



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

***Project Management Officer na Global
Business Services***

Relatório de Estágio

Vasco Alexandre Simões Caseiro

Mestrado em Gestão

Tomar, outubro 2023



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Vasco Alexandre Simões Caseiro

***Project Management Officer na Global
Business Services***

Relatório de Estágio

Orientado por:

Célio Gonçalo Cardoso Marques, Instituto Politécnico de Tomar
Rúben Joaquim Pinto Loureiro, Instituto Politécnico de Tomar

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em
Gestão

RESUMO

Um projeto é um conjunto de ideias sobre determinado tema, que tem como objetivo criar um produto e/ou um serviço, sendo que o ciclo de vida do mesmo acaba quando forem atingidos todos os objetivos anteriormente planeados. Para isso, a gestão de projetos é uma ferramenta de gestão, fundamental, nas empresas, nomeadamente para a implementação de estratégias que ajudem à transformação do negócio, acrescentando valor às mesmas através da melhoria e do desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, surge a importância do *Project Management Officer* (PMO), o qual tem a responsabilidade de fornecer suporte na gestão de projetos, permitindo a melhoria dos mesmos.

Este relatório descreve o estágio curricular com a duração de 900 horas realizado na empresa Softinsa, mais concretamente no Centro de Inovação e Tecnologia de Tomar (CENIT), na área de *Global Business Services* (GBS). A Softinsa é uma empresa que se dedica a projetos nas tecnologias de informação, mais concretamente, serviços de gestão, desenvolvimento de aplicações e infraestruturas, mas também de implementação do software SAP e da sua manutenção. O objetivo geral deste estágio foi desempenhar as funções diárias de um PMO da empresa Softinsa. A partir da observação direta e participante, foi possível adquirir e aprofundar conhecimentos sobre a gestão de projetos em contexto laboral, assim como a identificação, execução e a otimização da função dos PMO na Softinsa.

Contudo, um dos problemas que se verificou no decorrer do estágio na empresa Softinsa, foi a falta de comunicação entre PMO e gestor de projetos. Tendo este aspeto, impacto sobre o trabalho do PMO, e também no controlo dos custos orçamentados no projeto, obrigando muitas vezes, a um trabalho desnecessário por parte do PMO.

Palavras-chave

Gestão de projetos; PMO; Projeto; Softinsa

ABSTRACT

A project is a set of ideas on a certain topic, which aims to create a product and/or a service, and its life cycle ends when all planned objectives are achieved. To this end, project management is a fundamental management tool in companies, namely for the implementation of strategies that help the transformation of the business, adding value to them through the improvement and development of new products. In this way, the importance of the Project Management Officer (PMO) arises, who is responsible for providing support in the management of projects, allowing their improvement.

This report describes the curricular internship with a duration of 900 hours carried out at the company Softinsa, more specifically at the Center for Innovation and Technology of Tomar (CENIT), in Global Business Services (GBS). Softinsa is a company dedicated to projects in information technologies, more specifically, management services, development of applications and infrastructures, but also implementation of SAP software and its maintenance. The general objective of this internship was to perform the daily functions of a PMO of the company Softinsa. From direct and participant observation, it was possible to acquire and deepen knowledge about project management in the work context, as well as the identification, execution, and optimization of the role of PMOs at Softinsa.

However, one of the problems that occurred during the internship at Softinsa was the lack of communication between the PMO and the project manager. This aspect has an impact on the work of the PMO, and on the control of the budgeted costs in the project, often forcing unnecessary work on the part of the PMO.

Keywords

PMO; Project; Project management; Softinsa;

AGRADECIMENTOS

O trabalho em equipa, mesmo que estas sejam pequenas, é o principal fator para que os objetivos sejam cumpridos. Este trabalho, nunca teria sido finalizado, arrisco-me mesmo a afirmar, que nunca teria começado, sem a pequena equipa que trabalhou no mesmo. Muito provavelmente não irei agradecer a todas as pessoas, que de uma forma direta ou indireta colaboraram comigo.

Desta forma, quero começar por agradecer todo o trabalho invisível que o professor Carlos Queiroz teve, para que conseguisse estagiar na Softinsa. A sua colaboração foi fundamental para que este trabalho fosse realizado.

De seguida, agradecer aos meus orientadores Professor Rúben Loureiro e ao Professor Célio Gonçalo Marques, pelo tempo que dispensaram para a revisão, conselhos e melhorias indicadas. Bem como por terem aceitado fazer parte desta equipa.

Agradecer também aos meus colegas da Softinsa. O conhecimento que me transmitiram, bem como a disponibilidade que tiveram para me ensinar, foi muito importante para este trabalho, mas sobretudo, para o meu crescimento pessoal.

Por último um agradecimento a alguém que me acompanha há muitos anos e que tem a amabilidade de estar ao meu lado em todos os meus projetos.

A esta pequena equipa, muito obrigado pelo vosso tempo e colaboração.

Índice

| | |
|---|----|
| Capítulo 1 – Introdução | 1 |
| 1.1 Contextualização..... | 1 |
| 1.2 Objetivos..... | 2 |
| 1.3 Relevância do Estágio..... | 2 |
| 1.4 Organização do Relatório | 3 |
| Capítulo - 2 Caracterização do Meio Envolvente..... | 4 |
| 2.1 Softinsa | 4 |
| 2.2 Estrutura Organizacional | 6 |
| 2.3 Departamento de <i>Global Business Services</i> (GBS) | 7 |
| 2.4 <i>Project Management Office</i> do GBS | 9 |
| Capítulo 3 – Gestão de Projetos e PMO | 10 |
| 3.1 Definição de Projeto | 10 |
| 3.1.2 Boas práticas de gestão de projetos..... | 15 |
| 3.2 Estruturas Organizacionais | 18 |
| 3.2.1 Organizações funcionais | 19 |
| 3.2.2 Organizações orientadas para os projetos | 21 |
| 3.2.3 Organizações matriciais | 23 |
| 3.3 Project Management Officer..... | 25 |
| 3.3.1 Contextualização | 25 |
| 3.3.2 Integração de um PMO | 27 |
| 3.3.3 Diferentes Tipologias de PMOs | 29 |
| Capítulo 4 – Metodologia..... | 34 |
| 4.1 Caracterização do Estágio..... | 34 |
| 4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados..... | 35 |
| Capítulo 5 – Apresentação e descrição das tarefas realizadas..... | 36 |
| 5.1 Documentação de Contratos e Controlo Segurança e Proteção de Dados..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 5.2 <i>On-Boarding</i> e <i>Off-Boarding</i> | 37 |
| 5.3 Informe Financeiro | 44 |
| 5.4 Informe de Recursos | 48 |
| 5.5 Requisições T&M e Materiais | 50 |
| Capítulo 6 – Proposta de Intervenção | 54 |
| 6.1 Gestão dos Recursos Alocados ao Contrato | 54 |
| 6.2 Melhorias na Comunicação | 57 |
| Capítulo 7 – Conclusões | 58 |
| 7.1 Limitações da Investigação | 59 |
| 7.2 Trabalhos Futuros | 59 |
| Referências Bibliográficas | 60 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Mapa com a localização da sede da Softinsa e CENIT's (Softinsa, 2022b) | 5 |
| Figura 2: Organograma Softinsa 2022 (Softinsa, 2022b)..... | 6 |
| Figura 3: Organograma Departamento Global Business Services | 8 |
| Figura 4: Organização funcional (PMBOK, 2013) | 21 |
| Figura 5: Organização orientada para os projetos (PMBOK, 2013) | 22 |
| Figura 6: Organizações matriciais (PMBOK, 2013) | 24 |
| Figura 7: Workforce Member Master List | 39 |
| Figura 8: ACL..... | 41 |
| Figura 9: SOD..... | 42 |
| Figura 10: Log de riscos | 43 |
| Figura 11: Módulo de custos - análise das percentagens do projeto | 44 |
| Figura 12: Módulo de custos - análise dos custos do projeto..... | 45 |
| Figura 13: Módulo de faturação | 45 |
| Figura 14: Informe financeiro - separador contratos e preenchimento do avance | 46 |
| Figura 15: Informe financeiro - separador de desvios..... | 47 |
| Figura 16: Informe financeiro - separador faturas..... | 47 |
| Figura 17: Informe de recursos - separador maestro | 48 |
| Figura 18: Informe de recursos - separador horas maestro | 49 |
| Figura 19: Informe de recursos - separador horas maestro (continuação) | 49 |
| Figura 20: Informe de recurso - separador SOD | 49 |
| Figura 21: Requisição SAP | 50 |
| Figura 22: Requisição material - imputação..... | 51 |
| Figura 23: Requisição material - dados do cliente | 51 |
| Figura 24: Requisição - subcontratação..... | 52 |
| Figura 25: Requisição subcontratação - especialidade | 53 |
| Figura 26: Workforce Member Master List - proposta de melhoria | 55 |
| Figura 27: Configuração da coluna Off-Boarding Status..... | 56 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Práticas mais úteis da gestão de projetos..... | 16 |
| Tabela 2: Diferenças entre os estudos de Tereso et al. (2018), Besner e Hobbs (2006) | 17 |
| Tabela 3: Modelos e tipologias de PMO na literatura | 33 |

Lista de Abreviaturas e Siglas

CENIT - Centro de Inovação e Tecnologia de Tomar

CPM - Critical Path Method

GBS - Global Business Services

IBM - International Business Machines

PERT - Program Evaluation and Review Technique

PMBok - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PMO - Project Management Officer

PO - Purchase Order

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SyPD - Segurança e Proteção de Dados

T&M - Time Material

WBS - Work Breakdown Structure

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Contextualização

Numa economia tão volátil como a que temos nos dias de hoje, os desafios que as empresas têm são cada vez maiores. Muitos deles estão relacionados com a gestão dos seus projetos. Mais concretamente com o controlo económico, custos e receitas.

Cientes da importância desta gestão, as empresas começaram a contratar profissionais focados apenas nesta missão, sendo estes mais conhecidos por *Project Management Officer* (PMO). Cabe a estes profissionais manter os projetos dentro dos objetivos delimitados pela empresa.

No entanto, o papel dos PMO varia consoante a empresa onde trabalha. O objetivo é o mesmo, gerir os projetos. Um projeto é definido como algo temporário que tem um início e fim. Tendo como finalidade a criação de um produto ou serviço que ficará completo assim que todos os objetivos forem alcançados. Desta forma, o papel do PMO passa por controlar todas as atividades necessárias, desde o início e até ao fim do projeto, controlando mensalmente a vida económica do mesmo. Para Kerzner (2009), o processo de gestão de projetos é repetitivo e pode ser usado em vários projetos, tendo o objetivo de alcançar a maturidade dos mesmos.

