típica de sistemas em fase de crescimento, mas ainda com valores absolutos muito reduzidos.

A ligação entre a investigação realizada e o ensino, especialmente em relação ao ensino pós-graduado e ao nível do doutoramento, revela ser extremamente importante permitindo dotar o aluno de uma formação avançada atualizada, mas também porque permite aos centros de investigação disporem uma maior massa crítica, permitindo atingir uma maior e mais criativa produção científica. A ligação entre os centros de

⁸ Compreende o conjunto de bens, imóveis ou móveis, e os direitos afetos à realização dos seus fins pelo Estado ou outras entidades, públicas ou privadas.

⁹ PIDDAC é o Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central. Constitui o quadro de referência da despesa pública de investimento realizada pela Administração Central (incluindo despesas de apoio ao investimento de outros sectores institucionais através de subsídios e transferências designadamente no âmbito dos “sistemas de incentivos” e de esquemas de colaboração com entidades exteriores à Administração Central).

investigação das universidades e as empresas é reduzida. As empresas que realizam projetos de investigação com os centros de investigação são na sua maioria empresas de média/alta intensidade tecnológica, média ou grande dimensão ou multinacionais. As empresas que constituem o tecido económico português são marcadamente caracterizadas por terem uma média e baixa intensidade tecnológica, que não veem na investigação universitária uma mais-valia, por esta estar direccionada a um desenvolvimento científico internacional necessário ao desenvolvimento científico e qualitativo da investigação produzida na universidade.

O contexto atual do sistema de ES faz com que a tarefa de gestão e acompanhamento do sector seja cada vez mais especializada e exigente. As reformas recentes consagram mais autonomia às universidades em matéria de governação, assente na premissa de que as instituições devem, sempre que possível, ser livres para gerir os seus próprios assuntos.

3.2 – O REGIME JURÍDICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

De acordo com Marques (2012, p. 12), a partir do ano 2007, devido à aprovação do RJIES – Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro –, pode dizer-se que há um novo sistema de ES. Entre outros desígnios, no que diz respeito às universidades, a par da universidade pública, é permitido que as IES tenham o estatuto de fundação, o que lhes confere maior autonomia, nomeadamente em matéria de financiamento.

Segundo Marques (2012, p. 12), na arquitetura legislativa de que o RJIES faz parte, inclui-se a aprovação de outros diplomas legais que complementam a reorganização do sistema de ES em Portugal, tratando-se de uma verdadeira reforma. De acordo com o mesmo autor (Marques, 2012, p.12), o RJIES veio também introduzir alterações importantes em matéria de governação do ES, impondo mudanças profundas, como a reestruturação da estrutura orgânica e de poder interno da universidade. Os órgãos de governo passaram a ser o Reitor, o conselho geral, que é um órgão restrito e composto por representantes de professores e estudantes e personalidades externas, e o conselho de gestão. O Senado, órgão decisivo amplamente representativo de docentes, estudantes e funcionários passou a ser facultativo e meramente consultivo. Por seu lado, o Conselho Científico, que incluía todos os doutorados, passou a ser um órgão constituído apenas por representantes eleitos. Com o RJIES o Reitor viu reforçados os seus poderes.

Da aplicação do RJIES (Pires, citado por Marques, 2012, p. 13) resultam vantagens adicionais, como seja, possibilita uma maior distinção do sistema universitário, uma vez que contempla a subsistência de escolas universitárias e de institutos universitários, para além das próprias universidades. Prevê a existência de consórcios a par de instituições isoladas, permitindo que cada instituição se possa especializar nas suas áreas de competências principais. Define uma maior articulação entre ensino e investigação, podendo assim aumentar-se a qualidade do segundo e terceiro ciclos do ensino universitário. Fortalece as condições de governabilidade das instituições universitárias, na medida em que faz a distinção do grau de responsabilidade dos diferentes corpos – docentes, estudantes e funcionários na sua gestão. Exige que o corpo docente adquira uma maior qualificação. Pressupõe uma maior autonomia das instituições

universitárias, dando a possibilidade de adoção, através de acordo com o Governo, do estatuto de fundação, mantendo contudo a orientação pública da sua missão.

Ainda segundo Marques (2012, p. 15) as reformas na governação do ES nos últimos anos têm origem em pressões internas e externas e estão em grande parte a seguir o mesmo padrão. O ambiente resultante da mudança é benéfico tanto para o governo como para as instituições. Em Portugal, com a aprovação do RJIES, observaram-se alterações significativas no modelo de governação das IES, como a reestruturação da estrutura orgânica e de poder interno da universidade, do qual a UC não é alheia.

3.3 – A UNIVERSIDADE DE COIMBRA

O Rei D. Dinis criou a UC em 1290 através do documento intitulado de “*Scientiae thesaurus mirabilis*”, confirmada por Bula do Papa Nicolau IV em 9 de agosto de 1290. Esta começa por a funcionar em Lisboa, sendo transferida para Coimbra em 1308, tendo alternado entre estas duas cidades até 1537, data em que se instala definitivamente na cidade de Coimbra até aos dias de hoje.

Inicialmente instalada no Palácio Real, a universidade ao longo dos tempos tem expandindo-se por Coimbra, modificando-lhe a paisagem, e tornando-a numa cidade universitária como é maioritariamente conhecida. Alargou-se com a criação do Pólo II, dedicado às engenharias e tecnologias, e mais recentemente do Pólo III, devoto às ciências da saúde.

Com mais de sete séculos, a UC conta com um património material e imaterial único, peça fundamental na história da cultura científica europeia e mundial. Um património que a UC viu reconhecido recentemente com a atribuição de Património Mundial da UNESCO¹⁰.

A UC é uma pessoa coletiva de direito público que goza, nos termos da Constituição e da Lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, patrimonial, administrativa, financeira e disciplinar, conforme previsto no artigo 3.º dos respetivos Estatutos, homologados pelo Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro.

Os valores de tradição, contemporaneidade, inovação, abertura ao mundo, cooperação e interação de culturas, independência, tolerância, diálogo, valorização das pessoas, rigor intelectual, liberdade de opinião, ética, humildade científica e o estímulo à criatividade e o reconhecimento e promoção do mérito, conjugam-se na mais antiga das universidades portuguesas e uma das mais antigas do mundo.

No cumprimento da sua missão, a UC pretende contribuir para a difusão e transferência do conhecimento nos mais diversos domínios, em interligação com a sociedade, a nível nacional e internacional.

Para tal, prossegue os seguintes fins de acordo com os respetivos estatutos (artigo 5.º): (a) formação humanística, filosófica, científica, cultural, tecnológica, artística e cívica; (b) promoção e valorização da língua e da cultura portuguesas; (c) realização de investigação fundamental e aplicada e do ensino dela

¹⁰ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Reconhece-se assim a importância cultural ou física especial para o mundo da UC.

decorrente; (d) contribuição para a concretização de uma política de desenvolvimento económico e social sustentável, assente na difusão do conhecimento e da cultura e na prática de atividades de extensão universitária, nomeadamente a prestação de serviços especializados à comunidade, em benefício da cidade, da região e do país; (e) intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; (f) resposta adequada à necessidade de aprendizagem ao longo da vida; (g) preservação, afirmação e valorização do seu património científico, cultural, artístico, arquitetónico, natural e ambiental; e (h) contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial relevo para os países de expressão oficial portuguesa e os países europeus, no quadro dos valores democráticos e da defesa da paz.

A UC definiu a sua visão no Plano Estratégico e de Ação 2011-2015, aprovado pelo Conselho Geral em outubro de 2011: “Afirmar-se como instituição de referência, sendo reconhecida como a universidade portuguesa de maior qualidade.”

3.4 – ESTRUTURA DA UC

Nos termos dos estatutos da UC (artigo 17.º), esta é composta por dez unidades orgânicas (UO) de ensino e investigação, das quais oito faculdades (Letras, Direito, Medicina (FM-UC), Ciências e Tecnologia (FCT-UC), Farmácia, Economia, Psicologia e de Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física), o Instituto de Investigação Interdisciplinar¹¹ e o Colégio das Artes¹², e ainda por duas UO de investigação (Tribunal Universitário Judicial e Europeu e Instituto de Ciências Nucleares Aplicadas à Saúde), bem como um conjunto de Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação não integradas em fundações (Biblioteca Geral, Arquivo, Imprensa, Museu da Ciência, Centro de Documentação 25 de Abril, Teatro Académico de Gil Vicente e Estádio Universitário de Coimbra).

Inclui uma Administração como serviço de apoio central à governação da UC. Paralelamente, existem os Serviços de Ação Social, dotados de autonomia administrativa e financeira, com o objetivo de prosseguirem o apoio social aos estudantes.

Destacam-se ainda mais de 40 unidades de investigação integradas, bem como uma diversidade de estruturas constituída por diversos museus, pelo Jardim Botânico, Observatório Astronómico, Biblioteca das Ciências da Saúde, Auditório da Reitoria e Palácio de São Marcos.

A universidade é constituída por uma estrutura de considerável dimensão, englobando dezenas de unidades e serviços fisicamente distribuídos pela cidade, nos diversos polos, e mesmo fora desta, como acontece com o Centro de Estudos Superiores da UC em Alcobça.

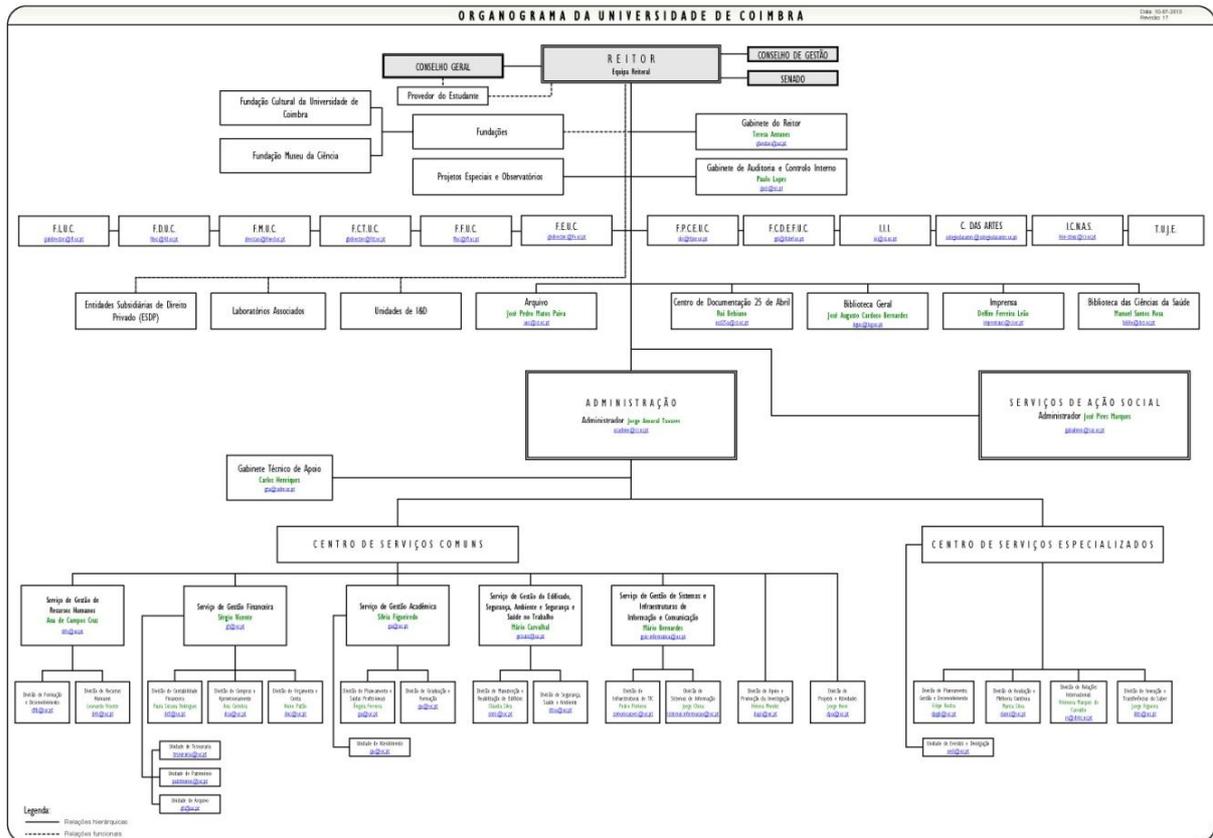
A UC participa ainda em centenas de organismos, públicos ou privados, com intervenção em vários domínios, da investigação ao empreendedorismo, passando pelo fomento da cultura, organização de

¹¹ Trata-se de uma UO que congrega unidades de investigação públicas e privadas da UC, com vista a favorecer e valorizar as atividades de investigação de natureza interdisciplinar e a assegurar a sua representação nos órgãos da UC.

¹² É uma Escola de Estudos Avançados que dá coesão institucional à reflexão científica interdisciplinar nos domínios artísticos e desenvolve o espírito criativo, em diálogo permanente com o conjunto dos saberes cultivados nas várias Faculdades.

fóruns internacionais de ensino e de investigação, entre outros. Encontra-se como Anexo 1, uma versão com dimensões mais alargadas do organograma da UC, à data de 31-12-2013. De uma análise breve ao organograma, podemos constatar que a estrutura da UC é mista, apresentando-se como matricial no que respeita às UO e como funcional quanto aos serviços de apoio.

Figura 13: Organograma da UC



(Fonte: <http://www.uc.pt/administracao/organograma.pdf>)

3.5 – RECURSOS HUMANOS

No final de 2012, a UC registava 2.509 trabalhadores distribuídos por 1.564 docentes e investigadores e 945 funcionários, a que acresciam 379 colaboradores, entre avençados e bolseiros.

Tabela 14: Total de trabalhadores, por grupo de pessoal e género

Descrição	Homens	Mulheres	Total
Pessoal docente e investigador	931	633	1.564
Funcionários	300	645	945
Total	1.231	1.278	2.509

(Fonte: UC, 2013, p. 21)

No que concerne aos funcionários, a carreira com maior representatividade é a de assistente técnico, seguida da de técnico superior. Agregadas representam mais de 75% dos trabalhadores não docentes.

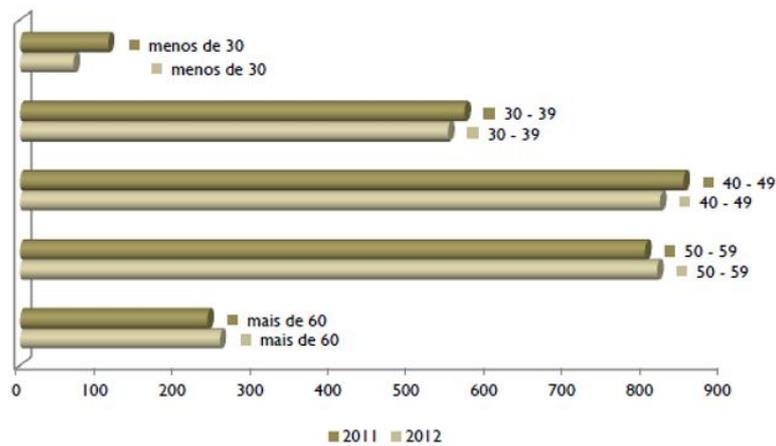
Tabela 15: Distribuição dos funcionários, por carreira

Carreira	Homens	Mulheres	Total
Assistente operacional	66	88	154
Assistente técnico	95	299	394
Diagnóstico e terapêutica	5	7	12
Dirigente	21	21	42
Informática	16	11	27
Técnico superior	97	219	316
Total	300	645	945

(Fonte: UC, 2013, p. 21)

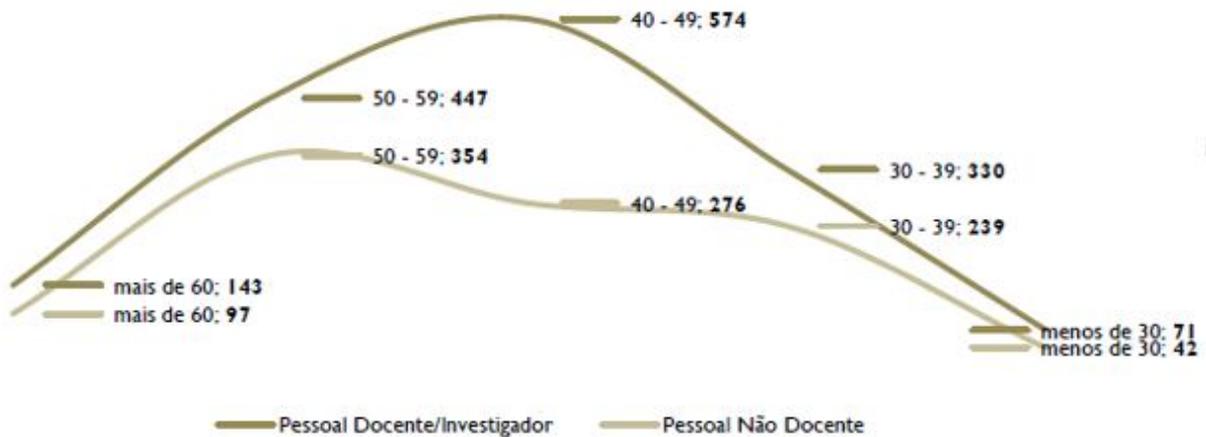
Na distribuição etária dos RH da UC, a maior incidência encontra nas faixas situadas entre os 40 e os 49 anos (32,68%) e entre os 50 e os 59 anos (32,52%).

Gráfico 2: Estrutura etária dos recursos humanos



(Fonte: UC, 2013, p. 22)

Gráfico 3: Estrutura etária do pessoal docente/investigador e dos funcionários



(Fonte: UC, 2013, p. 22)

3.6 – O REGULAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

3.6.1 – O Centro de Serviços Comuns

O CSC da Administração da UC, previsto nos respetivos Estatutos da Universidade e cujo regulamento

foi publicado em Diário da República em 6 de janeiro de 2011, viu a sua implementação no terreno iniciado em outubro de 2010. Em setembro de 2008, por Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro, no seguimento da introdução do RJIES, foram homologados os novos Estatutos da UC. O RJIES havia promovido um novo modelo de governação para as IES, com o poder mais centralizado do Reitor e a criação de um Conselho Geral com as perspetivas dos *stakeholders*, quer internos quer externos.

Nestes termos a UC viu-se obrigada a fazer a revisão dos seus Estatutos, ficando previsto a integração das Faculdades que gozavam de autonomia administrativa e financeira, a saber a FCT-UC e a FM-UC, a qual deveria ser concretizada segundo critérios objetivos e mensuráveis que permitiriam identificar as melhores práticas a adotar para toda a Universidade e pressupondo ainda a criação do CSC. Ficou estabelecido que esta integração seria concretizada a partir de 1 de janeiro de 2011.

Os Estatutos definiram ainda que o governo da UC assentaria numa gestão descentralizada, através da delegação de competências nos órgãos de direção das Faculdades e de outras UO. Por sua vez, a Administração passaria a ser o serviço de apoio central à governação da UC. Coube à Administração da UC organizar e dirigir um CSC a toda a Universidade, podendo funcionar de forma desconcentrada, à luz dos princípios de eficiência e de eficácia do serviço público.

Figura 14: Fluxos previstos no CSC



(Fonte: Mano, 2011, p. 21)

➤ **Objetivos globais da implementação**

A filosofia subjacente à implementação do CSC centra-se num modelo organizacional integrado e coerente dotado de flexibilidade de atuação, agilidade e capacidade de ajustamento numa perspetiva de desenvolvimento centralizado de atividades comuns. O CSC é um conjunto de serviços da Administração da UC, da qual depende, que presta, de modo integrado e coerente, com flexibilidade de atuação, agilidade e capacidade de ajustamento, serviços de natureza institucional às diversas UO e outras Unidades e Serviços da UC, através de métodos comuns, de partilha de recursos e dados e de gestão por processos. Segundo os estatutos da UC, o CSC orienta a sua atividade pelos seguintes princípios

orientadores: (a) manutenção da autonomia decisional, permanecendo nos clientes a competência para os atos de decisão e cabendo ao CSC a prestação de serviços; (b) cultura de prestação de serviço em resposta às necessidades dos clientes, associado à lógica da remuneração dessa prestação de serviço; (c) disseminação de boas práticas, visando garantir elevados padrões de qualidade dos serviços prestados e o cumprimento sistemático de boas práticas; (d) normalização de processos, visando o desenvolvimento, a manutenção e melhoria contínua de processos, de modo a garantir, designadamente, o cumprimento da legislação aplicável, a integração e a otimização de recursos; e (e) avaliação pelos resultados, à luz do qual a avaliação das atividades deve ser orientada em termos dos objetivos definidos nos Acordos de Níveis de Serviços (ANS).

