



# **O papel do Project Management Office (PMO) nas Organizações - Reflexão sobre um estudo de caso.**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão

Autor

**Nuno Miguel Bernardo Alexandre Correia**

Orientadora

**Prof. Doutora Margarida Mano**

**Coimbra, Julho 2013**



## RESUMO

A gestão de projectos tem vindo a assumir uma crescente importância nas organizações. Com o intuito de melhorar o sucesso dos projectos as organizações têm adotado estruturas especializadas, de carácter permanente ou temporário, que realizam essa gestão de modo coordenado e centralizado.

O Project Management Office (PMO), estrutura alinhada com as necessidades específicas das organizações, tem vindo a assumir papéis bastante diversos, assentes na implementação de uma cultura de boas práticas em gestão de projetos.

Com o intuito de aprofundar o estudo do papel do PMO numa organização, procede-se na presente dissertação à revisão bibliográfica sobre o tema, analisando modelos de PMOs, papéis, funções e inserção nas estruturas organizacionais, apresentando-se ainda uma reflexão a partir do estudo de caso do PMO na Universidade de Coimbra.

### Palavras-Chave

Project Management Office | Gestão de Projetos | Competências e Funções

## **ABSTRACT**

Project management has become increasingly important in organizations. In order to improve the success of projects, organizations have adopted specialized structures, either on a permanent or temporary basis, that carry out such management in a coordinated and centralized manner.

The Project Management Office (PMO) - structure aligned with the specific needs of organizations - has assumed many and very different roles, based on the implementation of best practices culture in project management.

In order to further the study of the PMO role in an organization, this dissertation will revise project management literature by analyzing PMOs models, roles, functions and integration in the organizational structures, while also presenting a reflection based on a PMO case study at the University of Coimbra.

### **Keywords**

Project Management Office | Project Management | Competencies and Functions

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação desejo expressar a minha gratidão.

À minha orientadora, a Prof. Doutora Margarida Mano, estou especialmente agradecido pela disponibilidade que sempre demonstrou, os doutos ensinamentos, a hábil orientação e as sugestões que me foi transmitindo e que muito enriqueceram o presente trabalho.

Ao Prof. Doutor Luís Simões da Silva agradeço o facto de ter acedido financiar este Mestrado e principalmente pelo exemplo a seguir de profissionalismo e rigor.

Aos colegas da Divisão de Projetos e Atividades da Administração da Universidade de Coimbra, em particular ao Jorge Noro, pelo entusiasmo, colaboração e o carinho com que participaram nos questionários e pela perseverança e luta contra as adversidades do dia a dia.

À Cátia e à Paula pelo caminho conjunto que temos vindo a traçar, desde 2008, na área da gestão de projetos.



---

**ÍNDICE**

|   |            |
|---|------------|
| <b>RESUMO</b> .....                                       | <b>i</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                     | <b>ii</b>  |
| <b>AGRADECIMENTOS</b> .....                               | <b>iii</b> |
| <b>ÍNDICE</b> .....                                       | <b>v</b>   |
| <b>ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS</b> .....                     | <b>vii</b> |
| <br>  |            |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....                                | <b>1</b>   |
| 1.1 ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO .....         | 1          |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO .....       | 4          |
| 1.3 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO .....          | 5          |
| <br>  |            |
| <b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....                     | <b>9</b>   |
| 2.1 INTRODUÇÃO .....                                      | 9          |
| 2.2 CICLO DE VIDA .....                                   | 12         |
| 2.3 TIPOLOGIAS DE PMO .....                               | 16         |
| Modelo de Unger, Gemünden e Aubry .....                   | 18         |
| Modelo de Crawford .....                                  | 19         |
| Modelo de Dinsmore e Brewing .....                        | 20         |
| Modelo de Kerzner .....                                   | 20         |
| Modelo de Dezouza e Evaristo .....                        | 21         |
| Modelo de Verzuh .....                                    | 22         |
| Modelo de Kendall e Rollins .....                         | 24         |
| Modelo de Englund, Graham e Dinsmore .....                | 25         |
| Modelo de Casey e Peck .....                              | 25         |
| Análise dos Modelos .....                                 | 26         |
| 2.4 PAPEL E FUNÇÕES .....                                 | 28         |
| 2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....                        | 31         |
| A Escolha da Estrutura Organizacional .....               | 35         |
| O Posicionamento do PMO na Estrutura Organizacional ..... | 36         |
| 2.6 CULTURA e MATURIDADE ORGANIZACIONAL .....             | 38         |
| A Cultura Organizacional .....                            | 38         |

|   |           |
|---|-----------|
| A Maturidade em Gestão de Projetos.....                                     | 40        |
| 2.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....  | 44        |
| 2.8 CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA.....                                 | 47        |
| <br>  |           |
| <b>3. ESTUDO DE CASO – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....</b>          | <b>51</b> |
| 3.1 ENQUADRAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NA UC .....                         | 52        |
| A Universidade de Coimbra.....  | 52        |
| O Projeto Centro de Serviços Comuns .....                                   | 55        |
| A Administração da UC.....  | 58        |
| 3.2 ESTRUTURA DE PMO: DIVISÃO DE PROJETOS E ATIVIDADES .....                | 58        |
| Caracterização e filosofia de atuação.....                                  | 58        |
| O Posicionamento da DPA na Estrutura Organizacional.....                    | 64        |
| Fatores Críticos de Sucesso.....  | 66        |
| Dificuldades encontradas .....  | 68        |
| 3.3 ANÁLISE DE FUNÇÕES DA DPA .....   | 71        |
| Comparação das Funções Atuais da DPA – Nível Interno .....                  | 74        |
| Comparação das Funções Atuais da DPA com a Perceção dos Investigadores..... | 76        |
| Comparação DPA – Perspetivas Futuras .....                                  | 77        |
| Comparação dos Resultados de Hobbs e Aubry com o dos Investigadores .....   | 79        |
| Influência Departamental nas Opções Futuras.....                            | 81        |
| 3.4 A TIPOLOGIA DE PMO .....  | 84        |
| <br>  |           |
| <b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>87</b> |
| <br>  |           |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                      | <b>91</b> |
| <br>  |           |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>98</b> |
| Questionário funções DPA – Chefe de Divisão.....                            | 99        |
| Questionário funções DPA - Colaboradores.....                               | 105       |
| Questionário funções DPA – Investigadores Responsáveis .....                | 109       |
| Organograma da Universidade de Coimbra.....                                 | 111       |

## ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ANS - Acordos de Nível de Serviço  
APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projetos  
CMM – Capability Maturity Model  
CSE – Centro de Serviços Especializados  
CSC – Centro de Serviços Comuns da UC  
DCPA – Divisão de Candidaturas, Projetos e Atividades  
DCT – Departamento de Ciências da Terra da Universidade de Coimbra  
DCV – Departamento de Ciências da Vida da Universidade de Coimbra  
DEC – Departamento de Engenharia Civil da Universidade de Coimbra  
DEEC – Departamento de Engenharia Eletrotécnica e de Computadores da Universidade de Coimbra  
DEI – Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra  
DEM – Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra  
DPA – Divisão de Projetos e Atividades  
DQ – Departamento de Química da Universidade de Coimbra  
ERP – Enterprise Resource Planning  
FCDEFUC – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra  
FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra  
FDUC – Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
FFUC – Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra  
FLUC – Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra  
FMUC – Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra  
FPCEUC – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
I&D – Investigação e Desenvolvimento  
ICNAS – Instituto de Ciências Nucleares Aplicadas à Saúde  
IPMA – Internacional Project Management Association  
IRs – Investigadores Responsáveis por Projetos de Investigação  
KPI – Key Performance Indicator  
MOS – Manual de Organização do Serviço  
N.º – Número  
OPM3 – Organization Project Management Maturity Model  
PMBOK – Project Management Body of Knowledge  
PMI – Project Management Institute  
PMMM – Project Management Maturity Model

PMO – Project Management Office

SAP – Systems, Applications and Products in Data Processing

UC – Universidade de Coimbra

# Capítulo 1

---

---

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

As organizações são constantemente confrontadas com os desafios de uma competitividade feroz e um ambiente em constante mudança impulsionado por alterações legislativas e reestruturações organizacionais, em particular na difícil conjuntura económica atual.

Desde o colapso financeiro de 2008, ficou mais evidente a influência sobre as economias das perceções, notações de risco e das ações de política e geopolítica, com sobreposição das instâncias supranacionais, como a União Europeia ou o Fundo Monetário Internacional, às opções políticas nacionais de crescimento.

Os fatores económicos, tecnológicos, políticos, legislativos, demográficos e culturais criam desafios e oportunidades para as organizações. Para sobreviverem e prosperarem estas devem adaptar-se continuamente à mudança. Sendo, assim, as organizações confrontadas com a difícil tarefa de introduzir agilidade e flexibilidade nos seus modelos de negócio, fomentando a capacidade de ajustamento e reação à ocorrência de eventos externos fora do seu controlo nesta complexa e incerta economia global e num mundo cada vez mais volátil. Com o intuito de se manterem competitivas, as organizações de hoje alinham a gestão de projetos, definida como a aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas que visam atingir os requisitos e objetivos dos projetos através da implementação de processos e metodologias adequadas, como parte da sua estratégia e como fator crítico no desenvolvimento de vantagens competitivas (CRAWFORD, 2011, p. 5).

A capacidade de executar com sucesso os projetos que geram valor permite a obtenção dos benefícios pretendidos e a realização dos objetivos de negócio. As organizações que executam com sucesso os seus projetos têm na utilização eficaz das metodologias de gestão de projetos uma ferramenta impulsionadora da mudança. Dado o impacto estratégico que os projetos têm no negócio, as organizações devem seguir práticas de gestão de projetos eficazes que maximizem a inovação, monitorização de desempenho, valor, risco, e assegurem que os projetos estão alinhados com a estratégia e cultura organizacional, assumindo o *Project Management Office* (PMO) um papel relevante (DAI e WELLS, 2004; HOBBS, et al, 2008; WYSOCKI, 2009, p. 491; AUBRY et al, 2010; CRAWFORD, 2011).

O *Project Management Office* (PMO) é a estrutura especializada em gestão de projetos numa organização à qual é atribuída várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio. A sua responsabilidade varia desde a realização de atividades de suporte em gestão de projetos à gestão direta do projecto (PMI, 2008, p. 435).

Mudanças no contexto organizacional influenciam a estratégia organizacional, o que provoca alterações no PMO, fazendo parte da malha organizacional que liga estratégia, projetos e a estrutura organizacional (AUBRY, et al, 2007). O PMO encontra-se profundamente enraizado na sua organização e ambos participam ativamente no processo de transformação (AUBRY, et al, 2010b).

Com o objetivo de garantir que os projetos são adequadamente geridos é frequente recorrer-se à implementação do PMO. É uma estrutura formada na organização com o intuito de promover e melhorar a gestão de projetos através da adoção de metodologias adequadas, para facilitar a resolução de problemas, minimizar riscos, conflitos e alcançar níveis satisfatórios de eficiência e eficácia na gestão de projetos. Esta estrutura tem vindo a ser associada à obtenção de melhores taxas de sucesso em gestão de projetos, entendendo sucesso como a entrega de projetos dentro do prazo, âmbito e do orçamento previsto.

Várias evidências da gradual importância da gestão de projetos e do PMO podem ser apresentadas, no campo da investigação, através do crescente número de estudos realizados nos últimos anos (DAI e WELLS, 2004; HOBBS e AUBRY, 2007; ANDERSEN, HENRIKSEN e AARSETH, 2007; AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2008; HURT e THOMAS, 2009; UNGER, GEMÜNDEN e AUBRY, 2012). No campo prático, pelo aumento do número de certificações atribuídas a profissionais, quer pelo Project Management Institute (PMI) quer pelo Internacional Project Management Association (IPMA). Estas certificações<sup>1</sup> são reconhecidas mundialmente como uma das mais altas qualificações de um profissional de gestão de projetos. Não se poderá deixar de realçar a primeira transposição para o normativo nacional, em Novembro de 2012, da norma NP ISO 21500: 2012 “Linhas de orientação sobre a gestão de projetos” que resulta da consolidação de normas, boas práticas, conhecimentos e competências profissionais de mais de 100 peritos de 37 países. Esta Norma fornece uma descrição dos conceitos e processos que são considerados para formar uma boa prática da gestão de projetos.

De acordo com Kerzner (2010, p. 415) o PMO poderá ser a mais importante atividade da gestão de projetos da década.

Para alcançar estes objetivos o PMO deve seguir algumas práticas organizacionais que minimizem o risco de insucesso e que serão o alvo de estudo da presente tese.

Pensar nas pessoas, tecnologia e processos é o triângulo chave que deve ser balanceado para o sucesso do PMO.

---

<sup>1</sup> Em 2011, o PMI possuía cerca de 650.000 membros em mais de 185 países e o IPMA mais de 150.000 gestores de projetos certificados. A nível Nacional a APOGEP certificou 1.339 profissionais (Relatório de atividade do exercício de 2012).

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO

Vários fatores de sucesso foram identificados nas organizações que atingiam os seus objetivos nos projetos, sendo um desses fatores a existência de PMO na organização (PMI, 2012). Este facto foi proposto como uma solução de sucesso para melhorar a qualidade da gestão de projetos através da contínua melhoria de métodos de gestão de projetos (KERZNER, 2009; PMI, 2008). Apesar do evidente aumento da utilização da gestão de projetos e de PMOs por parte das organizações (PMI, 2012), ainda se observam significativos índices de insucesso. Em 2009, de acordo com o *Standish CHAOS report (2009)*, apenas 32% dos projetos eram concluídos dentro do prazo e orçamento. Em 2011, o estudo realizado pelo Global Executive Council da PMI revelou taxas de sucesso mais elevadas, 64% atingiam os seus objetivos, tendo sido identificadas algumas práticas de gestão de projetos como fatores de sucesso, um desses fatores é a existência de PMO na organização (PMI, 2012; WYSOCKI, 2009, p. 492).

Uma questão se coloca, o que distingue as organizações que atingem com sucesso os objetivos dos seus projetos daquelas que não atingem com sucesso os objetivos e propósitos iniciais? Qual a razão do insucesso?

Hobbs e Aubry (2007), no âmbito da sua pesquisa realizada num universo de 500 organizações, mostram que muitos PMOs falham, tendo como consequência a sua reformulação ou encerramento. Segundo a mesma pesquisa 54% dos PMOs foram criados nos últimos dois anos e, apesar da sua taxa de crescimento ser elevada, o mesmo sucede com a taxa de encerramento e reestruturação. Embora esta instabilidade possa ser parcialmente explicada pelo processo de destruição criativa e evolucionar das organizações (em constante evolução), onde o estado atual de um PMO e da gestão de projetos é um produto da sua história organizacional (AUBRY, *et al*, 2008). Os autores concluíram que as tensões organizacionais se encontram entre as principais motivações por detrás da implementação e das reconfigurações dos PMOs, ou seja, as questões de poder e política nas

organizações devem ser consideradas, o que aumenta ainda mais a complexidade de gestão dos PMOs.

A existência de uma correlação positiva entre a utilização do PMO e o cumprimento dos objetivos (KPMG, 2010) e entre a maturidade do PMO (+ de 6 anos de existência) e a obtenção de projetos com maior qualidade e que permitem alcançar vantagens para o negócio (PWC, 2012; PMS, 2012), corroboram que a utilização das melhores práticas no desenvolvimento do PMO poderia evitar parte do insucesso e garantir que o PMO pudesse demonstrar o seu valor na organização, adequando-se às necessidades organizacionais. Andersen *et al.* (2006) reforçam que o insucesso do PMO está relacionado, entre outros aspetos, com a satisfação das verdadeiras necessidades da organização.

Os objetivos da dissertação são, em primeiro lugar, conhecer o estado da arte do PMO e, em segundo lugar estudar um estudo de caso identificando, através de um exercício de análise de funções, eventuais desvios entre as funções desempenhadas por um PMO, e as funções entendidas como críticas, pelos seus principais *stakeholders*, na satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos.

### **1.3 METODOLOGIA E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO**

Para responder aos objetivos propostos, a dissertação foi estruturada em 4 capítulos. No presente capítulo é apresentado o enquadramento e as motivações subjacentes a este trabalho, o objeto de estudo e a metodologia adotada. No segundo capítulo é realizada a revisão bibliográfica, que procura identificar o estado da arte do PMO, as boas práticas associadas à gestão de projetos (fases, tipos e características, funções, autoridade e estruturas organizacionais) e analisar os fatores críticos de sucesso que afetam um PMO. No terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso do PMO da Universidade de Coimbra. No último capítulo são apresentadas as conclusões, procedendo-se ao confronto das reflexões

decorrentes das análises realizadas com os resultados verificados no caso empírico, bem como algumas recomendações para eventuais trabalhos futuros.

A abordagem metodológica de Estudo de Caso, utiliza como referência teórica o estudo de Hobbs e Audry (2007) que identificou, num universo de 500 organizações, as 27 funções mais relevantes no PMO. O estudo de caso efetuado incide sobre o PMO da Universidade de Coimbra, tendo-se procedido ao levantamento e análise das funções desempenhadas pelo PMO em três fases.

Numa 1ª fase realizou-se um inquérito ao responsável pelo PMO (Anexo 1), o qual identificou e hierarquizou as funções atualmente desempenhadas, bem como aquelas que poderiam ser desempenhadas pelo PMO na maximização das necessidades organizacionais em gestão de projetos.

Numa 2ª fase foi pedido a todos os elementos do PMO que identificassem e hierarquizassem as atuais funções desempenhadas e as funções que poderiam ir ao encontro das necessidades organizacionais em gestão de projetos. Este levantamento foi efetuado através de um inquérito (Anexo 2) baseado nas funções de Hobbs e Audry (2007) e em 3 questões relativas à experiência e formação em gestão de projetos.

Numa 3ª fase, o inquérito (Anexo 3), composto pelas mesmas funções, foi apresentado aos Investigadores Responsáveis por projetos de I&D e foi-lhes pedido que identificassem as que o PMO desempenha, bem como as funções mais importantes que o PMO deveria desempenhar de modo a satisfazer as necessidades organizacionais em gestão de projetos.

Atendendo que a escolha da metodologia se deve realizar em função da natureza do problema a estudar (SILVERMAN, 1998), considerou-se pertinente seguir uma metodologia de investigação interpretativa ou qualitativa (BOGDAN e BIKLEN, 1994; LESSARD-HÉBERT et al, 1994; BECKER, 1996), pois entendeu-se que seria a mais adequada para perceber os processos e os fenómenos inerentes à problemática desta investigação – O papel dos Project Management Office (PMO) numa organização – a partir das representações e das perceções

dos sujeitos da investigação. O principal interesse, desta dissertação, não é efetuar generalizações, mas antes individualizar e compreender os fenómenos e os sujeitos na sua singularidade e complexidade. De acordo com a classificação de Yin (2003), o estudo de caso desenvolvido é exploratório, isto é não pretende descrever a situação (descritivo) ou explicá-la (explicativo), mas levantar pistas para uma análise mais aprofundada ou para a ação. Neste cenário, não é tão relevante determinar relações de causa e efeito nem, tão pouco, provar hipóteses, explicar fenómenos e estabelecer leis gerais – pressupostos associados a uma perspetiva de investigação positivista – mas proporcionar a transferibilidade do que se descobriu à entidade estudada ou a outras situações e sujeitos, nomeadamente a outras instituições do ensino superior. Deste modo, entre as técnicas de pesquisa qualitativa, a técnica de questionário e entrevista, a observação participante e a recolha documental serão utilizadas nesta investigação.

A escolha da Universidade de Coimbra prende-se com o fato do autor da dissertação exercer, desde 2008, funções como gestor de projetos e ter acompanhado as transformações ocorridas nos últimos cinco anos. Fazendo-se, como referido, o uso de dados obtidos através de observação participante precedidos de autorização da chefia, salvaguardando o respeito pelos princípios éticos da investigação e da informação institucional confidencial.



# Capítulo 2

---

---

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Na última década o PMO tornou-se bastante comum nas organizações (DAI e WELLS, 2004; HOBBS e AUBRY, 2007). Embora a sua origem remonte à década de 50, associado a grandes projetos militares, construção civil e indústria aeroespacial, apenas na década de 90 se generalizou aos mais diversos setores de atividade e ganhou novas competências, como a definição de metodologias, formação e planeamento estratégico para o aperfeiçoamento da gestão de projetos (KERZNER, 2009, p. 956).

Aceita-se a definição de projeto da norma ISO 21500 (2012) como um processo único, que consiste num grupo de atividades coordenadas e controladas com datas de início e término, empreendidas para alcançar um objetivo. A sua realização caracteriza-se por um conjunto definido de entregáveis (o âmbito que cumpre os objetivos do projeto) conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Neste contexto, atendendo ao caráter único do projeto e à necessidade de adaptar o PMO à organização onde se insere, não é possível uma definição universal de PMO (DESOUZA E EVARISTO, 2006). A complexidade é bem patente na diversidade de formas e funções identificadas (AUBRY, et al, 2008; WYSOCKI, 2009, p. 492), levando ao surgimento de diversos conceitos, muitas vezes complementares, que se sintetizam cronologicamente na Tabela 1:

| Autor               | Definição  |
|---------------------|--|
| Block e Frame, 1998 | O PMO é conjunto de gestores de projetos profissionais que satisfazem as necessidades organizacionais em gestão de projetos. |
| Dinsmore, 1999      | Local da gestão de projetos na organização.  |

|   |   |
|---|---|
| Rad e Raghavan, 2000;<br>Duggall, 2001    | Unidade organizacional de nível corporativo que tem as funções de definição e uniformização de processos e ferramentas.   |
| Crawford 2000;<br>Cleland e Ireland, 2000 | Unidade organizacional de nível corporativo que atua como repositório ou provedor de serviços, profissionais, processos, métodos e ferramentas de auxílio.  |
| Kerzner, 2001                             | Centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gestão de projetos.  |
| Kendall e Rollins, 2003                   | Organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento de práticas e resultados de gestão de projetos.   |
| Archibald, 2003                           | Unidade organizacional que cuida de todos os projetos de uma organização;   |
| Englund, Graham e<br>Dinsmore, 2003       | PMO consiste numa equipa dedicada a melhorar a prática de gestão de projetos na organização com efeitos a nível do desempenho organizacional obtido através de uma prática padronizada de gestão de projetos e movendo a organização para um conceito de “enterprise project management (EPM)”. Que consiste em transformar toda a gestão da organização em projetos; todas as atividades da empresa seriam transformadas em projetos.  |
| PMI, 2008, p. 435                         | O PMO é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio. A sua responsabilidade varia desde a realização de atividades de suporte em gestão de projetos à gestão direta do projeto.   |
| APOGEP, 2008, p. 15                       | Um PMO (ou “programme management” ou “portfolio management office”) é uma componente da organização. O seu papel é tipicamente garantir suporte, definir normas e linhas mestras 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. Terá de assegurar que os projetos estão alinhados com a visão e estratégia organizacionais, o que é normalmente executado através da gestão de casos de negócio. São usadas frequentemente outras designações, como Projects Support Office. |
| WISOCKY, 2009, p. 494                     | Unidade organizacional de caráter permanente ou temporária que fornece um conjunto de serviços de apoio às equipas de projetos responsáveis por um portfolio.   |

**Tabela 1 - Definições de PMO (Fonte: atualizado e adaptado de Lima, 2008)**

Analisando as definições apresentadas, observa-se que a sua diferenciação reside basicamente na composição das responsabilidades e funções que cada autor atribui ao PMO.

O PMO pode ser implementado de modo diverso, mas dois fatores que regulam o PMO são as funções e a autoridade (VERZUH, 2005, p. 348), sendo possível criar uma variedade de combinações (funções x autoridade), de acordo com necessidades específicas em gestão de projetos de cada organização.

Dada a diversidade de combinações, existe a dificuldade em resumir, numa única definição, todas as formas possíveis nas quais os PMO podem ser estruturados nas organizações. Segundo Casey e Peck (2001), os PMO tem diferentes significados para diferentes pessoas, com somente um aspeto comum - visam resolver os problemas organizacionais associados

aos projetos e os vários tipos de PMO existentes resolvem problemas distintos, não havendo uma configuração única que permita solucionar esses problemas.