Este relatório descreve o estágio curricular com a duração de 900 horas realizado na empresa Softinsa, mais concretamente no Centro de Inovação e tecnologia de Tomar (CENIT), na área de *Global Business Services* (GBS). Esta empresa presta serviços de gestão, desenvolvimento de aplicações e infraestruturas, mas também de implementação do software SAP e da sua manutenção. O gestor de projetos tem uma relevância muito importante para esta empresa, e por isso, a mesma conta com um departamento dedicado a esta função, mais concretamente *Project Management*, onde irá ser realizado este estágio.

Desta forma, este relatório de estágio curricular pretende, através da experiência em local de trabalho, constatar os desafios que estes profissionais têm dia a dia, mas também, colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos durante a frequência do mestrado de gestão no Instituto Politécnico de Tomar.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estágio foi desempenhar as funções do PMO, as quais se encontram definidas de seguida como objetivos específicos.

Desta forma, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Suporte à gestão de projetos;
- Realização de informes financeiros;
- Realização de informes de recursos;
- Implementação e validação dos procedimentos de Segurança e Privacidade dos dados aplicados nos projetos;
- Controlo de atividade registada nos contratos (horas);
- Controlo do saldo de horas e data de fim de *Purchase Order* (PO);
- Utilização da ferramenta SAP para a criação de requisições de *Time Material* (T&M) e material de escritório.

1.3 Relevância do Estágio

O confronto entre as aprendizagens adquiridas ao longo do percurso académico, e a realidade laboral é por vezes difícil. Por isto, a realização deste estágio pretende colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em gestão, bem como a aquisição de novas competências técnicas e teóricas obtidas em contexto laboral.

Tecnicamente este estágio irá dotar o estagiário de capacidades técnicas, nomeadamente a aprendizagem das tarefas realizadas pelos PMOs na gestão dos contratos que estes têm. Por outro lado, irá também estar em constante contacto com a gestão dos contratos, quer financeiramente, mas também com as necessidades que os mesmos têm ao longo da sua duração. Desta forma, este estágio pretende dotar o estagiário de conhecimentos que permitam a gestão autónoma dos projetos em que irá estar envolvido durante o seu estágio.

Ao realizar este estágio numa empresa de renome como é a Softinsa, o estagiário terá a oportunidade de trabalhar com pessoas com bastante conhecimento e uma vasta experiência nesta área. Permitindo assim o seu desenvolvimento profissional através de conhecimentos técnicos e práticos que lhe serão fundamentais para o futuro.

Por outro lado, a incorporação do estagiário na empresa, também será relevante para a mesma, uma vez que irá permitir a troca de experiências entre os trabalhadores e o estagiário, designadamente, ideias e conceitos académicos aprendidos pelo estagiário durante a sua formação no mestrado em gestão.

1.4 Organização do Relatório

De forma a dar resposta e de abranger todos os temas relevantes para este relatório de estágio, o mesmo está dividido em 7 capítulos.

O primeiro capítulo contém a introdução do trabalho. Esta introdução é composta por uma breve contextualização do trabalho, bem como os objetivos do mesmo. Por outro lado, é abordada a relevância do estágio, assim como a organização do relatório final.

Já no segundo capítulo é tratada a caracterização do meio envolvente. Ou seja, neste capítulo é apresentada a empresa onde o estagiário desenvolveu o seu trabalho.

Por sua vez, no capítulo terceiro é feita uma introdução à gestão de projetos. Seguindo-se as definições de estruturas organizacionais, assim como a função do PMO, e a importância que este profissional tem nas empresas.

No capítulo quarto é descrita a metodologia usada ao longo deste trabalho.

É no capítulo quinto que o leitor encontra a descrição pormenorizada das tarefas realizadas ao longo do estágio curricular. Assim, todas as tarefas que foram realizadas, são descritas neste capítulo, de modo que se perceba o trabalho de campo que foi realizado pelo estagiário, bem como a relevância das tarefas desempenhas por este.

Já o capítulo sexto, após uma análise ao trabalho desenvolvido ao longo do estágio, é constituído pelas propostas de intervenção. Onde são referidas, de acordo com as aprendizagens teóricas adquiridas no mestrado de gestão, algumas melhorias às tarefas realizadas pelo estagiário.

Por fim, o capítulo sétimo é destinado à conclusão deste trabalho.

Capítulo - 2 Caracterização do Meio Envolverte

2.1 Softinsa

O ponto de partida para a realização deste estágio curricular passou pela escolha da empresa que mais se adequava aos objetivos do estagiário, sendo que a empresa Softinsa, devido ao seu *business core* destacou-se das demais.

A Softinsa, local onde se realizou o estágio, é uma empresa que se dedica a projetos nas tecnologias de informação. Desta forma, a gestão destes projetos foi o ponto fulcral para a escolha desta empresa, uma vez que permitiu ao estagiário colocar em prática o conhecimento adquirido no mestrado de gestão.

A Softinsa é uma empresa subsidiária do grupo *International Business Machines (IBM)* e da empresa espanhola *Viewnext* que também pertence ao mesmo grupo. A empresa mãe, IBM, também ela dedicada às tecnologias de informação, foi criada nos Estados Unidos da América no início do século XX e dedica-se às tecnologias de informação, sendo da sua autoria a criação e o constante desenvolvimento do *Software SAP*, utilizado por muitas empresas no mundo. Por sua vez, a empresa *Viewnext* dedica-se ao desenvolvimento e gestão de aplicações e infraestruturas (Batista, 2018).

Em 1998, a empresa *Viewnext* expande o seu negócio para Portugal, mais concretamente com a abertura de uma sucursal em Lisboa (Softinsa, 2022b).

No entanto, em 2007 a “sucursal da *Viewnext* transforma-se numa empresa independente designada *Softinsa – Engenharia de Software Avançado, Lda*” (Softinsa, 2022b). Esta nova empresa passa a ser detida pela IBM Portugal e pela *Viewnext*, de modo a dar continuidade à prospeção no mercado português, mas também internacional, e ao trabalho que tinha sido desenvolvido até então pela empresa *Viewnext* (Batista, 2018).

À semelhança da empresa *Viewnext*, a *Softinsa* dedica-se à gestão e desenvolvimento de aplicações e infraestruturas, atuando e sendo especialista em serviços como *Application Management Services, Asset Management, Business Intelligence & Analytics, Cognitive, Cognitive Cities – IoT, Human Capital Solutions, Mobile Solutions, SAP Consulting* (Softinsa, 2022b).

Um dos objetivos da Softinsa passou por estar mais próximo dos seus clientes, e por isso ao longo dos últimos anos abriu vários escritórios, mais conhecidos por Centros de Inovação Tecnológica (CENIT's) “especializados na prestação de serviços e na gestão e desenvolvimento de aplicações, com capacidade regional e global, fazendo parte da rede internacional de Centros de Inovação da IBM. Seguem um modelo integrado, multi-site e multi-cliente, tirando partido de tecnologias de alto valor de modo a ajudar as empresas a transformarem e a fazerem crescer os seus negócios”, e que se localizam no interior de Portugal (Softinsa, 2022b).

Essa expansão, representada pela figura 1, começou em 2013 com a assinatura de um protocolo entre a Câmara Municipal de Tomar e o Instituto Politécnico de Tomar, que culminou com a abertura de um CENIT, em 2014 nesta cidade. A empresa Softinsa continuou a expandir o seu negócio e em 2016 inaugura o CENIT de Viseu. Em 2019 assina um protocolo com a Câmara Municipal do Fundão e em 2020 também assina um protocolo com a Câmara Municipal de Portalegre, para a criação de um *Lab* especializado nestas cidades. Já em 2022 é igualmente assinado um protocolo com a Câmara Municipal de Vila Real e com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro para a criação de um CENIT nesta cidade (Softinsa, 2022b).



Figura 1: Mapa com a localização da sede da Softinsa e CENIT's (Softinsa, 2022b)

Os frutos desta expansão são os mais de 700 colaboradores que trabalham para a empresa e a faturação de 63 milhões de euros em 2021 e mais de 400 clientes na Europa, sendo que estes contratos estão ao encargo dos diferentes escritórios da empresa em Portugal, nomeadamente, os CENIT's (Softinsa, 2022b).

2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Softinsa está assente em oito departamentos. Assim, nesta empresa encontramos o departamento de *Business Development* (José Caratão), *Finance* (Paulo Gervásio), *People & Organization* (Raquel Jerónimo), *Global Business Services* (Nuno Alves), *Client Unit* (Rui Nunes), *Business Controls* (Filipa Riba), TSS (Paulo Vicente) e *Transition & Transformation* (Paulo Caria). Todos estes departamentos reportam ao diretor geral da Softinsa, Henrique Mourisca, tal como indica a figura 2 (Softinsa, 2022b).



Figura 2: Organograma Softinsa 2022 (Softinsa, 2022b)

Cada departamento possui várias áreas de ação. Assim, e no que concerne a este trabalho, a estrutura de PMO está inserida no departamento de *Consulting (Global Business Services)*, mais concretamente na área de *Project Management & Processes Improvement*, que tem como gestor, Carlos Guerra. A Brenda Oliveira é a coordenadora nacional da equipa de *Project Management Office* que trabalham na empresa Softinsa, na qual o estagiário está inserido.

2.3 Departamento de *Global Business Services (GBS)*

No departamento de *Global Business Services* (figura 3) estão integradas várias áreas de negócio da empresa Softinsa, sendo que a mais relevante é a consultoria de SAP. Nesta área o foco do negócio da empresa é a implementação deste *software* bem como a manutenção do mesmo. Contudo, também estão presentes áreas como, a área de *Enterprise Applications*, que se dedica à análise de dados através das mais recentes ferramentas, de modo a criar valor para o cliente. Faz igualmente parte deste departamento a área de *CIT & Practices Management*, que atua na área da programação de aplicações (Softinsa, 2022a).

Estas são as três principais áreas deste departamento. No entanto, estão igualmente inseridas outras áreas fundamentais para o sucesso da empresa. Entre as quais, destaca-se o *Project Management & Processes Improvement*, onde está inserida a equipa de PMO que tem como principal função a gestão dos diferentes projetos que a empresa tenha no seu portefólio. Este departamento destaca-se pela oferta de recursos qualificados nomeadamente “consultores, analistas e programadores, é especializado no desenvolvimento, implementação e gestão de soluções tecnológicas inovadoras, que permitem suportar a atividade dos seus clientes nos mais diversos setores e os ajuda a atingir os seus objetivos estratégicos” (Softinsa, 2022a).