A implementação do CSC na UC visou essencialmente uniformizar sistemas de informação, procedimentos e métodos de trabalho, reduzir custos, através de economias de escala, standardização e concentração, aumentar a qualidade, eficiência, produtividade (automatização e melhores práticas), aumentar a especialização (incremento de competências), otimizar a utilização de recursos (materiais, humanos e financeiros), incrementar o controlo financeiro e operacional, estabelecer ANS, permitir que as UO foquem na atividade de ensino e investigação e promover a monitorização dos resultados e desempenho.

➤ ***Acordos de níveis de serviços***

Com a implementação do CSC, a relação entre a Administração e as UO e outras unidades e serviços passou a basear-se em ANS prestados, medidos e monitorizados, através de indicadores de performance, aos quais estão associadas metas negociadas com os utilizadores desses serviços. O acompanhamento do desenvolvimento e aplicação dos ANS é da responsabilidade do Comité de Acompanhamento. Os ANS definem os serviços prestados, as responsabilidades do CSC e as responsabilidades das UO, ou seja, os *splits* de atividade.

➤ ***Fatores críticos de sucesso***

De entre os fatores críticos de sucesso da implementação do CSC na Administração da UC destacam-se o envolvimento e compromisso do Reitor, o enfoque na missão e implementação do projeto, a participação e compromisso de todas as Faculdades, o aproveitamento das sinergias decorrente de ganhos comuns, a transparência da comunicação e informação relativo ao projeto e ainda a competência e compromisso da equipa técnica.

No discurso de abertura solene das aulas da UC, em 14 de setembro de 2011, o Reitor, Professor Doutor João Gabriel Silva, referiu que: “Conheço bem as dificuldades que têm havido este ano, no arranque deste processo tão complexo que é a criação do Centro de Serviços Comuns. Creio ser visível para a maioria o progresso já conseguido desde o início do ano, e quero por isso saudar o esforço intenso de muitos colaboradores do CSC. Eles são uma das esperanças da Universidade. Reconheço que ainda há muitos passos a dar, mas estamos a fazer esse caminho com enorme empenho”.

➤ **Benefícios da implementação**

Apresentam-se na seguinte tabela as vantagens globais e sectoriais da implementação do CSC na UC.

Tabela 16: Benefícios da implementação do CSC

Global
Maior eficiência com os mesmos recursos
Serviços baseados nas melhores práticas
Uniformização de políticas e processos
Aumento na produtividade
Sectorial
Faculdades e Outras UO
Retira da direção das Faculdades o peso das atividades de apoio para que possam focar na estratégia e direção
Maior apoio para tomada de decisão
Reduz tensões entre a direção e <i>staff</i> de apoio
Responsabiliza as Faculdades pela gestão dos seus custos
Administração
Cria e desenvolve conhecimentos especializados
Aumenta controlo financeiro e operacional
Melhora as áreas de apoio para cumprir as necessidades dos vários parceiros
Motiva o pessoal

(Fonte: própria)

3.6.2 – Composição orgânica do CSC e do Centro de Serviços Especializados

Decorrente da alteração havida ao Regulamento do CSC em 2012, resulta a seguinte estrutura atualmente:

- Serviço de Gestão de RH;
- SGF;
- Serviço de Gestão Académica;
- Serviço de Gestão do Edificado, Segurança, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho;
- Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação;
- Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI);
- DPA.

Paralelamente ao CSC, verifica-se a existência de um Centro de Serviços Especializados (CSE), composto pelas seguintes estruturas:

- Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento;
- Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua;
- Divisão de Relações Internacionais;
- Divisão de Inovação e Transferências do Saber (DITS);
- Unidade de Eventos e Divulgação.

As estruturas do CSE exercem as suas atribuições no âmbito dos estudos, elaboração de propostas de intervenção transversais à Universidade e seu planeamento, monitorização e avaliação da sua execução,

exercendo ainda atividades de interface interno e externo da Universidade nos domínios das relações internacionais, inovação e transferências do saber, recorrendo a diversos meios de comunicação, de forma a enfatizar e reforçar a imagem da Universidade.

O CSE presta serviços comuns a toda a Universidade e funciona numa lógica de gestão por processos e com acompanhamento direto por parte de membros da Equipa Reitoral.

3.6.3 – As atribuições da DAPI, DITS e DPA

➤ *DAPI*

A DAPI exerce as suas competências nos domínios da divulgação, promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a projetos, no âmbito de programas de financiamento competitivo nacionais e internacionais, públicos ou privados, acompanhamento de entidades terceiras com as quais a UC tem uma relação próxima, e genericamente no suporte à concretização das políticas de I&D da UC, cabendo-lhe, entre outras: (a) identificar e divulgar oportunidades de financiamento, apoios comunitários, ou outros; (b) Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais; (c) Estimular as candidaturas a projetos europeus; e (d) gerir o reporte da informação e contas no âmbito das participações da UC em pessoas coletiva.

Atualmente, a DAPI é composta por um chefe de divisão, três técnicos superiores e dois bolsiros que asseguram a execução do trabalho, estando localizada no Palácio dos Grilos.

Gráfico 4: Distribuição de candidaturas aprovadas por programas



(Fonte: DAPI, 2014, p. 6)

➤ *DITS*

A DITS foi criada em outubro de 2003 no âmbito da Reitoria (anteriormente conhecida como GATS.UC), enquanto unidade de interface de estrutura leve direcionada para as áreas de relacionamento com entidades externas, inovação, transferência do conhecimento e empreendedorismo. A DITS procura promover, dinamizar e apoiar o estabelecimento de relações, projetos e parcerias da UC com o mundo exterior, para uma aproximação e aprendizagem recíprocas. É também responsável pela transferência do

conhecimento produzido na UC para o setor comercial, com o intuito de que a sociedade beneficie da investigação de qualidade desenvolvida pelas equipas de investigação da Instituição.

As competências da DITS são exercidas em dois domínios principais. Por um lado, na identificação das oportunidades de efetuar a transferência de inovação e de saberes da Universidade para a sociedade e o mundo empresarial. Por outro lado, na dinamização das iniciativas e projetos que permitam concretizar essa transferência.

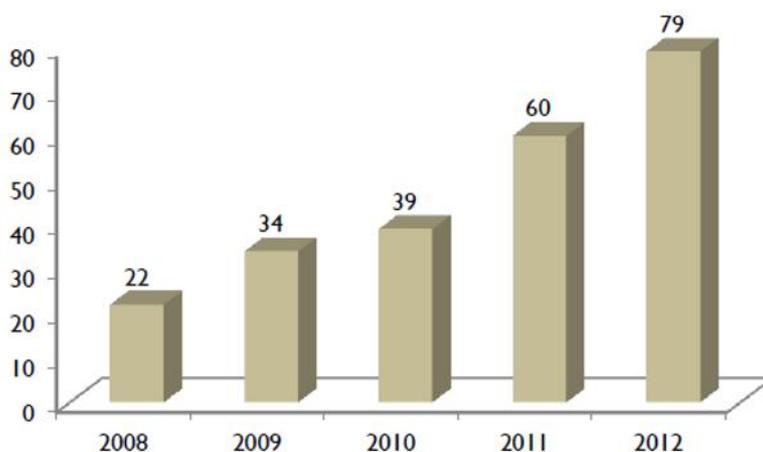
A DITS tem como missão prestar serviços de apoio à definição, promoção e dinamização das políticas da Universidade, nas áreas da economia do conhecimento, bem como do empreendedorismo, integrado num ecossistema de inovação e contribuindo para o desenvolvimento estratégico.

A DITS é indispensável à avaliação e ao desenvolvimento de estratégias de valorização comercial do conhecimento, acompanhando todas as fases do processo de licenciamento das tecnologias desenvolvidas.

Compete à DITS, entre outros: (a) identificar e avaliar produtos resultantes de I&D com potencial de inovação e/ou comercialização e identificar parceiros adequados para o efeito; (b) assegurar a gestão da propriedade industrial; (c) gerir parcerias no domínio da inovação e apoiar a criação de *spin-offs* universitárias; e (d) estimular a condução de projetos conjuntos entre a Universidade e entidades externas;

A DITS é composta na atualidade por um chefe de divisão, um técnico superior e sete bolsheiros que asseguram a gestão do trabalho, situada na Casa Costa Alemão.

Gráfico 5: Número de pedidos de patentes ativas (valor acumulado)



(Fonte: Relatório de contas, 2012, p. 16)

➤ **DPA**

A DPA exerce as suas competências nos domínios da gestão administrativa, económica e financeira de projetos e atividades da UC no âmbito de programas de cofinanciamento e de autofinanciamento, nos quais a UC seja entidade promotora ou parceira, apoiando os órgãos de gestão, docentes, investigadores e equipas nas atividades que exigem serviços técnicos especializados, estabelecendo objetivos de atuação a partir da política de gestão definida, numa lógica de processos de prestação de serviços, cabendo-lhe

designadamente: (a) apoiar a gestão administrativa, económica e financeira dos projetos, prestações de serviços ou atividades e efetuar a prestação de contas; (b) garantir o cálculo e distribuição de *overheads* e outros rendimentos; (c) preparar e acompanhar auditorias à execução de projetos e atividades e promover a implementação de recomendações; e (d) apoiar a gestão financeira de eventos, congressos e similares.

A DPA é composta por um chefe de divisão, dezassete colaboradores (técnicos superiores e assistentes técnicos) e cinco bolseiros que asseguram a gestão do trabalho, sendo apoiada por dois prestadores de serviços, estando também localizada no Palácio dos Grilos.

Tabela 17: Unidades e projetos de I&D

Atividade	N.º	Financiamento	
		Contratualizado	Executado
Unidades de I&D	32	6.632.365,52€	4.145.472,41€
Projeto nacionais	375	49.481.075,48€	9.984.941,50€
Projetos internacionais	74	13.558.430,38€	1.940.259,50€
Total	481	69.671871,38€	16.070.673,41€

(Fonte: Relatório de contas, 2012, p. 13)

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

4.1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para este trabalho de projeto. Começamos por apresentar uma breve revisão da literatura de métodos de pesquisa que fundamentaram a escolha do inquérito como estratégia de levantamento de dados adotado para este trabalho, e os tipos de estudo de caso que poderão ser adotados. De seguida faremos uma breve descrição da metodologia que utilizámos.

Diante das possibilidades de pesquisa social, na perspetiva qualitativa, destacamos o método de pesquisa do estudo de caso por possuir relevância significativa no meio acadêmico. Embora existam controvérsias sobre a sua cientificidade e rigorosidade, é uma estratégia de pesquisa utilizada de forma extensiva em ciências sociais (Yin, 2005).

O estudo de caso, para fins de pesquisa, “continua a ser um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais. Os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2005). Para o autor (Yin, 2005), o estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planeamento, técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos. O objetivo do estudo de caso consiste em explorar, descrever ou explicar. Ponte (2006) considera que o estudo de caso é uma investigação que se debruça intencionalmente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. Saunders, et al. (2009) referem que a pesquisa na área da gestão deve envolver quer a teoria quer a prática, devendo os aspetos a serem tratados resultar da interação entre esses dois mundos. Segundo os referidos autores, na década 2000-2009 o debate sobre a natureza da pesquisa na gestão centrou-se na problemática de se procurar saber como se poderia seguir um rigor teórico e metodológico, abarcando ao mesmo tempo a prática e sendo uma pesquisa com relevância prática.

Segundo Vergara (2000) existem dois critérios de classificação para o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, a pesquisa poder ser classificada como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Yin (2005) aponta algumas críticas que têm sido dirigidas a este tipo de pesquisa, nomeadamente quanto ao facto de apresentar pouca base para a generalização científica. Refere ainda que o mesmo se pode apontar a outros tipos de estudos na medida em que factos científicos são baseados em conjuntos de

várias experiências, procurando replicar o mesmo fenómeno sob diferentes condições, separando o fenómeno do seu contexto, sendo este controlado pelo ambiente laboratorial.

Na perspetiva de Merriam (1988, citado por André, 2005), o conhecimento gerado a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir de outras pesquisas porque é mais concreto, mais contextualizado, mais voltado para a interpretação do leitor e baseado em populações de referência determinadas pelo leitor. Além disso, a autora explica que o estudo de caso qualitativo atende a quatro características essenciais: particularidade, descrição, heurística e indução. A primeira característica diz respeito ao facto de que o estudo de caso focaliza uma situação, um fenómeno particular, o que o faz um tipo de estudo adequado para investigar problemas práticos. A característica da descrição significa o detalhamento completo e literal da situação investigada. A heurística refere-se à ideia de que o estudo de caso ilumina a compreensão do leitor sobre o fenómeno estudado, podendo “revelar a descoberta de novos significados, estender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido” (André, 2005, p.18). A última característica, indução, significa que, na sua maioria, os estudos de caso se baseiam na lógica indutiva.

Lüdke (2013) enfatiza as características do estudo de caso como estudos que partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas procuram manter-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para discutir a problemática em questão. Yin (2005) apresenta três situações nas quais o estudo de caso é indicado. A primeira é quando o caso em estudo é crítico para se testar uma hipótese ou teoria explicitada. A segunda situação para se optar por um estudo de caso é o facto de ele ser extremo ou único. A terceira situação dá-se quando o caso é revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a um evento ou fenómeno até então inacessível à pesquisa científica.

A elaboração da estratégia de estudo deve estar direcionada ao foco de estudo e ao paradigma associado. O entendimento dos paradigmas existentes ajuda a compreender e a construir o contexto de análise, no sentido de observar o que é um problema e de apresentar soluções. Neste sentido, dois métodos de pesquisa se sobrepõem: a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa Creswell (2010).

A distinção entre os métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa, em estudos organizacionais, é geralmente assim percebida: enquanto a abordagem quantitativa é objetiva e apresentada em termos de estatísticas e figuras, a abordagem qualitativa é subjetiva e utiliza a linguagem e a descrição. A diferença entre as abordagens qualitativa e quantitativa não é simplesmente a diferença entre estatística de multivariáveis e entrevistas, entre questionários com escala de Likert e um questionário de questões abertas, ou entre inquérito e estudo de caso. Elas são duas abordagens distintas no estudo das organizações.

Pesquisa não é apenas uma questão metodológica. A seleção do método implica diferenças de visões da situação a ser estudada. As diferenças de paradigmas de pesquisa quantitativa e qualitativa remetem a aspetos de origens intelectuais; sugere considerações a respeito das dimensões subjetivas e objetiva que se

tem da realidade. O objetivista assume que o mundo real é feito de coisas concretas, tangíveis e estruturas relativamente imutáveis, ou seja, o mundo social existe independente da apreciação dos indivíduos que o observam.

O processo de traduzir do domínio teórico para o domínio empírico significa a elaboração de hipóteses a partir das variáveis e construção de modelos de análise estabelecidos. Este processo implica a definição da população, o método de recolha de dados, a definição de amostras e unidade da análise da pesquisa.

4.2 – TIPOS DE ESTUDO DE CASO

Na literatura, observamos diferentes classificações sobre os tipos de estudo de caso. Para Stake (citado por André, 2005) o estudo de caso pode ser intrínseco (quando o pesquisador tem interesse intrínseco naquele caso em particular); instrumental (quando o interesse do pesquisador é uma questão que o caso vai ajudar a resolver; ou coletivo (quando o pesquisador não se concentra em um só caso, mas em vários).

Yin (2005) define o estudo de caso como único e múltiplo. Já André (2005) reúne o estudo de caso em quatro grandes grupos: etnográfico (um caso é estudado em profundidade pela observação participante); avaliativo (um caso ou um conjunto de casos é estudado de forma profunda com o objetivo de fornecer aos atores educacionais informações que os auxiliem a julgar méritos e valores de políticas, programas ou instituições); educacional (quando o pesquisador está preocupado com a compreensão da ação educativa); e ação (busca contribuir para o desenvolvimento do caso por meio de feedback).

O estudo de caso tem um potencial enorme de contribuição aos problemas da prática educacional, ao fornecer informações valiosas que permitem também decisões políticas. Não importa qual estratégia analítica específica seja escolhida, deve-se fazer de tudo para ter certeza de que a análise é de alta qualidade. No mínimo, quatro princípios para Yin (2005), parecem fundamentar toda a boa ciência social e exigem sua inteira atenção:

- A análise deve deixar claro que se baseia em todas as evidências;
- A análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes;
- A análise deve se dedicar aos aspetos mais significativos de estudo de caso;
- Deve-se utilizar o conhecimento prévio de especialista no seu estudo de caso.

De preferência, deve-se demonstrar conhecimento das discussões e do debate atual sobre o tópico do estudo de caso. Um projeto de pesquisa que envolva o método do estudo de caso dá se em três fases distintas:

- (1) Escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; a seleção dos casos e o desenvolvimento de um protocolo para a recolha de dados;
- (2) A condução do estudo de caso, com a recolha e análise de dados, culminando com o relatório do caso;
- (3) Análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados da pesquisa.

4.3 – METODOLOGIA ADOTADA

Diante do exposto, entendemos o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa relevante no processo educativo. Seguindo os critérios acima descritos, podemos classificar este trabalho de pesquisa. Em seguida, serão delimitados o universo e a amostra da pesquisa, além dos critérios de seleção dos sujeitos. No final será explicado como se fará a recolha e tratamento dos dados além de informações sobre as limitações do método utilizado.

Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa simultaneamente descritiva, explicativa e aplicada, uma vez que se procurou desenvolver procedimentos para atingir os objetivos propostos. O trabalho efetuado reveste a característica de uma pesquisa aplicada, dado que a recolha de dados teve por objetivo identificar o ambiente de gestão de projetos existente na instituição e propor a resolução de problemas concretos.

Quanto aos meios – este trabalho incluiu uma pesquisa de campo, uma vez que foi realizado um inquérito aos colaboradores das divisões que trabalham com projetos, desde a fase das candidaturas até ao encerramento dos mesmos, aos seus chefes de divisão, investigadores responsáveis pela gestão de projetos atualmente em vigor, e ao Administrador da UC e, por outro lado, incluiu uma pesquisa bibliográfica, tendo em conta o volume de obras e artigos consultados.

O nosso estudo tem a natureza de um trabalho fundamentalmente dedutivo-empírico. Para a prossecução desta tarefa, começamos por efetuar uma pesquisa bibliográfica, a partir de conceituados livros sobre o tema, recorrendo, sempre que possível, ao *b-on* e acervos bibliográficos existentes bem como a artigos publicados em revistas e jornais.

A escolha do método de pesquisa está ligada diretamente ao meio de acesso, ou seja, a elaboração de um questionário autoadministrado pelos inqueridos, em que não houvesse a intervenção pessoal do pesquisador no momento das respostas ao questionário. Partiu-se para a elaboração de um questionário através da internet¹³, em que os inqueridos foram estimulados a acede-lo por meio de convite remetido por intermédio de *e-mail*.

Enviámos inquéritos aos colaboradores das divisões que trabalham com projetos e atividades, quer na fase anterior da contratualização, quer já na fase de execução material e financeira, aos seus chefes de divisão, investigadores responsáveis por projetos atualmente em vigor, e ao Administrador da UC, através do qual se procurou ajuizar da metodologia por eles adotada no que concerne à definição da estrutura de captação de financiamento e respetiva execução. Os inquéritos enviados foram adaptados a cada grupo alvo, de forma a conseguirmos uma recolha de informação adequada e sistematizada de forma a obtermos uma análise comparativa, e retirarmos conclusões. Pretendeu-se que este inquérito fosse representativo, pelo

¹³ Utilizou-se a ferramenta Google docs tendo facultado o link através de *e-mail* para os inquiridos.

que tudo se fez¹⁴ para se obter uma amostra alargada do universo inquirido com uma taxa de respostas variada para cada grupo, conforme abaixo descrito. Foram inquiridos os colaboradores da UC, abaixo indicados, através do método já referido, conforme Anexo 4, durante 23 dias:

- DAPI – três técnicos superiores e dois bolseiros, com uma taxa de resposta de 100%;
- DPA – 17 colaboradores (técnicos superiores e assistentes técnicos), cinco bolseiros, dois prestadores de serviço, dos quais obtivemos 23 respostas validas. Consideramos uma taxa de resposta de 100%, na medida em que não foi considerado a não resposta de duas colaboradoras por motivos válidos (reforma eminente e licença de maternidade);
- DITS – um técnico superior e sete bolseiros, do qual obtivemos quatro respostas validas, tendo conseguido uma taxa de resposta de 50%;
- Chefes de divisão – três chefes das divisões DAPI, DPA e DITS, com taxa de resposta de 100%;
- Administrador – uma resposta válida;
- Investigadores responsáveis por projetos e atividades em execução à data de 01-01-2014 – 256 investigadores responsáveis, do qual obtivemos 80 respostas válidas, com uma taxa de resposta de 31,25%.