Sendo o desenvolvimento do PMO um exercício de customização e esforço contínuo não é possível obter uma definição universal, o PMO pode variar em dimensão, estrutura e responsabilidade e o único critério para o seu sucesso é o alinhamento da sua estrutura à cultura organizacional da instituição (DESOUZA E EVARISTO, 2006).

Os PMO variam significativamente em termos de estrutura, funções e valor agregado percebido e essa mudança está intimamente associada ao contexto em que se inserem (HOBBS E AUBRY, 2007, 2008; AUBRY *et al.*, 2010).

Uma outra característica do PMO é a sua evolução, associada à maturidade em gestão de projetos da organização (ANDERSEN, *et al* 2006), muitas vezes iniciam-se com funções básicas e com o tempo evoluem para atividades mais complexas. Esta evolução acontece principalmente ao nível das responsabilidades, dimensão, localização na estrutura organizacional e nível de autoridade.

A implementação de um PMO não é uma tarefa simples. A implementação consiste na construção de novos processos, novas formas de resolver problemas, integrar atividades entre departamentos, coordenar equipas, tecnologias, complexidades e negócios variados, por tudo isso a implementação de um PMO é um processo de mudança de cultura organizacional (CRAWFORD, 2011), sendo considerados como construções organizacionais profundamente embutidas na instituição (PELLEGRINELLI e GARAGNA, 2009).

Um ponto interessante no universo dos PMO e que espelha esta heterogeneidade é a variedade de denominações que lhes é atribuída e que se identifica na Tabela 2.

| Designação Organizacional   | Percentagem |
|---|-------------|
| Project Management Office   | 59%         |
| Program Management Office   | 12%         |
| Project Support Office  | 7%          |
| Nome contendo o termo “projeto” ou similar ex., departamento de projetos) | 4%          |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Project Office       | 2%  |
| Center of Excellence | 2%  |
| Sem nome             | 2%  |
| Outras designações   | 12% |

**Tabela 2 - Designação organizacional (Fonte: Hobbs e Aubry, 2007)**

Sintetizando, o PMO é reconhecido como uma solução válida para estabelecer e desenvolver metodologias de gestão de projetos que são implementadas e institucionalizadas nas organizações (PMI, 2008; KERZNER, 2009), tendo as seguintes responsabilidades principais (DESOUZA e EVARISTO, 2006; PMI 2008):

- ⌘ Alinhar os projetos com a estratégia organizacional;
- ⌘ Desenvolver normas, processos e métodos de gestão de projetos e melhorar a capacidade para os pôr em prática;
- ⌘ Monitorizar e controlar os projetos organizacionais;
- ⌘ Formar equipas e gestores de projetos;
- ⌘ Gerir o conhecimento dos projetos e equipas;

Em síntese o PMO tem como principal objetivo possibilitar que a organização alcance melhores resultados por meio dos projetos.

## **2.2 CICLO DE VIDA**

A criação ou a reconfiguração de um PMO é uma importante mudança organizacional, muitas vezes associada a uma reconfiguração organizacional mais vasta (HOBBS et al., 2008b), é uma tarefa complexa e que envolve riscos. Em qualquer organização, deve existir um processo de melhoria contínua envolvendo a gestão da mudança. Esta gestão da mudança pode ser evolucionária e acontecer devagar ou ser mais revolucionária acontecendo num curto período de tempo (APOGEP, 2008).

Ansersen *et al.* (2007) identificaram os principais motivos que levam à criação do PMO:

- ⊗ Para assegurar uma gestão uniforme dos projetos organizacionais, baseada nas melhores práticas;
- ⊗ Incumprimento de prazos e custos;
- ⊗ Ausência de gestores de projetos qualificados;
- ⊗ Ausência de práticas holísticas na seleção e obtenção de sinergias entre projetos;

Como o PMO varia significativamente de uma organização para outra, a sua implementação deve estar alinhada com a estratégia da organização. O PMO é desenvolvido numa estrutura dinâmica ao longo de determinado período temporal, relacionado com a maturidade em gestão de projetos da organização, o que sugere a aplicação de fases no processo de implantação do PMO. A ideia básica é iniciar de forma simples e depois expandir para atividades mais avançadas. Esta evolução acontece normalmente sobre os seguintes fatores: dimensão, funções, recursos humanos, posicionamento organizacional e nível de autoridade (ANDERSEN *et al.*, 2006).

De uma forma genérica e adotando o conceito de ciclo de vida de um projeto, podemos tratar o processo de criação de um PMO como um próprio projeto organizacional (AUBRY *et al.*, 2010), adotando as boas práticas em gestão de projetos. A implementação de uma estrutura similar a um PMO envolve as etapas de decisão, planeamento, execução e encerramento, sendo o controle transversal a todas elas.

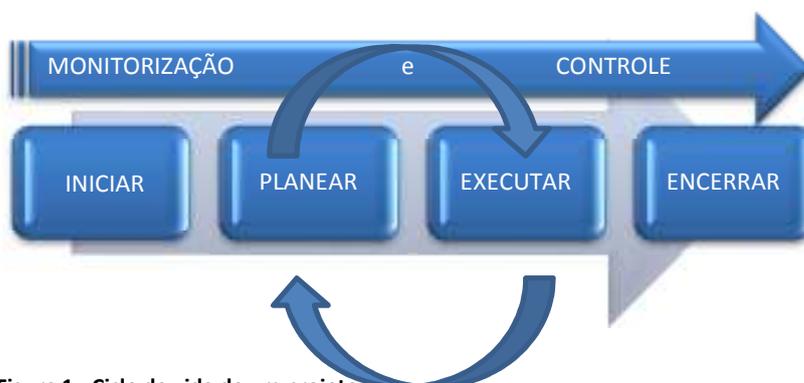


Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto

Desouza e Evaristo (2006) referem que essa implementação é uma estratégia usada para resolver problemas organizacionais, sendo uma fonte de integração centralizada e repositório de conhecimento, facultando informação efetiva e eficiente. Reforçam que um PMO bem implementado pode resolver os problemas críticos em gestão de projetos através da recolha e transferência de conhecimento, maximizando as capacidades de equipas multifuncionais e providenciando a identificação de domínio e responsabilização dos esforços desenvolvidos.

A literatura é rica em metodologias na criação de PMO (BLOCK e FRAME, 1998; ENGLUND, 2003; APOGEP, 2008; PMI, 2008; WYSOCKI, 2009; CRAWFORD, 2011). A implementação de um PMO deve ser encarada como qualquer outra mudança organizacional e deve ser abordada como tal. Nesta secção apresenta-se uma síntese das possíveis etapas que podem ser empreendidas para criar um PMO adequado à organização.

Etapas de implementação:

1. **Iniciação** – Definir o papel, funções, âmbito e resultados. O papel do PMO será diferente em cada organização. É importante consultar os *stakeholders* para compreender as suas ideias e necessidades e determinar como e onde o PMO será enquadrado na organização. Nesta fase a elaboração do *project charter* é essencial. O Project Charter ou termo de abertura do projeto é o documento que autoriza formalmente o projeto. Ele concede a autoridade para utilizar os recursos da organização na execução das atividades do projeto. O termo de abertura do projeto deve abordar, ou referenciar, as seguintes questões: requisitos que satisfazem as necessidades do cliente; objetivos do projeto: propósito ou justificação do projeto; stakeholders do projeto e os seus papéis e responsabilidades; expectativas dos stakeholders; identificação do gestor do projeto e o seu nível de autoridade; cronograma macro dos marcos do projeto; premissas, ou pressupostos, organizacionais (fatores considerados verdadeiros, reais ou certos); restrições organizacionais (fatores que limitam as opções da equipa); investimento (orçamento preliminar); constrangimentos e riscos; descrição do sub-produto(s) identificados; *milestones* identificadas (PMI, 2008).

Rever projetos e níveis de competências para identificar necessidades. Frequentemente o incentivo para estabelecer um PMO advém do historial de projetos com insucesso. Examinar os projetos recentes e os existentes identificará a ausência de competências e outras falhas que a organização deve colmatar com o PMO.

2. Após desenvolvidos os *outputs* da fase 1 (propósito e o que se pretende atingir com o PMO), o PMO avança para a fase **planeamento**, onde os requisitos técnicos e de negócio são documentados, o âmbito é definido, a Work Breakdown Structure (WBS) é criada, definindo a sequência das atividades e a estimativa dos recursos necessários. A duração e calendarização são definidas, assim como o orçamento. O processo de planeamento inclui o desenvolvimento da qualidade, gestão de risco e plano de comunicação para garantir que todos os aspetos do projeto são transparentes durante o seu ciclo de vida.

Deve-se planear a implementação de acordo com as necessidades e estabelecer procedimentos e processos. Dependendo do âmbito do PMO, poderá ser necessário elaborar documentação relacionada com os processos aprovação de projetos, recrutamento e formação e gestão do financiamento. Nesta fase elaboram-se os templates dos documentos, definem-se mecanismos de reporte e prazos, é normal o PMO ter um número significativo de diferentes responsabilidades de reporte. Para ser eficiente esses mecanismos devem ser acordados e definidos previamente.

3. Com a fase de planeamento concluída, o PMO irá gerir a **execução** dos projetos e assegurar a qualidade. Um dos pontos críticos desta fase é a gestão, desenvolvimentos e captação da equipa que desenvolverá o trabalho. O PMO é responsável pela distribuição da informação e gestão permanente das expectativas dos projetos.

4. Durante o projeto, os requisitos dos *stakeholders* podem alterar-se. Na fase de monitorização o PMO assegurará o controlo das modificações e que o âmbito continua consistente durante todo o projeto, para o efeito é relevante agendar avaliações regulares ao PMO. À medida que as organizações e as estruturas evoluem, se tornam mais maduras, as metodologias emergem, o papel e o âmbito do PMO deve acompanhar essa evolução. É

importante avaliar a *performance* do PMO numa base regular e implementar melhorias de modo a que o PMO se mantenha atual e relevante às necessidades da organização. Controle de custos, calendarização e qualidade são igualmente geridos nesta fase, bem como o reporte aos *stakeholders*.

5. Finalmente, com a conclusão do projeto, o PMO irá encerrar os processos. Os contratos serão finalizados, as lições aprendidas serão compiladas e o PMO irá recolher os *outputs* desenvolvidos durante o projeto que poderão ser usados noutros.

Em síntese, o diagnóstico da situação atual da organização, as condições de viabilidade para implementação, os benefícios esperados, a definição dos objetivos estratégicos, as funções e modalidades do PMO, a influência da própria estrutura e cultura organizacional, os fatores críticos de sucesso, a maturidade em gestão de projetos e os recursos envolvidos na implementação são vitais para uma implementação com sucesso de qualquer PMO.

A definição dos problemas organizacionais que o PMO visa resolver, deve tentar ser o mais clara e realista possível de modo a ir ao encontro das expectativas dos *stakeholders*: a criação de expectativas desajustadas é um sério obstáculo ao sucesso do PMO (CRAWFORD, 2011, p. 87).

## **2.3 TIPOLOGIAS DE PMO**

À semelhança da criação das tipologias de estruturas organizacionais realizada por Mintzberg, em 1979, vários autores desenvolveram diferentes tipologias de PMO. Estas tipologias, sustentadas por modelos, são uma simplificação e redução da realidade, sendo úteis para suportar pesquisas e estudos (HOBBS E AUBRY, 2007).

A conceção, configuração e gestão do PMO é dificultada pela diversidade de PMOs existentes nas organizações e a falta de consenso relativamente à sua estrutura e funções

desempenhadas impossibilitou o reconhecimento universal de uma tipologia (HOBBS E AUBRY, 2008).

A maioria das tipologias existentes é na realidade, conforme já referido, uma combinação entre as funções e a autoridade atribuída ao PMO. Cada tipologia compara as funções com a autoridade e seu posicionamento na estrutura organizacional, sendo organizados de forma ascendente em relação ao seu grau de responsabilidade. A escolha do modelo é determinada pela natureza dos projetos e pelo grau de maturidade organizacional em gestão e projetos (VERZUH, 2005, p. 363).

A tipologia é estabelecida dependendo do critério de atuação: suporte ou estratégico. Há uma diversidade de modelos e funções que o PMO pode assumir, dependendo do estágio de evolução da organização, da disciplina, do tipo de estrutura organizacional, entre outros fatores. Desde o PMO que tem a função única de reportar o desempenho dos projetos (foco no suporte) até aquele que participa na definição das estratégias organizacionais e é responsável pelo corpo de profissionais da área (foco estratégico).

O PMO pode ter foco apenas em processos internos (planeamento, gestão de pessoas, execução, controle de mudanças etc.), mas também pode responsabilizar-se pelos *interfaces* externos (satisfação do cliente, comunicação com os *stakeholders* etc.).

Dezouza e Evaristo (2006) definiram categorias de acordo com duas dimensões: administrativa e conhecimento.

Casey e Peck (2001) partem do pressuposto de que não existe um único tipo de PMO que atenda a todas as necessidades e que se deve fugir de um modelo-padrão que pode acabar operando como qualquer outro departamento funcional. Diferentes tipos resolvem diferentes problemas. A escolha do modelo deve levar em conta o estágio de maturidade da gestão de projetos na organização.

Diferentes autores utilizam características diversas para definir a passagem de um nível para outro. Hobbs e Aubry (2007) identificaram as seguintes: pertença dos gestores de projetos ao

PMO ou a uma área funcional; âmbito organizacional; posicionamento na hierarquia organizacional (operacional ou estratégico; influência e autoridade; tratamento de assuntos operacionais ou estratégicos; foco nos processos ou no negócio; maturidade em gestão de projetos (cultura).

Diversas tipologias foram propostas na literatura e que se sintetizam na tabela seguinte.

| AUTOR                                    | TIPOLOGIA                     |                                     |   |                           |                            |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|---|---------------------------|----------------------------|
| UNGER et al (2011)                       | Supporter                     | Controller                          |   | Coordinator               |                            |
| CRAWFORD (2011, p. 31)                   | Type 1 Project Control Office | Type 2 Business Unit Project Office | Type 3 Strategic Project Office         |                           |                            |
| DINSMORE e BREWING (2010, p. 361)        | Type 1 Project Control Office | Type 2 Business Unit PMO            | Type 3 Strategic/Enterprise PMO         |                           |                            |
| KERZNER (2009, p. 958; 2010, p. 426)     | Functional Project Office     | Customer Group Project Office       | Corporate (Strategic) Project Office    |                           |                            |
| DEZOUZA e EVARISTO (2006)                | The Supporter                 | The Information Manager             | The Knowledge Manager                   | The Coach                 |                            |
| VERZUH (2005, p. 348)                    | Center of Excellence          | Project Support Office              | Project Management Office               | Program Management Office | Accountable Project Office |
| KENDALL e ROLLINS (2003, p. 285)         | Project Repository            | Coach                               | Enterprise                              | Deliver Value Now         |                            |
| ENGLUND, GRAHAM e DINSMORE (2003, p. 10) | Project Control Office        | Project or Program Office           | Project Management Center of Excellence | Strategic Project Office  |                            |
| CASEY e PECK (2001)                      | Control Tower                 | Weather Station                     | Resource Pool                           |                           |                            |

Tabela 3 - Modelos de PMO (Fonte: atualizado e adaptado de Hobbs e Aubry, 2007)

### Modelo de Unger, Gemünden e Aubry

No seu recente estudo, Unger, Gemünden e Aubry (2012) identificaram os papéis que o PMO pode assumir bem como as atividades padrão que caracterizam seu comportamento social:

- ⌘ *Coordinator* – mandatados pela administração assumem a dupla direção dos portfólios de projetos: (re)alocação de recursos visando maximizar a rapidez e eficiência na sua utilização, minimizando falhas; e apoio a projetos e coordenação

interdepartamental de modo a mitigar conflitos entre projetos, resolver conflitos de poder e servir de mediador entre gestores de projetos.

- ⌘ *Controller* – Define, atualiza e fornece a informação para a tomada de decisão e oferecem medidas corretivas no apoio à gestão de topo (supervisão de projetos, controle de metas), assegurando uma disseminação de informação atempada, credível e exata.
- ⌘ *Supporter* – Facultam serviços de apoio de planeamento; preparação de relatórios; software de projetos; cultivam normas de gestão de projetos na organização, incluindo transferência de conhecimento entre as partes envolvidas.

### **Modelo de Crawford**

Crawford (2011) estabelece um paralelismo entre a evolução de um negócio e os diferentes tipos de PMO, que correspondem a três fases do processo de evolução, podem localizar-se em qualquer nível da organização, individualmente ou simultaneamente. A escolha de um modelo depende da dimensão e complexidade da instituição, da interdependência dos projetos e funções, dos recursos disponíveis e da competência dos gestores de projetos.

- ⌘ *Type 1 - Project Control Office* dedica-se a um único projeto, normalmente de grande dimensão.
- ⌘ *Type 2 - Business Unit PMO* - gere múltiplos projetos de diferentes dimensões, integrando, gerindo e alocando os recursos a nível do projeto e a nível organizacional. Em termos de estrutura localiza-se num único departamento.
- ⌘ *Type 3 - Strategic PMO* – localizado ao nível corporativo coordena, seleciona, prioriza e monitoriza os projetos e programas alinhados com a estratégia organizacional, assegura que a metodologia de gestão de projetos é a adequada à organização tendo em consideração as especificidades para cada unidade de negócio. É o garante de uma execução eficiente e eficaz dos projetos.

### Modelo de Dinsmore e Brewing

Semelhante ao modelo de Crawford, o tipo 1 dedica-se a um projeto individual, o tipo 2, situado dentro de uma divisão, e o tipo 3 localizado a nível corporativo.

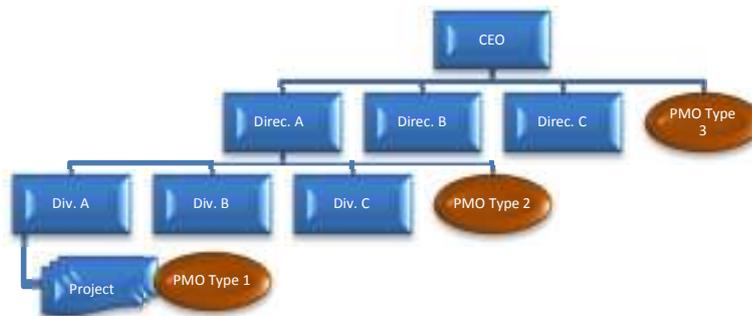


Figura 2 - Tipos PMO (Fonte: Dinsmore e Brewing, 2010, p. 358)

### Modelo de Kerzner

Kerzner identifica três tipos de PMO:

- ⊗ *Functional PO*: é utilizado numa área funcional ou divisão da organização, a sua principal função é gerir os recursos, podendo gerir ou não projetos.
- ⊗ *Customer Group PO*: Primordialmente focado na gestão e comunicação com os clientes, que são usualmente agregados em *clusters*, para obter um melhor relacionamento e uma melhor gestão.
- ⊗ *Corporate (or Strategic) PO*: Apoia toda a organização com o enfoque nos assuntos estratégicos. Se gerir projetos será para obter redução de custos.

### **Modelo de Dezouza e Evaristo**

Dezouza e Evaristo (2006) segmentaram os papéis do PMO em 3 diferentes níveis: estratégico, tático e operacional.

Ao nível estratégico, assegura o alinhamento com os objetivos e crescimento estratégicos da organização e realiza uma eficiente e eficaz gestão do conhecimento.

Ao nível tático assegura a integração das atividades entre os vários projetos (permitindo obter os resultados dentro do tempo e orçamento); qualidade através da monitorização dos padrões e metodologias definidos) e partilha do conhecimento através de clara comunicação entre as equipas dos projetos.

Finalmente, ao nível operacional é responsável por realizar as avaliações dos projetos, integração do conhecimento derivada dos projetos servindo de repositório das lições aprendidas, melhores práticas e metodologias padronizadas e monitorização constante da satisfação do cliente.

A gestão do conhecimento mantém-se como uma atividade primária transversal a todos os níveis.

Os autores classificaram o PMO em duas dimensões: administrativa e gestão do conhecimento, concluindo que o PMO administrativo facultava apoio administrativo aos gestores de projetos enquanto o PMO, assente na gestão do conhecimento, assume um papel ativo na aplicação das melhores práticas da gestão de projetos, aprendendo com os projetos, através do seu sucesso e insucesso, e contribuindo para o fortalecimento da maturidade organizacional em gestão de projetos.

Distinguem quatro modelos:

- ⌘ *The Supporter*: Este PMO, como o nome indica, assume funções puramente administrativas, providencia pontos de situação, identifica riscos e mantém atualizados os arquivos dos projetos. Não tem controle sobre as práticas de gestão de

projetos nem responsabilidade sobre os mesmos, que se mantém nos departamentos funcionais das organizações.

- ⌘ *The Information Manager*: As suas funções são obter e reportar o progresso dos projetos; ser a fonte de informação e consolidação de atualizações. É um PMO de conhecimento intensivo que também assume funções administrativas, contudo este PMO raramente toma a iniciativa e não tem autoridade sobre os projetos.
- ⌘ *The Knowledge Manager*: Assume-se como o repositório das melhores práticas, sem a componente administrativa, é a base de conhecimento que fornece experiência, orientação e formação e é reconhecido, na organização, como a autoridade em gestão de projetos, mas não assume autoridade sobre os mesmos, apenas sobre os gestores de projetos.
- ⌘ *The Coach*: É o modelo mais intensivo em gestão do conhecimento porque assume o papel de aplicação e controle da partilha do conhecimento e das melhores práticas em gestão de projetos, atua como um agente da mudança na implementação de novos modelos de gestão.

Os autores concluem que a escolha do modelo adequado depende do nível de maturidade organizacional em gestão de projetos e que o PMO administrativo está normalmente associado a organizações com dificuldades de integrar projetos multifuncionais com a sua hierarquia.

### **Modelo de Verzuh**

Na sua classificação indica 5 tipos de PMO com o focus nas diferentes combinações de responsabilidade (funções) e autoridade (VERZUH, 2005, p.348). Como o PMO deve refletir a estrutura organizacional da instituição e o posicionamento dos projetos, os modelos não devem ser considerados como uma progressão que as organizações devem seguir devendo optar pela solução mais adequada às suas necessidades.

- ⌘ *Center of Excellence*: O seu principal objetivo é manter e promover o uso das técnicas de gestão de projetos na organização. Como detentores do conhecimento em gestão de projetos oferecem aconselhamento a todos os níveis da organização, atuando, portanto, como agentes de mudança. Não assumem um papel direto na tomada de decisões sobre os projetos.
- ⌘ *Project Support Office*: Além de desenvolver, manter e promover a utilização das metodologias em gestão de projetos, suportam ativamente os vários projetos da organização a nível tático (construção e atualização dos planos e orçamentos) são responsáveis por manter atualizadas as informações dos projetos, porém não assumem a responsabilidade do mesmo.
- ⌘ *Project Management Office*: Além de poder fornecer suporte na elaboração e atualização de cronogramas e orçamentos, também é responsável por fornecer os gestores de projetos para os projetos de toda a organização. Tem a capacidade de impor as normas e princípios da gestão de projetos. Apesar de ser responsável pela carreira, remunerações, formação e qualidade técnica dos gestores de projeto não é responsável pelo sucesso ou insucesso dos projetos.
- ⌘ *Program Management Office*: O seu principal objetivo é facultar o conhecimento em gestão de projetos para todo programa (conjunto de projetos relacionados), fazendo a ligação entre todos os projetos. Possui equipas que executam muitas das funções da gestão de projetos, tais como planeamento, orçamento e gestão de risco. Continuando a não ser responsável pela execução do projeto mas sim assegurar que as boas práticas de gestão de projetos sejam aplicadas. Participa das decisões do programa. Contrariamente aos outros tipos de PMO, é encerrado após a conclusão do programa.
- ⌘ *Accountable Project Office*: Este tradicional tipo de PMO é responsável pelo cumprimento dos prazos, custos, qualidade e objetivos dos projetos. O seu grau de influência depende de dois fatores: o grau de orientação para os projetos da organização (quanto mais *project-oriented* mais elevado é o posicionamento do PMO

na estrutura organizacional), normalmente associada à estrutura matricial; o grau de aplicação das metodologias de gestão de projetos na organização.