Project Management Officer na Global Business Services

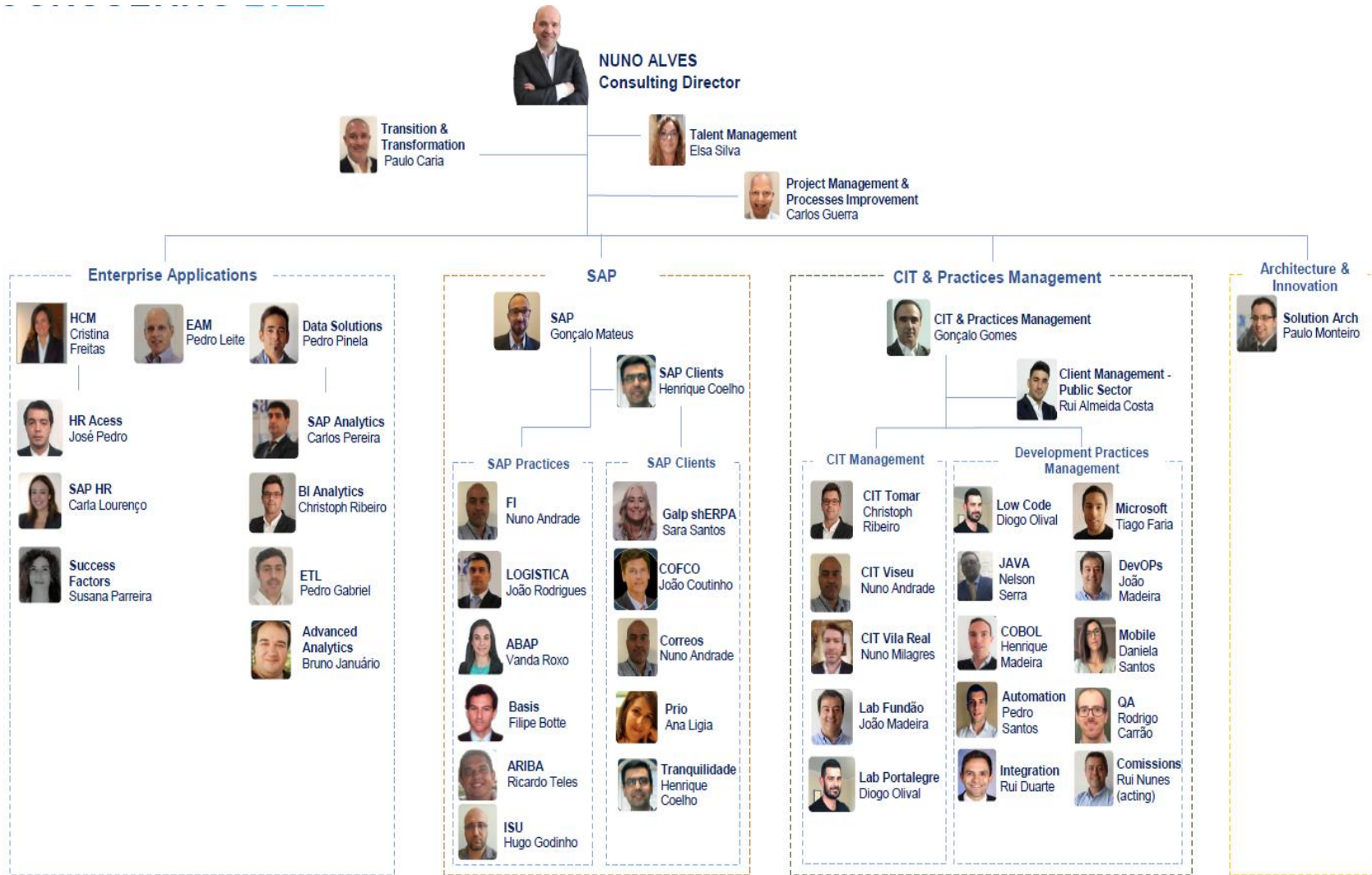


Figura 3: Organograma Departamento *Global Business Services*

2.4 *Project Management Office* do GBS

A *Project Management Office* é a área da empresa que está responsável pelo controlo e gestão de projetos, sendo utilizada a sigla PMO para a identificar. O mesmo acontece aos profissionais que trabalham nesta área, que são, igualmente, designados de PMO (*Project Management Officer*). Desta forma é usual associar-se esta sigla tanto à área, como ao profissional, contudo neste relatório a sigla diz respeito apenas ao profissional, de modo a facilitar a compreensão do texto.

Na verdade, na Softinsa a *Project Management Office* é igualmente a área que está responsável pela gestão e controlo dos projetos que esta tem no seu portefólio. Desta forma, o trabalho destes profissionais na Softinsa não é muito diferente do trabalho realizado por estes profissionais, nas outras empresas. O seu papel passa pelo controlo dos projetos para que no fim, o desempenho económico dos mesmos esteja de acordo com as previsões realizadas. Por outro lado, também desempenham outras tarefas, que serão abordadas no capítulo seguinte. Tais como, o controlo de recursos humanos alocados ao projeto. Contudo, existem outras tarefas que serão explicadas e desenvolvidas no capítulo cinco.

É de referir que na Sofinsa existem dois tipos de PMOs. O PMO dedicado, que está responsável apenas por um ou dois projetos que têm um custo elevado para o cliente. Este número reduzido de contratos deve-se às suas especificidades e ao constante controlo que os contratos necessitam. O outro tipo de PMO é designado de PMO centralizado, que tem à sua responsabilidade vários projetos de pequena dimensão, onde o custo para o cliente é significativamente menor. As tarefas realizadas por ambos são na sua maioria semelhantes. A única diferença entre estes dois profissionais está apenas na quantidade de projetos que têm ao seu cuidado e o valor monetário dos mesmos.

No que diz respeito ao estagiário, o mesmo desempenhou funções de PMO centralizado, sendo que, e com o devido acompanhamento por parte da tutora, teve ao seu cuidado sete contratos de diferentes dimensões, dos mais diversos setores de atividade económica, não podendo os mesmos serem identificados neste trabalho devido ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da empresa. Estes contratos passam pela implementação do *software* SAP, bem como a sua manutenção. Já noutros casos são referentes à venda de licenças SAP.

Capítulo 3 – Gestão de Projetos e PMO

3.1 Definição de Projeto

São várias as definições que existem para projeto. Se por um lado, cada empresa pode ter uma definição diferente de projeto, por outro, e recorrendo à bibliografia existente sobre este tema, são várias as definições que podemos encontrar segundo os diversos autores.

Desta forma, Mata (2002) refere que um projeto é um conjunto de tarefas e atividades que utilizam recursos humanos e também materiais, de modo a alcançar um objetivo previamente estipulado. Já Chapam (2010) tem uma opinião diferente, uma vez que para este autor nem todas as atividades realizadas podem ser designadas de projetos. No entanto, estes beneficiam dos métodos de gestão de projetos utilizadas nas empresas para o seu planeamento e implementação.

Por outro lado, Abrignani et al, (2001) definem projeto como um método que permite colocar em prática um conjunto de ideias de um ou de vários indivíduos. Do mesmo modo e completando a definição de Abrignani et al, (2001), Gouveia (1999) refere que um projeto é um conjunto de tarefas não repetitivas, planeadas que respeitam os custos e os objetivos previamente definidos. Este autor também refere que um projeto permite que as pessoas adquiram conhecimentos, bem como a transformação do meio envolvente em que o mesmo terá lugar.

Para Kerzner, (2009), um projeto é um conjunto de atividades específicas, realizadas com prazos temporais, onde as datas de início e de fim estão previamente delimitadas, bem como o seu limite financeiro. Refere também a multifuncionalidade dos recursos humanos e não humanos, que são esgotados durante a execução do projeto.

Já para Fernandes et al. (2013), um projeto tem o objetivo de criar um serviço ou um produto durante um determinado período temporal. Assim, um projeto tem um início e um fim, no entanto, a duração do mesmo pode ser curta, dependendo do produto ou serviço a que se destine. No que se refere ao fim do projeto, este é alcançado quando os objetivos planeados são atingidos. Contudo, podem haver situações em que os projetos chegam ao seu fim porque os objetivos definidos não foram alcançados, não havendo por isso necessidade dos mesmos continuarem a existir.

Tal como Fernandes et al. (2013), Albuquerque (2018), também refere que um projeto tem como objetivo criar um produto e/ou um serviço, sendo que o ciclo de vida do mesmo acaba quando forem atingidos todos os objetivos anteriormente planeados.

Outra visão de projeto é mencionado por Meredith e Mantel (2009), que classificam o âmbito do projeto, o seu ciclo de vida, bem como a sua interdependência como os fatores mais importantes do mesmo. Em detrimento da sua dimensão e durabilidade que são desvalorizadas por estes autores. Referem também que a importância do projeto para a organização deve ser uma característica do mesmo, pois, só dessa forma, e uma vez que os orçamentos são limitados, será nomeada uma equipa exclusiva para a sua gestão. Contudo, e apesar destas diferenças, podemos encontrar algumas semelhanças com outros autores, quando referem que um projeto é composto por tarefas finitas.

Assim, e de acordo com a recente definição do PMBOK (2013) um projeto é um trabalho temporário que pretende produzir um serviço ou um produto único. Já Pemsel e Wiewiora (2013) referem que todos os projetos são organizações temporárias, efémeras e têm uma morte anunciada, onde existe uma multidisciplinariedade de conhecimentos que acabam por ser interligados, de forma a otimizar o investimento realizado.

Desta forma, e apesar de todas as definições de projeto mencionadas em cima, este trabalho centra-se na definição de Albuquerque (2018) e Fernandes et al (2013). Uma vez que os projetos trabalhados desenvolveram um serviço num determinado período temporal, cumprido com os objetivos anteriormente planeados.

3.1.1 Gestão de Projetos

Como já foi abordado no capítulo anterior, um projeto tem diversas características que necessitam de gestão ao longo do ciclo de vida do mesmo. Assim, gerir um projeto é uma tarefa necessária nas organizações que tem vindo a destacar-se nos últimos tempos.

Desta forma, Aubry et al, (2010), referem que a gestão de projetos tem ganho um papel de relevo na gestão das organizações, nomeadamente nas tarefas onde existe atividade humana.