As questões foram selecionadas com base na recolha da informação bibliográfica, tendo sido dividido em quatro grandes grupos, a saber: (a) perfil profissional; (b) ferramentas; (c) estrutura, estratégia e cultura organizacional; e (d) maturidade de gestão de projetos. No grupo de questões relativas ao perfil profissional dos nossos inquiridos, procuramos realizar a caracterização da nossa amostra, quanto à idade, sexo, nível de escolaridade e experiência, assim como também procuramos identificar alguns atributos relativos à sua atividade profissional de acordo com as funções que atualmente exercem, nomeadamente, formação na área, tipo de projetos e orçamento com que trabalham. No que refere às ferramentas, tentamos indagar, por um lado, da relevância das ferramentas utilizadas pelos colaboradores das diversas divisões e por outro lado, sobre a relevância de efetuar análises nos terminus dos projetos, bem como aferir sobre o grau de conhecimento dos inquiridos, de metodologias e normas de gestão de projetos. No grupo seguinte, os inquiridos foram convidados a identificar a atual estrutura de gestão de projetos, bem como, a estrutura ideal, de um grupo fechado de quatro definições, de PSO/PMO do Project Management Institute (2008), Wysocki (2009), Dai & Wells (2004) e Crawford (2011); procuramos ainda aferir sobre o ambiente de gestão de projetos, da estratégia da UC e da estrutura organizacional. Finalizou-se com um grupo dedicado aos chefes de divisão para aferir a priorização dos elementos da maturidade de gestão de projetos, bem como a necessidade de implementação de um PSO/PMO. Após a recolha da amostra, iremos proceder ao tratamento dos dados através do programa Microsoft Excel e SPSS, de forma a podermos analisar os dados obtidos e retirar algumas conclusões.

¹⁴ Enviou-se um primeiro *e-mail* em 28-03-2014, seguido por outro *e-mail* passado uma semana e finalizando com um *e-mail* apenas aos investigadores responsáveis, no dia 15-04-2014.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Procederemos à análise das respostas obtidas nos inquéritos realizados, ao mesmo tempo fazendo uma interligação com a pesquisa teórica atrás descrita. A análise será dividida em quatro tópicos, de acordo com a organização dos inquéritos realizados, sendo eles: (a) o perfil profissional; (b) ferramentas; (c) estrutura, estratégia e cultura organizacional; e (d) maturidade de gestão de projetos.

5.1 – PERFIL PROFISSIONAL

No grupo de questões relativas ao perfil profissional dos nossos inquiridos, procurámos realizar a caracterização da amostra, quanto à idade, género, nível de escolaridade e experiência, assim como identificar alguns atributos relativos à sua atividade profissional de acordo com as funções que atualmente exercem, nomeadamente, formação na área, tipo de projetos e orçamento com que trabalham.

Para além do acima exposto, de seguida efetuámos alguns testes de correlação de algumas variáveis do grupo de inquiridos colaboradores da DPA, dado se mostrar como o grupo mais significativo no que respeita à gestão de projetos e que efetivamente acompanham a sua execução.

➤ *Género*

Nesta questão, verificámos que no universo UC os colaboradores não docentes são maioritariamente mulheres, ao contrário do pessoal docente e investigadores que são maioritariamente homens.

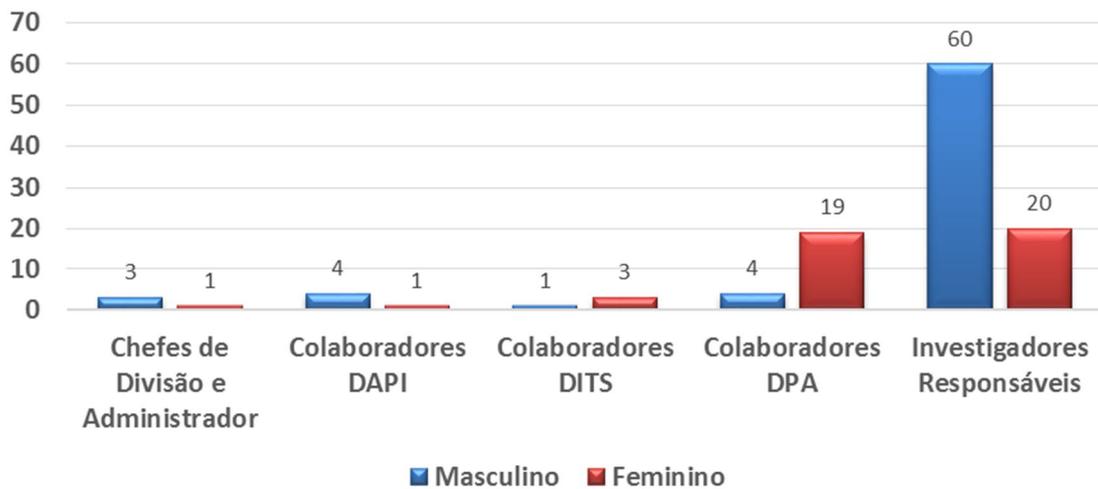
Tabela 14: Total de trabalhadores, por grupo de pessoal e género

Descrição	Homens	Mulheres	Total
Pessoal docente e investigador	931	633	1.564
Funcionários	300	645	945
Total	1.231	1.278	2.509

(Fonte: UC, 2013, p. 21)

No nosso grupo de inquiridos, os investigadores responsáveis seguem a mesma tendência verificada no universo da UC para o pessoal docente e investigador. De igual forma os colaboradores da DITS e DPA seguem a mesma tendência verificada no universo da UC para os funcionários. Inversamente nos dirigentes e colaboradores da DAPI, verifica-se um maior número de homens do que mulheres.

Gráfico 6: Total de inquiridos por grupo e género

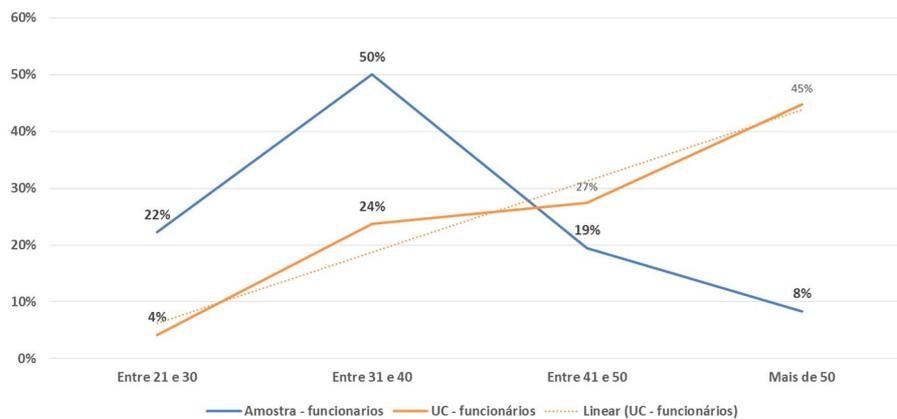


(Fonte: própria)

➤ **Idade**

Relativamente à idade, observámos que a amostra de funcionários é mais jovem que a média do universo de funcionários da UC, o que pode significar que se trata de equipas relativamente recentes e com funcionários mais jovens, possivelmente mais propícios a reagirem positivamente a mudanças organizacionais.

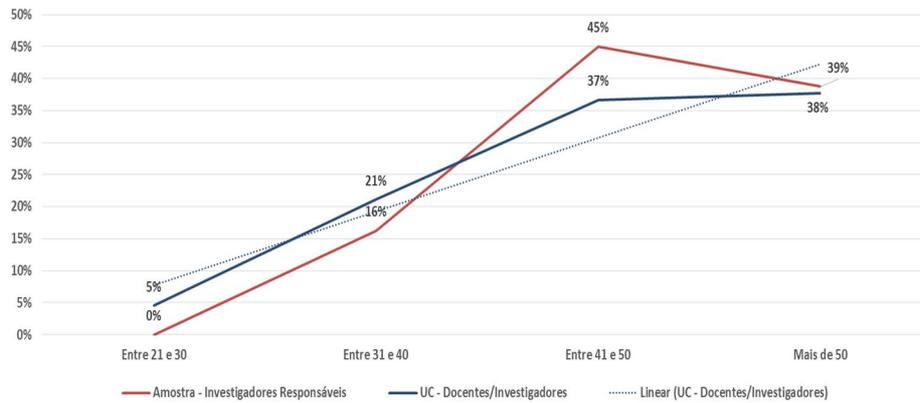
Gráfico 7: Comparação entre os funcionários inquiridos e o universo de funcionários da UC



(Fonte: própria)

No que respeita aos investigadores responsáveis, a nossa amostra é relativamente uniforme, com a população maioritariamente acima dos 40 anos. Será necessário no futuro tomar medidas para proceder à renovação do corpo docente, e consequentemente dos investigadores responsáveis. Desta forma para além de assegurar a manutenção do corpo de docente de uma forma mais duradora, também poderá fomentar um maior espírito de empreendedor para a obtenção de financiamentos externos para a instituição durante mais tempo.

Gráfico 8: Comparação entre os investigadores inquiridos e o universo de docentes/investigadores da UC



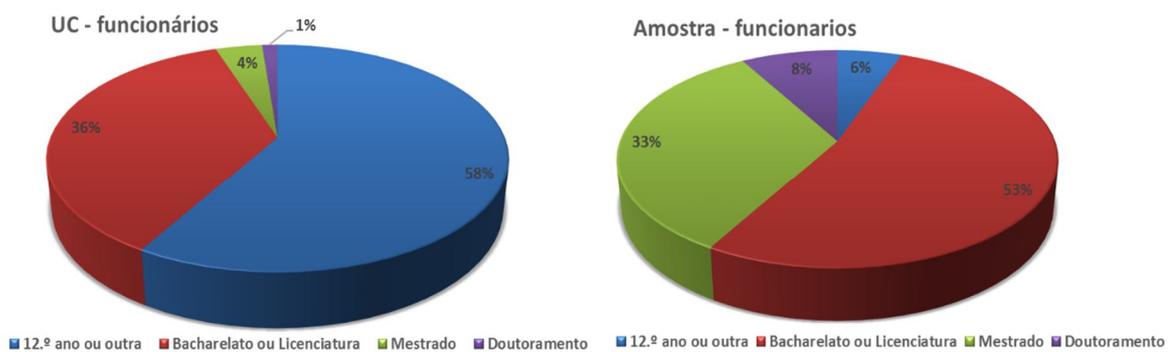
(Fonte: própria)

➤ **Nível de escolaridade**

Nos inquéritos realizados aos investigadores responsáveis constatou-se que todos possuem um doutoramento, o que demonstra um elevado grau de qualificação dos investigadores na UC.

No universo de funcionários da UC, os funcionários com o 12.º ano ou outra têm um peso maior, representando aproximadamente 58%, ao contrário da nossa amostra em que os funcionários com o 12.º ano apenas apresentam uma percentagem de 6%, sendo que a maior fatia respeita aos funcionários com bacharelato ou licenciatura (sensivelmente 53%) e 33% com mestrado. Podemos com isto concluir que as equipas inquiridas são constituídas por funcionários qualificados e preparados para os desafios da organização.

Gráfico 9: Distribuição percentual do pessoal, por habilitação literária



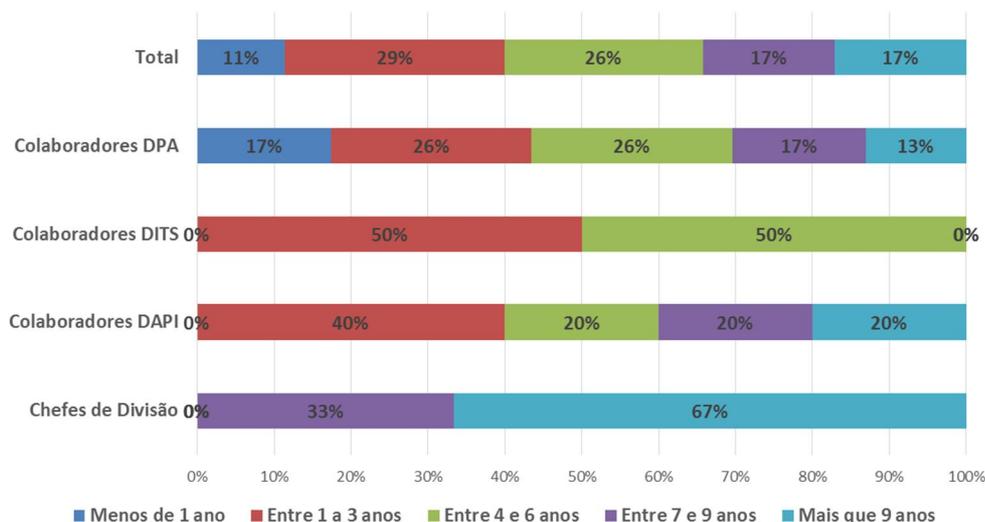
(Fonte: própria)

➤ **Experiência em apoio a candidaturas, gestão de projetos e atividades e/ou transferência de conhecimento (anos)**

Esta questão foi adaptada nos inquéritos realizados a cada divisão e aos dirigentes, uma vez que cada divisão tem competências diferentes e os seus colaboradores têm perfis adequados às suas competências. Podemos observar pelo gráfico resumo abaixo indicado, que a generalidade dos colaboradores das divisões têm experiência entre um a três anos e quatro a seis anos, com exceção dos chefes de divisão que, na sua maioria, têm mais de nove anos de experiência. Concluimos, assim, que as equipas em média

são constituídas por colaboradores com mais de quatro anos de experiência. Analisando individualmente cada divisão, constata-se que estas se encontram abaixo da média, no que respeita ao pessoal com mais de quatro anos de experiência. Em face desta análise, expurgamos os valores relativos aos chefes de divisão, de forma a aferir a experiência das equipas.

Gráfico 10: Experiência (anos)



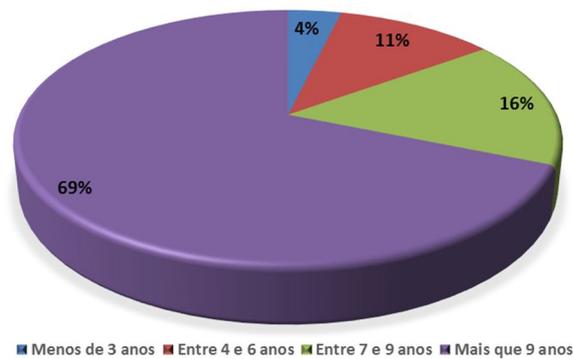
(Fonte: própria)

Concluimos desta forma que as equipas são relativamente homogéneas, constituídas por colaboradores com experiência e colaboradores com pouca experiência, evidenciando assim a formação de equipas em que os colaboradores mais experientes formam os colaboradores recém-admitidos, assegurando a continuidade das equipas e contribuindo para a maturidade das mesmas. Por outro lado estes dados podem indicar um reforço efetivo das equipas, não através da renovação das mesmas mas sim através da criação de novos postos de trabalho.

➤ ***Há quanto tempo realiza investigação através de projetos financiados por entidades terceiras na UC***

Na experiência de investigação em projetos financiados, a maior parte dos inquiridos têm mais de nove anos de experiência, sendo que apenas uma minoria tem menos de três anos de experiência. Uma vez que 84% da população de investigadores responsáveis têm mais de 40 anos, este resultado corresponde ao esperado, o que demonstra que a UC tem uma equipa de investigadores muito experientes na realização de projetos de investigação, como também é amplamente constatado pela notoriedade do conhecimento científico produzido na UC e da sua capacidade de captação de financiamento externo.

Gráfico 11: Tempo de realização de investigação através de projetos (anos)



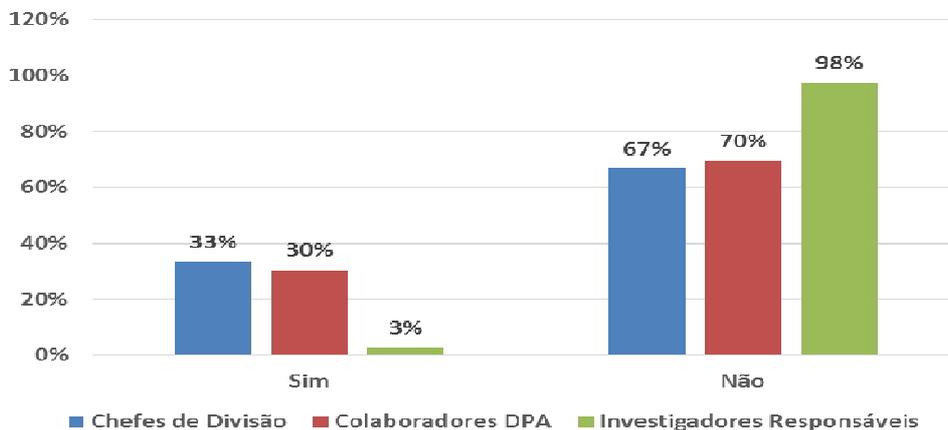
(Fonte: própria)

➤ ***Possui alguma certificação em gestão de projetos***

Quanto à certificação em gestão de projetos, podemos concluir que os investigadores responsáveis não têm qualquer certificação, apresentando apenas um número residual alguma certificação, contrastando com os colaboradores da DPA e chefes de divisão em que pelo menos 30% são certificados em gestão de projetos.

Estes resultados demonstram que se trata de uma área que irá exigir algum investimento no futuro, para que exista uma maior homogeneidade na certificação em gestão de projetos. Contudo, coloca-se a questão em saber se de facto os investigadores devam ser certificados ou, se ao invés, a certificação apenas se deve verificar ao nível dos colaboradores que desempenham tarefas de gestão de projetos. Na verdade, é nossa opinião que ainda que possam ser exercidas tarefas de gestão por outros elementos que não sejam os responsáveis dos projetos, os investigadores responsáveis são em última instância os responsáveis perante as entidades financiadoras pela boa execução dos projetos e como tal a existência de competências de gestão de projetos neste grupo de profissionais irá certamente incrementar os *outcomes* e outputs da investigação na UC.

Gráfico 12: Certificação em gestão de projetos

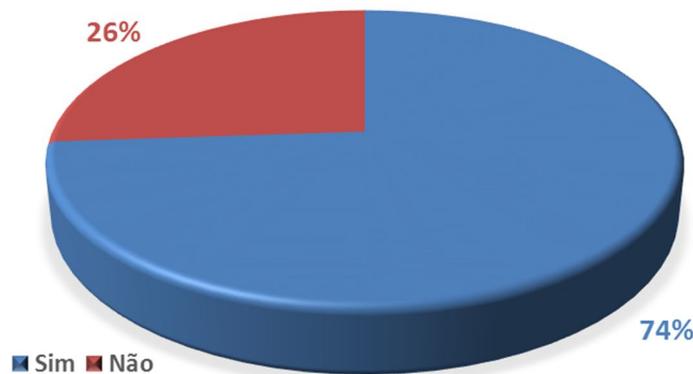


(Fonte: própria)

➤ *Frequentou alguma formação em gestão de projetos/acompanhamento de candidaturas/transferência de conhecimento nos últimos dois anos*

Dos chefes de divisão, colaboradores da DAPI e da DITS, todos obtiveram formação nos últimos dois anos, sendo por conseguinte colaboradores e dirigentes formados e atualizados. Quanto à DPA, como se pode aferir do gráfico abaixo, apenas 26% dos inquiridos não tiveram formação nos últimos dois anos. Concluimos assim que se trata de uma equipa relativamente formada, se considerarmos por exemplo que 17% dos colaboradores estão em funções há menos de um ano.