### **Modelo de Kendall e Rollins**

Partindo do modelo do Gartner Group (2000), que define três tipos iniciais de PMO, adicionam 2 novos tipos:

- ⌘ *Project repository* - é a fonte de informação na metodologia e normas dos projetos. Assume que a organização adotou um coeso conjunto de ferramentas no *design*, gestão e reporte dos projetos. Os seus principais benefícios são a identificação de lacunas de dados; gestão de risco e a identificação de constrangimentos.
- ⌘ *Project Coaching* – Assume a vontade de partilhar algumas práticas de gestão de projetos pelos departamentos e assume-se como o coordenador de comunicação. As melhores práticas são documentadas e partilhadas e o desempenho dos projetos são constantemente monitorizados. Os resultados são usados para aumentar a performance do negócio e formar novos gestores de projetos. Os seus principais benefícios são: formação; fonte informação dos processos e planeamento e avaliação pós-projeto.
- ⌘ *Enterprise PMO* – Agrega as práticas de gestão de projetos, a sua missão implica gestão/supervisão direta dos projetos. Os gestores de projetos pertencem a este centro de serviços comuns e são alocados aos projetos de acordo com as necessidades. Avalia o âmbito; distribui recursos; verifica o tempo; orçamento e risco.
- ⌘ *Deliver Value Now* – Coloca os objetivos organizacionais em primeiro lugar. As melhorias na metodologia de gestão de projetos são vistas como um meio e não um fim em si mesmo. É uma abordagem holística, que inclui métodos, competências e estratégia que considera a gestão de projetos como uma roldana da engrenagem. Possibilita motivação, acelera as entregas do projeto, equilibra o portfolio de projetos e melhora a sua performance.

### Modelo de Englund, Graham e Dinsmore

Englund, Graham e Dinsmore (2003), apresentaram quatro tipos de PMO: o *Project Control Office*, voltado para apenas um projeto, com uma atuação mais operacional; o *Project or Program Office*, voltado para uma área ou departamento, com uma atuação estratégica ou tática; o *Project Management Center of Excellence*, com enfoque na procura de melhoria contínua e inovação e o *Strategic Project Office*, voltado para toda a organização, com uma atuação estratégica.

### Modelo de Casey e Peck

Casey e Peck (2001) propõem três tipos de PMO que podem ser utilizados ao mesmo tempo em áreas distintas da organização ou mesmo dentro da mesma área. Os autores consideram que não existe um único tipo de PMO que atenda a todas as necessidades e que se deve fugir de um modelo-padrão que no limite o leva a funcionar com qualquer departamento funcional. A escolha deve levar em conta o estágio de maturidade em gestão de projetos na organização.

| FOCO NO PMO   | FOCO NO ORGANIZAÇÃO    | Projetos Multifuncionais   | Projetos Grandes ou funcionais  | Projetos Pequenos e médios  |
|---|------------------------|--|---|---|
| Relatórios e Acompanhamento de indicadores                          | <i>Weather Station</i> |  |  |  |
| Controle de projetos e Gestão do Conhecimento em Gestão de Projetos | <i>Control Tower</i>   |  |  |   |
| Gestão e distribuição de recursos                                   | <i>Resource Pool</i>   |  |   |   |

Figura 3 - Modelos de PMO (Fonte: Casey e Peck, 2001)

Quando o problema da organização é a confusão causada por diferentes tipos de relatórios — elaborados por diferentes gestores de projetos, com linguagens variadas — a solução que se apresenta é instituir o PMO denominado **Weather Station** - é utilizado para monitorizar, controlar e divulgar o *status* dos projetos da organização, é responsável por recolher, formatar e divulgar as informações dos projetos dentro da organização, tais como a situação física e financeira dos projetos, os maiores riscos e a satisfação dos clientes. Este PMO não

tem autoridade sobre os projetos, sendo apenas um facilitador na recolha e divulgação de informações. Esse tipo de PMO apenas reporta o andamento dos projetos, mas não tenta influenciá-los.

Quando a organização tem problemas de formação de pessoal; metodologias caras e pouco utilizadas; quadros com pouca compreensão ou visão incorreta sobre gestão de projetos; lições aprendidas não utilizadas em novos projetos; uso e trocas constantes de quaisquer métodos e ferramentas, o modelo **Control Tower** é sugerido. Nesse caso, o administrador do PMO dá a direção para os gestores de projetos. Este PMO também não tem autoridade nem responsabilidade sobre os projetos, assumindo o papel de fomentar e desenvolver as melhores práticas.

Por fim, nas organizações cujo negócio é desenvolver projetos e que necessitam estar permanentemente atentas às competências da equipa, a solução proposta é o **Resource Pool**. Tem a responsabilidade de selecionar e fornecer gestores de projetos com competências e alinhados com a metodologia de gestão de projetos da organização. Ainda assim o PMO não tem a responsabilidade perante o projeto mas sim a responsabilidade sobre a qualidade do trabalho realizado pelos gestores de projetos.

### **Análise dos Modelos**

A principal diferenciação entre os modelos apresentados reside nas diferentes combinações de autoridade e funções. Contudo, a aplicação desta simplificação não é simples, as organizações escolhem de entre um variado número de papéis e funções e o estudo empírico de Hobbs e Aubry (2007) revela que a diferentes características de PMO entre diversas organizações “não se restringe a um grupo limitado de propriedades ou características” e que esta simplificação de todos os inúmeros cenários possíveis a três, quatro ou cinco modelos é uma redução radical, que poderá gerar prejuízos na qualidade da informação. No mesmo sentido apontam Casey e Peck (2001) quando afirmam que nenhum modelo de PMO se encaixa perfeitamente numa organização. Mas mais importante, e independentemente do

tipo de PMO que se adequa a uma organização, todos eles exercem, em maior ou menor grau, determinadas funções centrais (CRAWFORD, 2011, p. 34) que analisaremos no ponto seguinte.

No estudo de caso analisar-se-à a adequação das atuais funções exercidas pelo PMO às necessidades dos principais *stakeholders*, a partir do modelo de Hobbs e Aubry (2007) que se baseia no desempenho de núcleos de funções estatisticamente correlacionadas.

Como análise crítica relativa à tipologia dos PMO, podemos considerar que as melhores práticas implicam:

- ⊗ Na implementação do PMO deve-se previamente analisar as funções (responsabilidades) e o poder (autoridade) do PMO;
- ⊗ Na análise das funções, deve-se procurar identificar quais as funções *core* que irão satisfazer as necessidades da organização, visando resolver os problemas previamente identificados no planeamento estratégico;
- ⊗ Na análise da autoridade deve-se relacionar as funções com os objetivos atribuídos ao PMO na fase do planeamento estratégico, atribuindo-lhe o poder necessário à realização das suas atividades. Essa autoridade está intrinsecamente relacionada com a definição do posicionamento do PMO na estrutura organizacional e com a cultura organizacional da instituição;

Definindo as funções e a autoridade consegue-se determinar a tipologia de PMO adequada à organização. Contudo, o caráter instável dos PMO (HOBBS e AUBRY, 2007), cuja duração média é de dois anos, aliada à influência de fatores externos e internos que originam frequentemente reconfiguradas nos PMO e próprias organizações (AUBRY, 2010) dificultam essa tarefa.

## 2.4 PAPEL E FUNÇÕES

As estruturas organizacionais, os fatores políticos e as influências culturais afetam a capacidade de gerir as múltiplas atividades e recursos associados aos projetos que decorrem em simultâneo, independentemente da cultura organizacional. De modo a facilitar essa gestão o perfeito alinhamento da equipa do projeto é essencial e uma das melhores formas de o alcançar é ter uma clara definição dos papéis e funções do PMO (DINSMORE, 2010, p. 348).

Historicamente o PMO assumia tipicamente um número limitado de funções: definição e planeamento de projetos; análise custo/benefício; gestão de risco; monitorização e controle; facultar experiência e conhecimento; suporte na aplicação dos processos e procedimentos de gestão de projetos; recolha e disseminação de conhecimento; fornecer competências em gestão de projetos; manutenção dos instrumentos dos projetos; normas e processos (PELLEGRINELLI e GARAGNA, 2009). Atualmente as suas principais preocupações estão centradas no apoio a projetos; *Consulting and mentoring*; métodos e normas; ferramentas de *software*; formação; gestão de recursos dos projetos (humanos e materiais) (WYSOCKY, 2009, p. 494; CRAWFORD, 2011, 34).

Sendo o PMO uma entidade organizacional com papéis e funções muito distintos (HOBBS e AUBRY, 2007) é expectável que as funções que lhe são atribuídas sejam muito diversas, tanto mais que se encontram intimamente associadas à complexidade dos problemas existentes na organização no âmbito na gestão de projetos, programas e portfólios.

O PMO, como uma unidade organizacional especializada, tem vindo a desempenhar papéis e funções muito distintas (HOBBS e AUBRY, 2007; HILL, 2008) que procura resolver os problemas e necessidades específicas da sua organização.

Na tentativa de apresentar as funções mais comuns, Artto *et al.* (2011) coligiram as principais referências identificadas na literatura destacando o estudo empírico realizado por Hobbs e

Aubry (2007), que identificaram as funções mais frequentes em 5 grupos estatisticamente relacionados e três funções individuais assim como a sua relevância:

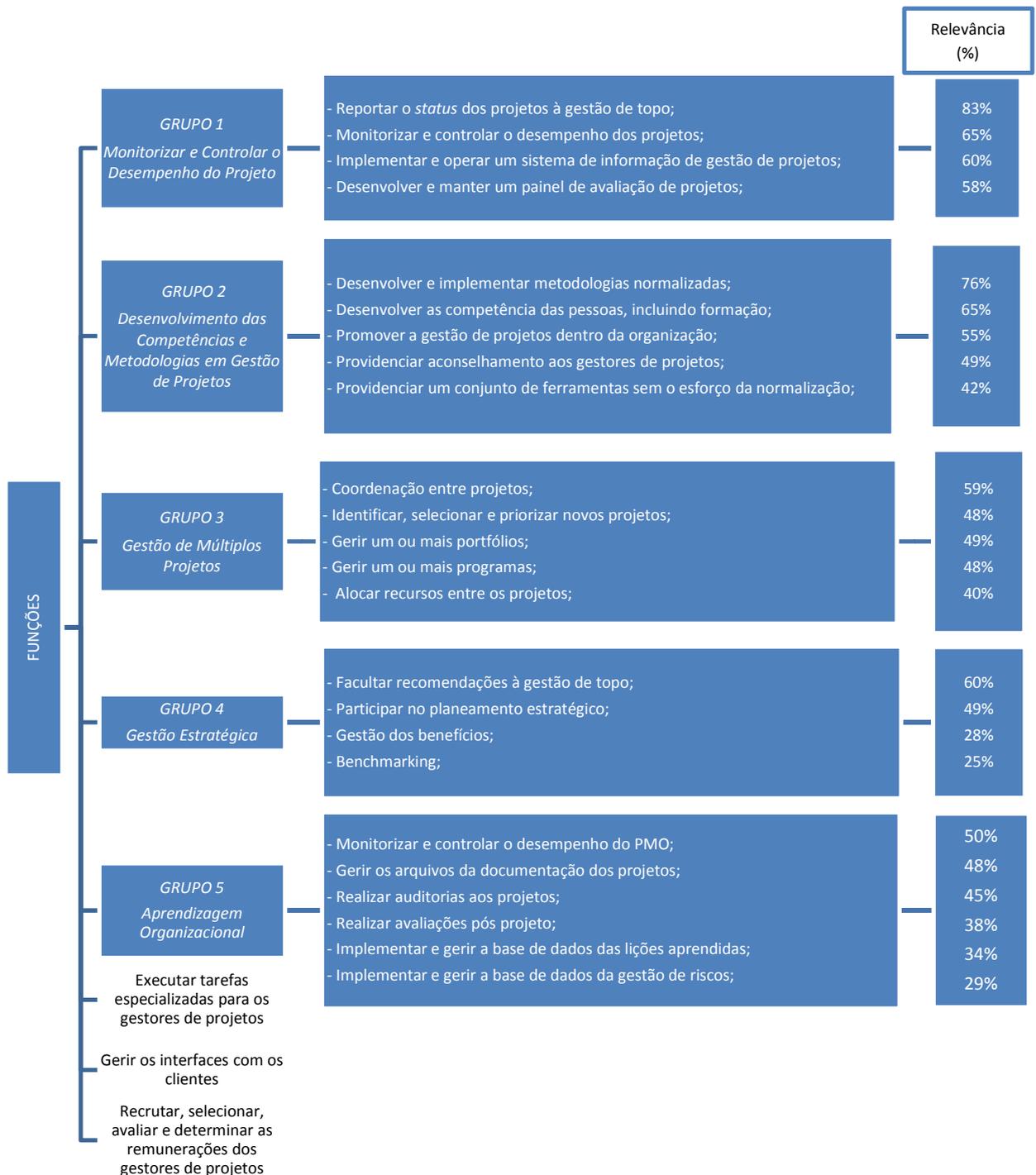


Figura 4 - Grupos de Funções identificados por Hobbs e Aubry, 2007

Os autores identificaram o grupo 1 como o mais importante uma vez que suporta diretamente a gestão, fornecendo a informação necessária à tomada de decisões e controle dos projetos. O PMO que desempenha estas funções fornece informação à gestão para controlar o desempenho dos projetos, ao fazer isto, apoia o “governo dos projetos”.

O grupo 2 é identificado como o “mais tradicional”, estas funções não estão diretamente relacionadas com a *performance*, centrando-se no desenvolvimento e formação dos gestores de projetos, bem como na definição de metodologias.

O grupo 3 inclui as tarefas relacionadas com a gestão direta dos projetos, programas e portfólios, bem como a alocação de recursos e coordenação entre os projetos em curso na organização. A coordenação de interdependências entre programas e portfólios é um aspeto central na gestão multi-projetos, como se depreende das funções agregadas neste grupo.

O grupo 4 envolve as funções que “aproximam a gestão de projetos e o PMO da gestão de topo”, permitindo que o PMO esteja mais envolvido no alinhamento estratégico da organização. Incluindo análises de *benchmarking*, planeamento estratégico e aconselhamento à gestão de topo.

As funções associadas ao grupo 5 focam-se na transferência de informação do projeto para a organização, com intuito de beneficiar os futuros projetos. Este grupo inclui tarefas associadas à realização de auditorias, avaliações e lições aprendidas muitas vezes negligenciadas pelas equipas dos projetos no encerramento dos mesmos, estas funções constam como as menos importantes. Apesar da aprendizagem organizacional ser um dos tópicos de relevo na literatura, o estudo empírico parece demonstrar que é menos importante que os grupos associados aos aspetos operacionais e estratégicos. O arquivo dos documentos dos projetos e a avaliação do desempenho do PMO estão igualmente incluídas neste grupo.

Finalmente, as três funções – *Execução de tarefas especializadas para os gestores de projetos; gestão da comunicação com os clientes e recrutamento, seleção, avaliação e*

*determinação das remunerações dos gestores de projetos* – não foram encontradas relações estatisticamente significativas com as restantes.

A agregação conceptual das funções relacionadas em grupos permite simplificação na análise. Os grupos apresentados pretendem agregar funções estatisticamente relacionadas que o PMO pode desempenhar na organização.

Dependendo do contexto e dos problemas que o PMO pretende ajudar a solucionar, assim serão definidas as funções ou grupos de funções que assumirá.

Sendo um dos fatores críticos de sucesso do PMO a sua capacidade de abranger as verdadeiras necessidades da organização, identificadas pelos *stakeholders*, e considerando que o PMO se desenvolve numa estrutura dinâmica (ANDERSEN *et al.*, 2006), assumindo inicialmente determinadas funções que, de acordo com a evolução da maturidade da organização em gestão de projetos, evoluem para outras, identificar se as funções desempenhadas, em determinado momento, correspondem às necessidades sentidas pelos *stakeholders* é de vital importância.

## **2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A estratégia corporativa afeta a escolha da estrutura organizacional e esta é importante na execução da estratégia corporativa (CRAWFORD, 2011, p.12).

A estrutura organizacional é um fator ambiental das organizações que pode afetar a disponibilidade dos recursos, o modo como as equipas são formadas e como os projetos são conduzidos (PMI, 2008) e a distribuição do poder, sendo, portanto, um dos fatores que influenciam o PMO. A análise da estrutura organizacional está normalmente relacionada com a Autoridade (poder concedido aos indivíduos, normalmente associado ao cargo, para tomarem decisões) e a Responsabilidade (obrigação dos indivíduos no desempenho dos seus papéis e funções na organização para desempenhar eficazmente as tarefas). As estruturas organizacionais espelham o modo como a autoridade e a responsabilidade é alocada

(CRAWFORD, 2011, p.28). A identificação de uma estrutura facilita a compreensão do papel da gestão de projetos e do próprio PMO na criação de valor no contexto organizacional. A identificação dessa estrutura subjacente facilita a tarefa de analisar e compreender os PMO e a tarefa de os desenhar ou reestruturar (HOBBS e AUBRY, 2007).

As estruturas organizacionais variam da estrutura funcional, à estrutura orientada para projetos, passando por estruturas matriciais intermediárias. Embora não seja objeto desta tese identificar todos os tipos de estruturas, a Tabela 4 contém as características essenciais, relacionadas com a gestão de projetos, dos principais tipos de estruturas organizacionais.

| Estrutura da Organização                            | Funcional        | Matricial        |                  |                   | Por projeto        |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|
|   |                  | Fraca            | Moderada         | Forte             |                    |
| <b>Características Projetos</b>                     |                  |                  |                  |                   |                    |
| <b>Autoridade do GP</b>                             | Pouca ou nenhuma | Limitada         | Baixa a moderada | Moderada a alta   | Alta a quase total |
| <b>Disponibilidade de recursos</b>                  | Pouca ou nenhuma | Limitada         | Baixa a moderada | Moderada a alta   | Alta a quase total |
| <b>Quem controla o orçamento do projeto</b>         | Gestor funcional | Gestor funcional | Misto            | Gestor de Projeto | Gestor de Projeto  |
| <b>Função do GP</b>                                 | Tempo parcial    | Tempo parcial    | Tempo integral   | Tempo integral    | Tempo integral     |
| <b>Equipa administrativa de gestão de projectos</b> | Tempo parcial    | Tempo parcial    | Tempo parcial    | Tempo integral    | Tempo integral     |

**Tabela 4- Influências das Estruturas Organizacionais (Fonte: PMI, 2008)**

- ⊗ Estrutura Funcional - é uma hierarquia com níveis de autoridade e responsabilidade bem definidos, com canais de comunicação verticais e bem estabelecidos, onde os gestores funcionais têm um controle absoluto sobre o orçamento e recursos. Existe, contudo, ausência de autoridade central única sobre a globalidade do projeto, a integração das diferentes atividades funcionais é difícil, propícia a lutas pelo poder. Não existe foco no cliente, as comunicações com os clientes são feitas via gestão de topo, que atuam como gestores de clientes, que comunicam todos os problemas pela cadeia vertical de comando aos gestores funcionais ocasionando tempos de resposta lentos. A estrutura funcional não facilita uma abordagem global do projeto.

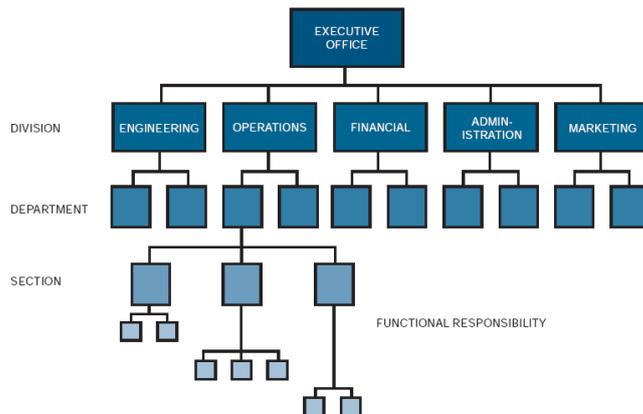


Figura 5 - Estrutura Funcional (Fonte: Kerzner, 2009, p.96)

☞ Estrutura orientada para projetos - é uma hierarquia organizacional que possibilita que o gestor de projetos atribua prioridades, aplique recursos e oriente o trabalho das pessoas designadas para o projeto, gira conflitos organizacionais e de projetos, assumindo uma autoridade total. A sua autoridade é atribuída diretamente pelo Diretor Geral. Estrutura que não possibilita/facilita a partilha entre projetos.

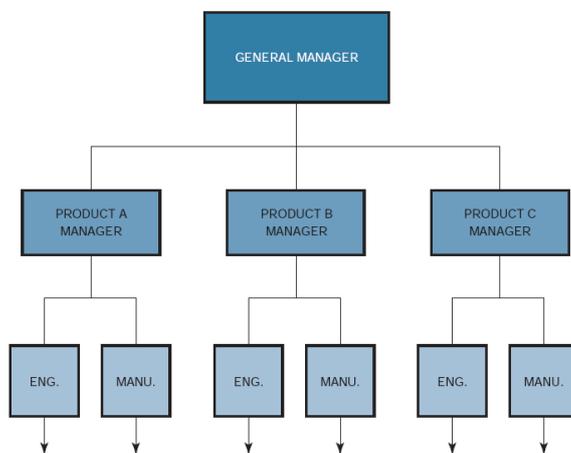


Figura 6 - Estrutura orientada para projetos (Fonte: Kerzner, 2009, p.104)

☞ Estruturas Matriciais – é qualquer estrutura organizacional na qual o gestor de projetos divide as responsabilidades com os gestores funcionais na atribuição de prioridades e orientação do trabalho das pessoas designadas para o projeto. Combinam as características das anteriores estruturas. A base desta estrutura centra-

se na tentativa de criar sinergias através da partilha de responsabilidade entre a gestão funcional e a gestão do projeto. Existe partilha de responsabilidade entre o gestor de projeto e os gestores funcionais na atribuição de prioridades e orientação do trabalho (PMI, 2008). Permitem a utilização de toda a capacidade técnica da organização, devido ao facto do projeto estar distribuído ao longo das divisões da organização; é uma estrutura flexível que otimiza o uso de recursos da organização, devido ao facto de normalmente ocorrerem vários projetos simultaneamente nas organizações; conseqüentemente, os custos são minimizados; esta diversidade permite um rápido desenvolvimento de especialistas e generalistas. Contudo pode suscitar dúvidas ao nível da responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, tendo como consequência direta eventual atraso na sua realização; exige competências negociais ao gestor de projetos na negociação de recursos com os gestores funcionais; a equipa do projeto tem de reportar a dois chefes, potenciando a ocorrência de conflitos; dificuldade de monitoração e controle.

As estruturas matriciais podem ser fortes, fracas ou moderadas. A força da matriz é baseada em quem tem mais influência no desempenho diário dos colaboradores: gestor de projeto ou gestor funcional. Se o gestor de projetos tiver mais influência sobre os colaboradores, estamos perante uma estrutura matricial forte. Se, pelo contrário, o gestor funcional exerce mais influência, estamos perante uma estrutura matricial fraca.