Por outro lado, Kerzner (2009), confirma a importância e o destaque que a gestão de projetos tem vindo a alcançar nas organizações e também na comunidade académica, uma vez que esta é considerada um instrumento de gestão vantajoso. No entanto, e apesar dos

benefícios que a gestão de projetos tem nas organizações, ainda não é possível atestar os ganhos quantitativos da mesma. Kerzner (2009) refere também que a gestão de projetos pretende potenciar o trabalho dentro das organizações, quer vertical, quer horizontalmente, alocando os recursos que as mesmas dispõem de forma mais eficiente. Por outro lado, o autor refere que esta abordagem não deseja acabar com o fluxo vertical, ou seja, o fluxo burocrático, no entanto, pretende potenciar a comunicação horizontal de forma que esta seja reforçada e que o trabalho dentro das organizações passe a ser mais eficiente.

Já Pietro (2019) classifica a gestão de projetos como o ato de gerir, coordenar, administrar, aplicar técnicas e conhecimentos de forma que um projeto tenha sucesso. Por outro lado, o mesmo autor refere a existência de projetos que são geridos utilizando os conhecimentos adquiridos através do contacto e da troca de experiências entre colegas de trabalho, onde são utilizadas ferramentas de apoio básicas. Contudo, o que se pretende da gestão de projeto, é o recurso às ferramentas adequadas para cada etapa do projeto, para que o mesmo alcance os objetivos determinados de forma mais eficiente.

Na verdade, e como existem várias definições e técnicas para a gestão de projetos, cada organização deve de optar pelo método que mais se adapta aos seus projetos. No entanto, estas escolhas estão condicionadas pelas experiências das chefias.

De fato, e apesar da relevância que a gestão de projetos tem vindo a ganhar nas organizações nos últimos anos, a mesma tem vindo a ser utilizada desde a década de 50. Na verdade, Crawford (2006), refere que as primeiras técnicas utilizadas na gestão de projetos foram de análise de rede e planeamento, como o *Program Evaluation and Review Technique* (PERT), e também o *Critical Path Method* (CPM), tendo aparecido em 1950. Estas foram utilizadas em grandes projetos de setores como a indústria de construção, defesa e engenharia. Os recursos a estas técnicas de gestão realçaram a importância que um bom planeamento, bem como da análise dos fatores envolventes, podem acrescentar valor a um projeto. Foi graças a estas técnicas que nos finais dos anos 60, começaram a surgir associações de profissionais em gestão de projetos, com a finalidade da partilha de experiências e de conhecimentos nesta área (Crawford, 2006).

Esta partilha levou as organizações a encararem a gestão de projetos como uma peça fundamental e poderosa. Assim, desde 1980, a gestão de projetos ganhou muita popularidade nos mais variados setores industriais (Shi, 2011). Atualmente, a gestão de

projetos é uma ferramenta de gestão predominante nas empresas, nomeadamente para a implementação de estratégias que ajudem à transformação do negócio, acrescentando valor às mesmas através da melhoria e do desenvolvimento de novos produtos (Winter et al, 2006). Contudo, e apesar de muitas organizações implementarem as práticas de gestão de projetos nas suas atividades diárias, as mesmas ainda não aproveitam todo o potencial que estas atividades de gestão podem trazer, potenciando os seus resultados (White & Fortune, 2002). Assim, e de forma a que estas práticas acrescentem valor aos projetos e às organizações, estas devem de estar relacionadas com os objetivos estratégicos da organização e também com os resultados dos projetos (Too & Weaver, 2014).

No entanto, nos anos 80 as organizações e os investigadores desta área de estudo, perceberam que careciam dos conhecimentos em gestão de projetos (Packendorff, 1995). Uma vez que toda a informação que era recolhida e gerada pelas práticas de gestão de projetos, necessitava de um ponto de convergência que permitisse o progresso desta nova corrente de gestão. Assim, os anos 90 mostraram-se como um virar de página para esta corrente, tendo sido desenvolvidos diversos programas e certificações da gestão de projeto. Foi graças a este desenvolvimento que em 1996, o *Project Management Institute* (PMI) publicou a primeira versão do *Project Management Body of Knowledge* (PMBok), sendo este uma referência para os profissionais desta área (Crawford, 2006).

Kerzner (1998), indica que a história da gestão de projetos apresenta três períodos temporais distintos:

- 1960 -1985. Durante este período temporal a gestão de projetos apresentava um carácter mais tradicional. Sendo que esta prática de gestão apenas era recorrente nas grandes indústrias que tinham no seu portefólio projetos de grandes dimensões, como por exemplo, a indústria aéreo-espacial.
- 1985 -1993. Este foi o período em que a gestão de projetos mais se desenvolveu. Uma vez que a maior parte das empresas perceberam a importância e a mais-valia que estas práticas podiam ter nas suas empresas. Assim, durante estes anos, a gestão de projetos é aplicada na maior parte das indústrias e em projetos de várias dimensões. Outro ponto que mostra o desenvolvimento desta época foi a evolução dos *softwares* de gestão de projetos, que aliados à multidisciplinariedade das equipas presentes nas organizações, permitiu que as empresas apresentassem melhorias nas suas práticas de gestão de projetos.

- 1993 - Presente. Neste período o autor defende a modernização da gestão de projeto. Referindo que devido aos estudos que são feitos nesta área, as práticas de gestão de projetos estão cada vez mais evoluídas. Mas também, e tendo em conta todo o potencial que as mesmas têm no que se refere ao valor acrescentado que as empresas podem retirar deles, são cada vez mais valorizadas. Por isso, independentemente do tamanho do projeto, e da área de negócio, a gestão de projetos tornou-se numa aposta para as organizações.

Desta forma, e como mostrou Kerzner (1998), a gestão de projetos tem vindo a evoluir ao longo dos anos, e a sua utilização tem sido uma recorrente aposta nas organizações, que pretendem obter o máximo valor dos seus produtos, e também a uniformização dos seus procedimentos.

Para Lewis (2007), gestão de projetos engloba certas características e tarefas, tais como o planeamento das atividades necessárias, a calendarização das mesmas, e o controlo das tarefas do projeto, de forma a que este consiga alcançar os objetivos previamente delimitados. No entanto, para o autor, o orçamento, o plano e o âmbito apresentam-se como os objetivos mais importantes e que devem ser seguidos, de forma a manter o projeto no nível correto de execução financeira e temporal.

No entanto, e se até agora foi tratado o tema de gestão de projetos, e dos benefícios que esta gestão pode ter numa organização, é igualmente relevante abordar o conceito de gestão organizacional de projetos. Assim, Aubry et al. (2007) definem gestão organizacional de projetos como uma nova vertente da gestão de projetos, em que as estruturas da organização estão articuladas entre si, de modo a implementarem os objetivos organizacionais nos seus projetos para conseguirem obter o máximo valor possível. Para estes autores, a gestão organizacional de projetos tem como objetivo criar valor acrescentado para o negócio, e não apenas de entregar os projetos que as empresas têm em mãos dentro do seu prazo, do seu orçamento e também de acordo com os padrões técnicos e de qualidade necessários. A mesma ideia é partilhada no PMBOK (2013), uma vez que refere que a gestão organizacional de projetos está focada na abordagem e na estratégia que é utilizada nos projetos, bem como no cumprimento das práticas organizacionais, de modo a que seja obtido o melhor desempenho, resultados e também vantagens competitivas e sustentáveis para a empresa.

Contudo, Aubry et al. (2007) referem também que é possível encontrar a gestão de projetos em todos os aspetos da organização, e por isso a definição de gestão organizacional de projetos deve demonstrar esse fato na sua definição.

Como podemos constatar ao longo deste subcapítulo, são muitas as definições que existem para gestão de projetos. Contudo, todos os autores defendem a importância da uniformização das tarefas realizadas na gestão de projetos, de modo que seja possível retirar e otimizar o máximo valor possível dos produtos para as organizações.

3.1.2 Boas práticas de gestão de projetos

Durante a execução de um projeto é necessário ter em atenção as boas práticas, que devem de ser respeitadas e realizadas, para que o mesmo consiga atingir os seus objetivos de uma forma mais eficiente.

Na verdade, Kerzner (2006), refere que dentro das boas práticas da gestão de projetos estão as tarefas reutilizadas e que constantemente acrescentam valor aos entregáveis do projeto, de forma a aumentar o sucesso do mesmo.

Para Besner e Hobbs (2006), as organizações têm de ter os recursos necessários para executar os projetos, devendo implementar estratégias para o sucesso do mesmo. No entanto, a escolha destas estratégias, bem como dos instrumentos a utilizar durante a execução do projeto, é da responsabilidade da organização e dos gestores de projeto. Sendo que os instrumentos escolhidos devem ser inseridos nas práticas de gestão de projetos, para dessa forma construírem uma vantagem competitiva.

Por sua vez, Fernandes et al. (2013), e indo ao encontro das práticas identificadas por Besner e Hobbs (2006), identificaram as 20 práticas mais úteis na gestão de projetos (tabela 1). Sendo estas as ferramentas que podem ter maior impacto no seu desempenho.

Tabela 1: Práticas mais úteis da gestão de projetos

| | |
|-----------|---------------------------------------|
| 1 | Relatórios de progresso |
| 2 | Análise de requisitos |
| 3 | Reuniões de acompanhamento |
| 4 | Identificação do risco |
| 5 | Estabelecer o âmbito do projeto |
| 6 | Reunião inicial |
| 7 | Cronograma |
| 8 | <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i> |
| 9 | Pedidos de alteração |
| 10 | Registo dos problemas do projeto |
| 11 | Diagrama de Gantt |
| 12 | Lista de atividades |
| 13 | Formulário de aceitação do cliente |
| 14 | Plano de resposta a riscos |
| 15 | Estabelecer o trabalho do projeto |
| 16 | Plano de comunicação |
| 17 | Matriz de responsabilidades |
| 18 | Plano de base |
| 19 | Análise qualitativa dos riscos |
| 20 | Termo de abertura do projeto |

Fonte: Fernandes et al. (2013)

Da mesma forma, Tereso et al. (2018), realizaram um estudo com o objetivo de perceberem quais as práticas mais recorrentes na gestão de projetos. Sendo que das 79 técnicas que recolheram, destacaram as 20 mais usadas durante o ciclo de vida do projeto, que engloba o seu início e o seu fim. Estes autores, concluíram com o seu estudo que as técnicas mais importantes na gestão de projetos estão ligadas às áreas de conhecimento, à gestão do cronograma, à gestão de integração do projeto e por fim, à gestão do âmbito do projeto.

Assim, são vários os estudos que identificam e atribuem diferentes graus de importância às tarefas realizadas na gestão de projetos. Desta forma, e comparando os estudos de

Tereso et al. (2018) e Besner e Hobbs (2006) podemos verificar na tabela 2 o grau de importância que cada autor atribui a estas ferramentas.