Gráfico 13: Frequência de formação



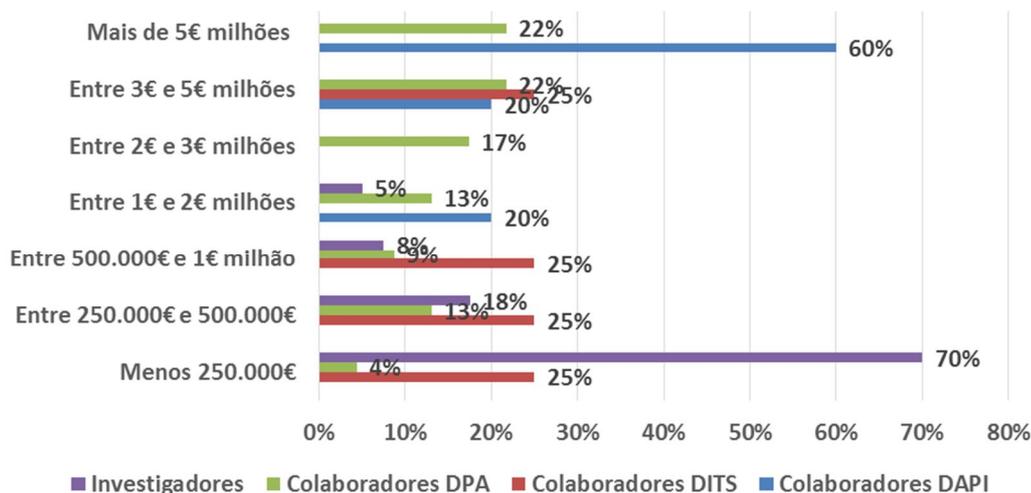
(Fonte: própria)

➤ *Identifique o nível de orçamento de projetos/atividades/candidaturas que gere/acompanha atualmente (orçamento da UC)*

Ao indagar os inquiridos sobre o nível de orçamento de projetos ou atividades que acompanhavam, dos resultados concluimos que os investigadores individualmente gerem projetos ou atividades com orçamentos relativamente reduzidos, enquanto no oposto da escala os colaboradores da DAPI gerem maioritariamente candidaturas de valores substancialmente significativos. Os colaboradores da DPA gerem variados tipos de carteiras, 22% com carteiras substanciais e apenas 4% com carteiras reduzidas.

Desta forma, observámos que não existe homogeneidade quanto aos orçamentos acompanhados por cada um dos grupos dos inquiridos, sendo que os resultados dos colaboradores da DAPI podem ser justificados pelo facto dos valores se referirem a candidaturas, as quais não resultam necessariamente em projetos contratualizados.

Gráfico 14: Nível de orçamento gerido/acompanhado (orçamento da UC)

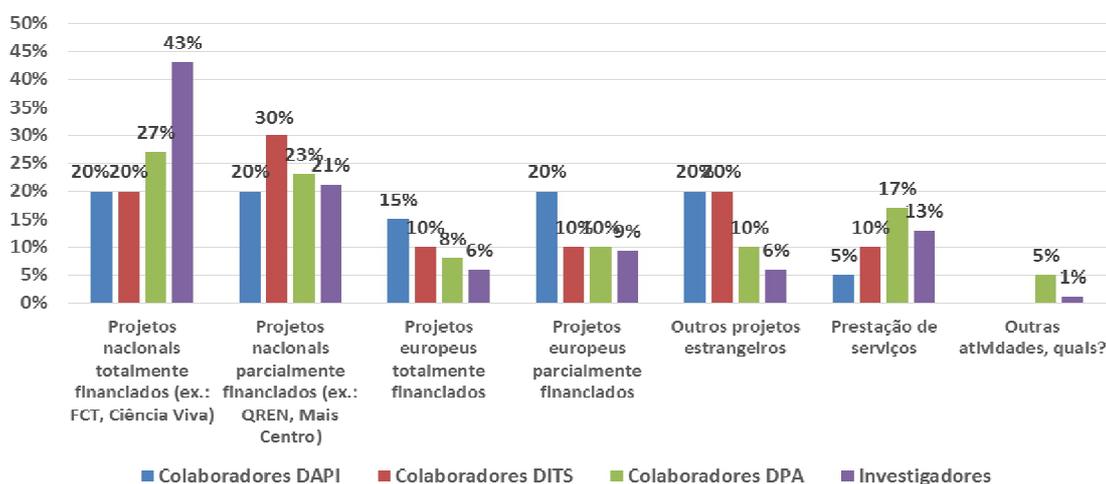


(Fonte: própria)

➤ **Identifique o tipo de projetos/atividades/candidaturas que gere/acompanha**

Os investigadores respondentes têm maioritariamente (43%) em execução projetos nacionais totalmente financiados, seguido pelos projetos nacionais parcialmente financiados (21%) bem como prestação de serviços (13%). Já relativamente aos colaboradores da DITS, a sua atividade está atualmente mais focada nos projetos nacionais parcialmente financiados (30%) seguido em pé de igualdade (20%) pelos projetos nacionais totalmente financiados e outros projetos estrangeiros. No que respeita aos colaboradores da DPA, 27% acompanham projetos nacionais totalmente financiados seguido por projetos nacionais parcialmente financiados (23%) bem como pelas prestações de serviços com 17%. Finalmente, destaca-se os colaboradores da DAPI, com uma homogeneidade de acompanhamento de candidaturas, apresentando simultaneamente 20% para projetos nacionais totalmente financiados, projetos nacionais parcialmente financiados, projetos europeus parcialmente financiados e outros projetos estrangeiros.

Gráfico 15: Tipo de projetos/atividades/candidaturas gerido/acompanhado



(Fonte: própria)

➤ *Testes estatísticos realizados em relação à idade e experiência*

Numa comparação entre a idade e a experiência dos colaboradores da DPA, podemos concluir através da análise de correlação de Pearson que $P=0,365$, o que significa existe uma correlação fraca e não é estatisticamente significativa (Sig. (2-tailed) = $0,087 > 0,05$) entre a idade dos colaboradores e a sua experiência. Neste sentido não se pode concluir que as pessoas com mais idade são as mais experientes e o inverso em gestão de projetos.

Tabela 18: Correlação de Pearson entre a idade e experiência dos colaboradores da DPA

Correlação			
		Idade	Experiência
Idade	Pearson Correlation	1	,365
	Sig. (2-tailed)		,087
	N	23	23
Experiência	Pearson Correlation	,365	1
	Sig. (2-tailed)	,087	
	N	23	23

(Fonte: própria)

➤ *Testes estatísticos realizados em relação à experiência e orçamento*

Comparando a experiência em gestão de projetos e o nível de orçamento que os colaboradores acompanham (carteira), podemos concluir, com base num teste de Pearson realizado, que existe uma correlação moderada ($p=0,577$), entre estas duas variáveis, sendo esta correlação significativa (Sig. (2-tailed) = $0,004 \leq 0,05$). Este resultado corresponde à situação que se esperaria quando temos equipas em formação, normalmente as pessoas mais experientes têm orçamentos mais elevados enquanto as menos experientes, dado ainda estarem em aprendizagem, acompanham orçamentos menos elevados.

Tabela 19: Correlação de Pearson entre a experiência e orçamento dos colaboradores da DPA

Correlação			
		Experiência	Carteira
Experiência	Pearson Correlation	1	,577
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	23	23
Carteira	Pearson Correlation	,577	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	23	23

(Fonte: própria)

➤ *Testes estatísticos realizados em relação à experiência e formação*

Com base no teste de Pearson efetuado podemos verificar que existe uma correlação positiva entre a experiência e a formação dos colaboradores ($p=0,541$) sendo esta correlação significativa (Sig. (2-tailed) = $0,008 \leq 0,05$), isto é, os colaboradores com mais experiência, normalmente são os que mais tiveram acesso a formação, por outro lado os colaboradores mais recentemente admitidos não tiveram tantas oportunidades de participarem em formação.

Tabela 20: Correlação de Pearson entre a experiência e formação dos colaboradores da DPA

Correlação			
		Experiência	Formação
Experiência	Pearson Correlation	1	,541
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	23	23
Formação	Pearson Correlation	,541	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	23	23

(Fonte: própria)

5.2 – FERRAMENTAS

No grupo de questões relativas às ferramentas utilizadas pelos inquiridos, procurámos indagar sobre a relevância de um conjunto de ferramentas previamente identificadas nas tarefas que os mesmos desempenham, bem como sobre a necessidade de efetuar uma análise de sucesso/insucesso dos projetos de investigação na conclusão dos mesmos em três vertentes também previamente definidas.

Procuramos ainda caracterizar a amostra quanto aos conhecimentos das metodologias de gestão de projetos existentes bem como a frequência de consulta de normativos nas funções que desempenham.

➤ *Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham*

Identificámos previamente um conjunto de dez ferramentas¹⁵ que os funcionários na área de gestão de projetos bem como na sua contratualização utilizam. Com base nos grupos de inquiridos, apresentam-se os mesmos com indicação da posição de relevância que cada grupo atribuiu.

Tabela 21: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – ranking por grupo de inquiridos

Ferramentas	DPA	DITS	DAPI	Chefes de Divisão	Total
Elaboração de orçamentos	9.º	5.º	1.º	8.º	6.º
Gestão de riscos	8.º	4.º	6.º	3.º	8.º
MS project (ou afins)	10.º	10.º	8.º	9.º	10.º
Reunião de arranque	6.º	6.º	5.º	2.º	7.º
<i>Project charter</i>	7.º	7.º	7.º	7.º	9.º
Bases de dados	5.º	3.º	4.º	6.º	5.º
<i>Dossiers</i> do projeto	3.º	8.º	2.º	4.º	2.º
ERP SAP	2.º	9.º	10.º	5.º	4.º
Lugus	1.º	1.º	9.º	10.º	3.º
Comunicação escrita/verbal	4.º	2.º	3.º	1.º	1.º

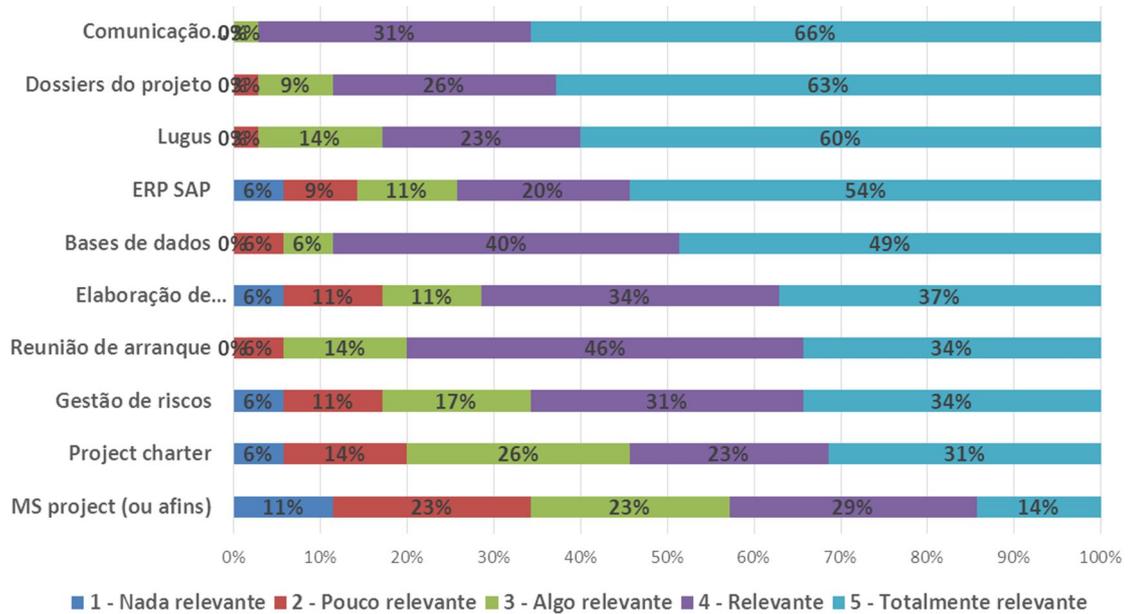
(Fonte: própria)

Como se pode aferir da tabela supra, a relevância das ferramentas para os funcionários das diversas divisões varia algo, existindo contudo uma variação bastante mais notória entre os funcionários da DPA e da DAPI. Estes resultados podem ser explicados pelas diferentes competências e atribuições das divisões

¹⁵ As ferramentas selecionadas foram: (a) elaboração de orçamentos; (b) gestão de riscos; (c) MS project (ou afins); (d) reunião de arranque; (e) *project charter*; (f) bases de dados; (g) *dossiers* do projeto; (h) ERP SAP; (i) Lugus; e (j) comunicação escrita/verbal.

com necessário reflexo nas funções que desempenham e por conseguinte nas ferramentas que utilizam.

Gráfico 16: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – resultado global



(Fonte: própria)

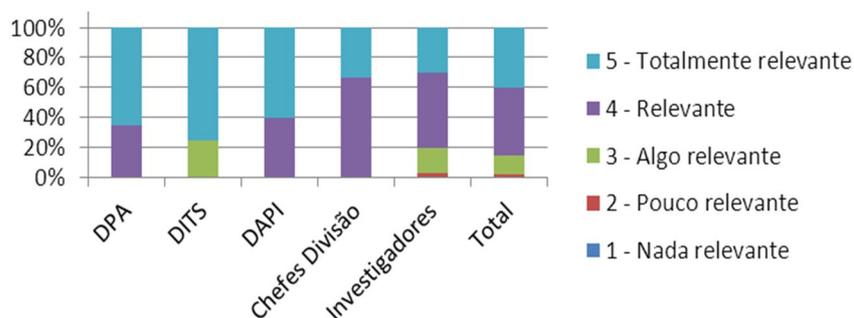
Remete-se para Anexo 5 uma análise mais detalhada das três ferramentas consideradas mais relevantes e das três consideradas menos relevantes.

➤ **Análise de sucesso/insucesso dos projetos de investigação na conclusão dos projetos**

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem a relevância de se efetuar uma análise ao sucesso/insucesso dos projetos de investigação na conclusão dos mesmos na vertente financeira, científica e de promoção da UC e visibilidade

No que respeita à análise financeira dos projetos, 40% dos inquiridos consideraram ser totalmente relevante esta análise, tendo apenas os chefes de divisão e investigadores registado um resultado ligeiramente inferior à média no que respeita à pontuação «totalmente relevante». Na sua globalidade, grande parte dos inquiridos (mais de 80%) consideram relevante ou totalmente relevante efetuar-se uma análise financeira do sucesso ou insucesso dos projetos.

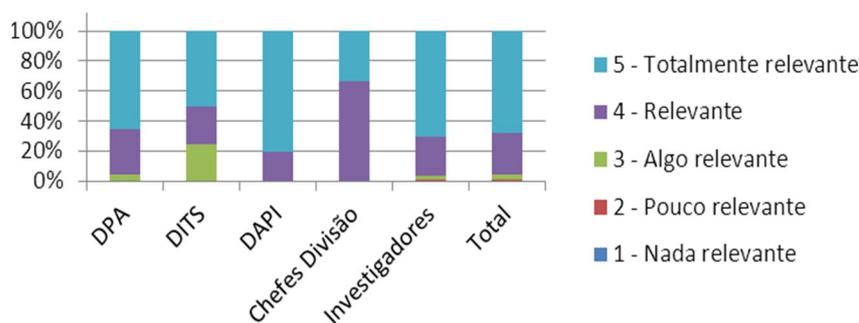
Gráfico 17: Análise de sucesso/insucesso na vertente financeira



(Fonte: própria)

A avaliação científica dos projetos foi considerada por 68% dos inquiridos como totalmente relevante, ascendendo a percentagem dos inquiridos que consideraram relevante ou totalmente relevante uma avaliação científica dos projetos a 96%. Isto contrasta com os resultados da avaliação financeira, tendo os inquiridos atribuído uma maior importância ao sucesso científico dos projetos (96%) do que o financeiro (85%). Entendemos que este resultado poderá ser razoável se considerarmos que na UC (sendo uma entidade pública) o sucesso financeiro de um projeto implica maximizar o orçamento atribuído por entidades financiadoras, o que contrasta com o sucesso financeiro de um projeto numa entidade privada, em que se pretende minimizar o orçamento efetivo. Por este motivo, poderão os inquiridos ter valorizado mais o sucesso científico uma vez que este tem impacto significativo nos resultados da UC, indo de encontro à missão que lhe é cometida.

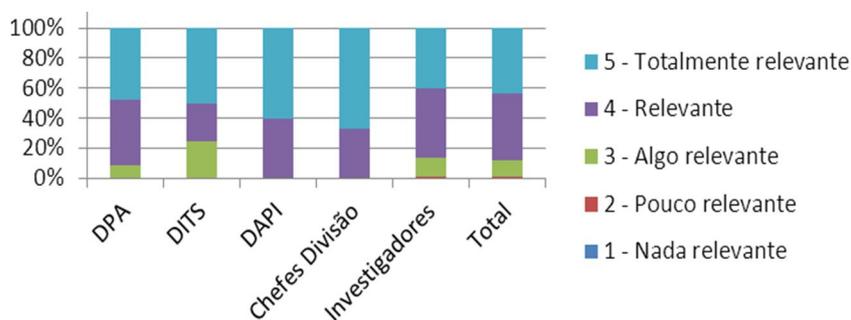
Gráfico 18: Análise de sucesso/insucesso na vertente científica



(Fonte: própria)

A última vertente – a da promoção da UC e visibilidade – foi considerada por 43% dos inquiridos como totalmente relevante e 88% dos inquiridos como relevante ou totalmente relevante. Consequentemente esta vertente mostra-se com maior relevância do que a vertente financeira mas menos relevante que a vertente científica.

Gráfico 19: Análise de sucesso/insucesso na vertente promoção da UC e visibilidade



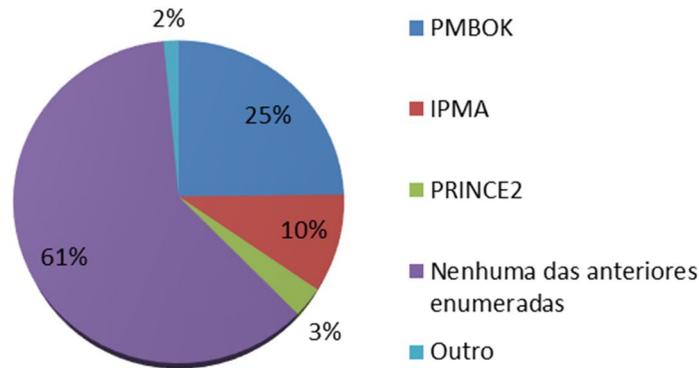
(Fonte: própria)

Assim, poderemos concluir que os inquiridos na sua grande maioria consideram sendo mais relevante a análise do sucesso científico dos projetos, seguido pela contribuição dos mesmos para a promoção da UC e visibilidade, sendo a vertente financeira a menos relevante, embora qualquer uma delas considerada relevante por mais de 85% dos inquiridos.

➤ *Conhecimento de metodologias de gestão de projetos*

O conhecimento de metodologias de gestão de projetos pode ser um indicador de boas práticas em gestão de projetos. Neste sentido, inquirimos a amostra sobre o conhecimento de metodologias previamente identificadas, tais como PMBOK, IPMA ou PRINCE2. Os resultados demonstram uma falta de conhecimento de metodologias de gestão de projetos (61%) sendo o PMBOK aquele que apresenta maior conhecimento, seguido pelo IPMA.

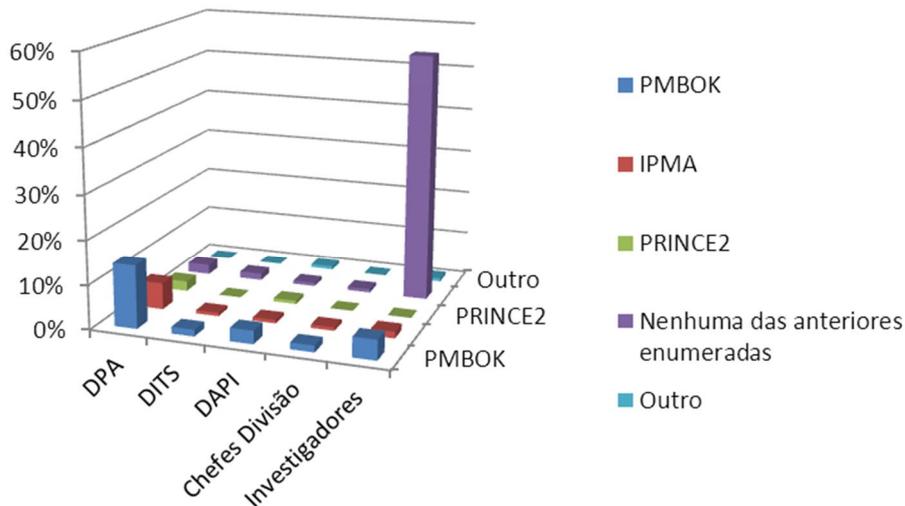
Gráfico 20: Conhecimento de metodologias de gestão de projetos



(Fonte: própria)

Os colaboradores da DPA evidenciam maior conhecimento das metodologias PMBOK e IPMA no total do universo dos inquiridos, demonstrando assim que este grupo de colaboradores detém mais conhecimento relativamente às ferramentas disponíveis.