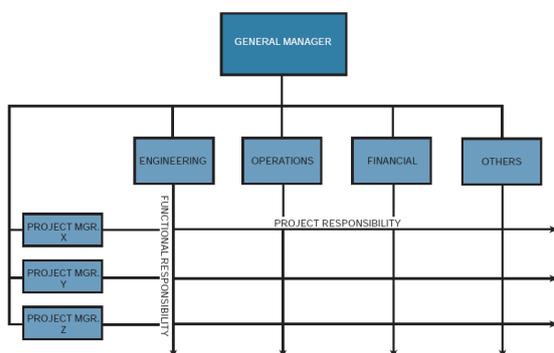


Figura 7 - Estrutura Matricial Fraca (Fonte: Kerzner, 2009, p.106)

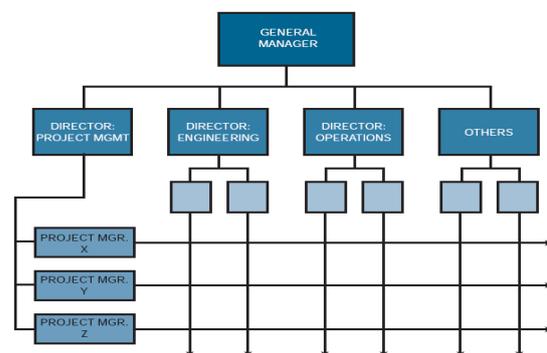


Figura 8 - Estrutura Matricial Moderada (Fonte: Kerzner, 2009, p.114)

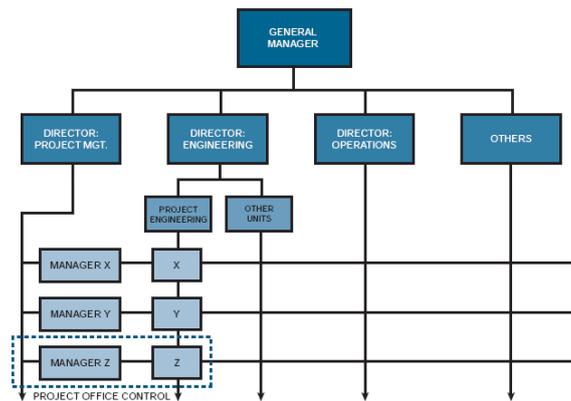


Figura 9 - Estrutura Matricial Forte (Fonte: Kerzner, 2009, p.115)

## A Escolha da Estrutura Organizacional

As estruturas organizacionais são condicionadas por vários fatores como a tecnologia e o seu grau de evolução, complexidade, recursos disponíveis, produtos e serviços, concorrência e necessidades da organização. Conseqüentemente *“não existe uma boa ou má estrutura; apenas existem estruturas apropriadas ou inapropriadas”* às necessidades da organização (KERZNER, 2009, p. 93).

Verzuh (2005, p. 28, 355) aponta 5 fatores críticos que influenciam a atividade do gestor de projeto, relacionados com estrutura organizacional adotada: Autoridade, Comunicação, Prioridade, Foco e Cadeia de Comando e elenca, por ordem de importância, os fatores que podem otimizar a escolha da estrutura organizacional:

- ⊗ Projetos versus Operação – as organizações cujas receitas provêm maioritariamente de projetos adequam-se a uma estrutura orientada para projetos;
- ⊗ Amplitude de Funções – as funções são usualmente organizadas em áreas técnicas (engenharia, finanças, marketing). Se os projetos tendem a necessitar frequentemente de múltiplas funções, os custos de comunicação e coordenação aumentam numa estrutura funcional, sendo mais eficiente uma estrutura orientada para os projetos;

- ⊗ Dimensão – quanto maior for a receita gerada por grandes projetos, mais adequada é a opção por uma estrutura orientada para projetos;
- ⊗ Similaridade de projetos – os projetos são únicos (por definição), contudo pode existir uma similaridade entre eles e conseqüentemente na sua gestão os projetos, quanto maior o grau de semelhança entre eles, mais adequada a opção por uma estrutura funcional;
- ⊗ Complexidades do trabalho – as estruturas funcionais estão mais aptas a manter uma base de conhecimento técnico (localizado dentro do departamento) e a transferi-lo de um projeto para outro;
- ⊗ Previsibilidade dos projetos – a natureza temporária dos projetos dificulta a previsão do volume de trabalho e, conseqüentemente, o número de pessoas necessárias, nesta situação a estrutura orientada para os projetos são mais recomendáveis. À medida que o controle sobre a dimensão e o número de projetos aumenta, menor a necessidade de adotar aquela estrutura.

Hobday (*apud* AUBRY, 2007) conclui que “*one size does not fit all*”, nos casos estudados e em certas circunstâncias as estruturas funcionais ou matriciais obtinham melhores resultados do que as estruturas orientadas para projetos, especialmente na coordenação de recursos entre projetos.

Escolher a localização do PMO dentro da organização é a base para todas as decisões na organização da gestão de projetos.

### **O Posicionamento do PMO na Estrutura Organizacional**

Apesar do PMO poder assumir um importante papel em qualquer um dos três tipos de estruturas organizacionais (RAD E RAGHAVAN, 2000), a probabilidade de existir um PMO aumenta à medida que se caminha na direção de uma estrutura orientada para projetos (PMI, 2008), conforme Tabela 4.

A questão com que os decisores se deparam é onde devem localizar o PMO nas estruturas organizacionais apresentadas. O PMI (2008) propõe o seguinte posicionamento:

- ⊗ na estrutura orientada para projetos - Figura 6 – entre o administrador e os gestores de projetos;
- ⊗ na estrutura matricial forte - Figura 9 - o Diretor dos gestores de projetos seria responsável pelo PMO;
- ⊗ na estrutura matricial fraca e balanceada (Figura 8 e Figura 7) o PMO normalmente não reportaria diretamente ao administrador;

Outros fatores podem influenciar o posicionamento do PMO dentro da estrutura organizacional. O primeiro prende-se com a capacidade de um único PMO satisfazer todas as necessidades da organização; o segundo relaciona-se com a relação hierárquica entre os gestores de projetos e o PMO e o terceiro é a relação entre as funções e o grau de autoridade necessária ao PMO.

Em relação à análise de um único PMO atender as necessidades da organização, Hobbs e Aubry (2007) identificaram que 47% das organizações inquiridas possuem mais de um PMO. Em organizações com muitos projetos a existência de um único PMO pode ocasionar problemas de comunicação dada a diversidade de intervenientes envolvidos. Nestes casos, a existência de vários PMOs, obedecendo às mesmas diretivas básicas da organização, é uma solução possível.

Relativamente ao poder do gestor de projetos, convém frisar que o modo como conduz os projetos, influencia grandemente o seu sucesso ou insucesso (APOGEP, 2008; PMI, 2008).

A influência dos gestores de projetos na organização está associada às responsabilidades que o PMO tem na organização e conseqüentemente com definição da estrutura organizacional. Podendo assumir um papel com poder funcional ou um papel de *broker* (acompanha e gere projetos mas não tem poder formal sobre os colaboradores), essa definição é obtida pelo posicionamento do PMO na organização. Na estrutura funcional, o poder está tipicamente alocado aos gestores funcionais enquanto numa estrutura

orientada para os projetos, o poder será atribuído ao gestor de projetos. As estruturas matriciais oferecem, como vimos, um leque mais alargado de partilha de poder. Nesta área, a cultura organizacional assume um papel de relevo porque define os seus limites. Hobbs e Aubry (2007) ressaltam que em 31% das organizações, os gestores de projetos se situavam na estrutura do PMO.

No que concerne à relação entre funções e autoridade, Hobbs (2007) verificou que os PMO centrais desempenham, com maior frequência, funções estratégicas, de desenvolvimento de competências e de metodologia.

## **2.6 CULTURA e MATURIDADE ORGANIZACIONAL**

### **A Cultura Organizacional**

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de convicções, comportamentos, valores e expectativas partilhadas por indivíduos dentro de uma organização (DINSMORE, 2010, p. 288; CRAWFORD, 2011, p. 233).

Kerzner (2010, p. 272) salienta que a cultura corporativa em gestão de projetos assenta no comportamento organizacional e não nos processos. Refletindo os objectivos, convicções e aspirações da gestão.

A maioria das organizações desenvolve culturas exclusivas, que se manifestam de inúmeras maneiras, incluindo, mas não se limitando a:

- ⌘ Visões compartilhadas, valores, normas, crenças e expectativas;
- ⌘ Políticas, métodos e procedimentos;
- ⌘ Visão das relações de autoridade e
- ⌘ Ética do trabalho e horas de trabalho.

A cultura organizacional é, portanto, um fator ambiental da organização que pode potencializar ou restringir as opções da gestão de projetos, podendo, igualmente, ter uma influência positiva ou negativa nos resultados (PMI, 2008, p. 19 e 31).

A cultura tem uma influência importante no sucesso de execução da estratégia nas organizações (CRAWFORD, 2011, p. 289). Questões como a importância em alcançar os objetivos estratégicos, o modo como a *performance* é comunicada, se as mudanças criam competição ou cooperação, como funcionam as unidades funcionais e estas se relacionam entre si, são alguns aspectos a analisar na criação da estrutura para a execução da estratégia. Dinsmore (2010, p. 289) apresenta algumas práticas a seguir:

- ⌘ Gestão de projetos é valorizada por toda a organização;
- ⌘ O foco na execução estratégica é um aspecto importante da cultura organizacional;
- ⌘ A análise de risco é um ponto relevante dessa cultura;
- ⌘ A gestão de topo valoriza e recompensa os bons comportamentos em gestão de projetos;
- ⌘ Existe uma compreensão clara e um compromisso nos objetivos a longo prazo e na estratégia para alcançá-los;

A concepção da organização do PMO deve ter em conta as influências culturais, alterando-se normalmente à medida que a estrutura vai evoluindo ao longo do seu ciclo de vida.

Por estes motivos, a organização beneficiará em termos de tempo e esforço na definição do PMO adequado aos objetivos e cultura organizacional (DESOUZA e EVARISTO, 2006).

Kerzner (2010, p. 271, 274) refere que, provavelmente, a característica mais significativa das organizações que são excelentes em gestão é a sua cultura. O autor salienta que uma cultura organizacional assente em gestão de projetos pode existir com qualquer estrutura organizacional. No entanto, a velocidade com que a cultura evolui depende da dimensão da organização, da natureza e dimensão dos projetos, do tipo de clientes (internos ou externos). A cultura organizacional que conduz à excelência em Gestão de Projetos deve suportar os 4 valores básicos da gestão de projetos:

- ⌘ Cooperação
- ⌘ Trabalho em Equipa
- ⌘ Confiança
- ⌘ Comunicação Efetiva

A gestão de projetos é uma cultura e não apenas políticas e procedimentos, sendo exclusiva a cada organização.

Como em qualquer processo de transformação organizacional, este só se torna efetivo quando é assimilado e posto em prática pelas pessoas. Portanto, os processos e estratégias utilizados pelo PMO devem focalizar-se na valorização e no trabalho das pessoas da organização. Desenvolvendo uma cultura em que as pessoas tenham orgulho em pertencer ao PMO e nos resultados obtidos, que consiga regularmente “feedback” dos colaboradores e mantenha todos os elementos envolvidos permite uma adesão pessoal motivadora criando, assim, uma atmosfera de produtividade crescente, tanto dos indivíduos como da equipa no seu conjunto.

### **A Maturidade em Gestão de Projetos**

A aplicação de metodologias normalizadas e o acompanhamento de processos que garantam, com elevada probabilidade, que cada um deles seja um sucesso continuado é denominada maturidade organizacional em gestão de projetos (KERZNER, 2009, p. 58). Esta definição tem implícita que as boas bases de ferramentas, técnicas, processos e até cultura organizacional em gestão de projetos existem.

As bases para atingir a excelência em gestão de projetos necessitam ser realizados através de métodos apropriados, designados de *Project Management Maturity Models* (PMMM) (KERZNER, 2009, p. 928).

De acordo com Anderson *et al.* (2007, p. 101), a ideia central do modelo de maturidade consiste no facto de “antes de aprender a andar é necessário saber gatinhar”. O PMMM é um quadro conceptual que constrói práticas de gestão de projetos que visam a evolução

do estágio de imaturidade para um estágio otimizado em gestão de projetos (KERZNER, 2009, p. 928).

Vários modelos foram desenvolvidos, tendo a maioria deles adotado a orientação para os processos.

| Nível<br>Modelo                                     | Nível 1            | Nível 2             | Nível 3                 | Nível 4             | Nível 5              |
|---|--------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| OPM3 (PMI,2008)                                     | Normalização       | Avaliação           | Controle                | Melhoria Contínua   | -                    |
| P3M3<br>(prince2<br>FOUNDATION,<br>2008)            | Consciência        | Repetição           | Definição               | Gestão              | Otimização           |
| Modelo KERZNER<br>(2001)                            | Linguagem<br>Comum | Processos<br>Comuns | Metodologia<br>Singular | <i>Benchmarking</i> | Melhoria<br>Contínua |
| CMMI – based<br>model<br>(JUGDEV e<br>THOMAS, 2002) | Inicial            | Repetição           | Melhoria                | Gestão              | Otimização           |

**Tabela 5 - Modelos Maturidade**

A implementação de um PMO é também um processo de gestão de mudanças organizacionais (CRAWFORD, 2011, p. 86) associado ao aumento da maturidade organizacional.

A maturidade de uma organização para lidar com determinados conceitos é uma dimensão da sua cultura. O nível de maturidade em gestão de projetos mede o quanto a organização progrediu em relação à incorporação de gestão de projetos como método de trabalho. Essa mensuração (que é qualitativa) indica a situação da organização em relação ao uso da gestão de projetos e oferece os incentivos necessários para torná-lo mais eficaz. Os modelos para lidar com a ideia de maturidade da gestão de projetos são baseados no Modelo de Maturidade da Carnegie-Mellon University (*Capability Maturity Model – CMM*), idealizado para o desenvolvimento de software. Um modelo desenvolvido em parceria com o Software Engineering Institute, que contou com recursos iniciais do Departamento de Defesa Americano. O *Organization Project Management Maturity Model (OPM3)*, desenvolvido pelo PMI (2003) como um novo padrão na procura do alinhamento entre projetos e a estratégia das organizações é, possivelmente, o modelo

mais conhecido de maturidade da gestão de projetos e teve o CMM como uma de suas fontes.

Contudo, o simples uso da gestão de projetos, mesmo que por longos períodos de tempo, *per si*, não é garantia de sucesso e não conduz à excelência (KERZNER, 2009, p. 928).

Uma organização pode ser madura em gestão de projetos e não ser excelente. A definição de excelência vai além da definição de maturidade, conforme mostra a Figura 10. As organizações de reconhecida excelência em gestão de projetos criam um ambiente no qual existe um fluxo contínuo de projetos que obtém sucesso.

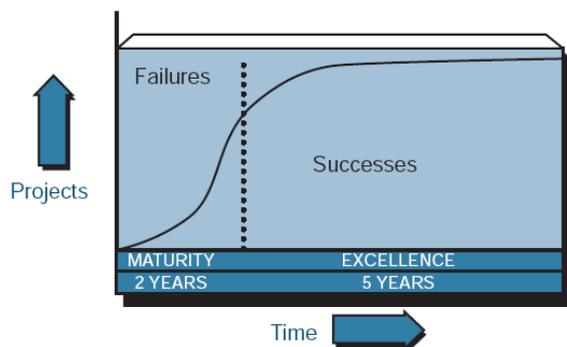


Figura 10- Crescimento para a Excelência (Fonte: Kerzner, 2009, p. 59)

A definição de excelência, segundo Kerzner (2009, p. 58), compreende a criação de uma cultura em que existe um corrente contínua de projetos geridos com sucesso. Sendo o sucesso medido pela consecução dos interesses do projeto (clientes) e da organização como um todo.

Como mostra a Figura 10, a maturidade é um pressuposto da excelência. As organizações envolvidas neste processo podem demorar dois anos a completar o ciclo inicial de maturidade, alcançando a excelência passados 5 anos. O autor frisa que mesmo as organizações excelentes continuarão a ter uma percentagem de projetos que não obterão sucesso, a probabilidade da sua ocorrência é que será menor resultante da adoção das melhores práticas em gestão de projetos.

Sendo o PMO, como referido inicialmente, uma estrutura organizacional especializada e uma das boas práticas em gestão de projetos o seu papel na busca da excelência em gestão de projetos é determinante. A obtenção dessa excelência, ou maturidade, é mais provável com a existência de metodologia única em gestão de projetos que pode ser usada em cada um dos projetos da organização (KERZNER, 2009, p. 74).

Crawford (2011, p. 290) revela a existência de uma forte correlação entre o desempenho organizacional e a maturidade do PMO. À medida que o PMO amadurece atinge com mais facilidade os factores críticos de sucesso e mitiga eventuais resistências, ainda existentes.

Andersen *et al.* (2006) refere que o PMO se desenvolve numa estrutura dinâmica, determinada pela maturidade organizacional em gestão de projetos. Como referimos anteriormente, a implementação do PMO é um processo de mudança de cultura organizacional (DINSMORE, 2010; CRAWFORD, 2011). A cultura está associada com a maturidade em gestão de projetos da organização. Numa organização com um elevado nível de maturidade é exetável que possua uma cultura organizacional mais adaptada à gestão de projetos. Uma organização situada num nível de imaturidade não possuirá, *a priori*, uma cultura organizacional voltada à gestão de projetos.

Crawford (2011, p.74) identifica o modo como o PMO pode ajudar a impulsionar a maturidade em gestão de projetos nas organizações:

- ⌘ Suporte de projetos. Intervindo como facilitador das equipas do projeto, assumindo tarefas administrativas como a calendarização de projetos, elaboração e distribuição de relatórios, executar o *software* de gestão de projetos, entre outras;
- ⌘ *Consulting/Mentoring*. O PMO disponibiliza à organização os gestores de projetos com conhecimentos e competências, permitindo uma gestão eficaz dos projetos;
- ⌘ Processos/Normas. O PMO é a unidade organizacional que desenvolve e divulga as metodologias e normas de gestão de projeto pela organização;
- ⌘ Formação. O PMO forma os gestores de projetos, membros da equipa e clientes nos princípios, técnicas e ferramentas;

- ⌘ Gestão de projetos. O PMO agrega um grupo de profissionais a quem são designados os projetos da organização;
- ⌘ *Software* de Gestão de projetos. À medida que o PMO evolui focalize-se na disponibilização de ferramentas informáticas de gestão de projetos que facilitem a sua gestão;
- ⌘ Gestão de Portfolio e alinhamento estratégico. O PMO apoia a organização na determinação do real valor e *status* dos projetos bem como na definição do seu contributo para a implementação da estratégia organizacional. Auxiliando os decisores a alocarem, de forma racional, os recursos.

Em síntese, a simples utilização da gestão de projetos, mesmo por largos períodos de tempo, não conduz à excelência, ela deve ser acompanhada por um planeamento estratégico adequado, quer para a gestão de projetos, quer para o próprio PMO (KERZNER, 2010, p.415).

Os modelos de maturidade permitem que a organização avalie o quanto já evoluiu no caminho da excelência em gestão de projetos. Compreendendo quais são os seus pontos fortes e fracos, a organização, através do PMO, pode encetar ações que permitam traçar um caminho no sentido da melhoria contínua em gestão de projetos, atingindo os seus objetivos e propósitos (KERZNER, 2010, p. 533).

## **2.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Como referimos, para um PMO ter sucesso é necessário uma mudança na cultura organizacional, na direção da gestão de projetos (CRAWFORD, 2011, p.86).

A cultura e as necessidades da organização determinam o papel do PMO. Ambos podem atravessar reestruturações e co-evoluírem. As funções do PMO devem ter em consideração as condições atuais (tensões, necessidades) de modo a que o seu desenho permita atingir os objetivos (melhor gestão, orçamentos e controle de custos, formação

...) posicionando-se adequadamente para ter sucesso na organização. A implementação de um PMO é uma tarefa complexa e que envolve riscos. Conseqüentemente, há vários fatores críticos de sucesso que necessitam ser considerados no intuito de diminuir os riscos associados à criação do PMO.

Na Tabela 6 são apresentados os fatores críticos de sucesso identificados na literatura por (VERZUH, 2005; DESOUZA *et al*, 2006; ANDERSEN *et al.*, 2007; HOBBS e AUDRY, 2007; CRAWFORD, 2011).

| FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO  |
|--|
| Desenho do PMO (centralizado, descentralizado, virtual) baseado nos objectivos - (Andersen <i>et al.</i> , 2007)   |
| O foco nos fatores impulsionadores e nas verdadeiras necessidades da organização, identificando os <i>stakeholders</i> chave: administração, gestores de projeto, equipas de projeto, divisões funcionais e as suas necessidades - (Andersen <i>et al.</i> , 2007; Desouza <i>et al</i> , 2006; Crawford, 2011, p. 91)                       |
| Alinhar o PMO com a estratégia organizacional - (Crawford, 2011, p. 87)  |
| O PMO deve enquadrar-se na cultura organizacional. Se a organização possuir uma estrutura centralizada, o PMO deve ser concebido num processo top-down. Se essa estrutura for descentralizada, o processo bottom-up deve ser utilizado contando preferencialmente com a colaboração dos gestores de projetos - (Desouza <i>et al</i> , 2006) |
| Colocar o focus na melhoria das práticas em gestão de projetos - (Andersen <i>et al</i> , 2007)  |
| Permitir que o PMO progrida à velocidade certa, começando nas necessidades básicas (métodos e ferramentas) e evoluindo para a Governança quando a maturidade organizacional for elevada e a gestão de topo reconheça a vantagem do PMO em assisti-los nessas funções - (Andersen <i>et al</i> , 2007)  |
| Assegurar o apoio da gestão de topo – sem o seu apoio, não importa o que se faça, a implantação falhará - (Crawford, 2011, p. 87; Andersen <i>et al</i> , 2007)  |
| Keep it simple – as linhas de comunicação e reporte devem ser claras - (Crawford, 2011, p. 87; Desouza <i>et al</i> , 2006)  |
| <i>Do it all at once</i> – Há 3 fatores que necessitamos mudar: pessoas, processos e ferramentas. Fazê-lo de uma única vez é uma tarefa complexa, uma gestão faseada facilita esta mudança (Crawford, 2011, p. 92)   |
| Comunicar – difundir os benefícios do PMO por toda a organização - (Crawford, 2011, p. 87)   |
| Assegurar que os objetivos e as expectativas são partilhados por todos - (Crawford, 2011, p. 87)   |
| Reconhecer as ideias, conhecimentos e experiências das pessoas da organização (Crawford, 2011, p. 93)  |
| Foco no valor - (Crawford, 2011, p. 87)  |
| Assim que a decisão de criar um PMO ter sido tomada não adiar a sua implementação - (Crawford, 2011, p. 92)  |
| Apoiar os gestores de projetos – se o gestor de projetos realizar todo o trabalho especializado, por vezes, perde o focus nas áreas de maior valor que envolvem a comunicação; facilitador; negociador; resolução criativa de problemas - (Crawford, 2011, p. 87)  |
| Compreender os problemas da organização sob diferentes perspetivas - (Crawford, 2011, p. 87)   |
| Realizar testes piloto – iniciar a implementação do PMO, aplicando metodologias e processos a projetos-piloto para posteriormente serem refinados e melhorados através das lições aprendidas - (Crawford, 2011, p. 87)   |
| Definir objetivos graduais -- (Crawford, 2011, p. 87)  |

|  |
|--|
| Elaborar um planejamento detalhado do processo de implementação do PMO -- (Crawford, 2011, p. 87)  |
| Definir o âmbito da mudança: a gestão de projetos melhora vários aspectos da organização, mas não é a resposta para todos os seus problemas - (Verzuh, 2005)   |
| Reconhecer que a implementação de um PMO é muito mais do que desenvolver e pôr em prática normas e ferramentas. Ao invés disso, é uma mudança cultural que mexe nos valores pessoais e da organização – (Verzuh, 2005) |
| Formar a equipe do PMO com profissionais e gestores de projetos seniores (Andersen et al, 2007)  |
| Segmentação dos gestores de projetos em dois grupos: <i>Business oriented</i> para os projetos estratégicos, de grandes dimensões; e <i>Technical oriented</i> para projetos tecnológicos (Desouza et al, 2006)        |
| Os serviços prestados pelo PMO não devem ser imputados aos projetos (Andersen et al, 2007)   |
| Não transformar o PMO numa unidade de controle burocratizada (Andersen et al, 2007)  |
| Existência do PMO <i>charter</i> e documentação relacionada (Desouza et al, 2006)  |
| Compartilhar as expectativas e objetivos do processo. -- (Crawford, 2011, p.87)  |
| Comunicar os objetivos e sucessos atingidos pelo PMO -- (Crawford, 2011, p.87)   |
| Existência de métricas para avaliar o PMO. Comparando os resultados com os anteriores desempenhos e, se possível, realizar comparações de <i>benchmark</i> (Desouza et al, 2006)                                       |
| Controlar o desempenho da equipe do PMO – (Hobbs e Aubry, 2007)  |

**Tabela 6- Fatores Críticos de Sucesso**

## 2. 8 CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA

Em síntese, enumeram-se alguns princípios virtuosos no processo de implementação do PMO:

- No processo de criação e desenvolvimento do PMO deve, em primeiro lugar, considerar-se o alinhamento organizacional, isto é, a transição de equipas funcionais para um PMO baseado em processos normalizados, não devendo ser negligenciado o impacto na cultura organizacional, *stakeholders* e clientes (internos e externos). Em algumas organizações, o PMO é definido como uma estrutura permanente, independente, reportando diretamente ao diretor executivo. Este posicionamento fornece ao PMO um considerável poder e independência. Em alternativa, o PMO pode localizar-se num departamento funcional e responder a um diretor funcional, tal como uma organização de serviços partilhados, proporcionando-lhe um menor grau de independência. O sucesso do PMO passa pela sua capacidade em compreender quem são seus principais *stakeholders*, quais são suas necessidades e como atendê-las, criando benefícios claros e gerando valor perceptível e mensurável. O seu amadurecimento envolve a habilidade de atender a novas necessidades decorrentes do amadurecimento da organização e dos seus *stakeholders*, oferecendo novos serviços e sofisticando o nível de atendimento às necessidades apresentadas.
- Em segundo lugar, devem definir-se com clareza as responsabilidades funcionais, que podem incluir a execução de todos os projetos da organização; de um determinado grupo, (ex: investigadores); ou apenas projetos de determinada natureza (ex: I&D). O âmbito da responsabilidade deve, contudo, estar sempre alinhado com as necessidades organizacionais. Tipicamente, o PMO evolue com o tempo refletindo as mudanças na estratégia organizacional e na maturidade em gestão de projetos.