Tabela 2: Diferenças entre os estudos de Tereso et al. (2018), Besner e Hobbs (2006)

| Ferramentas e técnicas | Posição no estudo de Tereso et al. (2018) | Posição no estudo de Besner e Hobbs (2006) |
|---|--|---|
| Reunião inicial | 1 | 2 |
| Lista de atividades | 2 | 11 |
| Reuniões de acompanhamento | 3 | - |
| Chart de Gantt | 4 | 4 |
| Plano de base | 5 | 14 |
| Relatório de progresso | 6 | 1 |
| Formulário de aceitação do cliente | 7 | 15 |
| Cronograma | 8 | 6 |
| <i>Work Breakdown Structure</i> | 9 | 9 |
| Documentação de encerramento do projeto | 10 | - |
| Análise dos requisitos | 11 | 8 |
| Pedido de alteração | 12 | 7 |
| Matriz de responsabilidades | 13 | 5 |
| Inquéritos de satisfação do cliente | 14 | 20 |
| Registo dos problemas do projeto | 15 | - |
| Termo de abertura do projeto | 16 | 18 |
| Fecho dos contratos | 17 | - |
| <i>Lessons Learned</i> | 18 | 13 |
| Identificação do risco | 19 | - |
| Software de gestão de projetos para monitorização | 20 | 12 |

Fonte: Tereso et al. (2018)

Através da tabela 2 podemos constatar que existem algumas diferenças nas ferramentas e técnicas escolhidas pelos diferentes autores. Sendo uma das diferenças destes estudos a importância atribuída às técnicas por cada autor, mas também o fato de o estudo de Besner e Hobbs (2006) não conter 5 técnicas defendidas por Tereso et al. (2018).

Desta forma, Kerzner (2006) defende que apesar dos estudos sobre as boas práticas de gestão de projetos, nenhum deve de ser aplicado sem antes haver um estudo sobre a organização. Uma vez que as boas práticas de uma organização devem ser definidas internamente, considerando as ferramentas utilizadas anteriormente em projetos bem-sucedidos. Podendo estes ser aplicados em futuros projetos dos mais variados clientes.

Contudo, para Fernandes et al. (2013), as organizações podem recorrer a vários estudos e contribuições de modo a selecionarem as práticas mais adequadas para os seus projetos. Já o PMBOK (2013) defende que as práticas selecionadas pelas organizações, devem de se adaptar às situações dos projeto, e desse modo, escolher as ferramentas mais adequadas.

No entanto, a escolha das boas práticas a usar pela organização deve de ter em foco a estrutura organizacional adotada pela mesma.

3.2 Estruturas Organizacionais

A estrutura organizacional é a estrutura pela qual uma empresa é gerida. Assim, este sistema formal tem a característica de estabelecer, de distribuir as responsabilidades e os direitos entre as diferentes pessoas que trabalham nesta organização. Sendo eles os trabalhadores, gestores, acionistas, administradores, credores, auditores, e todas as pessoas inseridas neste sistema organizativo, que dita as regras e os procedimentos que devem de ser adotados nas tomadas de decisão nos mais diversos assuntos corporativos (Hyväri, 2016).

Jones (2013), refere também que as estruturas organizacionais são um sistema de autoridade e de relação de tarefas, que controlam a forma como as pessoas organizam as suas ações, e também a forma como são usados os recursos existentes. Para o autor, a estrutura organizacional deve também de ter a capacidade de se conseguir modelar, pois dessa forma irá conseguir controlar as atividades de uma forma mais eficiente para alcançar os objetivos a que a organização se propôs.

Contudo, nos últimos 40 anos, e no que diz respeito à implementação e desenvolvimento de novas estruturas organizativas, as empresas têm passado por uma revolução escondida (Kerzner, 2022). Uma vez que estas devem de ser dinâmicas e têm de ter a capacidade de se estruturar rapidamente. Isto porque o meio envolvente das organizações está em constante mudança, como por exemplo, a sua concorrência, as constantes mudanças na procura de produtos, as evoluções tecnológicas e por fim, a necessidade de controlar eficazmente os seus recursos (Kerzner, 2022).

Desta forma, Meredith e Mantel (2009) alertam que uma organização para ser bem-sucedida, tem de ter a capacidade de crescer, aumentando os seus recursos e pessoas. Contudo, quando a estrutura organizacional escolhida pela organização deixa de ter a capacidade de se adaptar e começa a inibir o trabalho da empresa, esta vai sofrer pressões para que se reorganize de forma mais eficiente. Assim, Jones (2013) refere que uma estrutura organizacional apropriada tem a capacidade de responder de uma forma mais eficiente aos problemas de coordenação e motivação. Estes problemas podem ser causados por fatores ambientais, humanos e tecnológicos.

As organizações podem assim, assumir três tipos de estruturas, sendo elas funcionais, matriciais e orientadas para os projetos (PMBOK, 2013). Desta forma, a estrutura organizacional tem influência na hierarquia onde está inserido o PMO, e também na dimensão dos projetos que estes têm à sua responsabilidade (Jalal & Koosha, 2015).

3.2.1 Organizações funcionais

Jones (2013) refere que as organizações funcionais são o tipo de estrutura mais frequente nas organizações, sendo por isso designada por organizações tradicionais. Neste modelo, a organização está agrupada por tarefas e funções, para dessa forma aumentar a sua eficácia em atingir os objetivos propostos para os projetos. Ou seja, como comprova a figura 4, todas as atividades da empresa são desenvolvidas em grupos funcionais, tendo como líder um chefe de departamento (Kerzner, 2022).

Outro aspeto a ter em conta neste modelo organizacional é a vantagem tecnológica que as empresas têm. Isto porque cada departamento da empresa é especializado numa área funcional. Assim, e como as funções são especializadas, as aptidões e as capacidades que melhoram a competitividade das organizações aparecem mais frequentemente (Jones, 2013).

Por outro lado, e tendo em conta que todos os projetos passam por departamentos funcionais, estes acabam por beneficiar da mais recente tecnologia. Já no plano da execução do projeto, o mesmo tem melhorias, pois como a organização dispõe de mão de obra flexível, o mesmo acaba por ser finalizado dentro do orçamento. Contudo, e devido à excelência técnica que se pretende atingir, muitos projetos acabam por não cumprir os prazos temporais para a sua conclusão (Kerzner, 2022).

Este tipo de organização tem algumas vantagens para a empresa. Assim, existe mais flexibilidade nos recursos, podendo os mesmos serem usados em vários projetos. Por outro lado, e como está definido desde o início, todos os recursos sabem a responsabilidade que têm e a quem devem de reportar. Por fim, os canais de comunicação estão bem organizados, uma vez que os recursos apenas reportam a uma pessoa, sendo neste caso, a sua chefia (Meredith & Mantel, 2009).

Meredith e Mantel (2009), apresentam também algumas desvantagens na organização funcional, sendo elas: o elevado tempo de reação aos problemas, uma vez que os recursos precisam da autorização da chefia para atuar; o foco no cliente é insistente; e por fim, a motivação da equipa pode ser afetada pelo fato de não existir um responsável pelo projeto.

Desta forma, e apesar deste modelo organizacional ser o mais frequente nas organizações, começam a existir alternativas ao mesmo, de modo que seja possível colmatar as suas desvantagens.

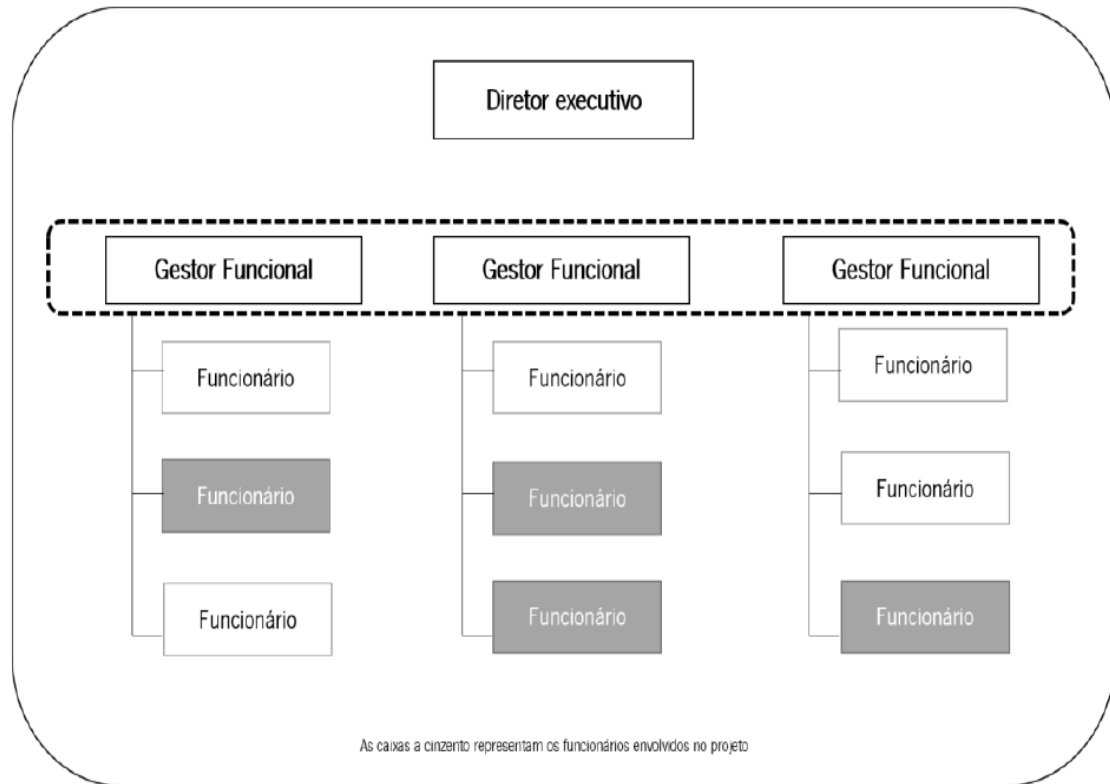


Figura 4: Organização funcional (PMBOK, 2013)

3.2.2 Organizações orientadas para os projetos

Nas organizações orientadas para os projetos, as empresas recorrem a ferramentas de gestão de projetos (Meredith & Mantel, 2009). Ou seja, não é suficiente uma organização aplicar os conhecimentos de gestão, e também das boas práticas necessárias num projeto. Os projetos precisam de estar alinhados com as estratégias corporativas da empresa, para que esta possa ser eficiente na gestão dos mesmos (Aubry et al., 2007). Da mesma forma, Jalal e Koosha (2015) referem ser inevitável que uma empresa orientada para os projetos não aplique os conhecimentos em gestão dos mesmos, de modo a otimizar os seus recursos e a aumentar a sua produtividade. Assistimos assim, à atribuição de gestores de projetos com total autonomia para tomar as decisões mais acertadas para os mesmos. De salientar que cada projeto tem alocado um gestor de projetos. Estes profissionais passam a lidar com todos os desafios da gestão de projetos, ou seja, com os conflitos que surgem na vertente organizacional, mas também do projeto (Kerzner, 2022). Desta forma, cada projeto passa a ter a sua própria equipa, sendo esta independente focando-se apenas no projeto que tem à sua responsabilidade (Meredith & Mantel, 2009). Esta explicação está representada na figura 5.