Gráfico 21: Conhecimento de metodologias de gestão de projetos – por grupo de inquiridos



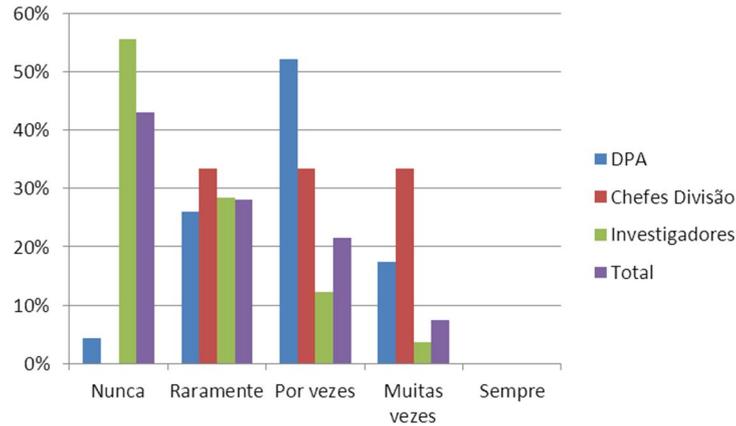
(Fonte: própria)

➤ *Frequência de consulta de normas de gestão de projetos*

Indagámos ainda os colaboradores da DPA, chefes de divisão e investigadores sobre a frequência com que consultam normas de gestão de projetos. Os resultados evidenciam uma prática dissimulada de falta de consulta de normas de gestão de projetos, apresentando-se apenas os colaboradores da DPA e os

chefes de divisão como os que mais vezes consultam as normas, comparativamente com os investigadores. Este resultado evidencia a necessidade de apostar na divulgação e disseminação das normas de gestão de projetos, para que as mesmas possam ser amplamente assumidas pela UC.

Gráfico 22: Frequência de consulta de normas de gestão de projetos



(Fonte: própria)

➤ **Testes estatísticos realizados em relação à experiência e consulta de normas de gestão de projetos**

Perante os resultados obtidos em que existe uma fraca correlação negativa entre a experiência dos colaboradores e a frequência de normas de gestão de projetos ($p=-0,031$), assim como não é estatisticamente significativa (Sig. (2-tailed) = 0,888 > 0,05). Podemos afirmar que o nível de experiência de um colaborador não influencia a frequência com que este consulta normas de projeto.

Tabela 22: Correlação de Pearson entre a experiência e consulta de normas de gestão de projetos dos colaboradores da DPA

Correlação			
		Experiência	Consulta normas
Experiência	Pearson Correlation	1	-,031
	Sig. (2-tailed)		,888
	N	23	23
Consulta normas	Pearson Correlation	-,031	1
	Sig. (2-tailed)	,888	
	N	23	23

(Fonte: própria)

5.3 – ESTRUTURA, ESTRATÉGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

No grupo de questões relativas à estrutura, estratégia e cultura organizacional, procurou-se indagar a opinião dos inquiridos sobre a atual estrutura da UC no que concerne ao apoio à gestão de projetos e qual a sua estrutura ideal, assim como a política de gestão de projetos, o relacionamento das chefias com os colaboradores/investigadores. Neste conjunto de questões, procurámos também saber a opinião das chefias, com algumas questões direcionadas especificamente para eles, quanto à estratégia implementada,

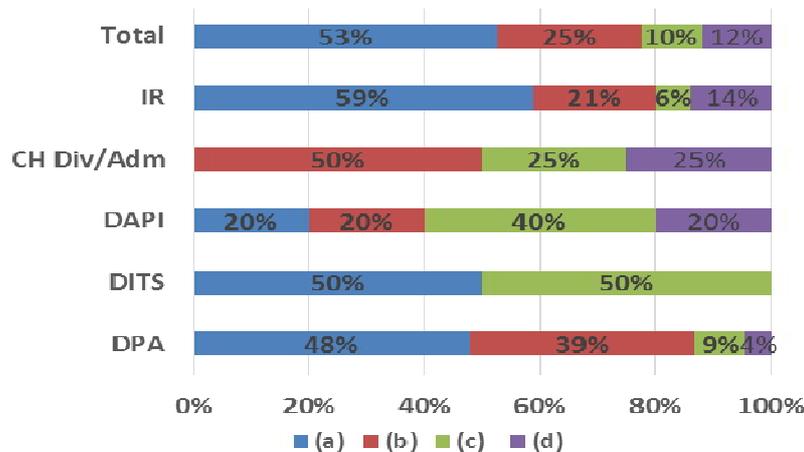
objetivos definidos, gestão de portfólios de projetos e normas padronizadas.

- *Na sua opinião, qual das seguintes definições melhor se adequa à estrutura atualmente implementada de apoio à gestão de projetos*

Tendo escolhido quatro definições de PMO baseados na revisão da literatura, convidámos os inquiridos a identificarem uma definição de estrutura que corresponde à que atualmente existe na UC, a saber:

- (a) É um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio;
- (b) É uma unidade organizacional temporária ou permanente que fornece um portfólio de serviços para apoiar as equipas de projetos que são responsáveis para um portfólio específico de projetos;
- (c) É um centro de excelência e é uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, praticas, metodologias, ferramentas e técnicas;
- (d) É um escritório físico ou virtual com profissionais de gestão de projetos que atendem às necessidades de gestão de projetos das suas organizações.

Gráfico 23: Estrutura atualmente implementada de apoio à gestão de projetos



(Fonte: própria)

Como podemos observar pelo gráfico acima indicado, na generalidade das respostas a maioria considera a afirmação (a) como a que mais se adequa à atual estrutura da UC, com 53% do total dos inquiridos a escolher esta resposta. Mas, ao analisarmos as respostas dos vários grupos podemos observar que os resultados são um pouco diferentes. Os colaboradores da DPA e os investigadores partilham esta opinião; pelo contrário, apenas 20% dos colaboradores da DAPI escolheram esta afirmação, sendo que a maioria considera a afirmação (c) como a que atualmente se adequa à estrutura da UC. Os colaboradores da DITS estão divididos com 50% a considerarem a resposta (a) e 50% considerarem a resposta (c).

Ao analisarmos as respostas dos chefes de divisão, incluindo o Administrador, podemos verificar que a maioria escolheu a resposta (b), seguido com igual percentagem das respostas (c) e (d), sendo que

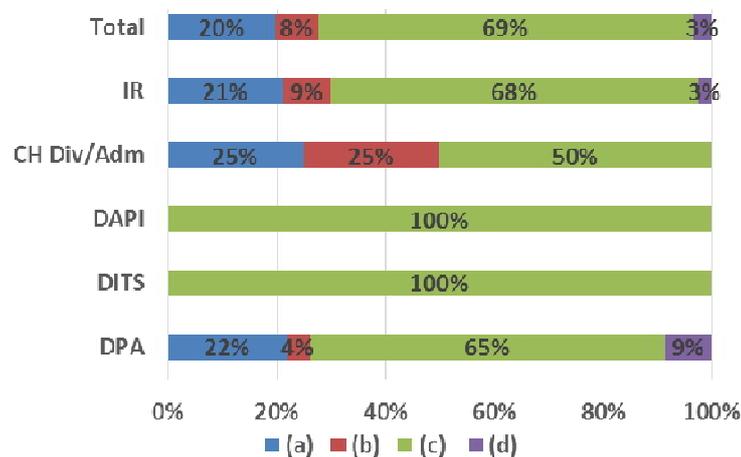
nenhum escolheu a resposta (a), pelo que podemos concluir que a visão dos dirigentes é tendencialmente diferente da maioria dos colaboradores e investigadores.

Estas disparidades também são explicadas pelos diferentes papéis que os vários colaboradores das diferentes divisões e investigadores assumem na estrutura da UC, sendo que cada um tem uma visão algo insular da estrutura.

- ***Na sua opinião, qual das seguintes definições melhor corresponde ao seu ideal de estrutura de apoio à gestão de projetos***

Com base nas mesmas quatro definições de PMO acima identificadas, convidámos os inquiridos a identificarem uma definição de estrutura que corresponde ao ideal de PSO/PMO a aplicar na UC.

Gráfico 24: Ideal de estrutura de apoio à gestão de projetos



(Fonte: própria)

No que toca à estrutura ideal, as respostas são consensuais, na globalidade da amostra, elegendo a afirmação (c), como o ideal de estrutura para a UC, ou seja, *um centro de excelência e uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas.*

- ***Caso seja possível o financiamento para atingir um maior nível de apoio à gestão dos projetos que gere, como estaria disposto a contribuir para cobrir esse acréscimo de encargo, mesmo que implique prescindir de verbas próprias***

Esta questão foi específica para os investigadores responsáveis, de forma a aferir da sua disponibilidade para participar com parte das verbas que lhes são destinadas, no financiamento da estrutura de apoio à gestão de projetos. Isto é, se estão dispostos a prescindir de parte das verbas que lhes são atribuídas aquando da distribuição de *overheads*, para melhorar a estrutura de apoio a projetos, como por exemplo, a contratação de colaboradores dedicados à gestão dos seus projetos, melhorar os sistemas de informação, etc. Pelas respostas recolhidas, podemos observar que os investigadores estão divididos quanto a esta

questão, sendo que na sua maioria não estão dispostos a contribuir para a melhoria das equipas de gestão de projetos.

Gráfico 25: Estaria disposto a contribuir para cobrir o acréscimo de encargos com um maior nível de apoio à gestão dos projetos que gere



(Fonte: própria)

➤ ***Enquadramento e estrutura de gestão de projetos***

Os inquiridos foram convidados a pronunciarem-se sobre a sua concordância ou discordância das seguintes afirmações na UC, sendo questões essencialmente de enquadramento e de estrutura de gestão de projetos:

- (a) Existe uma linguagem comum na gestão de projetos para evitar erros e outras ineficiências;
- (b) A UC define e comunica claramente os objetivos para cada projeto, permitindo assim que a equipa atinja totalmente esses objetivos;
- (c) A UC define claramente os papéis do financiador, gestor de projeto, gestão e equipa de projeto para todos os projetos;
- (d) A UC incorpora um patrocinador executivo para apoiar o gestor de projeto com decisões e políticas ao nível executivo e com o orçamento do projeto;
- (e) Os gestores de projetos são encorajados a identificar e delegar planeamento de projetos nos peritos apropriados das diversas áreas;
- (f) Efetuam-se controlos numa base contínua ao tempo, custo e objetivos para assegurar o sucesso dos projetos.

Na análise dos gráficos abaixo indicados, em que se evidenciam as respostas dos inquiridos às afirmações, podemos verificar que as respostas são um pouco diferentes, variando consoante as funções que desempenham.

Para os investigadores, existe um pouco de indiferença, perante as afirmações formuladas, uma vez que as maiores percentagens de resposta são para “nem discordo nem concordo”. Existe contudo uma minoria que tem uma opinião formulada perante a estratégia da UC para a gestão de projetos. Destacando as afirmações com maior peso de discordância para os investigadores, nomeadamente, a afirmação (b) e (d)

com 36% e (f) com 33%, a qual também tem 28% de concordância por parte dos investigadores, o que demonstra que não existe uma opinião comum generalizada entre a comunidade de investigadores. Torna-se assim difícil para os dirigentes considerarem uma estratégia e estrutura que agrade à maioria da comunidade de investigadores.

Gráfico 26: Enquadramento e estrutura de gestão de projetos – respostas



Na ótica dos chefes de divisão, existe uma maior convergência nos resultados com as afirmações (a) com

67% e (f) com 100% a destacarem-se mais, na qual existe uma concordância por parte dos chefes, contrastando com a visão dos investigadores em que são as que existe alguma discordância. Nas restantes afirmações verificamos alguma convergência e concordância, entre os chefes de divisão o que pode ser explicado pela visão convergente que existe na administração da UC, no caminho e estratégia a seguir.

Na DAPI, verifica-se uma maior indiferença perante o enquadramento e estrutura de gestão de projetos, uma vez que o critério “nem discordo nem concordo” é o que teve uma taxa maior de respostas em quase todas as afirmações, o que pode ser explicado pelas próprias competências da divisão, mais vocacionada para as candidaturas de projetos e não para a sua execução.

Quanto aos colaboradores da DITS, os resultados são um pouco semelhantes aos dos colaboradores da DAPI, existindo, no entanto, uma maior perceção nas afirmações (a), (c) e (f), em que 50% dos colaboradores concordam com as afirmações, o que também pode ser explicado pelas competências da divisão, na qual também têm algumas tarefas de execução de atividades.

Por último na DPA, destacam-se as afirmações (a) e (e) pelo facto dos colaboradores discordarem mais face à média das afirmações, o que implica que tem de haver mais enfoque na implementação de uma linguagem comum de gestão de projetos bem como atribuição de orientações para os colaboradores identificarem e delegarem planeamento de projetos nos peritos apropriados das diversas áreas. Do lado das concordâncias, destacam-se as afirmações (b) e (f) pelo facto dos colaboradores terem noção na prática das afirmações em sede de execução dos projetos e atividades.

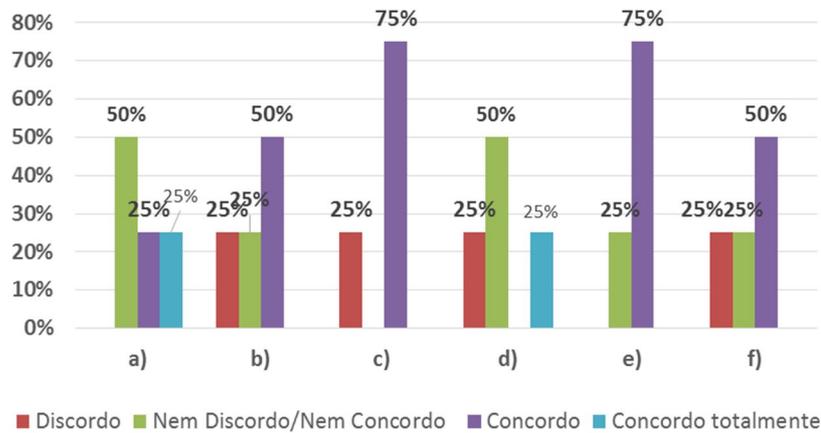
➤ ***Alinhamento estratégico***

Esta questão foi unicamente colocada aos dirigentes, na qual foram convidados a pronunciarem-se sobre a sua concordância ou discordância das seguintes afirmações na UC, sendo questões essencialmente de alinhamento estratégico:

- (a) Existe um plano estratégico claro que prioriza os objetivos da organização;
- (b) Os objetivos da organização são específicos e duráveis;
- (c) O plano estratégico é comunicado claramente;
- (d) Os projetos são seleccionados com base na sua contribuição para os objetivos estratégicos, de risco e de requisitos de recurso;
- (e) A gestão executiva apoia os projetos seleccionados;
- (f) Assegura que os projetos estão alinhados não apenas com a organização mas também estão integrados num portfólio equilibrado.

Pela análise das respostas demonstradas no gráfico abaixo, podemos observar que os dirigentes estão em sintonia quanto ao alinhamento estratégico. Será necessário uma melhor clarificação do plano estratégico, no que concerne à priorização dos objetivos da organização, assim como a seleção dos projetos quanto à sua contribuição para os objetivos estratégicos da UC, uma vez que 50% dos chefes não têm opinião formada sobre estes pontos da estratégia.

Gráfico 27: Alinhamento estratégico – respostas



(Fonte: própria)

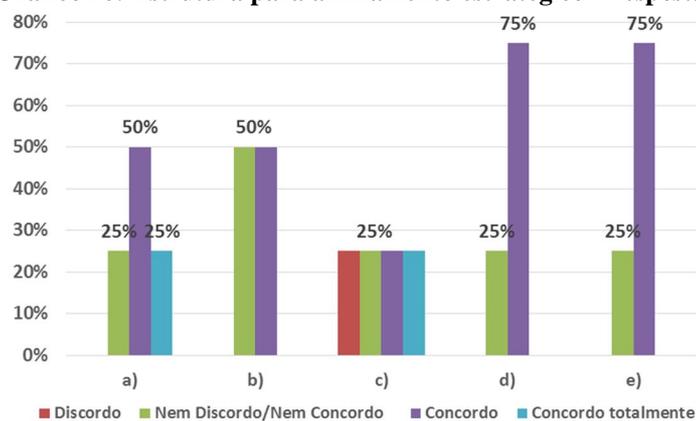
➤ **Estrutura para alinhamento estratégico**

À semelhança da questão anterior, esta questão também foi só colocada aos dirigentes, nos seguintes moldes:

- (a) O plano estratégico contém objetivos suficientes para atingir os objetivos da organização;
- (b) A gestão executiva comunica e reforça constantemente a missão e plano estratégico da organização de forma a superar distrações;
- (c) O plano estratégico contém objetivos suficientes para criar a cultura organizacional adequada para atingir os objetivos de negócio e de projetos;
- (d) A gestão executiva apoia ativamente o plano estratégico;
- (e) A gestão executiva apoia ativamente o portfólio de projetos da organização.

As afirmações (d) e (e) são as que reúnem mais consenso, destacando-se com 75% a concordarem com o apoio da gestão executiva no plano estratégico e no portfólio de projetos. Contudo, no que respeita ao ponto (c), as opiniões divergem totalmente, o que demonstra que a organização deve apostar na criação de uma cultura organizacional adequada para atingir os objetivos de negócio e de projetos.

Gráfico 28: Estrutura para alinhamento estratégico – respostas



(Fonte: própria)

➤ ***Alinhamento organizacional***

Os inquiridos foram convidados a pronunciarem-se sobre a sua concordância ou discordância das seguintes afirmações na UC, sendo questões essencialmente de alinhamento organizacional:

- (a) A estrutura organizacional favorece a transferência fácil de decisões, informação e pessoal entre departamentos para trabalho quer de projetos quer de processos;
- (b) As funções estão claramente definidas e apoiadas pela gestão;
- (c) Os funcionários aceitam responsabilidade pelas funções;
- (d) Os funcionários reportam *status* do trabalho de modo exato e atempado;
- (e) Os funcionários têm a autoridade necessária para executar as suas funções.

As respostas às afirmações (c), (d) e (e) são relativamente consensuais, atingindo mais de 50% de respostas concordatárias (“concordo” e “concordo totalmente”).