- Em terceiro lugar, a definição dos padrões de gestão de projetos é uma função comum atribuída ao PMO. Este conjunto de responsabilidades possibilita ao PMO influenciar a forma como a organização gere os projetos e define a sua infraestrutura organizacional. Da complexidade do fenómeno do PMO decorre a dificuldade em estabelecer um padrão de tipificação. Observando-se diferentes PMOs em distintas organizações, é possível perceber que existem diferenças significativas que tornam complexa a tarefa de resumir em poucos tipos a diversidade de estruturas e formas de atuação encontradas nas organizações. A definição das metodologias é uma poderosa força no modo como a organização encara a gestão de projetos (Kerzner, 2010, p. 1; 92). Sendo frequentemente uma função-chave atribuída ao PMO, à qual se associa um importante impacto na melhoria da execução dos projetos.
- Em quarto lugar, é importante definir as responsabilidades na execução de projetos. Enquanto um PMO com recursos próprios, tipicamente gestores de projetos, geralmente assume grande parte da responsabilidade na execução dos projetos, sendo-lhe requerida experiência na área de gestão de processos e projetos. Outros, não assumem essa responsabilidade diretamente, as suas funções têm um caráter mais indireto, focadas no apoio e construção de competências em gestão de projetos. Mas, mesmo neste caso, continuam responsáveis por alguns processos.
- A avaliação dos impactos dos projetos nos *stakeholders* – clientes, colaboradores e agências externas – e na própria mudança organizacional pode ser outro dos atributos do PMO.
- É também muito importante definir as responsabilidades pela estratégia organizacional. Nas organizações com uma elevada parte do seu orçamento alocado a projetos o PMO assume um papel estratégico devido ao conhecimento dos orçamentos e dos ciclos de vida dos diversos projetos.
- Finalmente é fundamental compreender os fatores-chave para o sucesso do PMO. Antes de iniciar o PMO, é essencial definir expectativas realísticas para os

*stakeholders*. Um PMO deve recolher o consenso nos requisitos, configuração e normalização de métricas para ter sucesso, o que exige um compromisso a longo prazo que implica mudanças na cultura organizacional.

A criação do PMO deve ser encarada como um compromisso a longo prazo por parte da administração. A mudança organizacional, os investimentos nas ferramentas e formação, os ajustes culturais são tarefas exigentes e levam tempo a ser implementadas (KERZNER, 2010, p. 415).

No desenho dos instrumentos e ferramentas do PMO deve ser tida em conta a dependência com os processos e o modo como as pessoas os vão utilizar.

A composição do PMO é outra área crítica numa implementação com sucesso. A inexistência de profissionais em gestão de projetos exige investimento em formação de modo a garantir que a metodologia comum seja utilizada. A formação é uma peça essencial do puzzle e a utilização e compreensão de vocabulário técnico é a fundação do PMO.

Um PMO eficazmente implementado pode beneficiar largamente as organizações a nível de redução de custos, transparência de processos e o alinhamento dos projetos com a missão da organização.

Em jeito de conclusão, parafraseamos Kerzner (2010, p. 428) quando afirma que um PMO adequadamente posicionado, estruturado e utilizado na organização é um bem estratégico que permite à organização se diferenciar no mercado.



# Capítulo 3

---

---

## 3. ESTUDO DE CASO – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

O intuito deste estudo de caso é identificar e analisar a adequação das funções da Divisão de Projetos e Atividades (DPA), estrutura de PMO, às necessidades organizacionais em gestão de projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) da Universidade de Coimbra (UC). Para o efeito, e tendo como referência o estudo de Hobbs e Audry (2007), procedeu-se ao levantamento das funções em 3 fases:

- A 1ª fase consistiu na realização de um inquérito (Anexo 1) ao responsável pela DPA, o qual identificou e hierarquizou as funções atualmente desempenhadas, bem como a sua perceção das funções que deveriam ser desempenhadas para maximizar as necessidades organizacionais em gestão e projetos.

- Na 2ª fase realizou-se um inquérito (Anexo 2) a todos os colaboradores da DPA, baseado nas funções e em três questões relativas à experiência e formação em gestão de projetos, para identificarem e hierarquizarem as funções atualmente desempenhadas e as funções que, de acordo com a sua perceção, irão ao encontro das necessidades organizacionais em gestão de projetos.

- Na 3ª fase, realizou-se durante três semanas, um inquérito on-line, através da plataforma eletrónica LimeSurvey, ao universo dos investigadores responsáveis por projetos de investigação da Universidade de Coimbra. Foi solicitado que identificassem as funções que a DPA desempenha, bem como aquelas que a Divisão poderia desempenhar de modo a satisfazer as necessidades organizacionais em gestão de projetos. A taxa de respostas foi de 36,4%, correspondendo a 136 questionários válidos.

As 1ª e 2ª fases permitem comparar, ao nível interno (Divisão), a coerência da perceção dos objetivos e papéis que a DPA desempenha.

A 3ª fase permite detetar se o papel da DPA é assimilado pelo seu público-alvo e obter pistas para reflexão sobre possíveis orientações futuras.

Antes de realizar a análise apresenta-se a caracterização da organização e um enquadramento relativamente à implementação da DPA, indelévelmente associada à criação do Centro de Serviços Comuns da UC (CSC).

Conclui-se com a apresentação dos resultados obtidos e as reflexões que emergem do estudo de caso.

### **3.1 ENQUADRAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NA UC**

#### **A Universidade de Coimbra**

A UC, fundada por D. Dinis e confirmada por Bula do Papa Nicolau IV em 9 de agosto de 1290, 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.

*“A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento.”*

Fonte: Estatutos da Universidade de Coimbra, art.º 2.º, 2008

Ao nível estratégico, o atual Plano Estratégico da Universidade de Coimbra, válido para o quadriénio do mandato reitoral (2011-2015) e aprovado em outubro de 2011, assentou na definição de uma visão para a UC e dos pilares que deverão orientar a sua ação: pilares de

missão (investigação, ensino e a transferência de conhecimento) e pilares de recursos (pessoas, económico-financeiros, infraestruturas e organizacionais). O Plano Estratégico agendou e estabeleceu as principais linhas de orientação da estratégia da UC, bem como as ações e critérios de avaliação que facilitem o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles a quem a Universidade pretende servir e que serão afetados pelas suas escolhas.

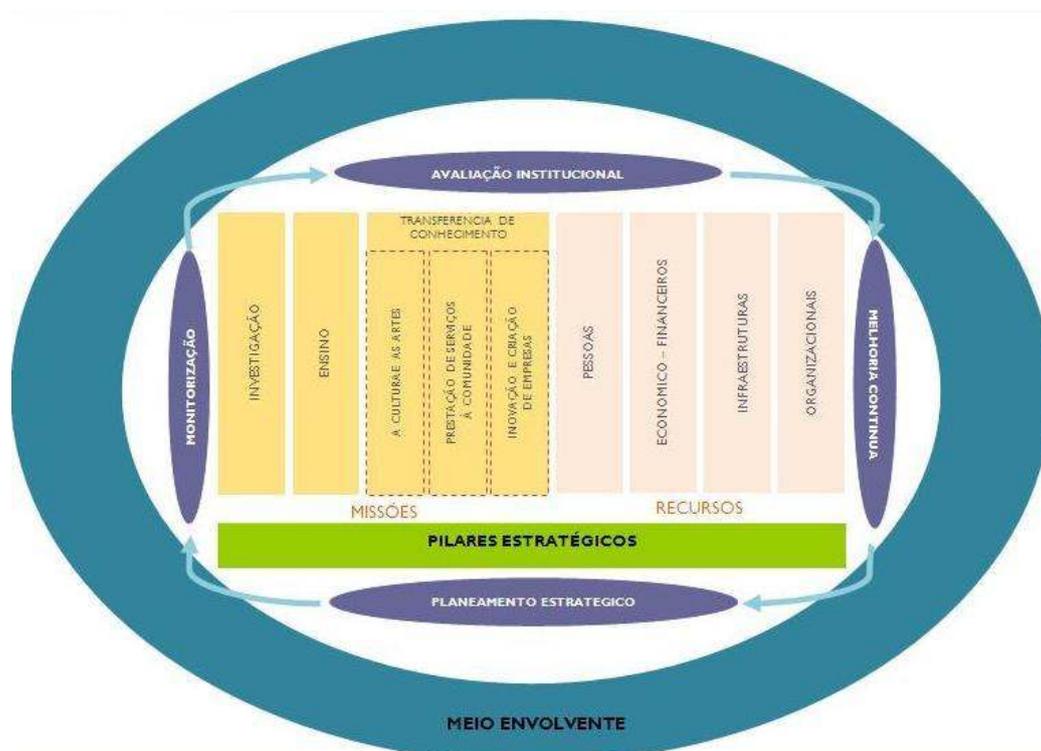


Figura 11- Quadro de definição estratégica (Fonte: Relatório de gestão UC, 2011, p. 21)

Na área da investigação, a Universidade de Coimbra pretende reforçar a sua presença no Espaço Europeu, desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção da excelência. A promoção da produção científica da UC, bem como o incremento da sua visibilidade, encurtando a distância em relação a algumas das mais reputadas universidades europeias, é um dos objetivos a alcançar.

Em termos organizacionais, o ano de 2011 ficou marcado pela conclusão da concretização das alterações introduzidas pela revisão estatutária de 2008, designadamente quanto à fusão das três administrações anteriormente existentes – UC-Reitoria, Faculdade de

Medicina e Faculdade de Ciências e Tecnologia – e à entrada em funcionamento do Centro de Serviços Especializados (CSE) e do Centro de Serviços Comuns (CSC)- regulamento n.º 4/2011 de 05 de janeiro, com as revisões do Despacho n.º 10571/2012 de 6 de agosto. Esta alteração significativa na relação da Administração com as unidades orgânicas e outras unidades e serviços da Universidade constituiu um projeto pioneiro. A UC foi a primeira Universidade Pública em Portugal a avançar para a implementação de uma estrutura única que pressupõe a utilização de métodos comuns e a partilha de recursos e dados, numa lógica de gestão por processos, de eficiência e de orientação para os resultados.

A estrutura organizacional da UC, ilustrada no Anexo IV, é composta por dez unidades orgânicas de ensino e investigação (oito faculdades: Letras, Direito, Medicina, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e de Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física e, ainda, as unidades orgânicas Instituto de Investigação Interdisciplinar e Colégio das Artes) e duas unidades orgânicas de investigação (Tribunal Universitário Judicial 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, Centro de Documentação 25 de Abril e Biblioteca das Ciências da Saúde).

A Universidade de Coimbra é departamentalizada, com uma estrutura funcional, não havendo ainda uma "Projectized Organization"<sup>2</sup>. A estrutura de poder situa-se ao nível das linhas e a matriz para gerir os projetos pode enquadrar-se no tipo "leve" ou "fraca" (PMI, 2008).

---

<sup>2</sup> Estrutura organizacional na qual o gestor de projetos possui autoridade total para atribuir prioridades, aplicar recursos e orientar o trabalho das pessoas designadas para o projeto (PMI, 2008, p. 324)

## **O Projeto Centro de Serviços Comuns**

Um Centro de Serviços Partilhados ou Comuns é um modelo de gestão que possibilita suporte corporativo, concertando e fortalecendo serviços de várias unidades orgânicas existentes numa entidade que se pretende que seja eficiente e orientada para os resultados. Este Centro permitirá alcançar a uniformização dos processos de rotina, uma maior automatização e uma maior facilidade à gestão na obtenção de informação de suporte à decisão.

No caso específico da Universidade de Coimbra e na sequência da publicação dos seus Estatutos, em 2008, foi estabelecida a criação de um CSC – Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de Setembro, DR, 2ª série, n.º 168.

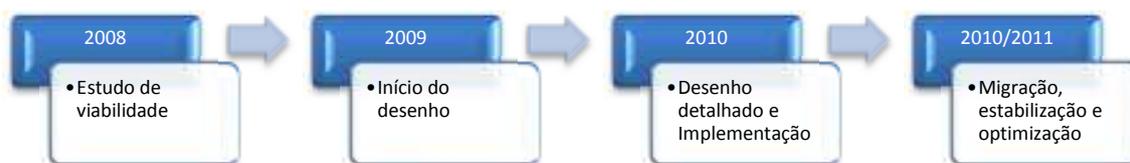
O CSC é um conjunto de serviços da administração da UC, da qual depende, que presta serviços de natureza institucional às diversas unidades orgânicas e outras unidades e serviços da Universidade, através de métodos comuns, de partilha de recursos e dados e de gestão por processos.

Entre o CSC e as unidades e serviços, foram especificados “Acordos de Nível de Serviço (ANS)<sup>3</sup>”, individualizando indicadores de medição do desempenho dos serviços a prestar, o modo de os calcular e monitorizar e as metas a alcançar, podendo ainda ser estabelecidos modos de remuneração dos serviços prestados, de forma indexada ao nível de serviços alcançado.

A implementação dos serviços do CSC foi escalonada nas seguintes fases:

---

<sup>3</sup> SLA (Service Level Agreement)



**Figura 12 - Fases de implementação do CSC (Fonte: adaptado de [http://www.uc.pt/administracao/ficheiros/csc\\_breves\\_1.pdf](http://www.uc.pt/administracao/ficheiros/csc_breves_1.pdf))**

A implementação do CSC assentou em três estruturas dinamizadoras:

- 1) Comité de Acompanhamento - Responsável pelo acompanhamento e gestão global do projeto;
- 2) Grupos de Reflexão - Identificação de serviços, interlocutores e requisitos de interface para cada um dos Serviços do CSC; validação dos trabalhos desenvolvidos pelas consultoras. Constituição de um grupo por Serviço, com representantes das Administrações da UC, FCTUC e FMUC, e representantes das Faculdades não autónomas.
- 3) Grupos de Trabalho - Elaboração de proposta de desenho dos novos processos; Acompanhamento dos trabalhos das consultoras. Composição definida de modo dinâmico, em função dos processos e procedimentos a acompanhar, integrando representantes das 3 Administrações e das Faculdades não autónomas.

Para cada um dos Serviços que compunham o CSC foram definidos:

- ⌘ Os processos (descritivo das atividades e fluxograma; *splits* das atividades);
- ⌘ A estrutura orgânica;
- ⌘ Os recursos humanos (levantamento de competências; definição de competências necessárias; proposta de constituição de equipas; identificação de necessidades de formação);
- ⌘ Os espaços físicos;
- ⌘ Os sistemas de informação de suporte (parametrização e implementação);
- ⌘ Os níveis de serviço a assegurar;

Sendo o Capital Humano um dos factores críticos de sucesso foi dado particular relevo ao processo de seleção dos colaboradores do CSC, o qual compreendeu várias etapas:

- 1) Definição das competências estratégicas, técnicas e comportamentais necessárias, para cada um dos Serviços do CSC;
- 2) Realização de *workshops* no Pólo II, com o objetivo de elaborar o mapeamento geral de competências dos diversos trabalhadores que exercem funções em atividades consideradas nucleares em administração, bem como o levantamento do nível de interesse dos participantes nas diferentes áreas que compõem a Administração da UC;
- 3) Preenchimento de um inquérito para levantamento de competências estratégicas, técnicas e comportamentais;
- 4) Análise dos inquéritos e mapeamento das competências estratégicas, técnicas e comportamentais existentes;
- 5) Comparação entre as competências necessárias para cada Serviço e as competências existentes entre os trabalhadores da área;
- 6) Caso o n.º de trabalhadores existentes em determinada área não seja suficiente, ou caso não existam trabalhadores com o perfil necessário, foi solicitado o preenchimento do inquérito para levantamento de competências estratégicas, técnicas e comportamentais aos trabalhadores que nos *workshops* indicaram estar “muito interessados” nesse Serviço e que tinham o perfil necessário (formação académica de base e experiência profissional), mas que no momento não desempenhavam funções na área em causa;
- 7) Elaboração de mapas com proposta de equipas;

Definidas e estabilizadas as equipas dos diversos serviços foram progressivamente entrando em funcionamento, dotados de flexibilidade de atuação e capacidade de ajustamento numa óptica de desenvolvimento centralizado de atividades comuns sobre a égide da Administração.

## **A Administração da UC**

Com a publicação, dos Estatutos da UC de 2008, tornou-se necessário regular uma estrutura da Administração, enquanto serviço de apoio central à governação da UC e à luz do funcionamento do CSC. A nova estrutura assentou no Regulamento da Administração da UC - Regulamento n.º 423/2009 de 27 de outubro, revisto através o Despacho n.º 10570/2012 de 6 de agosto.

A Administração da Universidade de Coimbra é uma estrutura de apoio e de suporte à governação da Universidade de Coimbra e à comunidade universitária que integra o Gabinete Técnico de Apoio; o Centro de Serviços Especializados e o Centro de Serviços Comuns constituído por 5 serviços e 2 divisões (uma das quais a DPA, correspondendo ao PMO).

A sua visão, missão e valores, definidas em sede do planeamento estratégico, são:

- ∞ Missão | Prestar serviços de apoio e suporte à governação da Universidade de Coimbra e à comunidade universitária, que garantam elevados níveis de desempenho e facilitem a concretização da Visão da UC, conciliando tradição, contemporaneidade e inovação.
- ∞ Visão | Afirmar-se como a referência na gestão universitária.
- ∞ Valores | Rigor e Competência | Excelência e Inovação | Identidade Comum | Valorização do Capital Humano | Partilha de sucessos | Ousar vencer.

## **3.2 ESTRUTURA DE PMO: DIVISÃO DE PROJETOS E ATIVIDADES**

### **Caracterização e filosofia de atuação**

A Divisão Candidaturas, Projetos e Atividades (DCPA), criada em 2011 e inicialmente integrada nos Serviços de Gestão Financeira, sofreu com o Despacho n.º 10571/2012 de 06 de Agosto uma alteração. A nova estrutura, designada de Divisão Projetos e Atividades

(DPA), foi autonomizada em relação à Direção Financeira, passando a reportar diretamente à Administração e com competências mais focalizadas na execução de projetos.

A DPA surge da necessidade de reforçar as 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 e fortalecer a execução de financiamento competitivo em investigação, nomeadamente a nível europeu/internacional e da necessidade de se melhorar o fluxo de comunicação e reporte dos projetos para os Investigadores Responsáveis e Administração.

Atendendo ao contexto de grande contenção orçamental e financeira, a captação de financiamento para o desenvolvimento de atividades de investigação torna-se cada vez mais essencial para qualquer instituição de ensino superior que se queira distinguir pela excelência da sua I&D, sejam elas financiadas sob a forma de subsídio ou, indiretamente, pelos resultados da atividade de prestação de serviços especializados. Os constrangimentos orçamentais a que as Instituições de Ensino Superior têm estado sujeitas geram uma pressão adicional para o aumento do peso do financiamento via contratualização de projetos de investigação e prestações de serviços especializadas. Na UC a atual dotação do orçamento de Estado (76 milhões em 2013) não cobre as despesas com pessoal (86 milhões em 2013), O equilíbrio orçamental (com cobertura de outras despesas estruturais – eletricidade, água, gás, limpeza e segurança- bem como das despesas de desenvolvimento) pressupõe uma dinâmica de diversificação das fontes de financiamento (propinas, *overheads* sobre projetos de investigação e prestações de serviços especializadas, etc). Neste sentido e dado o impacto estratégico que os projetos têm, é fundamental criar condições para que sejam seguidas práticas de gestão de projetos eficazes que maximizem a inovação, monitorização de desempenho, valor, risco, e assegurem que os projetos estejam alinhados com a estratégia e cultura organizacional. Neste contexto a DPA, na qualidade de PMO, assume um papel muito relevante (DAI e WELLS, 2004; HOBBS, *et al*, 2008; WYSOCKI, 2009, p. 491; AUBRY *et al*, 2010; CRAWFORD, 2011), em particular na maximização dos *in-flows* financeiros.

A DPA é composta por 24 pessoas, o Chefe de Divisão, 15 técnicos superiores, 3 assistentes Técnicos e 5 bolsеiros que asseguram a execução das funções da divisão nos projetos. Dispõe de dois sistemas de informação que garantem a gestão dos processos e respetivo interface com os utilizadores finais:

- a. Lugas – Outsystems web based, operando como interface com os utilizadores
- b. Módulo SAP/GPA – SAP R/3, operando como back office

Possui uma gama de ferramentas disponíveis, entre elas a Intranet corporativa, divulgada no MOS, com acesso *web based* a partir da página principal da UC, na área privada que contém procedimentos, instruções de trabalho, textos de apoio, impressos e outros modelos de instrumentos como os guias de orientação. Todas as ferramentas estão disponíveis para todos os membros da DPA, os quais também utilizam um servidor comum para alojamento vital de toda a informação associada aos projetos.

A missão da DPA encontra-se definida no art. 12º-B do Regulamento da Administração da Universidade e consiste em assegurar a 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. Cabe à DPA 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;
- d) Apoiar a gestão financeira de eventos, congressos e similares;

e) Desenvolver outras atividades que, no domínio da sua atuação, lhe sejam cometidas pela Administração.

| COMPETÊNCIAS DCPA   | COMPETÊNCIAS DPA  |
|---|---|
| a) Propor, atualizar e promover a divulgação de informação relativa a normas de gestão de candidaturas, projetos e atividades;  | -   |
| b) Identificar oportunidades de financiamento e divulgá-las aos potenciais interessados.  | -   |
| c) Prestar apoio especializado na concretização financeira e contratual de candidaturas a projetos, prestações de serviços e outras atividades;   | -   |
| d) Apoiar a gestão administrativa, económica e financeira do projeto ou atividade e efetuar a prestação de contas;  | a) Apoiar a gestão administrativa, económica e financeira dos projetos, prestações de serviços ou atividades e efetuar a prestação de contas; |
| e) Preparar e acompanhar auditorias à execução de projetos e atividades e promover a implementação de recomendações;  | c) Preparar e acompanhar auditorias à execução de projetos e atividades e promover a implementação de recomendações;                          |
| f) Garantir a análise de propostas de participação da UC em pessoas coletivas, gerir o reporte da informação e contas, e prestar apoio especializado à representação da UC em Assembleias Gerais; | -   |
| g) Garantir o cálculo e distribuição de <i>overheads</i> e outros rendimentos;  | -   |
| h) Apoiar a gestão financeira de eventos, congressos e similares;   | d) Apoiar a gestão financeira de eventos, congressos e similares;   |
| i) Organizar e manter o arquivo de documentação financeira;   | -   |
| j) Desenvolver outras atividades que, no domínio da sua atuação, lhe sejam cometidas pela Direção do Serviço.   | e) Desenvolver outras atividades que, no domínio da sua atuação, lhe sejam cometidas pela Administração.                                      |
|   | b) Garantir o cálculo e distribuição de <i>overheads</i> e outros rendimentos;  |

Tabela 7 - Análise Comparativa de Competências - DCPA vs DPA

A análise da Tabela 7 permite averiguar que a abrangência da atuação da DPA foi, a partir de agosto de 2012, focalizada na execução de projetos, quando inicialmente tinha uma maior amplitude, incluindo a identificação de oportunidades de financiamento e a

prestação de apoio especializado na concretização financeira e contratual de candidaturas a projetos, prestações de serviços e outras atividades.