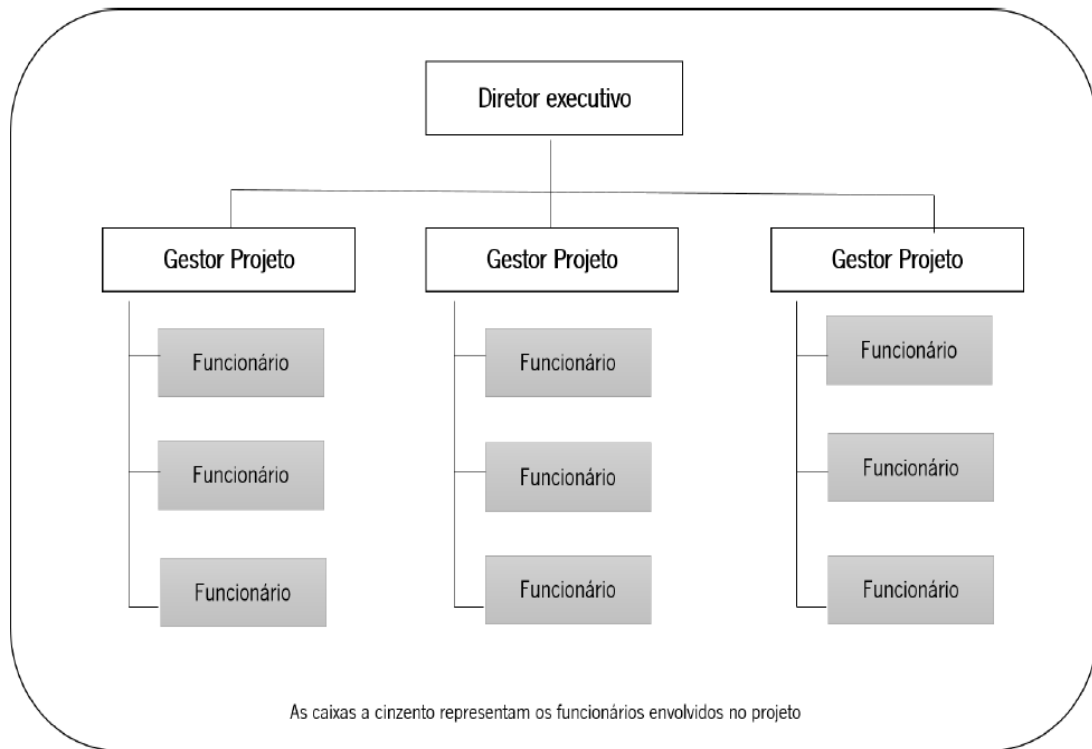


Figura 5: Organização orientada para os projetos (PMBOK, 2013)

Para Meredith e Mantel (2009), este modelo tem algumas vantagens que devemos de ter em consideração. Assim, estes autores referem que este modelo apresenta canais de comunicação fortes, uma vez que cada recurso reporta ao gestor de projetos, o que torna a resolução de problemas mais eficaz e rápida. Por sua vez, referem que o compromisso entre os membros da equipa é forte e por isso, conseguem resolver rapidamente os pedidos do cliente, bem como as necessidades do seu superior hierárquico. A última vantagem apresentada por Meredith e Mantel (2009), e também por Kerzner, (2009) é o fato de estas organizações apresentarem estruturas simples, o que facilita a perceção e também a implementação das medidas necessárias para a otimização do projeto.

No entanto, este modelo também apresenta desvantagens. Assim Meredith e Mantel (2009) e Kerzner (2009) referem que a impossibilidade de partilhar recursos com outros projetos aumenta os custos dos mesmos. Outro aspeto mencionado, é a manutenção dos recursos em projetos por mais tempo do que o estritamente necessário. O controlo de equipamentos e instalações também é apresentado como uma desvantagem, uma vez que, pode existir um conflito entre projetos que necessitem de equipamentos ou de instalações no mesmo período temporal.

Kerzner (2009) compara ainda o modelo funcional, referindo que este excede o tempo planeado para a conclusão do projeto, ao contrário do modelo orientado para projetos que devido à sua rápida intervenção consegue manter o projeto dentro dos prazos. No entanto, diz que a tecnologia tem um esforço adicional com este modelo, pois, como não há troca de recursos, cada projeto tem necessidades tecnológicas diferentes.

Assim, e devido às necessidades de gestão do modelo organizacional orientado para os projetos, o trabalho de PMO tem maior relevância.

3.2.3 Organizações matriciais

As organizações matriciais apresentam características diferentes das organizações funcionais e orientadas para os projetos. Se por um lado, as anteriores organizações representam os extremos, as organizações matriciais são o equilíbrio das anteriores. Na verdade, estas organizações aproveitam as vantagens que as anteriores têm, pretendendo eliminar a maior parte das suas desvantagens. Assim, a constante melhoria que as empresas procuram para as suas atividades, de modo a conseguirem responder rapidamente às necessidades dos clientes despoletou a implementação de modelos organizacionais nas instituições empresariais (Jones, 2013).

A figura 6 representa uma matriz complexa da estrutura organizacional que reúne recursos de diferentes organizações, de modo a colaborarem para o projeto que têm ao seu encargo. Na verdade, os recursos envolvidos no projeto passam a ter dois chefes, sendo eles o gestor de projeto e o chefe da organização funcional. Esta equipa multidisciplinar junta recursos da organização de suporte que dispõem das competências específicas para gerir os projetos (Dunn, 2001).

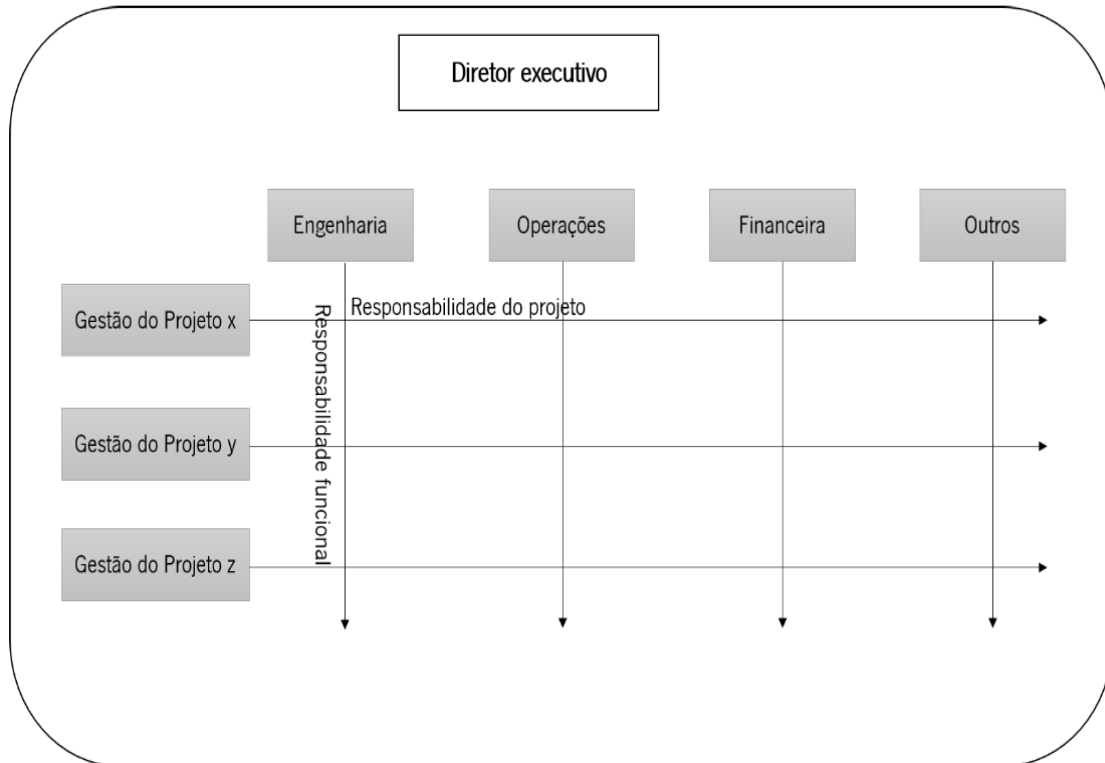


Figura 6: Organizações matriciais (PMBOK, 2013)

Kerzner (2009) refere que o gestor de projeto é responsável pelo sucesso do mesmo. Por outro lado, cabe aos restantes departamentos manter os padrões mais elevados da gestão dos projetos. Outro aspeto importante que o autor menciona é a partilha de informação, uma vez que diferentes recursos podem ser alocados para a mesma tarefa no projeto. Desta forma, o suporte destas organizações está centrado na criação de sinergias uma vez que, a responsabilidade da gestão do projeto é partilhada entre a gestão funcional e a gestão de projetos. Na verdade, e como refere Kerzner (2009), se por um lado a organização matricial pretende alcançar a eficiência financeira dos projetos ao mesmo tempo que cumpre os prazos estipulados, por outro pretende atingir a melhoria tecnológica dos mesmos.

No que diz respeito às vantagens desta estrutura organizativa, a mesma elimina a maioria das desvantagens da estrutura funcional. Segundo Kerzner (2009) e Meredith e Mantel (2009), algumas das vantagens são: a rápida resposta à necessidade do cliente e da organização; o custos deste modelo organizativo é mais fácil de suportar, pois é possível a partilha de recursos pelos variados projetos; pouca probabilidade de haver conflitos no seio da organização, sendo que os que possam existir são de resolução rápida e fácil.

Porém, e apesar das melhorias substanciais que esta estrutura organizacional apresenta, também apresenta algumas desvantagens. Assim Meredith e Mantel (2009), referem que as desvantagens são: não existir uma hierarquia explicitamente definida; os objetivos do projeto podem ser diferentes dos da gestão de topo; a necessidade de reportar a dois chefes, sendo eles o chefe do funcional e o gestor de projetos.