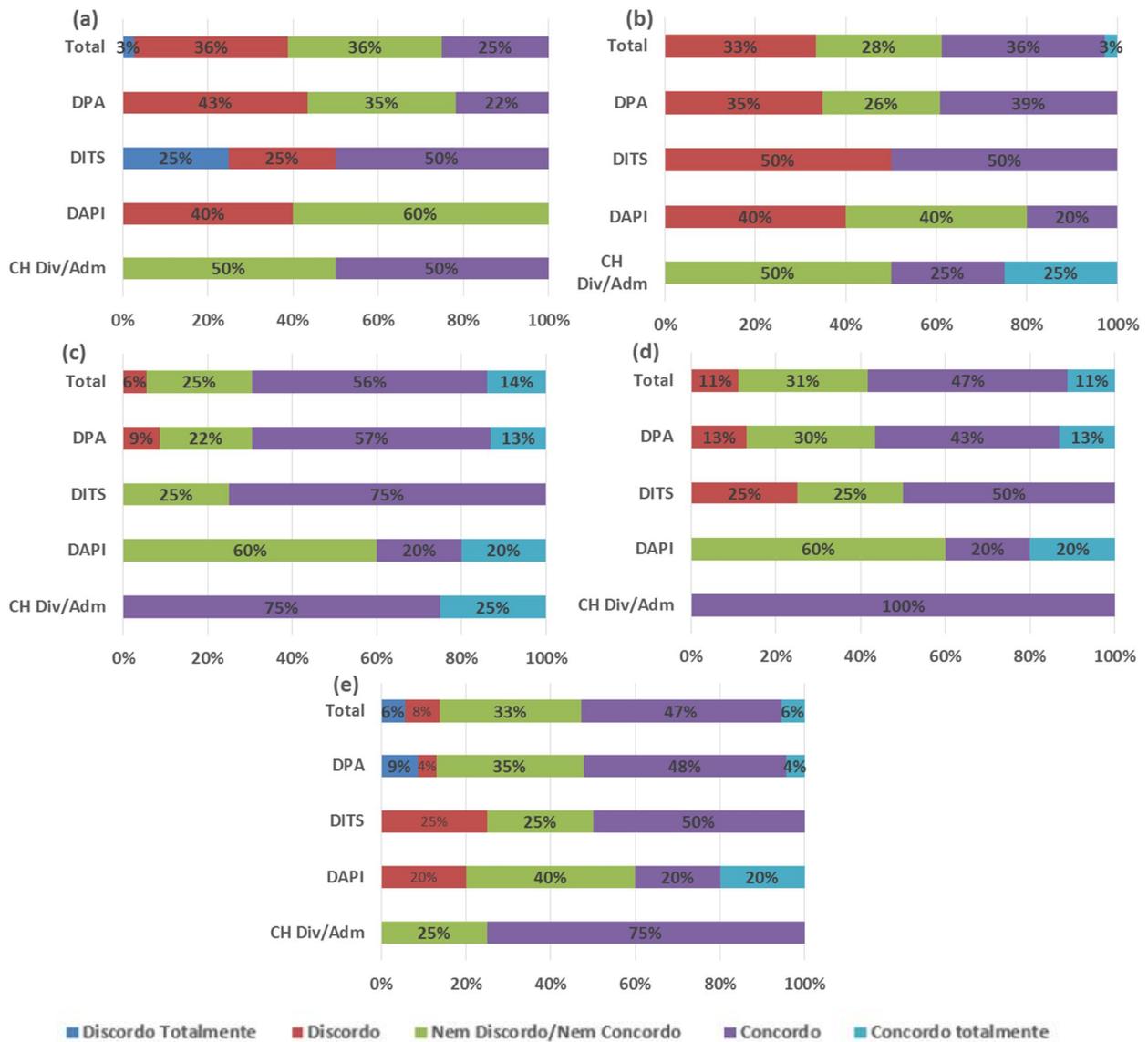
Contudo, na afirmação (d) destaca-se os colaboradores da DITS terem discordado do mesmo em 25% o que indica uma área que poderá ser objeto de melhoria (reporte de *status* do trabalho), embora não seja possível identificar a que nível se verifica os atrasos (da própria divisão ou de outras divisões).

Quanto à afirmação (e), destacam-se os colaboradores da DITS e da DAPI a discordarem da mesma (24% e 20%, respetivamente) e ainda os colaboradores da DPA embora com menor percentagem (13% se considerarmos as respostas “discordo totalmente” e “discordo”). Este resultado é bastante preocupante e deve ser objeto de correção uma vez que os funcionários entendem que não têm a autoridade necessária para executar as suas funções.

As respostas à afirmação (a) indiciam que os colaboradores discordam da existência da estrutura organizacional que favorece a transferência fácil de decisões, informação e pessoas, entre departamentos para trabalho quer de projetos quer de processos, o que pode implicar a existência de uma estrutura organizacional relativamente rígida que não favorece as referidas transferências. A este respeito, é interessante notar que a perceção dos colaboradores contrasta com a dos dirigentes dado que metade destes últimos até considera que existe uma facilidade nas transferências. Poderá colocar-se a possibilidade dos dirigentes não se quererem pronunciar sobre esta questão uma vez que a outra metade respondeu “nem discordo nem concordo”.

Por sua vez, em média 33% dos colaboradores referiram que as funções não estão claramente definidas e apoiadas pela gestão, contrastando novamente com as respostas dos dirigentes que não indicaram tal discordância. Poderá colocar-se novamente a possibilidade dos dirigentes não se quererem pronunciar sobre esta questão uma vez que a outra metade respondeu “nem discordo nem concordo”. Em todo o caso, a definição clara de funções deve ser objeto de tratamento na definição de uma qualquer estrutura de apoio à área de gestão de projetos e sua contratualização, devendo estas ainda ser claramente apoiadas pela gestão.

Gráfico 29: Alinhamento organizacional – respostas



(Fonte: própria)

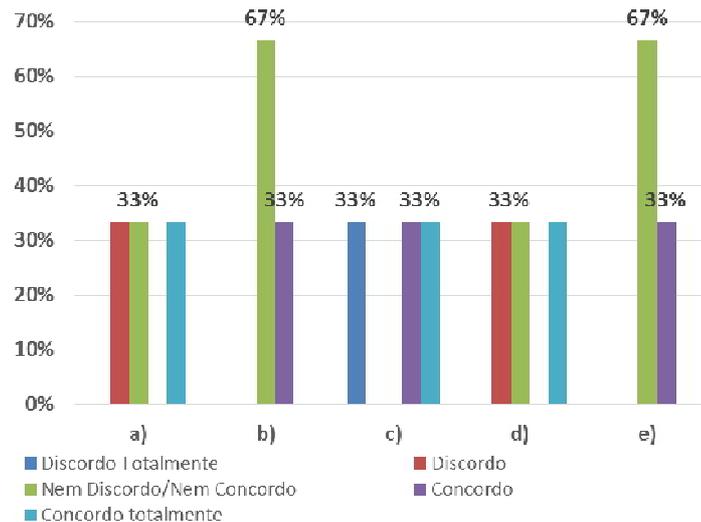
➤ **Alinhamento organizacional de portfólios**

Esta questão foi unicamente colocada aos dirigentes, tendo os mesmos sido convidados a pronunciarem-se sobre a sua concordância ou discordância das seguintes afirmações na UC, sendo questões essencialmente de alinhamento organizacional mas focado em portfólios:

- (a) Existe uma entidade organizacional para selecionar os projetos para incluir no portfólio;
- (b) Existe uma entidade organizacional para integrar as necessidades de trabalho dos projetos e processos num plano abrangente;
- (c) Existe uma entidade organizacional para alocar os projetos com base nas necessidades estratégicas e disponibilidade de recursos;
- (d) Existe uma entidade organizacional para monitorizar e ajustar o portfólio de projetos;
- (e) Existe um processo para a gestão de portfólio de projetos.

As afirmações (a) e (d) obtiveram as mesmas repostas, ou seja, os dirigentes estão divididos quanto à questão, dado que um terço discordou, um terço não se pronunciou e outro terço concordou totalmente. Esta tendência pode ser parcialmente explicada pelo facto de quem não se pronunciou não ter conhecimento na prática de questões de portfólios.

Gráfico 30: Alinhamento organizacional de portfólios – respostas



(Fonte: própria)

Por sua vez, as afirmações (b) e (e) obtiveram as mesmas repostas, em que dois terços nem concordaram nem discordaram e apenas um terço concordou. Esta tendência pode novamente ser explicada pelo facto de quem não se pronunciou não ter conhecimento na prática de questões de portfólios.

Curiosamente, a afirmação (c) obteve uma resposta discordante e duas concordantes, o que poderá implicar de facto a existência de uma entidade organizacional para alocar os projetos com base nas necessidades estratégicas e disponibilidade de recursos, podendo esta entidade ser uma pessoa com um cargo (designadamente um vice-reitor).

➤ *Alinhamento de processos*

Os inquiridos foram convidados a pronunciarem-se sobre a sua concordância ou discordância das seguintes afirmações na UC, sendo questões essencialmente de alinhamento de processos de gestão de projetos, pelo que apenas foram colocadas aos chefes de divisão e colaboradores da DPA:

- (a) A gestão de projetos está institucionalizada através de padronização de interfaces entre trabalho de projeto e trabalho regular da organização;
- (b) Existe um processo que formalmente autoriza o projeto;
- (c) Existe um processo para planear o projeto para atingir o sucesso;
- (d) Existe um processo para gerir o trabalho do projeto;
- (e) Existe um processo para formalmente encerrar os projetos;
- (f) As lições aprendidas são apreendidas e processadas para evitar a repetição de erros e aumentar a

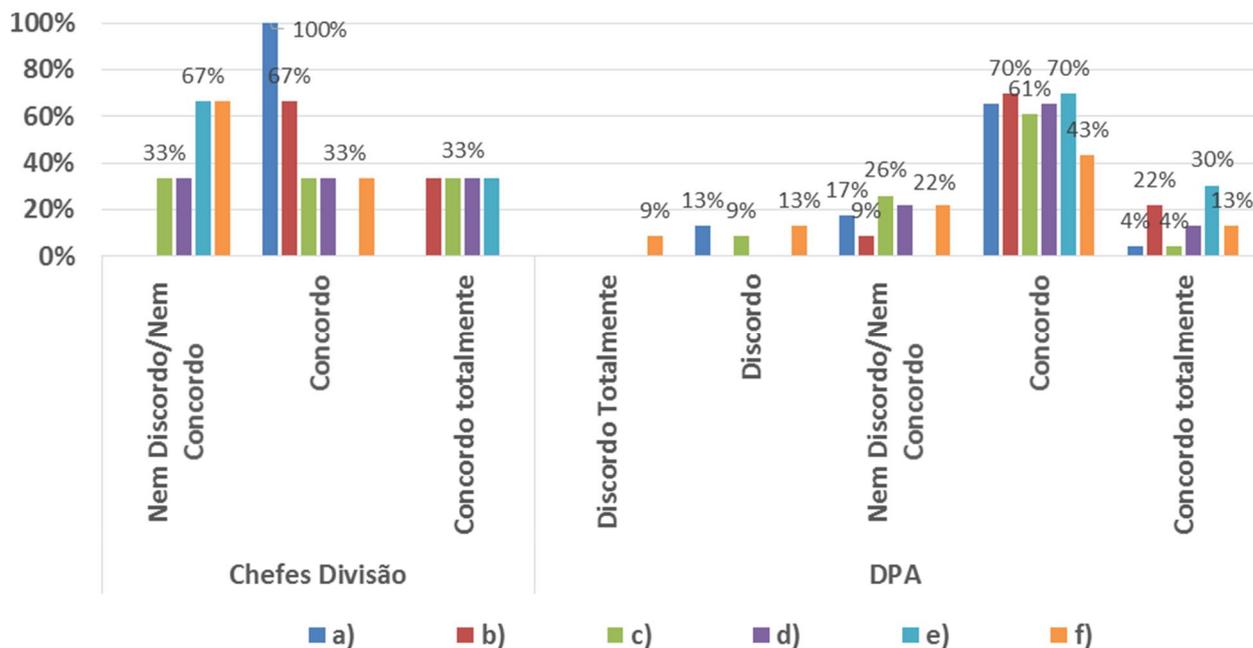
qualidade global dos projetos.

Do ponto de vista dos chefes de divisão, podemos interpretar que os processos estão devidamente institucionalizados e normalizados, sendo que todos concordam com a afirmação (f), e a maioria com a afirmação (b). Outra análise que podemos fazer é que não existe nenhuma afirmação que obteve uma resposta negativa. No entanto as afirmações (e) e (f) obtiveram um resultado maior de indiferença, com 67% das respostas no critério “nem discordo nem concordo”. Este poderá ser um processo que a UC ainda terá que trabalhar, no sentido de o melhorar.

Para a DPA, como podemos observar no gráfico abaixo, a grande maioria concorda com a totalidade das afirmações, surgindo apenas uma minoria que tem uma opinião negativa sobre as afirmações (f), (a) e (c). Estes resultados demonstram que na globalidade a DPA tem os seus processos enraizados e a maioria dos colaboradores conhece e aplica os processos instituídos.

Podemos também concluir que existe uma política de gestão de projetos na DPA baseada em processos, ao qual podemos chamar um PSO/PMO, mesmo que seja rudimentar.

Gráfico 31: Alinhamento de processos – respostas



(Fonte: própria)

5.4 – MATURIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS

No grupo de questões relativas à maturidade de gestão de projetos, as quais foram apenas colocadas aos dirigentes, procurámos indagar sobre a prioridade atribuída aos sete elementos de maturidade de gestão de projetos identificados por Ajam (2012). Por outro lado, seguindo os pontos identificados pelo Wysocki (2009, p. 516), e através da autoavaliação efetuada aos dirigentes, procurámos concluir sobre a existência de um PSO/PMO ou a necessidade de implementação deste tipo de estrutura.

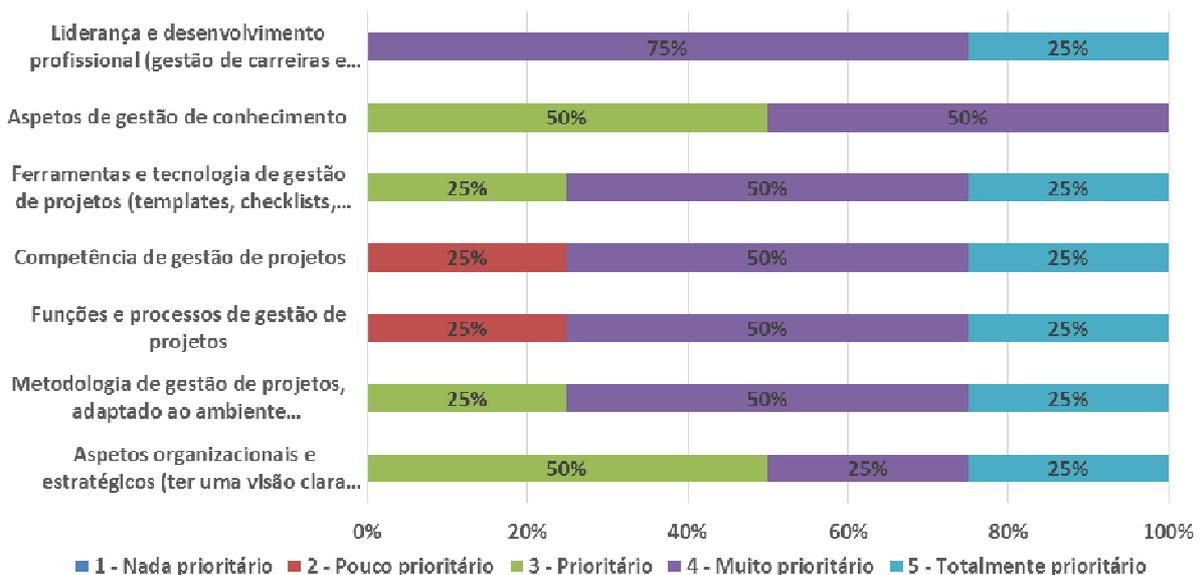
➤ **Priorização dos sete elementos da maturidade da gestão de projetos**

Ajam (2012) identificou sete elementos de maturidade de gestão de projetos, a saber: (a) aspetos organizacionais e estratégicos (ter uma visão clara do resultado esperado bem como das expectativas); (b) metodologia de gestão de projetos, adaptado ao ambiente organizacional; (c) funções e processos de gestão de projetos; (d) competência de gestão de projetos; (e) ferramentas e tecnologia de gestão de projetos (*templates, checklists, etc.*); (f) aspetos de gestão de conhecimento; e (g) liderança e desenvolvimento profissional (gestão de carreiras e desenvolvimento profissional estruturado).

Indagámos os nossos inquiridos, tendo os resultados evidenciado que, com a exclusão de competências e funções e processos, todos os elementos foram considerados no mínimo prioritários. O gráfico seguinte também evidencia que 25% dos inquiridos consideraram que todos os aspetos são totalmente prioritários, exceto quanto aos aspetos de gestão de conhecimento.

Dos resultados obtidos, destaca-se ainda o facto da liderança e desenvolvimento profissional ter sido o único elemento priorizado como muito e totalmente prioritário, seguido dos aspetos de gestão de conhecimento e depois dos aspetos organizacionais. Em face destes resultados, poder-se-á concluir que os dirigentes reconhecem que quer o desenvolvimento profissional quer os aspetos organizacionais são fundamentais na implementação de um PSO/PMO na UC.

Gráfico 32: Priorização dos sete elementos da maturidade da gestão de projetos



(Fonte: própria)

➤ **Autoavaliação – atributos que descrevem a UC em sede de gestão de projetos**

Com base na lista identificada por Wysocki (2009, p. 516), propusemos aos inquiridos elencarem os atributos que descreviam a UC em sede de gestão de projetos (ver a lista completa no ponto 24 do inquérito – Anexo 4).

Conclui-se em face dos resultados apresentados na tabela seguinte que um inquirido entende (avaliação inferior a seis) que já se encontra implementado um PMO, e dois entendem ser altamente aconselhado a implementação de um PSO/PMO (igual ou superior a seis). Nenhum dos inquiridos pontuou acima dos dez o que resultaria na necessidade de implementação de um PSO/PMO.

Tabela 23: Atributos que descrevem a UC em sede de gestão de projetos

Critério	Chefe de divisão A	Chefe de divisão B	Chefe de divisão C
As taxas de insucesso nos projetos são demasiado elevadas.			
A metodologia de gestão de projetos não é adotada de modo difusa.	√		√
Os pedidos de alteração de âmbito estão fora de controlo durante o projeto.			
O pool de recursos está a fornecer pessoal a múltiplos projetos.	√	√	√
Existe uma falta de perícias em gestão de projetos em áreas necessárias.			
Vários fornecedores e prestadores são usados em diversos projetos.		√	
Existe a necessidade de consolidar relatórios e métricas.			√
Tempo para o mercado é um fator crítico de sucesso.	√		√
Custos totais do projeto são muito elevados.		√	
O pool de recursos não está alinhado com as necessidades de pessoal.	√		√
A formação não tem impacto na performance do projeto.		√	
O plano de pessoal para o projeto não é efetivo.			
Temos problemas em alavancar as melhores práticas.		√	
Não temos o controlo sobre o portfólio de projetos.		√	√
Não existe consistência nos relatórios sobre o <i>status</i> do projeto.			
Existem demasiados conflitos de alocação de recursos.			√
Existe um desvio notável entre a maturidade do processo documentada e a maturidade da prática atual.			
Total	4	6	7

(Fonte: própria)

Em face dos resultados apresentados supra, entendemos que os mesmos indicam a existência de uma estrutura de gestão de projetos na UC, pese embora ainda numa fase embrionária ou ainda com funções apenas de apoio, conforme descrito no ponto de revisão da literatura. Aconselha-se assim a implementação de uma estrutura formal para a gestão de projetos.

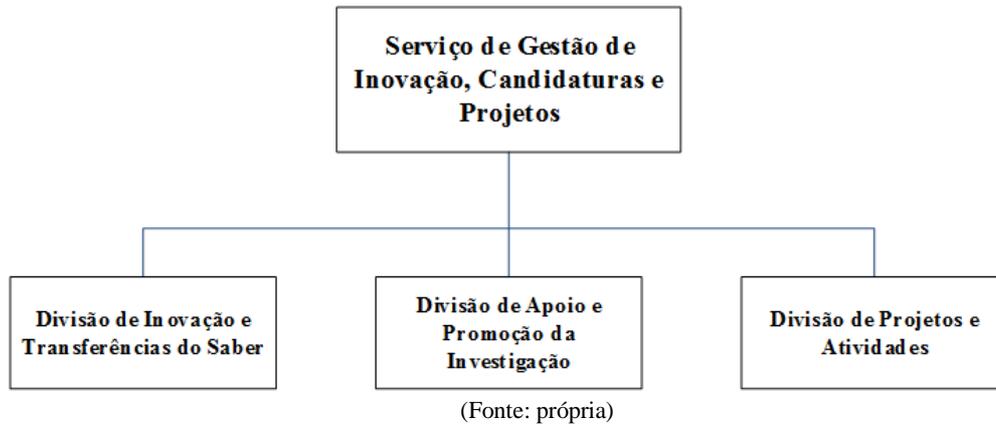
5.5 – ESTRUTURA PROPOSTA

Em face dos resultados apresentados infra, bem como das melhores práticas identificadas, atendendo à necessidade de manter em vasos comunicantes os diversos colaboradores que atualmente se encontram dispersos por várias divisões com níveis de reportes organizacionais também eles diferentes, entendemos que se deve agrupar numa única estrutura organizacional com apenas um nível de reporte ao Administrador as três divisões que numa ou noutra fase (candidaturas, procuras de fontes de financiamento, execução, etc.) contribuem para ou dependem da gestão de projetos e atividades.

Neste sentido, entendemos aconselhável a criação de um Serviço de Gestão de Inovação, Candidaturas e Projetos, o qual situar-se-ia organicamente dentro do CSC. Este serviço seria composto pelas três divisões atualmente existentes, mantendo-se as respetivas designações, a saber: DITS, DAPI e DPA. O mesmo seria dirigido por um Diretor de Serviços, cargo de direção intermédia de primeiro grau, e as suas

Divisões por Chefes de Divisão, cargos de direção intermédia de segundo grau.