A criação da DPA, e posterior reconfiguração, inseriu-se numa mudança organizacional associada a uma reconfiguração organizacional mais vasta e profunda da Universidade, em linha com o identificado por Hobbs *et al.* (2008). O seu processo de criação foi tratado ele próprio como um projeto organizacional (AUBRY *et al.*, 2010) complexo e com impacto ao nível de toda a estrutura administrativa da UC.

Esta reformulação corrobora igualmente a pesquisa de Hobbs e Aubry (2007) quando afirmam que 54% dos PMO possuem menos de dois anos e que a sua taxa de reestruturação é elevada. Atendendo que o período de implementação do PMO se situa entre os 6 e os 24 meses, verifica-se a existência de um curto período para que demonstre o seu valor, sendo frequentemente reestruturado antes de estar totalmente implementado. A denominação organizacional atribuída à Divisão inclui-se nos 4% dos PMO que contém a expressão “projeto”, conforme apresentado na tabela 2 do ponto 2.1.

A caracterização desta divisão como um PMO é obtida pela análise de suas funções, responsabilidades e forma de atuação, as quais estão totalmente de acordo com as definições e conceitos de um PMO, conforme apresentado em 2.1; 2.3 e 2.4.

O fluxograma do macroprocesso de gestão de projetos é o que se apresenta na Figura 13

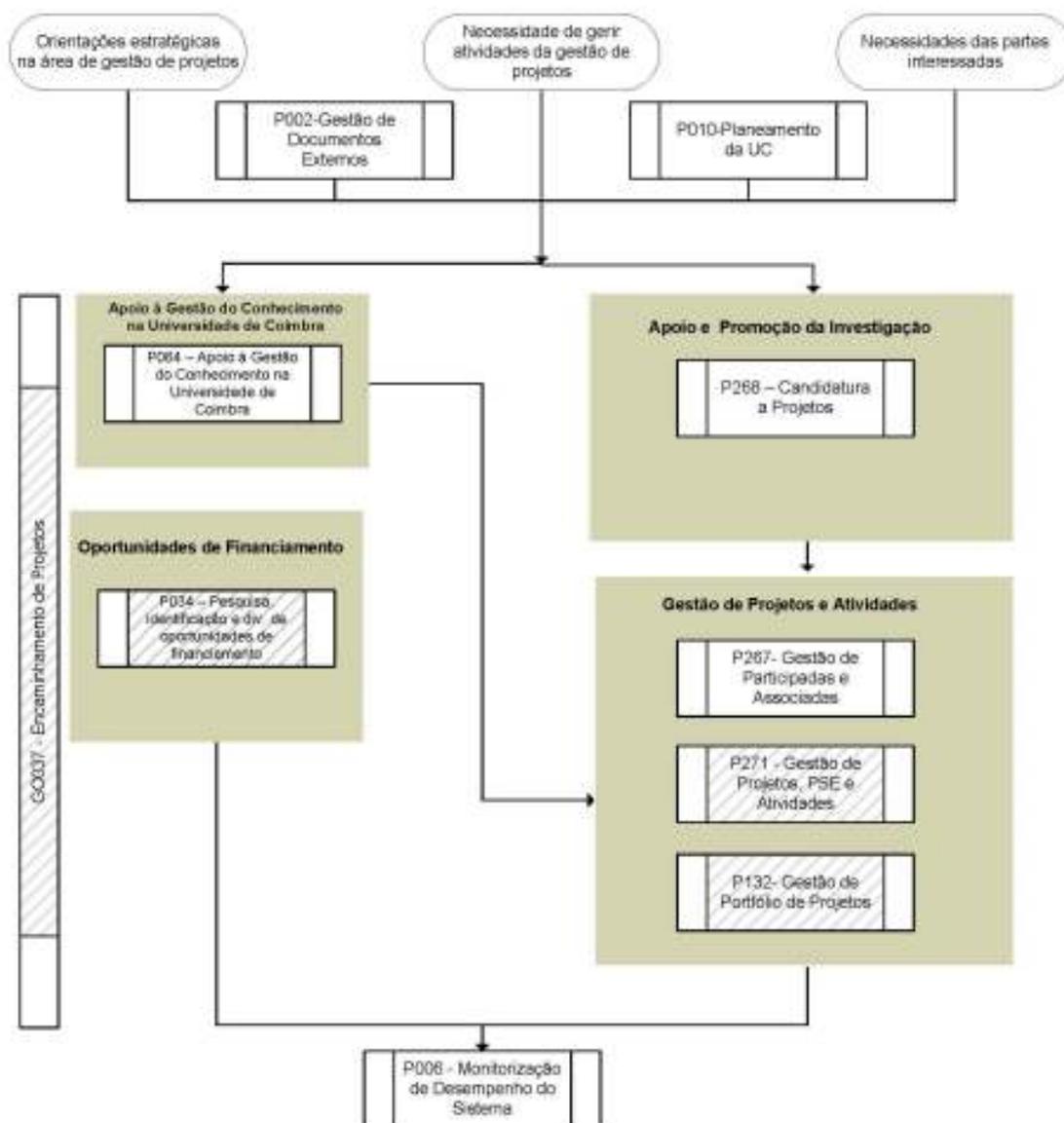


Figura 13 – Fluxograma de Gestão Projetos (Fonte: UC)

A DPA atua como um fornecedor de serviços e recursos, além de exercer funções de orientação. Não tem autoridade para modificar o andamento dos projetos a não ser por meio de negociações, via gestores de projeto, com os investigadores responsáveis pelos projetos.

Para que a DPA possa realizar suas funções de medição e de orientação, os gestores de projeto preenchem periodicamente relatórios de *status* com base nos quais a DPA realiza análises e recomendações e encaminha informações para a Administração. Um dos problemas associados é a qualidade da informação disponibilizada pelo software de gestão.

Essa filosofia de atuação (fornecedor de serviços e aconselhamento) indicia que a DPA pode ser considerada um *PMO Type 2 - Business Unit PMO*, de acordo com a classificação de Crawford, isto é, gere múltiplos projetos de diferentes dimensões, integrando, gerindo e alocando os recursos a nível do projeto e a nível organizacional.

Em termos de estrutura localiza-se num único departamento, atuando como *broker* de ação interna, assegurando a atualização centralizada de informação e com responsabilidade de reporte regular sobre determinada área de ação. Não detém autoridade sobre os recursos e processos comuns, limitando-se a intervir como um “influenciador”. O controlo da disponibilidade dos recursos é da gestão funcional. Como referido em 2.5 a estrutura funcional não facilita uma abordagem global do projeto: apesar de poder ser delegada a supervisão da totalidade dos processos a determinado gestor de projetos, como este não possui autoridade torna a coordenação complexa e bastante *time-consuming*, porque os departamentos funcionais tendem a ser orientados para as suas atividades particulares, estando o foco, por vezes, colocado no processo e não nos clientes/resultados gerando, ocasionalmente, respostas lentas às necessidades dos clientes. Existe o risco de certas decisões poderem ser tomadas em favor de grupos funcionais mais “fortes”. O posicionamento da DPA, ao mesmo nível que as restantes divisões, é característico duma estrutura organizacional do tipo funcional.

### **O Posicionamento da DPA na Estrutura Organizacional**

Conforme ilustrado a vermelho no Anexo IV, a DPA encontra-se posicionada na base da estrutura organizacional o que se encontra alinhado com as competências predominantemente operacionais que desempenha, ao assegurar a gestão administrativa,

económica e financeira de projetos e atividades no âmbito de programas de cofinanciamento e de autofinanciamento, nos quais a UC é entidade promotora ou parceira, apoiar os órgãos de gestão, docentes, investigadores e equipas nas atividades que exigem serviços técnicos especializados.

A Tabela 8 apresenta as 5 principais funções atualmente desempenhadas pela DPA (segundo a ordenação do Chefe de Divisão da DPA - Anexo 1), podemos constatar que as funções associadas ao *GRUPO 1 - Monitorizar e Controlar o Desempenho do Projeto* – são maioritárias, sendo, nesta ótica, coerente a decisão em estabelecer a DPA, na base da hierarquia, uma vez que atualmente não tem a responsabilidade pela criação de orientações corporativas e promoção de mudança de cultura.

Contudo, a segunda principal função indicada - Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas) - encontra-se associada ao *GRUPO 2 -Desenvolvimento das Competências e Metodologias em Gestão de Projetos*, identificado como o “mais tradicional” por Hobbs e Aubry (2007). A responsabilidade pela definição das metodologias e pelo desenvolvimento metodológico e melhoria contínua encontra-se normalmente associada a posicionamentos mais elevados para que possa ser bem-sucedida e disseminada pela organização.

| GRUPO | FUNÇÕES   | POSIÇÃO |
|-------|---|---------|
| 1     | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | 1       |
| 2     | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)       | 2       |
| 1     | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | 3       |
| 5     | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades                                    | 4       |
| -     | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: individuo ou organização que contratou o projecto | 5       |

**Tabela 8 - 5 Principais Funções Desempenhadas pela DPA (chefe divisão)**

Para as funções relacionadas com a execução dos projetos, a ligação direta à administração, como atualmente sucede, assegura maior correção na execução.

Desse modo, a DPA foi posicionada na estrutura organizacional de forma a responder melhor às necessidades de influência e poder exigidas pela maioria das suas principais funções. A sua área de atuação restringe-se somente ao grupo que faz parte da Divisão. O grau de autoridade encontra-se alinhado com o papel de suporte atribuído à DPA que pressupõe pouca ou nenhuma autoridade na tomada de decisões relativa à alocação de recursos e definição de prioridades dos projetos (HOBBS e AUBRY, 2007, p. 79).

### **Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso contribuem para diminuir os riscos da implementação e da execução do PMO. Como referimos antes, a implementação da DPA esteve indelévelmente associada à criação do CSC. Na análise dos fatores críticos de sucesso faremos uma segmentação temporal que envolve duas etapas: planeamento e execução.

Na etapa do planeamento, o apoio da administração pode ser apontado como um fator essencial em todas as fases do processo de implementação. Sem este apoio, a concretização do PMO teria sido dilatada no tempo e o seu desempenho prejudicado bem como a criação de valor, corroborando Andersen et al. (2007) e Crawford (2011, p. 87) quando afirmam que “sem o apoio da gestão de topo, não importa o que se faça, a implantação falhará”, permitindo alinhar o PMO com a estratégia organizacional definida (CRAWFORD, 2011, p. 87). A comunicação e a difusão dos benefícios do PMO por toda a UC também pode ser indicada enquanto um ponto crítico de sucesso, assim como a elaboração do planeamento detalhado do processo de implementação do PMO (CRAWFORD, 2011, p. 87).

O facto da implementação do PMO ter sido tratada como um projeto foi muito importante para o sucesso: definição de âmbito; procura de apoio dos principais *stakeholders*; planeamento necessário à implementação, entre outros aspetos. Somente quando os objetivos estavam bem-definidos, as pessoas-chave doutrinadas e todo o

planeamento realizado, é que se iniciou a sua implementação indicando o seguimento das boas práticas em gestão de projetos.

Na fase de execução, que teve formalmente início em Janeiro de 2011, a DPA iniciou a sua atividade prestando apoio à totalidade de projetos de I&D, prestações de serviços e outras atividades, quer na vertente de apoio a candidaturas, quer na vertente de apoio à execução de projetos, envolvendo-se em diversas frentes de atividades, o que tornou o processo mais complexo, revelando-se excessivo. Passados 16 meses, tornou-se clara a necessidade de ajustamentos/reformulações que culminaram com as mudanças estruturais, de competências e de designação antes referidas. Neste aspeto, poderemos considerar que não se manteve a implementação o mais simples possível e não se permitiu que o PMO progredisse à velocidade certa, como apontam Andersen *et al.* (2007). Contudo, o ajustamento demonstra que o foco nos fatores impulsionadores e nas verdadeiras necessidades da organização existiu, bem como o foco nos principais problemas da organização (este fator está relacionado com o posicionamento estratégico e a definição dos objetivos estratégicos). A realização do planeamento estratégico no início das atividades, assegurou a definição destes focos.

Foram igualmente assegurados:

- ⌘ O foco no valor – foram definidas quais seriam as atividades no qual deveria ser colocado o enfoque para gerar valor rapidamente à UC.
- ⌘ A compreensão dos problemas da organização de vários pontos de vista diferentes: investigadores, administração, equipa técnica.
- ⌘ O reconhecimento que a implementação do CSC (no qual a DPA se insere) é muito mais do que criar, desenvolver e implementar normas técnicas e ferramentas – ao invés disso, é uma mudança cultural que mexe nos valores pessoais e da organização: este é um fator crítico fundamental.

### Dificuldades encontradas

As maiores dificuldades encontradas na implementação estiveram inicialmente ligadas à cultura e à resistência às mudanças organizacionais. Contudo, o apoio da gestão de topo, a observação dos procedimentos recomendados de boas práticas na fase de planeamento, incluindo a identificação das necessidades dos *stakeholders* chave (gestores de projeto, equipas de projeto, divisões funcionais) foram vitais para mitigar, parcialmente, as resistências. Novamente, os factos levam a uma corroboração do que a literatura (CRAWFORD, 2011, p. 91) afirma a respeito das dificuldades de implantação de um PMO: *“um dos maiores desafios é vencer a resistência das pessoas”*.

Um outro aspeto importante prende-se com a capacidade de reter e recrutar pessoas com experiência em gestão de projetos. A constituição da equipa da DPA com profissionais e gestores de projetos seniores não foi inicialmente conseguida, nem ao nível da chefia nem ao nível da equipa, a Tabela 9 indica a experiência profissional reportada a 2013 bem como o nível de dispersão.

| Questão   | Média | Desvio-Padrão |
|---|-------|---------------|
| Há quantos anos exerce funções associadas à gestão de projetos? | 4,5   | 4,9           |

Tabela 9 - Experiência Profissional da DPA em Gestão de Projetos

Uma das conclusões do estudo Hobbs e Aubry (2007) foi o facto da experiência ser um fator chave para o desempenho do PMO uma vez que muitos dos papéis assumidos requerem competências elevadas que permitam adquirir credibilidade sendo a competência do pessoal um assunto chave. Do inquérito realizado (Anexo 2), constatamos que apenas 3 dos 24 membros da DPA possuem uma Certificação Profissional em Gestão de Projetos e que 87% não frequentaram, no último ano, qualquer formação em gestão de projetos, o que dificulta uma compreensão de alto nível dos conceitos e processos que são considerados para formar uma boa prática da gestão de projetos.

E embora, de acordo com a NP ISO 21500: 2012, as competências possam ser classificadas em:

- Competências técnicas para entregar projetos de uma forma estruturada, incluindo a terminologia da gestão de projetos, os conceitos e os processos. Estas *hard skills* poderão estar comprometidas sem os fundamentos teóricos necessários;
- Competências comportamentais, associadas ao relacionamento pessoal, dentro das fronteiras definidas do projeto;
- Competências contextuais, relativas à gestão do projeto, dentro das envolventes organizacional e externa;

Os níveis de competência são normalmente desenvolvidos através de processos de desenvolvimento profissional como a formação, *coaching* e *mentoring* obtidos dentro ou fora da organização.

Relativamente à integração com os sistemas de informação e aos processos existentes na UC, a ferramenta informática adotada foi a solução de ERP da UC (SAP R/3), que não tinha, à data, o adequado desenvolvimento do módulo de Gestão de Projetos e Atividades (GPA) às necessidades de gestão de projetos. O SAP foi desenvolvido numa lógica contabilística e orçamental e o módulo GPA estava num estado de desenvolvimento inicial, os mapas continham diversos erros e ainda hoje os mapas de indicadores apresentados à administração são compilados em excel.

Outra dificuldade prendeu-se com o arranque da DPA sem a definição/adoção de uma metodologia em gestão de projetos, o desenvolvimento dos vários procedimentos e práticas tem vindo a ser realizado de forma gradual. Esta ausência de abordagem metodológica sistémica dificultou a integração e o desempenho dos elementos menos experientes. Sendo, como refere Kerzner (2010, p. 1; 929), a definição da metodologia uma poderosa força no modo como a organização encara a gestão de projetos.

A definição de uma metodologia em gestão de projetos de acordo com as melhores práticas internacionalmente reconhecidas está agendada para o 2º semestre de 2013.

Esta dificuldade pode ser parcialmente explicada pela tentativa simultânea de mudar as pessoas, os processos e tecnologia. Conforme alerta Crawford (2011, p. 92), alterar tudo de uma vez é uma tarefa complicada e se possível estes três conjuntos de atividades não devem ser realizados em simultâneo.

Não foi dada a prioridade adequada à comunicação das funções, objetivos e sucessos atingidos pela DPA, o que ocasionou um maior nível de resistência das suas atividades. Esta afirmação pode ser sustentada por 2 fatores:

- ⊗ Na Sondagem dirigida aos responsáveis por projetos de I&D relativamente ao funcionamento do Serviço de Gestão Financeira da Universidade de Coimbra, realizada entre 23 de outubro e 23 de novembro de 2012, através de plataforma eletrónica constatou-se que *“A grande maioria dos comentários refere-se aos atrasos dos pedidos e à excessiva burocracia. Também consideram que a “máquina é muito pesada” e que poderia haver mais informação.”*
- ⊗ No inquérito (Anexo 3) aos responsáveis por projetos de I&D relativo às funções desempenhas pela DPA, realizado entre 14 de março e 5 de abril de 2013, constata-se que, quando comparadas as principais funções com as definidas pela Chefia da DPA apenas 2 funções são coincidentes: Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos e Gerir os interfaces com o cliente/entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projeto.

| Chefe Divisão   | Ranking | Investigadores Responsáveis  | Ranking |
|---|---------|--|---------|
| Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos                                   | 1       | <b>Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos</b>   | 1       |
| Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas) | 2       | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo  | 2       |
| <b>Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos</b>  | 3       | Gerir os arquivos da documentação dos projetos   | 3       |
| Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades                              | 4       | <b>Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projecto</b> | 4       |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projecto | 5 | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos | 5 |
|---|---|--|---|

Tabela 10 - Comparação das Principais Funções Atuais - DPA e Investigadores Responsáveis

### 3.3 ANÁLISE DE FUNÇÕES DA DPA

Conforme indicado em 2.4 as funções atribuídas e desempenhadas por qualquer PMO devem estar relacionadas com os problemas de gestão de projetos, programas e portfólios que necessitam ser solucionados na organização.

Iremos agora analisar a coerência da perceção das funções atualmente desempenhadas pela DPA, bem como a consistência das perspetivas futuras.

Relativamente ao inquérito *online* (Anexo 3) efetuado junto dos investigadores responsáveis apresentamos a decomposição das 136 respostas obtidas por unidade orgânica: 57% das respostas pertencem à FCTUC e as 3 orgânicas mais relevantes (FTCUC, FLUC e FMUC) representam 76% do total.

Desagregando a FCTUC ao nível de departamental e comparando com as restantes orgânicas constatamos que 50% das respostas estão concentradas em 5 Unidades/Departamentos: DEC; FLUC; DEI; FMUC e FPCEUC.



No que concerne ao grau de interação com a DPA, os resultados apontam para a existência de margem para uma atuação mais sistemática junto dos Investigadores. Quando questionados sobre qual o grau de interação<sup>4</sup> com a DPA, estes revelaram que apesar da interação regular ser de 50%, a interação ocasional (periodicidade trimestral/semestral) ainda é elevada, na ordem dos 39%.

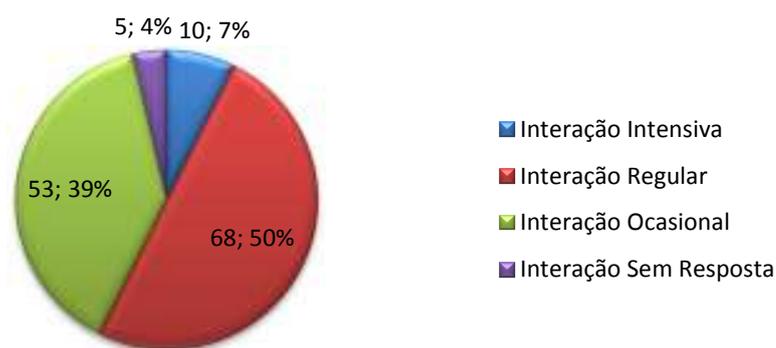


Gráfico 1 - Interações com a DPA

Detalhado a interação ao nível departamental, conforme apresentado na Tabela 11, verificamos que:

- Em 9 dos 19 departamentos/orgânicas a interação ocasional é igual ou superior a 50% (FCDEF; DCT; DEEC; DEQ; DM; DQ; FFUC; FMUC e ICNAS).
- Se compararmos o posicionamento dos departamentos (nível de participação) com o grau de interação, não deixa de ser curioso constatar que das 11 repostas obtidas pela FMUC posicionada em 4º lugar, 7 apenas interagem a nível ocasional, não apresentando qualquer interação intensiva ou mesmo regular. Deverá existir um reforço de comunicação e uma atitude proactiva de “forçar” a interação com aquela orgânica por via de reuniões regulares de acompanhamento. No sentido oposto apresenta-se o DCV, que embora esteja posicionada em 8º lugar no ranking de respostas obtidas sobe para 2º lugar

<sup>4</sup> o inquérito realizado considerou uma escala com 3 níveis de interação: Intensiva (a interação é de periodicidade diária/semanal); Regular (a interação é de periodicidade quinzenal/mensal) e Ocasional (a interação é de periodicidade trimestral/semestral)

ao nível da intensidade de interações com a DPA (25% de interação intensiva e 63% regular).

| UNIDADE ORGÂNICA/ DEPARTAMENTO | INTERAÇÃO |           |           | NR       | TOTAL      |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
|                                | INTENSIVA | REGULAR   | OCASIONAL |          |            |
| DEC                            | 2         | 13        | 4         |          | 19         |
| DCV                            | 2         | 5         | 1         |          | 8          |
| FEUC                           | 2         | 4         | 3         |          | 9          |
| DEI                            | 1         | 7         | 4         |          | 12         |
| FLUC                           | 1         | 7         | 7         |          | 15         |
| DQ                             | 1         | 3         | 5         |          | 9          |
| Reitoria                       | 1         | 1         |           |          | 2          |
| FPCEUC                         |           | 7         | 4         |          | 11         |
| DEM                            |           | 6         |           |          | 6          |
| DEEC                           |           | 4         | 4         |          | 8          |
| DF                             |           | 4         | 2         |          | 6          |
| DM                             |           | 2         | 2         |          | 4          |
| FFUC                           |           | 2         | 4         |          | 6          |
| DCT                            |           | 1         | 3         |          | 4          |
| DEQ                            |           | 1         | 1         |          | 2          |
| SASUC                          |           | 1         |           |          | 1          |
| FCDEF                          |           |           | 1         |          | 1          |
| FMUC                           |           |           | 7         | 4        | 11         |
| ICNAS                          |           |           | 1         |          | 1          |
| (em branco)                    |           |           |           | 1        | 1          |
| <b>Total Geral</b>             | <b>10</b> | <b>68</b> | <b>53</b> | <b>5</b> | <b>136</b> |

Tabela 11 - Interação com a DPA

Utilizámos o Teste Kruskal-Wallis para comparar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as Orgânicas e Departamentos, em função do grau de interação, e, em ambos os caso obtivemos diferenças.

|             | INTERAÇÃO |
|-------------|-----------|
| Chi-Square  | 19,472    |
| df          | 9         |
| Asymp. Sig. | ,021      |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Orgânica

|             | INTERAÇÃO |
|-------------|-----------|
| Chi-Square  | 30,929    |
| df          | 17        |
| Asymp. Sig. | ,020      |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: UO/DEP

### Comparação das Funções Atuais da DPA – Nível Interno

Ao conceito de PMO estão associadas determinadas funções, como é o caso do desenvolvimento e implementação da metodologia em gestão de projetos. A análise das funções atuais da UC corrobora esta perspetiva: todos os grupos consideraram que “Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos” é uma das principais funções que a DPA desempenha, classificada como a 6ª função mais importante para os colaboradores da DPA, a 2ª mais importante para a divisão e a 8ª para os IRs.