Desta forma, e apesar da estrutura organizativa matricial estar no meio das três estruturas abordadas, a mesma pode aproximar-se destas, uma vez que podem ter diversas formas. Assim, podem ser fortes, no caso de se aproximarem do extremo das organizações orientadas para os projetos, ou podem ser fracas no caso de terem mais funções funcionais. Também podem ser balanceadas, se se centrarem no meio destas três estruturas organizativas. Na verdade, podem ter a forma que for mais conveniente de acordo com o projeto que têm. A grande diferença desta estrutura organizativa é a sua dependência do gestor de projeto e também dos gestores de departamento para a tomada de decisão (Meredith & Mantel, 2009).

Por sua vez Jones (2013) refere que a organização matricial não foi projetada para situações do quotidiano das organizações. São adequadas para um nível elevado de coordenação entre peritos funcionais, uma vez que a organização deve de responder rapidamente em ambientes variáveis.

Jalal e Koosha (2015) mencionam a importância de se estudar as estruturas organizativas, uma vez que as estruturas de gestão de projetos vão ter influência na hierarquia do PMO. Por outro lado, vai igualmente influenciar a quantidade de projetos que os PMOs irão ter sob a sua responsabilidade.

3.3 Project Management Officer

3.3.1 Contextualização

No início da década de 90, os PMOs começaram a ganhar mais relevância nas organizações. Tendo o número destes profissionais aumentado desde então (Pellegrinelli & Garagna, 2009). Na verdade, o aumento destes profissionais nas organizações deve-se ao fato da complexidade dos projetos ser cada vez maior, mas também com a tentativa

das organizações controlarem os mesmos, bem como, em aumentar a sua eficácia (Cunha & Moura, 2014).

Desta forma, a importância dos projetos para as organizações é cada vez maior na busca para alcançar os seus objetivos estratégicos (Aubry et al., 2007). Hobbs et al. (2008), à semelhança de Cunha e Moura (2014), referem a importância que a gestão de projetos tem vindo a ganhar no seio das organizações, em resposta ao número elevado de projetos que estas têm, mas também devido à sua complexidade. Por sua vez, Hobbs et al. (2008), apontam estas condicionantes como um dos fatores para as empresas optarem pela integração de PMOs no seu departamento de gestão de projetos.

Assim, e segundo Dai e Wells (2004), o PMO pode ajudar a fortalecer o profissionalismo da gestão de projetos. Na verdade, um PMO pode ser uma consequência de uma política organizacional muito focada na gestão de projetos. Ou seja, estas organizações podem ter evoluído para uma organização orientada para os projetos, uma vez que, pretendem aumentar a eficiência dos mesmos. Desta forma, a função do PMO numa organização pode contribuir para a transformação da mesma, mas também para colaborar na implementação e na melhoria da gestão de projetos (Singh et al., 2009).

Dai e Wells (2004) definem PMO como sendo um profissional que tem a função de gerir um ou vários projetos, e reportar ao gestor de projetos, seu superior hierárquico. Singh et al. (2009) acrescentam que o PMO tem também como missão ajudar os gestores de projetos, bem como as diversas equipas na organização, de forma a implementar ferramentas e técnicas que otimizem a gestão de projetos no seio da organização. Por outro lado, e mostrando uma perspetiva um pouco diferente dos restantes autores, Pellegrinelli e Garagna (2009), referem que um PMO pode trabalhar em todos os departamentos da estrutura corporativa, tendo como missão, e recorrendo às práticas de gestão que mais se adequam, aliviar o gestor de projetos das tarefas de gestão.

Podemos também encontrar outra definição para PMO no PMBOK, (2013). Assim, um PMO faz parte de uma estrutura de gestão que uniformiza a gestão de projetos, partilhando metodologias, técnicas, recursos e ferramentas. Por outro lado, este profissional tem também a responsabilidade de fornecer suporte na gestão de projetos, sendo possível que em alguns casos possa ser diretamente responsável pela mesma.

Contudo, e apesar de existirem várias definições para o PMO, a integração dos mesmos deve respeitar os objetivos das organizações, e também as funções que vão desempenhar.

Assim, a escolha da estrutura organizativa a ser implementada na organização irá influenciar as características e as funções do PMO (Aubry et al., 2010). Já Jalal e Koosha (2015) referem que tendo em conta as diferentes estruturas organizacionais das empresas, é expectável existirem diferentes PMOs quer ao nível funcional, quer ao nível estrutural, sendo que estas diferenças tornam o PMO mais eficiente.

Para Hobbs et al. (2008), existe um problema na integração do PMO, pois o seu valor nas organizações ainda não é consensual. Os autores referem também que o fato das organizações imitarem outras, faz com que estas não consigam perceber o real valor do PMO, uma vez que este não corresponde às reais necessidades da organização. Desta forma, a integração do PMO para ser eficaz depende das necessidades organizacionais, mas também das funções escolhidas a desempenhar pelo PMO (Hurt & Thomas, 2009).

Por outro lado, a opção de integrar um PMO numa organização, deve-se à necessidade de diminuir os riscos que os projetos têm. Uma vez que, durante a execução de um projeto, a equipa de gestão responsável pelo mesmo depara-se com problemas de tempo, da gestão orçamental e também da qualidade do projeto. Na verdade, quando o PMO é bem integrado na organização, este consegue solucionar os problemas mais complexos através do conhecimento que foi adquirindo no projeto e também fora dele (Desouza & Evaristo, 2006).

A integração do PMO numa organização, é uma resposta da mesma aos ambientes e necessidades que esta tem. No entanto, antes desta integração, as organizações devem de ponderar algumas questões, nomeadamente na forma como este profissional será incorporado, bem como a que necessidades irá dar resposta (Pellegrinelli & Garagna, 2009).

3.3.2 Integração de um PMO

A integração de um PMO numa organização pode ter muitas vantagens para a mesma. No entanto, e como foi referido no subcapítulo anterior (3.3.1) quando este é mal integrado, as vantagens para a organização são poucas ou nenhuma. Na verdade, e como o recurso aos PMOs é recente, muitas empresas estão a integrar estes profissionais sem perceberem todos os fatores inerentes a essa integração (Aubry et al., 2010). Assim, as organizações devem de perceber como é que o PMO irá ser incluído na organização, quais são as necessidades organizacionais que justificam esta integração, e por fim, qual

deve ser a abordagem selecionada pela organização no momento da integração do PMO (Desouza & Evaristo, 2006).

Para Singh et al. (2009) é fundamental estudar a integração de um PMO numa organização. Isto porque caso a integração não corresponda às expectativas, pode ditar o fracasso do projeto da mudança organizacional. Na verdade, e pelo fato desta integração ser complicada em algumas organizações, diversos autores reuniram aspetos que devem de ser considerados para que a mesma seja um sucesso.

Assim, Hurt e Thomas (2009) defendem que antes da integração, as organizações devem criar uma ideologia a longo prazo; a organização deve estimular uma cultura de disciplina nas suas equipas, pois dessa forma irá ser mais fácil enfrentar os desafios mais complicados; também devem ter a capacidade para escolherem as pessoas certas para a equipa, bem como o chefe a quem o PMO irá reportar.

Por sua vez Andersen et al. (2007) e apesar de defenderem, como outros autores, que as organizações devem de definir objetivos claros para a integração do PMO, acrescentam fatores novos. Assim, estes autores destacam que é necessário a organização nomear um responsável pela integração. A equipa de PMO deve de ser composta por pessoas competentes para a função, e também preenchida conforme as necessidades da empresa. Deve ser planeada a evolução do PMO, e por fim o PMO deve ser formalmente iniciado.

Desouza e Evaristo (2006) também identificaram alguns fatores que podem levar a que a integração do PMO tenha sucesso. Desta forma, defendem que a organização deve estabelecer as motivações da integração; também deve optar pelo gestor mais adequado para a tipologia do projeto; a comunicação deve ser identificada claramente; e tal como Andersen et al. (2007) referem a importância da evolução do PMO através de métricas de avaliação.

Já Pellegrinelli e Garagna (2009) usaram uma abordagem diferente dos outros autores para darem a sua colaboração na discussão deste tema, ao recorrerem a perguntas, que devem ser respondidas pela organização no momento da integração do PMO, sendo elas: Qual a natureza do negócio? Qual o papel dos projetos e programas na perseguição dos seus objetivos de negócio? Quão madura é a organização, as pessoas e os processos? O que é que a organização está a tentar alcançar quando integra uma estrutura de PMO?

Na verdade, as organizações devem ser prudentes no processo de integração do PMO. Por isso, é necessário que tenham em consideração todos os fatores que possam

condicionar o seu desempenho. Por outro lado, o tempo e o esforço, que a organização despendeu para definir o modelo mais adequado para o PMO, de acordo com a sua política e os objetivos traçados, são um investimento que irá dar lucro no futuro, uma vez que acrescenta valor aos seus projetos.

3.3.3 Diferentes Tipologias de PMOs

As organizações trabalham em muitos projetos ao mesmo tempo, sendo que em muitos casos todos eles são diferentes. Assim, para que os mesmos sejam otimizados da melhor forma possível devem de ter PMOs diferentes para cada ramo de atuação. Sendo que desta forma, e tendo em conta o conhecimento específico do PMO, o mesmo irá compreender melhor as necessidades específicas do projeto (Desouza & Evaristo, 2006).

Aubry et al. (2007), referem que existem várias configurações nas funções do PMO de modo a garantir a transmissão de conhecimento, mas também a execução dos objetivos e as ações realizadas para alcançar as metas estabelecidas. Desta forma, é essencial que as organizações adotem as mudanças necessárias de forma a conseguirem alcançar essas metas (Hurt & Thomas, 2009). Assim, e tendo em conta as características do PMO, estes são muito heterogéneos, podendo variar em funções, dimensão dos projeto, e nos aspetos que os constituem (Müller et al., 2013). Cabe por isso a cada organização escolher qual é o PMO que mais se adequa à sua estrutura corporativa, adaptando as suas funções às necessidades que a organização quer que o PMO dê resposta. Deste modo, um PMO é um trabalhador qualificado com tarefas específicas (Artto et al., 2011).

Na verdade, quando uma organização pensa em integrar um PMO, esta deve ter em consideração as características que o mesmo tem, de modo a que vão ao encontro das necessidades exigidas para o projeto, de forma a otimizar o seu desempenho (Cunha & Moura, 2014). Desta forma, o grande desafio que as organizações passam a ter é a capacidade para conciliarem a gestão interna dos projetos com a estrutura organizativa, nomeadamente a administração da empresa, para dessa forma a gestão de projetos estar em sintonia com os objetivos estratégicos da organização (Too & Weaver, 2014).