Figura 15: Organograma da proposta de estrutura



Propomos esta estrutura uma vez que entendemos que as competências das três divisões deverão estar integradas, no mesmo serviço, dado a complementaridade das suas atribuições, bem como para permitir uma estratégia comum, sobre um olhar atento sobre o que se realiza em cada divisão, num nível inferior ao Administrador, mas com competência direta sobre as três divisões, desta forma aposta-se na criação de um cultura organizacional adequada para atingir os objetivos de negocio e projetos. Poder-se-á ainda facilitar a transferência fácil de decisões, informação, e pessoal entre divisões, bem como clarificar a definição das funções devidamente apoiadas pela gestão.

Com esta estrutura poderá haver um melhor alinhamento de processos e normas, facilitando desta forma a padronização de interfaces de trabalho entre as diversas divisões, sendo imprescindível a localização física deste serviço num mesmo local.

5.6 – SÍNTESE

Em face dos resultados apresentados, destacamos os pontos que identificamos como sendo mais relevantes em face da análise teórica efetuada.

As equipas são relativamente homogéneas, constituídas por colaboradores mais experientes e colaboradores recém-admitidos, assegurando assim a continuidade das equipas e contribuindo para a maturidade das mesmas, com um grau relativamente elevado de formação. Para que exista uma maior homogeneidade na certificação em gestão de projetos, deve a UC apostar na certificação dos seus gestores de projetos, incluindo os investigadores incrementando assim os *outcomes* e outputs da investigação na UC. Os colaboradores mais experientes têm orçamentos mais elevados enquanto os menos experientes, dado ainda estarem em aprendizagem, acompanham orçamentos menos elevados.

A relevância das ferramentas para os colaboradores das diversas divisões varia algo, devido às diferentes competências e atribuições das divisões com necessário reflexo nas funções que desempenham e por conseguinte nas ferramentas que utilizam. Foi dado maior relevo à análise do sucesso científico dos projetos, seguido pela contribuição dos mesmos para a promoção da UC e visibilidade, sendo a vertente

financeira a menos relevante. Sendo o conhecimento de metodologias de gestão de projetos um indicador de boas práticas em gestão de projetos, os resultados demonstram uma falta de conhecimento de metodologias de gestão de projetos, sendo o referencial PMBOK o que apresenta maior conhecimento. Decorrente deste resultado constatámos uma falta generalizada de consulta de normas de gestão de projetos.

A maioria dos inquiridos identifica a atual estrutura como um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio (definição de PSO/PMO do PMI). Contudo, entendem que se deve caminhar para a seguinte estrutura: um centro de excelência e uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas (definição PSO/PMO de Dai & Wells, 2004).

No que respeita ao enquadramento e estrutura de gestão de projetos, os resultados indicam uma visão convergente dos dirigentes no caminho e estratégia a seguir, contrastando com a visão dos investigadores que indicia posições divergentes entre si, torna-se assim difícil para os dirigentes considerarem uma estratégia e estrutura que agrade à maioria da comunidade de investigadores. Quanto ao alinhamento estratégico, pese embora os dirigentes estarem em sintonia, será necessário uma melhor clarificação do plano estratégico, no que concerne à priorização dos objetivos da organização, assim como a seleção dos projetos quanto à sua contribuição para os objetivos estratégicos da UC.

A perceção dos colaboradores contrasta com a dos dirigentes no que respeita à existência da estrutura organizacional que favorece a transferência fácil de decisões, informação e pessoas, entre departamentos para trabalho quer de projetos quer de processos, o que pode indicar a existência de uma estrutura organizacional relativamente rígida que não favorece as referidas transferências. Da mesma forma, os colaboradores entendem que as funções não estão claramente definidas e apoiadas pela gestão, contrastando com a posição dos dirigentes, devendo assim a definição clara de funções ser objeto de tratamento na definição de uma qualquer estrutura de apoio à área de gestão de projetos e sua contratualização, devendo estas ainda ser apoiadas pela gestão. Observamos também que poderá existir uma política de gestão de projetos na DPA baseada em processos, sendo este um PSO/PMO rudimentar.

Dos elementos da maturidade de gestão de projetos destaca-se o facto de os dirigentes reconhecerem que quer o desenvolvimento profissional quer os aspetos organizacionais são fundamentais na implementação de um PSO/PMO na UC.

Em suma, entendemos que os resultados indicam a existência de uma estrutura de gestão de projetos na UC, pese embora ainda numa fase embrionária ou apenas com funções de apoio. Aconselha-se assim a implementação de uma estrutura formal para a gestão de projetos, podendo esta ser baseada no modelo apresentado no ponto anterior, abarcando todas as funções que contribuem para ou dependem da gestão

de projetos e atividades. Com esta estrutura poderá haver um melhor alinhamento de processos e normas, facilitando desta forma a padronização de interfaces de trabalho entre as diversas divisões, sendo imprescindível a sua localização física no mesmo local.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

O PSO/PMO surgiu na forma de estruturas variadas ao longo de diversos anos e em diversos tipos de organizações para abarcar a atividade de gestão de projetos nas mesmas. A literatura demonstra que não é possível uma definição universal de PSO, dado que o desenvolvimento de uma estrutura que funciona numa organização é um exercício em esforços de padronização sustentada (Desouza & Evaristo, 2006, p. 415). Os PSO variam em termos de tamanho, estrutura e *accountability*, cumprindo ainda diversas funções em diferentes organizações. O único critério para o sucesso de um PSO é estar alinhado de perto com a cultura da organização (Desouza & Evaristo, 2006, p. 415-416). Os benefícios de PMM para projetos e organizações incluem, entre outros, melhor controlo e monitorização de projetos, normalização e linguagem padronizada (Wells, 2012, p. 51).

O PMO coerente é aquele em que as funções, propósito e papéis estão alinhadas com o propósito maior e objetivos da organização (Oracle, 2011, p. 11). As estratégias sólidas envolvem a sinergia de objetivos a trabalhar junto para mover a organização em direção à sua visão (Bender, 2010, p. 53). As organizações envolvem-se em projetos, processos, operações e investigação para atingir estes objetivos estratégicos. O objetivo último quer de projetos quer de gestão de projetos é de acrescentar valor à organização.

Embora os benefícios derivados do alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais pareçam intuitivos, são poucas as organizações que fazem cumprir ou encorajam tal alinhamento (Bender, 2010, p. 53). Este alinhamento pode-se verificar ao nível estratégico, organizacional e de processo. Por sua vez, a equipa multifuncional é uma característica central da gestão de projetos (Crawford, 2011, p. 28). As entidades que se organizaram à volta de áreas funcionais ou numa abordagem matricial fraca foram menos bem-sucedidas do que equipas de projetos e equipas com estruturas matriciais fortes (Crawford, 2011).

O PMO é uma função desenhada para facilitar a gestão de projetos por um lado e melhorar a gestão de toda a organização através da gestão de portfólios de projetos e da ligação de projetos à estratégia organizacional por outro. Mais do que constituir um departamento/gabinete ou gerar relatórios, infunde uma mudança cultural na organização como um todo (Desouza & Evaristo, 2006, p. 415-416).

O planeamento estratégico para a gestão de projetos difere das outras formas de planeamento estratégico dado que é muitas vezes efetuado ao nível de gestão intermédia e não da gestão executiva. Contudo, o envolvimento da gestão executiva é necessário de forma a assegurar que as recomendações da gestão intermédia não resultam em mudanças indesejadas na cultura organizacional. A base para atingir excelência em gestão de projetos faz-se através da aplicação do modelo de maturidade de gestão de projetos (Kerzner, 2009).

Todas as IES têm de planear a sua investigação e preparar cuidadosamente o portfólio de projetos de

acordo com a sua estratégia de investigação global institucional. Assim, quer os gestores quer os investigadores e pessoal administrativo têm de ter consciência das oportunidades e benefícios de novos projetos bem como os potenciais riscos e custos relacionados com o mesmo (Begicevic, Divjak & Hunjak, 2009, p. 547-548).

Os resultados do estudo de caso indicaram a existência de uma estrutura de gestão de projetos na UC, pese embora ainda numa fase embrionária ou apenas com funções de apoio.

A maioria dos inquiridos identificou a atual estrutura como um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio (definição de PSO/PMO do PMI).

Contudo, entenderam que se deve caminhar para a seguinte estrutura: um centro de excelência e uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas (definição PSO/PMO de Dai & Wells, 2004).

Neste sentido, para que exista uma maior homogeneidade na certificação em gestão de projetos, deve a UC apostar na certificação dos seus gestores de projetos, incluindo os investigadores, incrementando assim os *outcomes* e *outputs* da investigação na UC.

Os colaboradores mais experientes tinham orçamentos mais elevados enquanto os menos experientes, dado ainda estarem em aprendizagem, acompanharam orçamentos menos elevados. Atendendo a que as equipas (DPA, DAPI e DITS) eram relativamente homogêneas e experientes, deve-se garantir a sua continuidade e maturidade, assegurando um grau relativamente elevado de formação. As equipas mostraram-se devidamente preparadas para acompanharem os diferentes tipos de projetos que a UC possa contratualizar.

Paralelamente, foi atribuído maior relevo à análise do sucesso científico dos projetos, seguido pela contribuição dos mesmos para a promoção da UC e visibilidade, sendo a vertente financeira a menos relevante.

Devido às diferentes competências e atribuições dos colaboradores das diversas divisões, com necessário reflexo nas funções que desempenham e por conseguinte nas ferramentas que utilizam, constatámos que a relevância destas ferramentas variou entre eles.

Por sua vez, dado o conhecimento de metodologias de gestão de projetos ser um indicador de boas práticas em gestão de projetos, os inquiridos demonstraram uma falta de conhecimento das referidas metodologias, assim como uma falta generalizada de consulta de normas de gestão de projetos.

No que concerne ao enquadramento e estrutura de gestão de projetos, e atendendo às visões divergentes, no estudo de caso, torna-se difícil para os dirigentes considerarem uma estratégia e estrutura que agrade à

maioria da comunidade dos investigadores. Mostra-se ainda necessária uma melhor clarificação do plano estratégico, no que concerne à priorização dos objetivos da organização, assim como a seleção dos projetos quanto à sua contribuição para os objetivos estratégicos da UC.

Por sua vez, do alinhamento organizacional, pareceu resultar uma estrutura organizacional relativamente rígida que não favorece a transferência fácil de informação e colaboradores, para trabalho quer de projetos quer de processos, devendo ainda a definição clara de funções ser objeto de tratamento na definição de uma qualquer estrutura de apoio à área de gestão de projetos e sua contratualização, sendo necessário estas serem apoiadas pela gestão.

Os dirigentes estavam sensíveis à maturidade de gestão de projetos, destacando-se o facto de reconhecerem que quer o desenvolvimento profissional quer os aspetos organizacionais eram fundamentais na implementação de um PSO/PMO na UC.

Concluimos, assim, ser importante a implementação de uma estrutura formal para a gestão de projetos, podendo esta ser baseada no modelo proposto, sendo imprescindível a mesma abarcar todas as funções que contribuem para ou dependem da gestão de projetos e atividades.

Como limitação deste trabalho, enquanto estudo de caso, podemos apontar a fraca taxa (31,25%) de resposta dos investigadores responsáveis, que poderiam ter enriquecido mais o trabalho, podendo daí ter resultado conclusões divergentes. Tratando-se de um estudo de caso importa ainda referir que não é possível a elaboração de generalizações a partir da análise efetuada.

Finalmente, podemos apontar como oportunidade futura de investigação uma análise aprofundada das estruturas de captação de financiamentos e gestão de projetos existentes nas IES públicas em Portugal – e porque não privadas –, podendo constituir assim um instrumento de *benchmarking* útil para a UC, na sua prossecução da excelência na investigação.

BIBLIOGRAFIA

- Ajam, M. (2012). *How to build a sustainable project management system?* Blog. blog.sukad.com/20121008/how-to-build-a-sustainable-project-management-system/.
- André, M. E. D. A. (2005). *Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Arto, K., Kulvik, I., Poskela, J. & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29, 408-42.
- Associação Portuguesa de Gestão de Projectos (2008). *National Competence Baseline Versão 3.0*. Lisboa.
- Aubry, M., Hobbs, B. & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 329-336.
- Begicevic, N., Divjak, B. & Hunjak, T. (2009). Decision making on project selection in high education sector using the analytic hierarchy process. *Proceedings of the ITI 2009 31st Int. Conf. on Information Technology Interfaces*.
- Bender, M. (2010). *A manager's guide to project management: learn how to apply best practices*. New Jersey: Pearson Education.
- Casey, W. & Peck, W (2001). *Choosing the Right PMO Setup*. PM Network magazine. Executive Leadership Group.
- China, J. & Fernandes, S. (2011). *Lugus: implementing processes for shared services center*. OutSystems NextStep'11. UC, Glintt.
- Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas. A universidade publica portuguesa. Reflexão para uma política de desenvolvimento.
- Crawford, J. (2011). *The strategic project office* (2nd ed.). Pennsylvania: PM Solutions.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Penso.
- Dai, C. & Wells, W. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523-532.
- DAPI (2014). *A Universidade de Coimbra e os Programas Quadro de I&DT da CE: da participação no 7PQ à preparação para o H2020*. Seminário Horizonte 2020. Aspetos Legais e Financeiros.
- Desouza, K. & Evaristo, R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Project Management*, 26, 414-423.

- Despacho n.º 10571/2012, de 6 de Agosto. *Diário da República n.º 151/2012 – 2.ª série*. Universidade de Coimbra.
- Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro. *Diário da República n.º 168/2008 – 2.ª série*. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Deus, A., Cunha, D. & Maciel, E. (2010). Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia.
http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT_01_14.pdf
- Dinsmore, P. & Cabanis-Brewin, J. (2010). *The AMA handbook of project management* (3rd ed.) American Management Association.
- Englund, R., Graham, R., & Dinsmore, P. (2003). *Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gauthier, J. B. & Ika, L. (2012). Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43 (5), 5-23.
- Hagen, M. & Park, S. (2013). Ambiguity acceptance as a function of project management: a new critical success factor. *Project Management Journal*, 44 (2), 52-66.
- Hall, N. (2012). Project management: recent developments and research opportunities. *J Syst Sci Syst Eng*, 21 (2), 129-143.
- Hamilton, A. (2006). Managing projects: the role of a project support office. *Proceedings of the Institution of Civil Engineering*, ME3, 141-146.
- Hill, G. (2003). *The complete project management office handbook*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Hobbs, B. & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38 (1), 74-86.
- Hobbs, B., Aubry, M. & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26, 547-555.
- Kendall, G. & Rollins, S. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Florida: International Institute for Learning and J. Ross Publishing.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling* (10th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2010). *Project management: best practices: achieving global excellence* (2nd ed.). New

- Jersey.
- Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro. *Diário da República n.º 174/2007 – 1.ª série*. Assembleia da República.
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto. *Diário da República n.º 155/2005— 1.ª série-A*. Assembleia da República.
- Lüdke, M. (2013). *Pesquisa em educação - abordagens qualitativas* (2ª ed.). EPU.
- Mano, M. (2011). *Implementing full costing at the University of Coimbra*. Country Workshop. University of Coimbra.
- Mano, M. & Fonseca, C. (2010). *The shared service center: a new possibility for high education*. AECA.
- Marques, M. (2012). Modelos de governo e gestão universitária: uma visão sobre o contexto actual português. RIGC. X (19).
- Mello, A. (2010). *Contribuição aos critérios de projeto organizacional para inovação em empresas consolidadas de setores maduros – o caso da indústria petroquímica brasileira*. Dissertação de Doutoramento, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Miguel, A. (2006). *Gestão moderna de projectos* (4ª ed.). Lisboa: FCA.
- NP ISO 21500 (2012). *Linhas de orientação para a gestão de projetos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Oracle (2001). *An Oracle white paper: consolidate business operations through shared service centers*. Redwood Shores: Oracle Corporation.
- Oracle (2011). *An Oracle white paper: six strategies for creating PMO coherence*. Redwood Shores: Oracle Corporation.
- Pellegrinelli, S. & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27, 649-656.
- Pemsel, S. & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31, 31-42.
- Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Project Management Institute (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (3rd ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Regulamento n.º 4/2011, de 5 de janeiro. *Diário da República n.º 3/2011 – 2.ª série*. Universidade de Coimbra.
- Roldão, V. (2007). *Gestão de projectos: abordagem instrumental ao planeamento, organização e*

- controlo*. Lisboa: Monitor.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Prentice Hall.
- Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: adding value to the business units*. New York: John Wiley & Sons.
- The Standish Group (2013). *The CHAOS Manifesto*. Acedido em fevereiro, 11, 2014.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G. & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30, 608-620.
- Universidade de Coimbra (2011). *Plano estratégico 2011-2015*. Conselho Geral.
- Universidade de Coimbra (2011). Discurso de Abertura solene das aulas da Universidade de Coimbra. Reitor. Acedido em <http://www.uc.pt/governo/reitoria/discursos/aberturasolene2011.pdf>.
- Universidade de Coimbra (2013). *Relatório de gestão e contas 2012*. Conselho de Gestão.
- Vergara, S. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Verzuh, E. (2003). *The portable MBA in project management* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wells, H. (2012). How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice. *Project Management Journal*, 43 (6) 43-58.
- Wysocki, R. (2009). *Effective project management: traditional, agile, extreme* (5th ed.). Indianapolis: Wiley Publishing.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXO 2 – COMPETÊNCIAS DA DAPI

A DAPI exerce as suas competências nos domínios da divulgação, promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a projetos, no âmbito de programas de financiamento competitivo nacionais e internacionais, públicos ou privados, acompanhamento de entidades terceiras com as quais a UC tem uma relação próxima, e genericamente no suporte à concretização das políticas de I&D da UC, cabendo-lhe designadamente:

- a) Pesquisar, identificar e divulgar oportunidades de financiamento, apoios comunitários, ou outros, passíveis de serem aplicados a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais da UC;
- b) Propor, atualizar e promover a divulgação de informação relativa a normas de gestão de candidaturas, projetos e atividades;
- c) Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais, a financiar no âmbito de programas de financiamento nacionais e internacionais competitivos, públicos ou privados;
- d) Prestar apoio especializado na elaboração de candidaturas a projetos de prestações de serviços especializados e atividades, prestados nas UO ou outros serviços da UC;
- e) Estimular as candidaturas a projetos europeus através, entre outras iniciativas, dos Centros e Laboratórios de investigação da UC;
- f) Colaborar na concretização da política da UC no sentido do desenvolvimento da capacidade de I&D em todos os setores;
- g) Assegurar a análise de propostas de participação da UC em pessoas coletivas garantindo o adequado reconhecimento financeiro;
- h) Acompanhar a atividade e a prestação de contas das entidades em que a UC tem uma participação, bem como prestar apoio especializado à representação da UC nas respetivas Assembleias Gerais;
- i) Gerir o reporte da informação e contas no âmbito das participações da UC em pessoas coletivas;
- j) Acompanhar as prestações de contas das entidades subsidiadas pela UC, gerindo o reporte interno da informação;
- k) Desenvolver outras atividades que, no domínio da sua atuação, lhe sejam cometidas pela Administração.

ANEXO 3 – COMPETÊNCIAS DA DITS

Compete à DITS:

- a) Identificar e avaliar produtos resultantes de I&D com potencial de inovação e/ou comercialização e identificar parceiros adequados para o efeito;
- b) Assegurar a gestão da propriedade industrial;
- c) Gerir parcerias no domínio da inovação e apoiar a criação de *spin-offs* universitárias;
- d) Promover formação em empreendedorismo e inovação;
- e) Estimular a condução de projetos conjuntos entre a UC e entidades externas;
- f) Apoiar e acompanhar as parcerias em curso no domínio da Inovação e Transferências do Saber em articulação com o Instituto de Investigação Interdisciplinar;
- g) Executar outras atividades que, no domínio da Inovação e Transferências do Saber, lhe sejam cometidas pela Administração;
- h) Gerir a participação da UC em redes internacionais de Inovação e Transferências do Saber;
- i) Pesquisar, identificar e divulgar apoios comunitários, ou outros, passíveis de serem aplicados a projetos de desenvolvimento da UC no domínio da Inovação e da Transferência do Saber e da I&D;
- j) Divulgar as condições de acesso a bolsas de estudo, cursos, programas e projetos de I&D em articulação com o Instituto de Investigação Interdisciplinar.