O Gráfico 2 revela a existência de alguma dispersão nas 5 principais funções indicadas pelos colaboradores da DPA, o que pode indicar a necessidade de definir com maior rigor o seu papel.

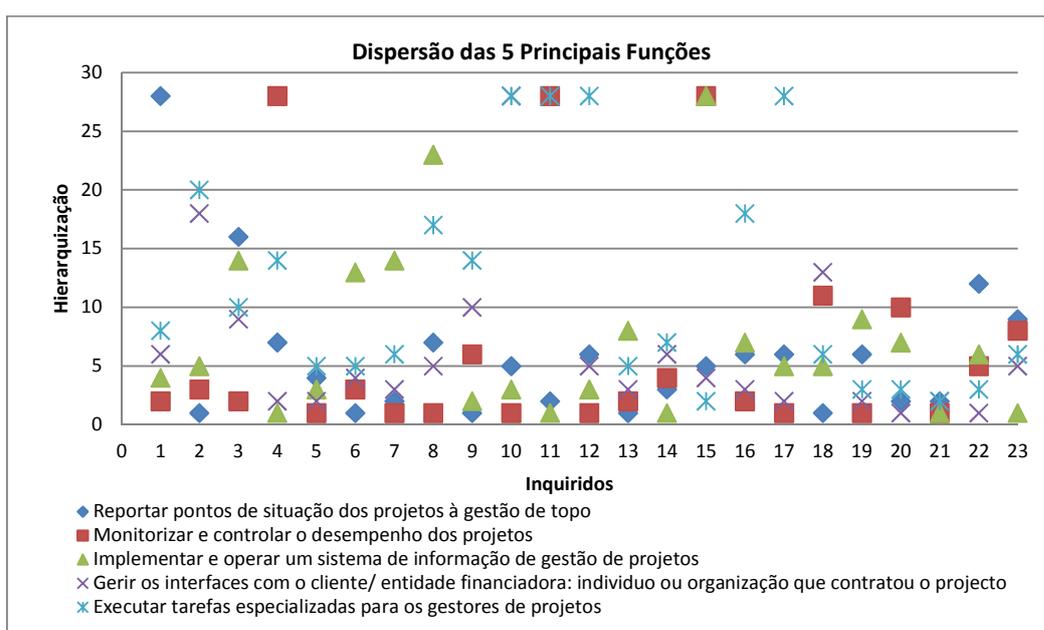


Gráfico 2 - Dispersão das 5 Principais Funções (Colaboradores)

Se compararmos as 10 principais funções assinaladas pelos colaboradores e chefe da DPA (Tabela 12) verificamos que existe concordância em 6 funções (**a negrito**), sendo 3 do *GRUPO 1 - Monitorizar e Controlar o Desempenho do Projeto*, considerado por Hobbs e Aubry (2007) como o mais importante uma vez que suporta diretamente a gestão, fornece a informação necessária à tomada de decisões e controle dos projetos. A DPA, ao

desempenhar estas funções, fornece informação à gestão para controlar o desempenho dos projetos, ao fazer isto, apoia o “governo dos projetos”.

Salienta-se que os colaboradores classificaram em 9º lugar - *Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação*, o que conjugado com a ausência de formação específica em gestão de projetos (em 87% dos colaboradores) pode ser revelador. Esta lacuna é sentida pela chefia, que embora a classifique em 12º lugar, considera na perspetiva futura de máxima prioridade, classificando-a em 1º lugar. As justificações apresentadas pela Chefia prendem-se com *“Time consuming e restrições orçamentais impede um maior desenvolvimento | task forces | incentivo à participação em formações internas e externas”*.

| Ranking | Grupo | DPA - Colaboradores   | Grupo | DPA - Chefe Divisão   |
|---------|-------|---|-------|---|
| 1       | 1     | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | 1     | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   |
| 2       | 1     | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | 2     | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   |
| 3       | -     | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projeto  | 1     | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   |
| 4       | 1     | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | 5     | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  |
| 5       | -     | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  | -     | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projecto   |
| 6       | 2     | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   | 1     | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   |
| 7       | 3     | Coordenação entre projetos  | 2     | Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização   |
| 8       | 3     | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | 2     | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  |
| 9       | 2     | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | 3     | Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  |
| 10      | 5     | Gerir os arquivos da documentação dos projetos  | 3     | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) |

Tabela 12 - Comparação Interna das Atuais Funções da DPA

### **Comparação das Funções Atuais da DPA com a Perceção dos Investigadores**

Alargando a comparação das funções que a DPA atualmente desempenha à perceção dos Investigadores, verificamos que no top 10 existe concordância em 50%.

Adicionalmente, encontrámos 2 concordâncias entre os colaboradores da DPA e os Investigadores nas seguintes funções:

- ⌘ Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos;
- ⌘ Gerir os arquivos da documentação dos projetos;

Fica evidenciada a necessidade de melhorar a comunicação do que atualmente se faz na DPA.

Realçamos o facto da *Gestão de Portfólios* ter sido identificada uma das principais funções da DPA (colaboradores e Chefe de Divisão) embora não haja esse reconhecimento por parte dos Investigadores, eventualmente pela perspetiva individual de projeto que possuem.

A *Gestão de Benefícios*, um dos fenómenos mais recentes na literatura da gestão de projetos, não é considerada relevante por nenhum dos grupos inquiridos, a explicação deste fenómeno pode estar associado à não familiaridade com o conceito, de acordo com Hobbs (2007).

Não sendo a DPA um PMO central, ao qual estão associadas funções de carácter estratégico (Grupo 4) e de desenvolvimento de competências e metodologias estandardizadas (Grupo 2), verificamos que nenhuma função do grupo 4 foi identificada como relevante e apenas uma do Grupo 2 – *Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos* foi identificada por todos os grupos participantes. A mesma análise se aplica ao Grupo 5 (Aprendizagem Organizacional) com nenhuma função identificada por todos, corroborando os resultados de Hobbs e Aubry (2007), embora tenha sido apontada pelos IRs e colaboradores da DPA a *Gestão dos Arquivos de Documentação de Projetos*.

| Nº | DPA – Colaboradores   | DPA - Chefe Divisão   | Investigadores Responsáveis  |
|----|---|---|--|
| 1  | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos  |
| 2  | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo  |
| 3  | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projeto  | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | Gerir os arquivos da documentação dos projetos   |
| 4  | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o Projeto |
| 5  | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o Projeto  | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos   |
| 6  | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | Promover a gestão de projetos dentro da organização  |
| 7  | Coordenação entre projetos  | Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização   | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos   |
| 8  | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de Projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)      |
| 9  | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades                                   |
| 10 | Gerir os arquivos da documentação dos projetos  | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos  |

- Funções identificadas por todos grupos
- Funções identificadas apenas por 2 grupos
- Funções não comuns

**Tabela 13 – Comparação das Principais Funções Atuais**

### Comparação DPA – Perspetivas Futuras

Tão ou mais importante do que a análise da situação atual é a reflexão sobre as tendências e desenvolvimentos atuais que podem influenciar, de uma forma lógica, os cenários futuros. Ao compararmos as funções ideias da DPA estamos a perspetivar o papel que pode/deve assumir no futuro e as decisões que devem/têm de ser tomadas no presente de modo a maximizar a satisfação das necessidades organizacionais em gestão

de projetos. A assunção de medidas proativas permite implementar ações preventivas e corretivas visando atingir os objetivos.

Se na comparação da situação atual as principais funções foram identicamente reconhecidas, pelos grupos inquiridos, em metade dos casos, na análise da situação futura o grau de concordância das 10 funções mais importantes reduz-se para os 30%:

- ⌘ Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas) (Grupo 2);
- ⌘ Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos (Grupo 1);
- ⌘ Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos (Grupo 1);

Considerando que um dos fatores críticos de sucesso é a adequação às necessidades e expetativas dos *stakeholders*, deverá ser colocado enfoque nas ações que permitam:

- ⌘ Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos (Grupo 2);
- ⌘ Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas (Grupo 5);
- ⌘ Realizar avaliações pós projeto (Grupo 5);
- ⌘ Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos;

Devendo, em virtude de não estarem antecipadas como prioritárias pela autoridade da DPA, igualmente ser ponderado o focus nas funções:

- ⌘ Facultar recomendações à gestão de topo (Grupo 5);
- ⌘ Promover a gestão de projetos dentro da organização;

Atendendo que 3 destas funções estão associadas ao grupo 5 (Aprendizagem Organizacional), cujo foco consiste na transferência de informação do projeto para a organização com intuito de beneficiar os futuros projetos. Esta assunção parece corroborar Hobbs e Aubry (2007) quando afirmam que estas funções são muitas vezes negligenciadas, sendo a aprendizagem organizacional relevada para segundo plano quando comparada com os aspetos operacionais e estratégicos.

O desenvolvimento e implementação de metodologia em gestão de projetos são consideradas as funções mais importante para os colaboradores e a 2ª mais importante

para a chefia e Investigadores. Reforça-se assim a necessidade de desenvolver uma abordagem metodológica em gestão de projetos de acordo com as melhores práticas.

| Nº | DPA – Colaboradores  | DPA - Chefe Divisão  | Investigadores Responsáveis   |
|----|--|--|---|
| 1  | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)      | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação   | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos                                   |
| 2  | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos  | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)      | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas) |
| 3  | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos  | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos  | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  |
| 4  | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo  | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos  | Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   |
| 5  | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação   | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades                                   | Facultar recomendações à gestão de topo   |
| 6  | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projeto | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projeto | Realizar avaliações pós projeto   |
| 7  | Promover a gestão de projetos dentro da organização  | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo  | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  |
| 8  | Coordenação entre projetos   | Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização                                      | Promover a gestão de projetos dentro da organização   |
| 9  | Facultar recomendações à gestão de topo  | Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos  | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   |
| 10 | Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos  | Identificar, selecionar e priorizar novos projetos   | Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  |

- Funções identificadas por todos grupos
- Funções identificadas apenas por 2 grupos
- Funções não comuns

**Tabela 14 - Funções Futuras**

### Comparação dos Resultados de Hobbs e Aubry com o dos Investigadores

Esta análise procura encontrar alguma similaridade entre as funções de 500 PMOs de várias regiões geográficas e setores de atividade e as necessidades organizacionais da UC em gestão de projetos.

Do leque de 27 funções constatamos que existem necessidades comuns em:

- ☞ Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas);

- ⊗ Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos;
- ⊗ Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos;
- ⊗ Promover a gestão de projetos dentro da organização;

Todas elas associadas aos Grupos 1 e 2.

Algumas diferenças importam também realçar, nomeadamente a necessidade de ter algumas funções associadas ao Grupo 5 - *Aprendizagem Organizacional*, tradicionalmente relevado para 2º plano, mas consideradas importantes pelos IRs:

- ⊗ Realizar avaliações pós-projeto;
- ⊗ Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas;

Este fenómeno poderá estar relacionado com os aspetos culturais da UC, que desenvolve uma política de investigação centrada na promoção da excelência. A promoção da produção científica da UC, bem como o incremento da sua visibilidade só é possível com a existência de algumas funções, associadas ao grupo 5, que se focam na transferência de informação do projeto para a organização com intuito de beneficiar os futuros projetos.

| GRUPO | FUNÇÕES   | Teoria | IR Atual | IR Futuro |
|-------|---|--------|----------|-----------|
| 1     | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | 1      | 2        | 15        |
| 2     | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   | 2      | 8        | 2         |
| 1     | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | 3      | 1        | 9         |
| 2     | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | 4      | 19       | 11        |
| 1     | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | 5      | 10       | 1         |
| 4     | Facultar recomendações à gestão de topo   | 6      | 15       | 5         |
| 3     | Realizar a coordenação entre projetos   | 7      | 12       | 12        |
| 1     | Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos   | 8      | 24       | 22        |
| 2     | Promover a gestão de projetos dentro da organização   | 9      | 6        | 8         |
| 5     | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  | 10     | 9        | 23        |
| 4     | Participar no planeamento estratégico   | 11     | 20       | 15        |
| 2     | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  | 12     | 5        | 2         |
| 3     | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | 13     | 15       | 17        |
| 3     | Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  | 14     | 20       | 9         |
| 5     | Gerir os arquivos da documentação dos projetos  | 15     | 3        | 14        |
| 3     | Gerir um ou mais programas (conjunto de projetos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objetivo estratégico)  | 16     | 13       | 25        |
| 5     | Realizar auditorias aos projetos  | 17     | 13       | 24        |

|   |   |    |    |    |
|---|---|----|----|----|
| - | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projecto | 18 | 4  | 18 |
| 2 | Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização                                       | 19 | 18 | 26 |
| - | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  | 20 | 7  | 7  |
| 3 | Alocar recursos entre os projetos   | 21 | 11 | 21 |
| 5 | Realizar avaliações pós-projeto   | 22 | 24 | 6  |
| 5 | Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   | 23 | 22 | 4  |
| 5 | Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos   | 24 | 24 | 18 |
| 4 | Gestão dos benefícios   | 25 | 17 | 20 |
| 4 | Benchmarking  | 26 | 27 | 12 |
| - | Recrutar, selecionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos                         | 27 | 22 | 27 |

Tabela 15 - Comparação de Funções - Estudo Hobbs e Aubry vs Investigadores

### Influência Departamental nas Opções Futuras

Realizou-se o mapeamento das funções futuras pelas 6 Unidades Orgânicas mais representativas e ordenou-se as funções (sendo 1 a mais votada), seguidamente procedeu-se à identificação (a azul) das 5 funções consideradas mais relevantes obtendo-se a Tabela 16.

Algumas conclusões podem extrair-se:

1. Não existe uma função, comum a todas orgânicas, que melhor se adequa à satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos.
2. As funções que evidenciam o maior consenso são:
  - Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas);
  - Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos;
  - Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos (embora não tenha sido considerada relevante na FFUC);
  - Identificar, selecionar e priorizar novos projetos foi considerada a função mais importante por duas orgânicas e a segunda mais importante pela FEUC e FPCEUC.
3. Parece evidenciar que a Orgânica influencia o tipo de funções.

| GRUPO | %   | FUNÇÕES   | FCTUC | FEUC | FFUC | FLUC | FMUC | FPCEUC |
|-------|-----|---|-------|------|------|------|------|--------|
| 1     | 83% | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | 17    | 1    | 15   | 7    | 23   | 8      |
| 2     | 76% | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas) | 3     | 4    | 6    | 1    | 6    | 2      |
| 1     | 65% | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | 6     | 9    | 26   | 20   | 10   | 1      |
| 2     | 65% | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | 12    | 9    | 6    | 7    | 2    | 8      |

|   |     |   |    |    |    |    |    |    |
|---|-----|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 60% | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | 1  | 2  | 15 | 3  | 10 | 5  |
| 4 | 60% | Facultar recomendações à gestão de topo   | 4  | 4  | 6  | 14 | 14 | 8  |
| 3 | 59% | Coordenação entre projetos  | 12 | 21 | 6  | 4  | 10 | 8  |
| 1 | 58% | Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos   | 24 | 4  | 15 | 7  | 20 | 17 |
| 2 | 55% | Promover a gestão de projetos dentro da organização   | 9  | 9  | 21 | 14 | 2  | 5  |
| 5 | 50% | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  | 18 | 9  | 15 | 7  | 23 | 27 |
| 2 | 49% | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  | 2  | 4  | 15 | 5  | 1  | 2  |
| 3 | 49% | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | 11 | 16 | 6  | 20 | 20 | 17 |
| 4 | 49% | Participar no planeamento estratégico   | 12 | 9  | 6  | 5  | 26 | 17 |
| 3 | 48% | Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  | 18 | 2  | 1  | 1  | 23 | 2  |
| 3 | 48% | Gerir um ou mais programas (conjunto de projetos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objetivo estratégico)  | 26 |    | 1  | 24 | 20 | 17 |
| 5 | 48% | Gerir os arquivos da documentação dos projetos  | 6  | 9  | 26 | 14 | 14 | 24 |
| 5 | 45% | Realizar auditorias aos projetos  | 20 | 21 | 6  | 25 | 14 | 8  |
| - | 45% | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projecto   | 12 | 16 | 21 | 14 | 14 | 17 |
| - | 42% | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  | 6  | 16 | 21 | 7  | 2  | 8  |
| 2 | 42% | Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da malização  | 24 | 24 | 21 | 27 | 14 | 26 |
| 3 | 40% | Alocar recursos entre os projetos   | 20 | 21 | 21 | 14 | 14 | 8  |
| 5 | 38% | Realizar avaliações pós-projeto   | 10 | 9  | 1  | 7  | 2  | 5  |
| 5 | 34% | Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   | 5  | 4  | 1  | 7  | 6  | 17 |
| 5 | 29% | Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos   | 22 | 16 | 6  | 23 | 10 | 8  |
| 4 | 28% | Gestão dos benefícios   | 22 |    | 15 | 14 | 6  | 17 |
| 4 | 25% | Benchmarking  | 12 | 16 | 1  | 20 | 6  | 8  |
| - | 22% | Recrutar, selecionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos   | 27 |    | 6  | 25 | 26 | 25 |

Tabela 16 - Hierarquização de Funções por Orgânica

Realizando a mesma análise ao nível departamental da FCTUC obtém-se conclusões similares:

1. Também não foram encontradas funções comuns entre os departamentos classificadas no top 5 que melhor se adequem à satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos.
2. As funções que evidenciam maior consenso são ligeiramente diferentes das obtidas ao nível da orgânica:
  - ⊗ Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos (comum com a análise anterior);
  - ⊗ Facultar recomendações à gestão de topo;

☞ Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas;

| GRUPO | %   | FUNÇÕES   | DCV | DEC | DEEC | DEI | DQ |
|-------|-----|---|-----|-----|------|-----|----|
| 1     | 83% | Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | 24  | 12  | 15   | 9   | 23 |
| 2     | 76% | Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   | 1   | 2   | 10   | 5   | 10 |
| 1     | 65% | Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | 7   | 4   | 15   | 20  | 10 |
| 2     | 65% | Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | 1   | 20  | 5    | 9   | 23 |
| 1     | 60% | Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | 19  | 1   | 5    | 1   | 2  |
| 4     | 60% | Facultar recomendações à gestão de topo   | 1   | 20  | 2    | 2   | 2  |
| 3     | 59% | Coordenação entre projetos  | 13  | 16  | 2    | 20  | 10 |
| 1     | 58% | Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos   | 7   | 20  | 15   | 13  | 10 |
| 2     | 55% | Promover a gestão de projetos dentro da organização   | 24  | 4   | 10   | 3   | 7  |
| 5     | 50% | Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  | 7   | 12  | 5    | 20  | 27 |
| 2     | 49% | Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  | 7   | 3   | 15   | 13  | 10 |
| 3     | 49% | Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | 7   | 4   | 10   | 3   | 2  |
| 4     | 49% | Participar no planeamento estratégico   | 1   | 16  | 5    | 5   | 23 |
| 3     | 48% | Identificar, seleccionar e priorizar novos projetos   | 19  | 12  | 27   | 13  | 2  |
| 3     | 48% | Gerir um ou mais programas (conjunto de projetos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objetivo estratégico)  | 19  | 8   | 15   | 9   | 1  |
| 5     | 48% | Gerir os arquivos da documentação dos projetos  | 19  | 25  | 15   | 9   | 23 |
| 5     | 45% | Realizar auditorias aos projetos  | 13  | 8   | 10   | 20  | 18 |
| -     | 45% | Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projecto   | 24  | 8   | 10   | 20  | 7  |
| -     | 42% | Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  | 13  | 20  | 15   | 20  | 18 |
| 2     | 42% | Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização   | 24  | 12  | 1    | 13  | 2  |
| 3     | 40% | Alocar recursos entre os projetos   | 13  | 16  | 15   | 27  | 18 |
| 5     | 38% | Realizar avaliações pós-projeto   | 1   | 8   | 5    | 13  | 7  |
| 5     | 34% | Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   | 1   | 4   | 2    | 5   | 18 |
| 5     | 29% | Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos   | 13  | 25  | 15   | 13  | 10 |
| 4     | 28% | Gestão dos benefícios   | 13  | 16  | 15   | 13  | 10 |
| 4     | 25% | Benchmarking  | 7   | 20  | 15   | 5   | 10 |
| -     | 22% | Recrutar, seleccionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos  | 19  | 25  | 15   | 20  | 18 |

Tabela 17 - Hierarquização de Funções por Departamento da FCTUC

### 3.4 A TIPOLOGIA DE PMO

A maioria das tipologias existentes resulta da combinação entre as funções e a autoridade atribuída ao PMO, cada tipologia compara as funções com a autoridade e seu posicionamento na estrutura organizacional. Em consonância com estes critérios podemos inferir que a DPA, de acordo com os modelos apresentados em 2.3, pode ser enquadrada do seguinte modo:

- ⌘ Modelo de Dinsmore e Brewing (2010) e Modelo de Crawford (2011) - *Type 2 Business Unit Project Office*, situada ao nível de uma Divisão e gerindo múltiplos projetos de diferentes dimensões.
- ⌘ Modelo de Verzuh (2005): *Project Management Office* - A DPA fornece suporte na elaboração e atualização de cronogramas e orçamentos, também é responsável por alocar os gestores de projetos para os projetos da organização.
- ⌘ Modelo de Casey e Peck (2001): *Weather Station*. A DPA é atualmente utilizada para monitorizar, controlar e divulgar o status dos projetos da UC, é responsável por recolher, formatar e divulgar as informações dos projetos, tais como a situação física e financeira dos projetos e a satisfação dos clientes. A DPA não tem autoridade sobre os projetos, sendo apenas um facilitador na recolha e divulgação de informações. Apenas reporta o andamento dos projetos.

Contudo, se atendermos à análise de funções apresentada, a DPA deve evoluir para *Control Tower* para fazer face aos problemas de formação de pessoal; aplicação de metodologias e lições aprendidas. A DPA continua a não ter autoridade nem responsabilidade sobre os projetos, assumindo o papel de fomentar e desenvolver as melhores práticas.

O enquadramento da DPA numa tipologia de PMO corrobora a preocupação de Hobbs e Aubry (2007) de que o cenário real das organizações, onde os PMO estão integrados, é muito mais complexo do que as tipologias apresentadas, sendo difícil coincidir

completamente as características de determinado PMO com as tipologias apresentadas, no mesmo sentido apontaram Casey e Peck (2001).

O nosso estudo de caso corrobora as análises apresentadas em 2.3, nas quais a definição da tipologia de PMO é, na realidade, uma combinação das funções e autoridade que lhe é designada conforme apresentado por Verzuh (2005) e que os modelos apresentados dificilmente atenderão perfeitamente às realidades e necessidades particulares de uma organização (CASEY e PECK, 2001; HOBBS e AUBRY, 2007).



# Capítulo 4

---

---

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do PMO nas organizações está associado às dinâmicas internas de cada organização, estratégia, estrutura, processos, política e cultura, isto é, ao seu contexto organizacional.

A implementação/reestruturação de um PMO é uma mudança organizacional, muitas vezes, relacionada com a política e a estratégia organizacional. No estudo de caso analisado a criação e reconfiguração do PMO (DPA), está inserida num projecto de mudança mais vasto - o CSC - com impacto em toda a estrutura de suporte ao funcionamento da organização UC.

O estudo de Hobbs e Aubry (2007), revelou que um número expressivo de PMO tem sucumbido perante as adversidade ou sido reestruturado, o que sucedeu no estudo de caso analisado.

A revisão da literatura mostrou uma enorme variedade de estruturas, mandatos e funções do PMO (HOBBS e AUDRY, 2007) e esta variedade não é facilmente explicada e ainda não foi desenvolvida uma tipologia consistente (HOBBS e AUBRY, 2008) que se adegue, na integra, às observações empíricas realizadas.

Também parece coerente inferir que para se implementar um PMO, o mais importante não é regular a sua tipologia, mas antes definir as suas funções e o nível de autoridade para o seu desempenho.

As influências da cultura organizacional e da maturidade em gestão de projetos mostraram-se fundamentais para o sucesso do PMO. Por se tratar de um processo de mudança de cultura organizacional (DINSMORE, 2010; CRAWFORD, 2011), entender como

se tratam as pessoas e as resistências que elas provocam é fundamental para evitar o seu fracasso e promover o sucesso.