ANEXO 4 – INQUÉRITO BASE COMPLETO

Este inquérito faz parte do trabalho de projeto no âmbito do mestrado em Contabilidade e Gestão Pública sobre “A Implementação de um Project Support Office na Universidade de Coimbra”.

Gostaríamos que nos desse a sua opinião.

Este inquérito é anónimo, sendo os dados obtidos confidenciais e destinados apenas ao tratamento no âmbito do trabalho. Agradecemos desde já sua participação.

Contacto: Gonçalo Reis e Paula Lopes

PERFIL PROFISSIONAL

- (1) Sexo:
 - Masculino
 - Feminino
- (2) Idade (anos):
 - 20 ou menos
 - Entre 21 e 30
 - Entre 31 e 40
 - Entre 41 e 50
 - Mais de 50
- (3) Nível de escolaridade mais elevada:
 - 12.º ano ou outra
 - Bacharelato ou Licenciatura
 - Pós Graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
- (4) (*excluindo Administrador e investigadores*) Experiência em apoio a candidaturas /projetos e atividades /transferência de conhecimento:
 - Menos de 1 ano
 - Entre 1 a 3 anos
 - Entre 4 e 6 anos
 - Entre 7 e 9 anos
 - Mais que 9 anos
- (5) (apenas investigadores) Há quanto tempo realiza investigação através de projetos financiados por entidades terceiras na UC:
 - Menos que 3 anos
 - Entre 4 e 6 anos

- Entre 7 e 9 anos
 - Mais que 9 anos
 - Não respondo
- (6) (*excluindo Administrador e colaboradores DAPI e DITS*) Possui alguma certificação em gestão de projetos?
- Sim
 - Não
- (7) (*excluindo Administrador e investigadores*) Frequentou alguma formação em gestão de projetos / acompanhamento de candidaturas / transferência de conhecimento nos últimos 2 anos?
- Sim
 - Não
- (8) (*excluindo Administrador e chefes*) Identifique o nível de orçamento de projetos / atividades / candidaturas que gere/acompanha atualmente (orçamento da UC)?
- Menos 250.000€
 - Entre 250.000€e 500.000€
 - Entre 500.000€e 1€milhão
 - Entre 1€e 2€milhões
 - Entre 2€e 3€milhões
 - Entre 3€e 5€milhões
 - Mais de 5€milhões
- (9) (*excluindo Administrador e chefes*) Identifique o tipo de projetos / atividades / candidaturas que gere/acompanha
- Projetos nacionais totalmente financiados (ex.: FCT, Ciência Viva)
 - Projetos nacionais parcialmente financiados (ex.: QREN, Mais Centro)
 - Projetos europeus totalmente financiados
 - Projetos europeus parcialmente financiados
 - Outros projetos estrangeiros
 - Prestação de serviços
 - Outras atividades, quais?

FERRAMENTAS

- (10) (*excluindo Administrador e investigadores*) Indique numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Nada relevante” e 5 corresponde a “Totalmente relevante” a relevância das seguintes ferramentas nas tarefas que desempenha:
- Elaboração de orçamentos
 - Gestão de riscos

- MS project (ou afins)
 - Reunião de arranque
 - *Project charter*
 - Bases de dados
 - *Dossiers* do projeto
 - ERP SAP
 - Lugas
 - Comunicação escrita/verbal
- (11) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Nada relevante” e 5 corresponde a “Totalmente relevante”, o que acha de efetuar uma análise de sucesso/insucesso dos projetos de investigação na conclusão dos projetos, nas seguintes vertentes:
- Financeira
 - Científica
 - Promoção da UC e visibilidade
- (12) Conhece alguma das seguintes metodologias de gestão de projetos?
- PMBOK
 - IPMA
 - PRINCE2
 - Nenhuma das anteriores enumeradas
 - Outro, Qual?
- (13) (*excluindo Administrador e colaboradores DAPI e DITS*) Com que frequência consulta uma norma de gestão de projetos?
- Nunca
 - Raramente
 - Por vezes
 - Muitas vezes
 - Sempre

ESTRUTURA, ESTRATÉGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

- (14) Na sua opinião, qual das seguintes definições melhor se adequa à estrutura atualmente implementada de apoio à gestão de projetos?
- É um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio
 - É uma unidade organizacional temporária ou permanente que fornece um portfólio de serviços para apoiar as equipas de projetos que são responsáveis para um portfólio específico de projetos
 - É um centro de excelência e é uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de

projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, praticas, metodologias, ferramentas e técnicas

- É um escritório físico ou virtual com profissionais de gestão de projetos que atendem às necessidades de gestão de projetos das suas organizações

(15) Na sua opinião, qual das seguintes definições melhor corresponde ao seu ideal de estrutura de apoio à gestão de projetos?

- É um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio
- É uma unidade organizacional temporária ou permanente que fornece um portfólio de serviços para apoiar as equipas de projetos que são responsáveis para um portfólio específico de projetos
- É um centro de excelência e é uma entidade organizacional criada para apoiar os gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais de toda a organização na implementação de princípios de gestão de projetos, praticas, metodologias, ferramentas e técnicas
- É um escritório físico ou virtual com profissionais de gestão de projetos que atendem às necessidades de gestão de projetos das suas organizações

(16) (*apenas investigadores*) Caso seja possível o financiamento para atingir um maior nível de apoio à gestão dos projetos que gere, como estaria disposto a contribuir para cobrir esse acréscimo de encargo, mesmo que implique prescindir de verbas próprias?

- Nada disposto
- Totalmente disposto

(17) (*excluindo Administrador*) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações na UC:

- Existe uma linguagem comum na gestão de projetos para evitar erros e outras ineficiências
- A UC define e comunica claramente os objetivos para cada projeto, permitindo assim que a equipa atinja totalmente esses objetivos
- A UC define claramente os papéis do financiador, gestor de projeto, gestão e equipa de projeto para todos os projetos
- A UC incorpora um patrocinador executivo para apoiar o gestor de projeto com decisões e políticas ao nível executivo e com o orçamento do projeto
- Os gestores de projetos são encorajados a identificar e delegar planeamento de projetos nos peritos apropriados das diversas áreas
- Efetuam-se controlos numa base contínua ao tempo, custo e objetivos para assegurar o sucesso dos projetos

(18) (*apenas chefes*) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5

corresponde a “Concordo totalmente”, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações na UC:

- Existe um plano estratégico claro que prioriza os objetivos da organização
- Os objetivos da organização são específicos e duráveis
- O plano estratégico é comunicado claramente
- Os projetos são selecionados com base na sua contribuição para os objetivos estratégicos, de risco e de requisitos de recurso
- A gestão executiva apoia os projetos selecionados
- Assegura que os projetos estão alinhados não apenas com a organização mas também estão integrados num portfólio equilibrado

(19) (*apenas Administrador e chefes*) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações na UC:

- O plano estratégico contém objetivos suficientes para atingir os objetivos da organização
- A gestão executiva comunica e reforça constantemente a missão e plano estratégico da organização de forma a superar distrações
- O plano estratégico contém objetivos suficientes para criar a cultura organizacional adequada para atingir os objetivos de negócio e de projetos
- A gestão executiva apoia ativamente o plano estratégico
- A gestão executiva apoia ativamente o portfólio de projetos da organização

(20) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações na UC:

- A estrutura organizacional favorece a transferência fácil de decisões, informação e pessoal entre departamentos para trabalho quer de projetos quer de processos
- As funções estão claramente definidas e apoiadas pela gestão
- Os funcionários aceitam responsabilidade pelas funções
- Os funcionários reportam *status* do trabalho de modo exato e atempado
- Os funcionários têm a autoridade necessária para executar as suas funções

(21) (*apenas chefes*) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações na UC:

- Existe uma entidade organizacional para selecionar os projetos para incluir no portfólio
- Existe uma entidade organizacional para integrar as necessidades de trabalho dos projetos e processos num plano abrangente
- Existe uma entidade organizacional para alocar os projetos com base nas necessidades estratégicas e disponibilidade de recursos
- Existe uma entidade organizacional para monitorizar e ajustar o portfólio de projetos
- Existe um processo para a gestão de portfólio de projetos

(22) (*apenas chefes e colaboradores DPA*) Numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações na UC:

- A gestão de projetos está institucionalizada através de padronização de interfaces entre trabalho de projeto e trabalho regular da organização
- Existe um processo que formalmente autoriza o projeto
- Existe um processo para planear o projeto para atingir o sucesso
- Existe um processo para gerir o trabalho do projeto
- Existe um processo para formalmente encerrar os projetos
- As lições aprendidas são apreendidas e processadas para evitar a repetição de erros e aumentar a qualidade global dos projetos

MATURIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS

(23) (*apenas Administrador e chefes*) Dos sete elementos da maturidade da gestão de projetos, numa escala de 1 a 5 identifique os que são mais prioritários:

- Aspectos organizacionais e estratégicos (ter uma visão clara do resultado esperado bem como das expectativas)
- Metodologia de gestão de projetos, adaptado ao ambiente organizacional
- Funções e processos de gestão de projetos
- Competência de gestão de projetos
- Ferramentas e tecnologia de gestão de projetos (*templates, checklists, etc.*)
- Aspectos de gestão de conhecimento
- Liderança e desenvolvimento profissional (gestão de carreiras e desenvolvimento profissional estruturado)

(24) (*apenas chefes*) Na lista abaixo, elenca todos os atributos que descrevem a vossa organização:

- As taxas de insucesso nos projetos são demasiado elevadas.
- A metodologia de gestão de projetos não é adotada de modo difusa.
- Os pedidos de alteração de âmbito estão fora de controlo durante o projeto.
- O pool de recursos está a fornecer pessoal a múltiplos projetos.
- Existe uma falta de perícias em gestão de projetos em áreas necessárias.
- Vários fornecedores e prestadores são usados em diversos projetos.
- Existe a necessidade de consolidar relatórios e métricas.
- Tempo para o mercado é um fator crítico de sucesso.
- Custos totais do projeto são muito elevados.
- O pool de recursos não está alinhado com as necessidades de pessoal.
- A formação não tem impacto na performance do projeto.

- O plano de pessoal para o projeto não é efetivo.
- Temos problemas em alavancar as melhores práticas.
- Não temos o controlo sobre o portfólio de projetos.
- Não existe consistência nos relatórios sobre o *status* do projeto.
- Existem demasiados conflitos de alocação de recursos.
- Existe um desvio notável entre a maturidade do processo documentada e a maturidade da prática atual.

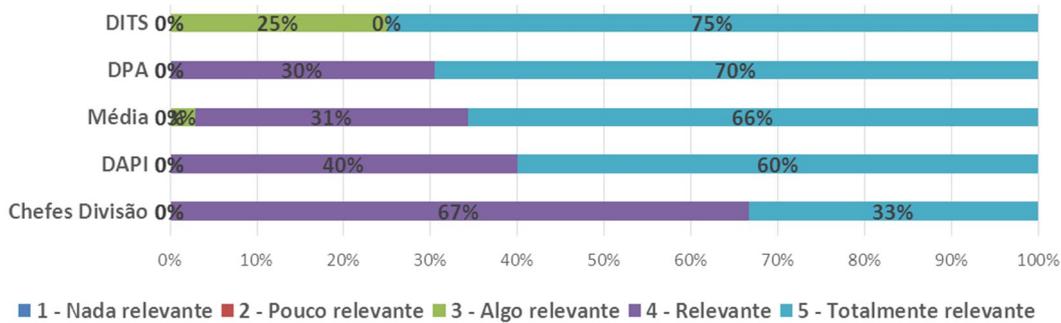
(Para avaliar esta questão, nota que (i) 6 ou mais atributos escolhidos: um PSO é altamente aconselhado e (ii) 10 ou mais atributos escolhidos: um PSO é uma necessidade)

Obrigado pela colaboração.

ANEXO 5 – ANÁLISE DETALHADA DAS FERRAMENTAS

Relativamente à ferramenta «comunicação escrita/verbal», quer os colaboradores da DPA quer os colaboradores da DITS entendem ser mais relevante do que os chefes de divisão e os colaboradores da DAPI. Poder-se-á assim concluir que as funções desempenhadas pelas primeiras duas divisões requererem uma maior capacidade de ferramentas de comunicação.

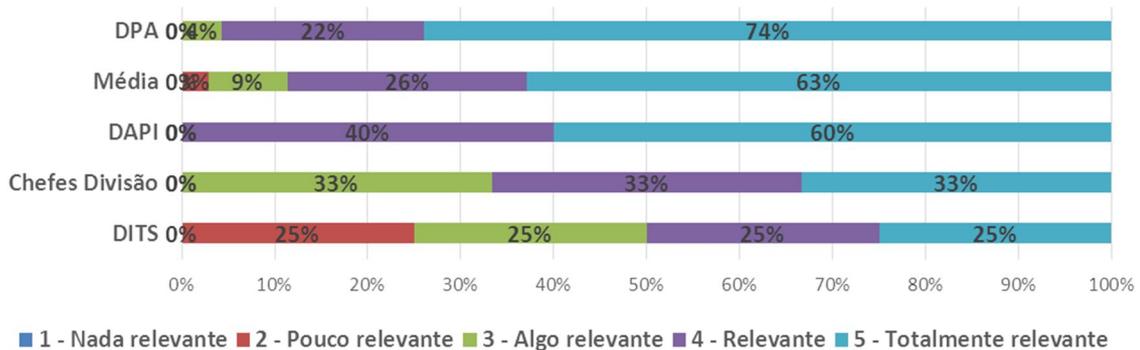
Gráfico 33: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – comunicação escrita/verbal



(Fonte: própria)

No que refere aos «*dossiers* de projeto», apenas a DPA se situa acima da média, evidenciando assim a importância que a existência de um *dossier* de projeto assume na fase de execução dos projetos e atividades.

Gráfico 34: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – *dossiers* de projeto

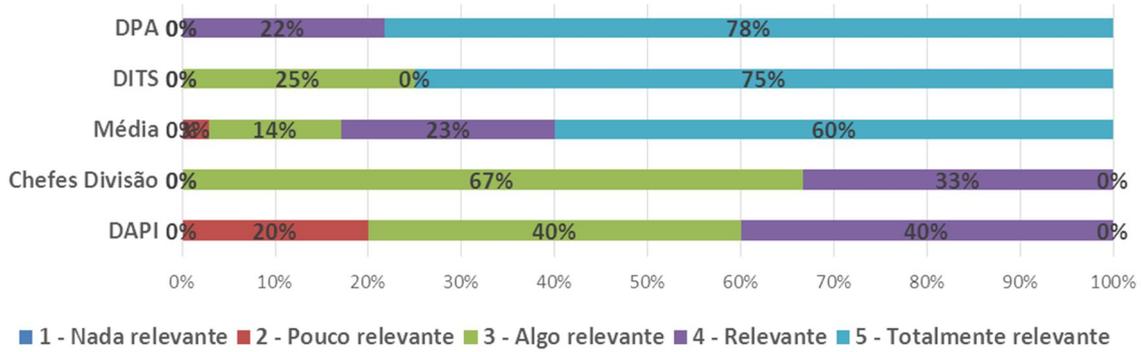


(Fonte: própria)

Seguindo a mesma tendência verificada para a ferramenta «comunicação escrita/verbal», os colaboradores da DPA e da DITS atribuem maior relevância à ferramenta «lucus» do que os chefes de divisão de colaboradores da DAPI.

Este resultado evidencia a dependência desta ferramenta para os primeiros referidos no exercício das suas funções, dado o *lucus* ser uma ferramenta através da qual o trabalho é coordenado numa base sistemática e diária.

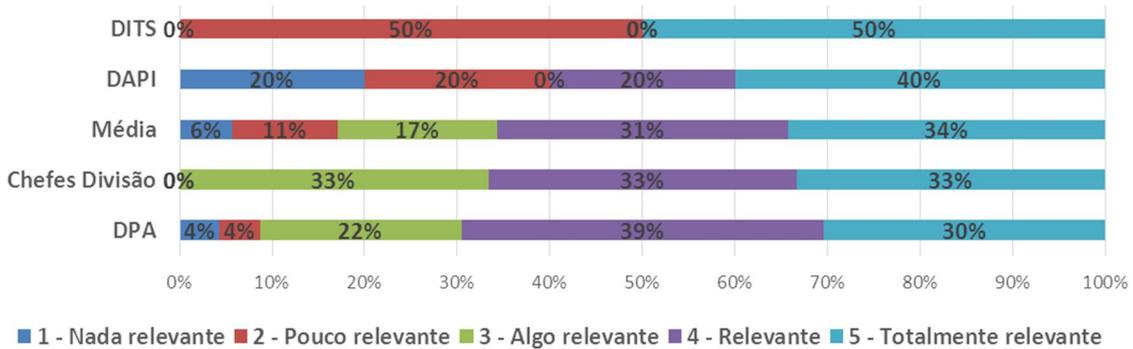
Gráfico 35: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – lugus



(Fonte: própria)

A ferramenta «gestão de riscos» – classificada como a antepenúltima em ordem decrescente de relevância – é considerada mais relevante pelos colabores da DAPI e DITS comparativamente com os chefes de divisão e colabores da DPA. Isto aponta para a atribuição de uma relevância menor à gestão de riscos na fase de execução dos projetos, e uma maior relevância na fase de candidatura e contratualização, bem como no registo de patentes e na transferência do saber.

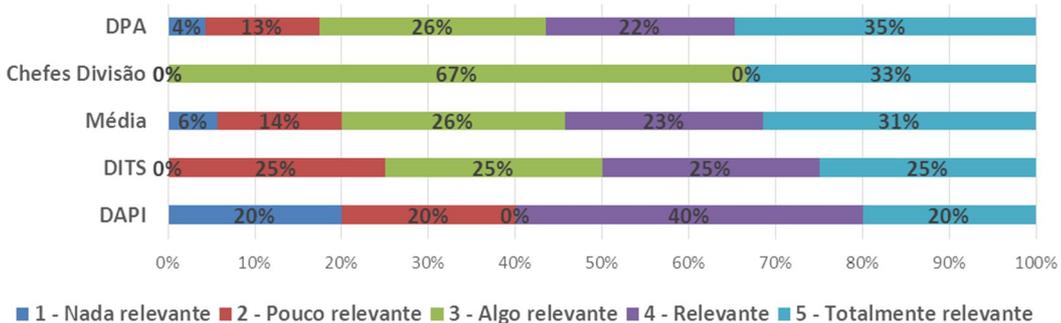
Gráfico 36: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – gestão de riscos



(Fonte: própria)

Apenas os colabores da DPA e os chefes de divisão consideram o uso da ferramenta «*project charter*» mais relevante em face da média. Isto demonstra que, embora de uma forma menos importante que outras ferramentas, esta é uma que é mais utilizada na fase de execução dos projetos.

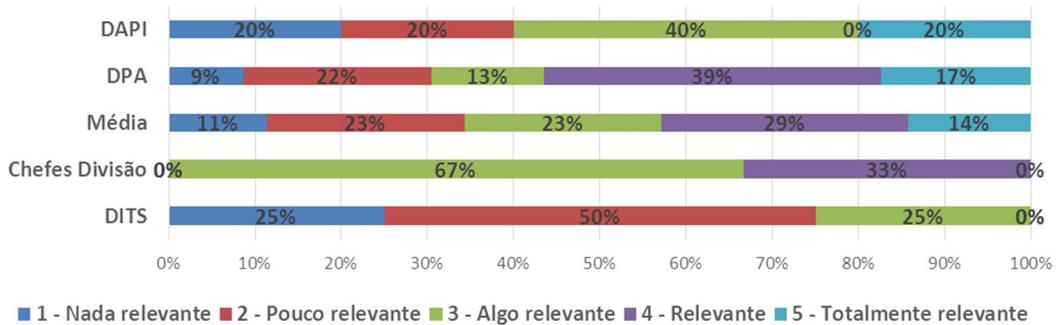
Gráfico 37: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – *project charter*



(Fonte: própria)

Por último, e na retaguarda da relevância atribuída às ferramentas, os colabores da DPA e DAPI consideram relevante o uso da ferramenta «MS project (ou afins)», situando-se acima da média quando se considera os chefes de divisão e colaboradores da DITS. Este resultado aponta para uma menor importância nesta ferramenta na fase de contratualização dos projetos ao contrário da fase de execução. Estes resultados contrastam com a análise teórica efetuada no presente trabalho em que este tipo de ferramenta revela-se como imprescindível para o controlo dos projetos.

Gráfico 38: Relevância das ferramentas nas tarefas que desempenham – MS project (ou afins)



(Fonte: própria)