Um ponto evidente nos fundamentos teóricos foi a constatação que o PMO deve ser “customizado” à organização onde está inserido (DESOUZA e EVARISTO, 2006), o que parece ter vindo a ocorrer no estudo de caso.

Segundo Kerzner (2001 e 2009), a maturidade em gestão de projetos permite analisar o quanto a organização já caminhou no sentido de obter a excelência em gestão de projetos e fornece uma base que permite estabelecer as práticas e ações necessárias para atingir esse nível de excelência. No estudo de caso, quer no processo de criação dos CSC, quer nos dois últimos anos em que a DPA esteve em atividade não foi realizada uma avaliação formal do nível de maturidade da organização em gestão de projetos. Da análise do nível de formação em gestão de projetos e do número de gestores de projetos com formação profissional certificada podemos inferir que o nível de maturidade poderá situar-se num estágio inicial.

De acordo com o apresentado na dissertação, é importante adequar o PMO ao nível de maturidade em gestão de projetos da organização. Atendendo à maturidade percebida e às observações da teoria:

- Andersen, Henriksen e Aarseth (2006) sugerem iniciar as atividades do PMO com atividades e ações menos complexas e mais fáceis de implementar;
- Dinsmore (2010) e Crawford (2011) associam a implementação de um PMO a um processo de mudança de cultura organizacional, nas organizações situadas nos níveis iniciais de maturidade, o PMO deve focalizar-se em atividades com menor potencial de risco e que sejam menos propícias a gerar resistências por parte dos colaboradores.

Do estudo de caso parece poder retirar-se que a atual estratégia adotada pela DPA segue esta lógica, focalizando-se em algumas atividades operacionais e financeiras.

Porém, a curto/médio prazo as exigências apontam no sentido de criar formação específica em gestão de projeto; “campanhas de promoção” dos benefícios da gestão de

projetos da DPA e desenvolvimento da metodologia e das ferramentas de gestão de projetos.

A longo prazo, com o desenvolvimento e aplicação da metodologia e da ferramenta de gestão de projetos, poderá encetar-se uma mudança da cultura em gestão de projetos, desenvolvendo a integração/fusão entre Divisões e desenvolver-se a base da ferramenta para gerir os dados, histórico, riscos e lições aprendidas dos projetos numa ótica de gestão de projetos (e não meramente contabilística). Garantir que todos os projetos aplicam a metodologia independentemente do local onde são geridos.

Como qualquer transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e “sentimento de pertença” das pessoas. Nesta ótica, a DPA visa solucionar os problemas de gestão de projetos que lhe foram designados e obter os benefícios esperados. Apenas passados dois anos desde a sua criação verificou-se que ainda não houve uma significativa melhoria na popularização dos conceitos de gestão de projetos e nos benefícios de sua utilização em todos os níveis organizacionais da UC, nem aumentou o número e a qualidade das discussões sobre as práticas de gestão de projetos, gerando, contudo, uma linguagem comum entre as pessoas envolvidas com projetos.

A ausência de desenvolvimento da metodologia de gestão de projetos não permitiu estabelecer uma forma de trabalho em gestão de projetos única para toda organização.

Pouca formação específica em gestão de projetos foi proporcionada aos colaboradores como se constatou pelos resultados do inquérito (Anexo 2), no último ano 87% dos colaboradores não teve formação na área e as 3 respostas afirmativas relacionaram-se com a participação num seminário. Como refere Kerzner (2009, p. 348) a formação pode não só acelerar o processo de maturidade em gestão de projetos como a capacidade de executar a metodologia em gestão de projetos.

A ferramenta informática de gestão de projetos foi implementada, as funcionalidades básicas estão em utilização, as quais se focam nos custos e orçamentos, a elaboração dos relatórios financeiros essenciais à prestação de contas ainda apresentam lacunas,

obrigando a operações manuais bastante morosas, sendo vital a automatização deste processo.

É possível verificar que vários resultados positivos foram alcançados, acréscimo do número de projetos nacionais e internacionais, volume de financiamento contratualizado e executado. Mas fica evidente que há necessidade de aproximar a DPA dos Investigadores Responsáveis, aumentar a interação entre ambos, dar a conhecer as suas funções e sucessos.

O reduzido período de existência da DPA (cerca de 2 anos) está associado a estes resultados, por norma os resultados são perceptíveis no longo prazo, a teoria demonstra a existência de uma correlação positiva entre a utilização do PMO e o cumprimento dos objetivos para PMO com alguma maturidade (+ de 6 anos de existência), o que ainda não sucede com a DPA.

Algumas importantes questões surgiram no decorrer deste estudo, mas não foram aprofundadas por estar fora de seu âmbito. Dos resultados do inquérito constatou-se que não existia consenso na definição do papel do PMO, um dos fatores que parece influenciar estes resultados são as diferenças culturais, quer a nível departamental quer a nível de orgânica, existentes dentro da própria organização, merecendo ser aprofundado o modo como a cultura e o clima organizacional influencia o papel do PMO. Outro aspeto por explorar prende-se com a adoção de uma metodologia viável de quantificação do valor do PMO.

Tratando-se de um estudo de caso não é possível a elaboração de generalizações, a partir da análise efetuada. O desenvolvimento de um estudo alargado a todas as instituições do ensino superior sobre o papel do PMO poderia permitir obter resultados mais completos sobre a importância dos PMO nas organizações de Ensino Superior, ou mesmo identificar clusters de tipologias.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B. & AARSETH, W. Project Management Office Establishment Best Practices. Annual Publication of International Project Management Association, 2006.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B. & AARSETH, W. Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. *Journal of Management in Engineering*, Volume 23, Number 2, 2007.

APOGEP. NCB National Competence Baseline – versão portuguesa. APOGEP, 2008.

ARTTO, K.; KULVIK, I.; POSKELA, J.; TURKULAINEN, V. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, Volume 29, Number 4, 2011.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Information Management*, Volume 25, 2007.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILIER, D. Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Information Management*, Volume 26, 2008.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; MÜLLER, R.; BOMQUIST, T. Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, Volume 41, Number 4, 2010.

AUBRY, M.; MÜLLER, R.; HOBBS, B.; BOMQUIST, T. Project management offices in transition. *International Journal of Information Management*, Volume 28, 2010b.

AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, Volume 42, Number 1, 2010c.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; GLÜKLER, J. Exploring PMOs through community of practice theory. *Project Management Journal*, Volume 42, Number 5, 2011.

BECKER, HOWARD S. *The Epistemology of Qualitative Research* in Jessor, Richard; Colby, Anne; Shweder, Richard A., *Essays on Ethnography and Human Development. Context and Meaning in Social Inquiry*. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

BENDER, M. B. *A Manager's Guide to Project Management - Learn How to Apply Best Practices*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2010.

BLOCK, T.R.; FRAME, D. *The Project Office*. Menlo Park, California: Crisp Management Library, 1998.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos.* Coleção Ciências da Educação. Porto Porto Editora, 1994.

CASEY, W.; PECK, W. *Choosing the Right PMO Setup.* PM Network, 2001.

CRAWFORD, J.K. *The Strategic Project Office, Second Edition.* New York: Taylor & Francis Group, 2011.

DAI, C. X.; WELLS, W.G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, Volume 22, 2004.

DESOUZA, K.C.; EVARISTO, J.R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, Volume 26, 2006.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série — N.º 188 — Despacho n.º 15 949/2003. Regulamento dos serviços da estrutura central da Universidade de Coimbra, 16 de Agosto de 2003.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série — N.º 168 — Despacho normativo n.º 43/2008. Estatutos da Universidade de Coimbra, 1 de Setembro de 2008.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série — N.º 208 — Regulamento n.º 423/2009. Regulamento da Administração da Universidade, 27 de Outubro de 2009.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série — N.º 3 — Regulamento n.º 4/2011. Regulamento do Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra, 5 de Janeiro de 2011.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série — N.º 151 — Despacho n.º 10570/2012. Alteração ao Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra, 6 de agosto de 2012.

DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série — N.º 151 — Despacho n.º 10571/2012. Alteração ao Regulamento do Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra, 6 de agosto de 2012.

DINSMORE, P. C.; CANABIS, J. *The AMA handbook of project management, third edition.* New York: AMACOM, 2010.

ENGLUND, R.L.; GRAHAM, R.J.; DINSMORE, P.C. *Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change.* John Wiley & Sons, 2003.

HELDMAN, K. *PMP- Project Management Professional Exam Study Guide, Fifth Edition.* Indianapolis, Wiley Publishing, Inc., 2009.

HILL, G. M. *The Complete Project Management Office Handbook.* Taylor & Francis Group, 2008.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, Volume 38, Number 1, 2007.

HOBBS, B. The Multi-Project: PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice. Project Management Institute, 2007.

HOBBS, B.; AUBRY, M. An empirically grounded search for a typology of project management offices. *Project Management Journal*, Volume 39, Issue S1, 2008.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIE, D. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, Volume 26, 2008b.

HURT, M.; THOMAS, J. L. Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, Volume 40, Issue 1, 2009

IPMA. ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0. IPMA, 2006.

ISO 21500: 2012 - Guidance on project management, ISO - International Organization for Standardization, 2012.

KENDALL, G.; ROLLINS, S. C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. J. Ross Publishing, 2003.

KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. Strategic Planning for a project office. *Project Management Journal*, Volume 34, Number 2, 2003.

KERZNER, H. *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, tenth edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2009.

KERZNER, H. *Project Management: Best Practices: Achieving Global Excellence*, second edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2010.

KPMG. *KPMG New Zealand Project Management Survey 2010*. New Zealand, 2010.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa, Instituto Piaget, 1994.

LIMA, MURILO. *Análise Crítica do Processo de Planejamento da Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos*. São Paulo, 2008.

PELLEGRINELLI, S.; GARAGNA, L. Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change renewal. *International Journal of Project Management*, Volume 27, 2009.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 2012.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Project Management Institute Inc., 2008.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Project Management Institute Inc., 2008.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Executive Guide to Project Management*, Project Management Institute Inc., 2012.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *PMI's Pulse of the Profession: Driving Success in Challenging Times*, Project Management Institute Inc., 2012.

PMS, PROJECT MANAGEMENT SOLUTIONS. *The State of the PMO 2012*. Project management Solution, Inc., 2012.

PWC, PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices*, 2012.

RAD, P. F.; RAGHAVAN. A. *Establishing an organizational project office*, AACE International Transactions, 2000.

RODÃO, V. S. *Gestão de projectos – Abordagem instrumental ao planeamento, organização e controlo*. Lisboa: Monitor, 2007.

SILVERMAN, D. *Qualitative/Quantitative, Core Sociological Dichotomies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 1998.

THE STANDISH GROUP. *The CHAOS Report*. West Yarmouth, MA, 2009.

UNGER, B. N.; GEMÜNDEM, H. G.; AUBRY, M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, Volume 30, Number 5, 2012.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA. *Plano estratégico e de ação para 2011-2015*, 2011.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA. *Relatório de gestão e contas consolidado para 2011*, 2011.

VERZUH, E. *The portable MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, 2003.

VERZUH, E. *The Fast Forward MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, 2005.

WYSOCKI, R. K. *Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme, Fifth Edition*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2009.

YIN, R. *Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.



# ANEXOS

## **ANEXOS**

- ANEXO I**      **Questionário funções DPA – Chefe de Divisão**
- ANEXO II**      **Questionário funções DPA - Colaboradores**
- ANEXO III**      **Questionário funções DPA – Investigadores Responsáveis**
- ANEXO IV**      **Organograma da Universidade de Coimbra**

## **ANEXO I**

### **Questionário funções DPA – Chefe de Divisão**



O papel do Project Management Office (PMO) nas Organizações:  
O estudo de caso da Universidade de Coimbra

INQUÉRITO  
ANÁLISE DE FUNÇÕES



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## Análise de Funções

### Notas de preenchimento

Tendo como referência o conjunto de 27 funções identificadas como as mais comuns num estudo realizado a 500 organizações, a presente análise visa identificar as principais funções que a Divisão Projetos e Atividades atualmente desempenha (coluna 1 - funções atuais) bem como as funções que, na sua perspetiva, iriam ao encontro da satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos dos principais *stakeholders* -Investigadores Responsáveis por projetos de I&D- (coluna 2 - funções ideais).

Na coluna 1 pretende-se que identifique a importância de cada uma das atuais funções, atribuindo o número 1 à função que considera mais importante, o número 2 à segunda mais relevante e assim sucessivamente por ordem decrescente de relevância. Na eventualidade da função não se aplicar coloque uma cruz.

Na coluna 2 deverá seguir o mesmo procedimento relativamente às funções que, no seu entender, vão de encontro às necessidades organizacionais

| FUNÇÕES   | COLUNA 1<br>FUNÇÕES ATUAIS | COLUNA 2<br>FUNÇÕES IDEAIS | OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS   |
|---|----------------------------|----------------------------|---|
| Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | 12                         | 1                          | 1) Num sistema ideal devemos assegurar que a equipa é composta, de início, com determinado nível de competências e que vai sendo depois desenvolvida<br>2) <i>Time consuming</i> e restrições orçamentais impede um maior desenvolvimento   task forces   incentivo à participação em formações internas e externas |
| Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas) | 2                          | 2                          | 1) Necessária uma permanente revisão de procedimentos e de metodologias com vista à toimição e melhoria contínua<br>2) Procedimentos e metodologia de projetos em atualização   |
| Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | 1                          | 3                          | 1) Idealmente, os sistemas de informação devem ser desenvolvidos, testados e dada a necessária formação antes da entrada em funções da equipa<br>2) Com a realidade atual continua a ser necessária a alocação quase a 100% de um Key User dedicado para apoio, desenvolvimento e melhorias do SI                   |
| Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | 3                          | 4                          | A monitorização dos projetos e consequentemente da performance da divisão deve decorrer de dispor de bons três pontos anteriores<br>No momento de implementação a composição da equipa e suas competências foi deficitária, sem ter ficado prevista a possibilidade de as melhorar por                              |
| Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos                                   | 4                          | 5                          | falta de tempo e de pressão permanente, decorrente, de resto, da própria implementação deficitária<br>No momento N-1 havia mais recursos dedicados à gestão de projetos, com experiencia, do que no momento N (implementação)   |

|  |    |    |  |
|--|----|----|--|
| Facultar recomendações à gestão de topo  | 5  | 6  | Interfaces dedicados a entidades gestoras/financiadoras bem como aos IR e Coordenadores de projetos e atividades   |
| Coordenação entre projetos   | 6  | 7  | Na ótica da resposta ao solicitado. Ema reas estrategicas há reportes regulares de indicadores (IF   UI)   |
| Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos  | 7  | 8  | Mapa de indicadores   Plano de rubricas   Plano de tutorias   Equipas-Ilha   |
| Promover a gestão de projetos dentro da organização  | 15 | 9  | Mapa de seguimento que agrega separadores de novos indicadores que vão sendo disponibilizados  |
| Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades   | 9  | 10 | Ficheiro de atribuições e reafectações permite o registo de atribuições formais mas também definir prioridades por IR, por Orçamento e Tipo de Projeto   |
| Participar no planeamento estratégico  | 14 | 11 | Adesão à estratégia   respostas na sequência do solicitado   |
| Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos   | 10 | 12 | Broker Gastos Gerais   Ações integradas   Unidades UI&D  |
| Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projectos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | 11 | 13 | Broker IF   IT   |
| Identificar, seleccionar e priorizar novos projetos  | -  | 14 | O acompanhamento de auditorias resultam das audits externas  |
| Gerir os arquivos da documentação dos projetos   | -  | 15 | Carece de um discussão e decisões de topo sobre a identificação e partilha de recursos internos  |
| Gerir um ou mais programas (conjunto de projectos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objectivo estratégico)   | 8  | 16 | Apoio essencial à equipa, presencial, em sala ou em gabinete. Também decorre de monitorizações<br>Numa situação ideal deveria ser mais residual que ainda resulta da permanente construção de equipa em curso  |
| Realizar auditorias aos projetos   | 16 | 17 | As recomendações que atualmente são casuísticas poderão ser mais regulares após estabilização dos instrumentos de indicadores com envio regular  |
| Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: individuo ou organização que contratou o projecto  | 17 | 18 | Assimetrias residuais de funções resultam das variáveis deficitárias: 1) Dimensão; 2) Maturidade da equipa   |
| Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização  | 12 | 19 | No momento de implementação o acompanhamento do Arquivo financeiro intermedio foi feito de muito perto, por integrar as funções da divisão<br>Idealmente, a divisão apenas deve assegurar uma boa gestão de arquivo das pastas de projeto de acordo com critérios próprios |

|   |    |    |  |
|---|----|----|--|
|   |    |    | (lombadas, índices)  |
| Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos                        | 13 | 20 | 1) No cenário ideal a divisão de deveria dispor de uma pequena equipa de apoio, Staff, aos gestores de projeto<br>2) No cenário atual a partilha de recursos resulta, entre os proprios gestores de projeto e de necessidades de resposta de pico por falta de capacidade                            |
| Alocar recursos entre os projetos   | 18 | 21 | A orientação da divisão ou direção de serviços de projetos poderia dedicar mais tempo, além da monitorização, à pedagogia interna e à promoção do esquema de funcionamento por projetos. Não acontece mais resultando da análise do ponto relacionado com o apoio à equipa - equipa não estabilizada |
| Realizar avaliações pós projeto   | -  | 22 | Carece da formalização da IT de encerramento de projetos que promove um momento de avaliação   |
| Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas                           | -  | 23 | Previsto no índice e no dossiê de projeto  |
| Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos                             | -  | 24 | Previsto no índice e no dossiê de projeto  |
| Gestão dos benefícios   | -  | 25 | Carece de um discussão estrutural sobre os direitos e deveres de gestão de benefícios a que associo a gestão flexível de tesouraria e de bens patrimoniais   |
| Benchmarking  | -  | 26 | Scanning de contexto ambiental e Networking - Nova visão da gestão integrada do ciclo de vida de projeto 3D's (DITS, DAPI, DPA)  |
| Recrutar, selecionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos | -  | 27 | Carece de uma discussão estrutural sobre o sistema de progresso individual desenhado (Integração   Autonomia   Responsabilidade   Liderança  |



## **ANEXO II**

### **Questionário funções DPA - Colaboradores**



O papel do Project Management Office (PMO) nas Organizações:  
O estudo de caso da Universidade de Coimbra

INQUÉRITO  
ANÁLISE DE FUNÇÕES



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

---

## Análise de Funções

### Notas de preenchimento

O presente inquérito constituído por duas partes, visa identificar e hierarquizar, na 1ª parte, as principais funções que a Divisão Projetos e Atividades atualmente desempenha, tendo como referencia o conjunto de 27 funções identificadas como as mais comuns num estudo realizado a 500 organizações e, na 2ª parte, que identifique as funções que, segundo a sua avaliação e percepção, melhor se adequariam à satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos.

Identifique a importância de cada uma das funções, atribuindo o número 1 à função que considera mais importante, o número 2 à segunda mais relevante e assim sucessivamente por ordem decrescente de relevância. Na eventualidade da função não se aplicar coloque uma cruz.

### I – Funções atualmente desempenhadas

| FUNÇÕES   | FUNÇÕES ATUAIS |
|---|----------------|
| Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   |                |
| Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   |                |
| Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   |                |
| Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  |                |
| Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   |                |
| Facultar recomendações à gestão de topo   |                |
| Coordenação entre projetos  |                |
| Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos   |                |
| Promover a gestão de projetos dentro da organização   |                |
| Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  |                |
| Participar no planeamento estratégico   |                |
| Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  |                |
| Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) |                |
| Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  |                |
| Gerir os arquivos da documentação dos projetos  |                |
| Gerir um ou mais programas (conjunto de projetos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objetivo estratégico)  |                |
| Realizar auditorias aos projetos  |                |
| Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: individuo ou organização que contratou o Projeto  |                |
| Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização   |                |
| Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  |                |
| Alocar recursos entre os projetos   |                |
| Realizar avaliações pós projeto   |                |
| Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   |                |
| Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos   |                |
| Gestão dos benefícios   |                |
| Benchmarking  |                |
| Recrutar, selecionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos   |                |

**I - Formação e Experiência Profissional em Gestão de Projetos**

|   |
|---|
| 1. Há quantos anos exerce funções associadas à gestão de projetos?  |
| 2. Possui alguma certificação profissional em gestão de projetos - Project Management Institute (PMI) ou Internacional Project Management Association (IPMA)? Em caso afirmativo indique o nível que lhe foi atribuído. |
| 3. No último ano frequentou alguma formação em gestão de projetos?  |

**II – Funções ideais na satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos**

| <b>FUNÇÕES</b>  | <b>FUNÇÕES IDEAIS</b> |
|---|-----------------------|
| Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   |                       |
| Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   |                       |
| Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   |                       |
| Desenvolver as competências das pessoas, incluindo formação   |                       |
| Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   |                       |
| Facultar recomendações à gestão de topo   |                       |
| Coordenação entre projetos  |                       |
| Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos   |                       |
| Promover a gestão de projetos dentro da organização   |                       |
| Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  |                       |
| Participar no planeamento estratégico   |                       |
| Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  |                       |
| Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) |                       |
| Identificar, seleccionar e priorizar novos projetos   |                       |
| Gerir os arquivos da documentação dos projetos  |                       |
| Gerir um ou mais programas (conjunto de projetos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objetivo estratégico)  |                       |
| Realizar auditorias aos projetos  |                       |
| Gerir os interfaces com o cliente/entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o Projeto   |                       |
| Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização   |                       |
| Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  |                       |
| Alocar recursos entre os projetos   |                       |
| Realizar avaliações pós projecto  |                       |
| Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   |                       |
| Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos   |                       |
| Gestão dos benefícios   |                       |
| Benchmarking  |                       |
| Recrutar, seleccionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos  |                       |

Obrigado pela sua colaboração.

## **ANEXO III**

### **Questionário funções DPA – Investigadores Responsáveis**

### O Papel do Project Management Office nas Organizações: O estudo de caso da Universidade de Coimbra

O presente questionário visa identificar as funções que a Divisão Projetos e Atividades (DPA) da Universidade de Coimbra desempenha no âmbito da gestão de projetos de I&D bem como aquelas que, segundo a sua avaliação e perceção, melhor serviriam para satisfazer as necessidades organizacionais relacionadas com a gestão de projetos.

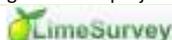
#### Análise de funções

Pretende-se que identifique:

Na **coluna 1**, as **principais funções** que a DPA **atualmente** desempenha.

Na **coluna 2** assinale as **principais funções** que, segundo a sua avaliação e perceção, **melhor se adequariam** à satisfação das necessidades organizacionais em gestão de projetos.

|   | COLUNA 1<br>FUNÇÕES ATUAIS | COLUNA 2<br>FUNÇÕES IDEAIS |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Reportar pontos de situação dos projetos à gestão de topo   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos (conjunto de métodos, processos e normas)   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Monitorizar e controlar o desempenho dos projetos   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Desenvolver as competência das pessoas, incluindo formação  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Facultar recomendações à gestão de topo   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Coordenação entre projetos  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Promover a gestão de projetos dentro da organização   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Monitorizar e controlar o desempenho da Divisão de Projetos e Atividades  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Providenciar aconselhamento aos gestores de projetos  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Gerir um ou mais portfólios (conjunto de projetos e/ou programas, que não estando necessariamente relacionados, são analisados em conjunto, para efeitos de controlo, coordenação e otimização) | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Participar no planeamento estratégico   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Identificar, selecionar e priorizar novos projetos  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Gerir um ou mais programas (conjunto de projetos e alterações organizacionais relacionados e assumidos para atingir um objetivo estratégico)  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Gerir os arquivos da documentação dos projetos  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Realizar auditorias aos projetos  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Gerir os interfaces com o cliente/ entidade financiadora: indivíduo ou organização que contratou o projeto  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Executar tarefas especializadas para os gestores de projetos  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Providenciar um conjunto de ferramentas sem o esforço da normalização   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Alocar recursos entre os projetos   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Realizar avaliações pós-projeto   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Implementar e gerir a base de dados das lições aprendidas   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Implementar e gerir a base de dados da gestão de riscos   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Gestão dos benefícios   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Benchmarking  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |
| Recrutar, selecionar, avaliar e determinar as remunerações dos gestores de projetos   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |



Submeter

## **ANEXO IV**

### **Organograma da Universidade de Coimbra**