Assim sendo, e tendo em conta a escolha do PMO certo, de acordo com a tipologia do projeto, o PMBOK, (2013) refere a existência de três tipos de PMOs distintos, e com níveis de controlo e de autoridade diferentes. Sendo eles o PMO *supportive*, *controlling* e *directive*. O PMO *supportive*, é um profissional que fornece serviços, classificado como

um setor de serviços, uma vez que, fornece modelos, aprovisiona o acesso a informação e ao conhecimento adquirido em projetos passados e também às boas práticas de gestão. Por sua vez, o PMO *controlling* tem um controlo moderado. Também dá suporte, requer compatibilidade entre os modelos que a organização usa e as ferramentas de gestão. Por outro lado, tem autonomia para implementar os instrumentos de gestão de projetos que mais se adaptam à sua organização. Por último, o PMO *directive* é responsável por toda a gestão dos projetos e por isso, o seu grau de controlo é elevado.

Por sua vez, Müller et al. (2013), referem também três papéis para os PMOs, sendo estes muito parecidos com os referidos anteriormente. Assim, o PMO que fornece serviços, é um setor de serviços quer para os gestores de projeto, para unidades internas e externas e também para a sua equipa, oferecendo suporte aos projetos. Este PMO tem um vasto conhecimento administrativo dos projetos e por isso, dá suporte na execução de tarefas especializadas, e também, de consultoria. Por outro lado, e para além de fornecer suporte operacional, responde de acordo com as necessidades a todos os intervenientes do projeto, e por fim, é da sua responsabilidade garantir o bom desempenho do projeto. Este autor também refere o PMO como tendo um papel de controlo. Na verdade, Müller et al. (2013) referem que este PMO tem este papel quando assume a responsabilidade de gestão nos projetos que lhe foram atribuídos. Assim, é responsável pelos instrumentos de gestão utilizados e pelo cumprimento das normas do projeto. Por outro lado, é da sua responsabilidade avaliar o desempenho do projeto, e também pode, em certas condições ser o responsável pela avaliação dos seus colegas de equipa. Neste papel, o PMO tem uma responsabilidade acrescida, uma vez que tem a função de monitorizar o projeto, os gestores do projeto e os seus colegas de equipa. Por último, Müller et al. (2013) atribuem um papel de cooperação ao PMO. Desta forma, o PMO colabora como os restantes PMOs, gestores de projeto e com as restantes equipas de projetos. Para além de ter uma relação, com estes, de igualdade, reciprocidade e de mutualidade, este PMO é caracterizado pela partilha imparcial de conhecimento entre todos, mas também pela orientação que oferece a todos os intervenientes interessados. Tendo em conta as características atribuídas ao PMO, Müller et al. (2013) definiram quatro perfis de PMO, sendo eles o *superordinate*, *subordinate*, *coequal*, e o *balanced*. Assim, *superordinate*, desempenha funções de controlo sendo o perfil mais alto na hierarquia da organização. Por sua vez, o *subordinate*, e como o nome indica, tem a função de auxiliar os outros. Já o *coequal*, tem tarefas de

funções de cooperação e de igualdade com os outros colegas, e por fim o *balanced* está no meio dos outros perfis mencionados anteriormente.

Por outro lado, Desouza e Evaristo (2006) referem perfis diferentes de PMO. Assim, para estes autores existe o PMO *supporter*, *information manager*, *knowledge manager* e *coach*. Assim, o *supporter* tem como missão manter a equipa de gestão atualizada quanto à evolução do projeto, identificar os riscos que este possa ter, manter o arquivo do mesmo, ou seja, desempenha funções predominantemente administrativas. Não tendo por isso influência na escolha do projeto, bem como na sua gestão. Por sua vez, o PMO *information manager*, é o elo de informação entre a equipa de gestão de projetos, e por isso a sua fonte de conhecimento é bastante elevada. No entanto, também não tem autoridade sobre os projetos em que desempenha funções. Já o PMO *knowledge manager*, não desempenha funções administrativas, no entanto, tem conhecimentos profundos sobre as boas práticas que devem ser seguidas, mas também disponibiliza orientação e formação. Sendo por isso alguém que tem um conhecimento profundo no que diz respeito à gestão de projetos. Por fim, e segundo os autores temos o modelo *coach*. Este modelo refere que o PMO é uma fonte inesgotável de conhecimento sobre as boas práticas do projeto, tendo um conhecimento pleno do estado do projeto na organização. Assim, cabe a este PMO cumprir a excelência da gestão de projetos.

Outra abordagem distinta é apresentada por Singh et al. (2009), uma vez que estes autores apenas referem existir dois tipos de PMO, o *light* e o *heavy*. Assim, e no que concerne ao PMO *light*, este desempenha um papel passivo na gestão do mesmo, uma vez que não controla diretamente a gestão de projetos. Por outro lado, atua como elo de informação sobre os projetos, podendo criar modelos para serem implementados no mesmo. Neste caso a equipa de PMO é muito pequena. Já o PMO *heavy* tem controlo sobre os projetos, e complementa a gestão dos mesmos, sendo por isso o oposto do *PMO light*.

Do mesmo modo J. K. Crawford, (2011) apresenta três tipos de PMO distintos dos que foram abordados até aqui, sendo eles o PMO *type 1 Project Officer*, *type 2 Business Unit PMO* e *type 3 Enterprise PMO*. Assim, o PMO *type 1* controla projetos de grandes dimensões, sendo responsável pelo controlo do orçamento do mesmo, do seu cronograma e também dos processos administrativos necessários. Neste caso, e como este PMO vai recorrer a ferramentas de gestão de projeto irá acrescentar valor ao mesmo. Por sua vez o PMO *type 2*, é responsável por projetos individuais, no entanto, tem ao seu encargo diferentes projetos com dimensões distintas. Assim, e tendo em conta o conhecimento

que este PMO tem dos vários projetos em que está inserido, o mesmo está focado em aproveitar os processos de outros projetos, o que permite aumentar a eficiência da gestão dos recursos, sempre com o foco no sucesso de cada projeto. Por último, o PMO *type 3* está alocado ao nível corporativo, pois tem como missão apoiar a gestão de topo na atribuição de prioridades dos projetos, de modo a concretizar os objetivos da organização. Este PMO, e segundo o autor, é o único a ter em conta a estratégia organizacional.

Na verdade, e como comprova a tabela 3, a literatura está repleta de diversas definições e tipologias de PMO defendidas por vários autores. Contudo, e apesar das diferenças que existem entre elas, as mesmas baseiam-se nas funções básicas apresentadas no PMBOK, (2013), sendo estas caracterizadas através das funções básicas de suporte, controlo e direção.

Desta forma, a empresa Softinsa, devido às características dos projetos que tem no seu portefólio, recorre aos PMOs *type 1* e *Supportive*.

Tabela 3: Modelos e tipologias de PMO na literatura

| Autores | Modelos de PMO | | | | |
|--|-------------------------|---|---|-------------------------------|---|
| Englund, Graham e PC Dinsmore (2003) | Project Support Office | Project Management Center of Excellence | Program Management Office | | |
| Kendall e Rollins (2003) | Project Repository | Project Coaching | Enterprise PMO | “Deliver Value Now” | |
| Garfein (2005) | Project Office | Basic PMO | Mature PMO | Enterprise PMO | |
| Letavec (2006) | Consulting PMO | Knowledge (Strong PMO) | Standards (Blended PMO) | | |
| Desouza e Evaristo (2006) | Supporter | Information Manager PMO | Knowledge Manager PMO | Coach PMO | |
| Gartner Research Group (2008) | Project Support Office | Program Management Office | Project Management Center of Excellence | Federated PMO Program Offices | Enterprise PMO |
| Hill (2008) | Project Office | Basic PMO | Standard PMO | Advanced PMO | Project Management Center of Excellence |
| Kerzner H. (2009) | Functional PMO | Customer PMO | Enterprise PMO | | |
| Crawford (2011) | Project Office (type 1) | Business Unit PMO (type 2) | Enterprise PMO (type 3) | | |
| Unger N, Gemünden G. e Aubry M. (2012) | Supporter | Controller | Coordinator | | |
| PMI (2013) | Project Office | Departmental/ Business Unit PMO | Project Support Office | Enterprise PMO | Project Management Center of Excellence |
| Dennis L. Bolles e Darrel G. Hubbard (2015) | Project Office PMO | Project Support Office | Departmental/ Division/ Business Unit PMO | Enterprise PMO | Project Management Center of Excellence |

Fonte: Monteiro (2016)

Capítulo 4 – Metodologia

Neste capítulo será abordada a escolha da metodologia de investigação escolhida para alcançar os objetivos propostos. Deste modo, é importante compreender a diferença entre método e metodologia. Para Saunders et al. (2016) o método é a escolha das técnicas e procedimentos que vão ser usados ao longo do trabalho para obter e analisar os dados. Por sua vez, a metodologia é referida como a teoria de investigação que deve ser usada. Assim, Neuman (2014), refere que a metodologia de investigação é uma pesquisa onde os métodos de análise e de recolha de dados foram previamente selecionados.

4.1 Caracterização do Estágio

Assim, este trabalho está centrado na realização de um estágio de PMO com a duração de 900h, na empresa Softinsa, mais concretamente no CENIT de Tomar, que teve o seu início no dia 1 de agosto de 2022 e o seu fim no dia 11 de janeiro de 2023. Durante este estágio foram, de acordo com os objetivos traçados para o mesmo, identificadas e executadas as tarefas diárias de um PMO da empresa Softinsa. Todas as tarefas que foram realizadas serão abordadas no capítulo 5. Por outro lado, também foi promovida a identificação de algumas práticas que tornam as funções de PMO menos eficientes, e a otimização das mesmas de forma que o PMO consiga ser mais eficiente no controlo dos seus projetos. Estas melhorias serão abordadas mais à frente no capítulo 6. Por sua vez, este trabalho teve como objetivo geral o desempenho das funções do PMO, de forma que seja possível executar e gerir projetos de uma forma autónoma.

Foram também definidos os seguintes objetivos específicos:

- Suporte à gestão de projetos;
- Realização de informes financeiros;
- Realização de informes de recursos;
- Implementação e validação dos procedimentos de Segurança e Privacidade dos dados aplicados nos projetos;
- Controlo de atividade registada nos contratos (horas);
- Controlo do saldo de horas e data de fim de *Purchase Order* (PO);
- Utilização da ferramenta SAP para a criação de requisições de *Time Material* (T&M) e material de escritório.

Assim, e de modo que todos os objetivos, específicos e gerais, deste trabalho fossem alcançados, foi definido o seguinte plano de estágio entre a Softinsa e o Instituto Politécnico de Tomar:

- Suporte à gestão de projetos;
- Informes financeiros;
- Informes de recursos;
- Implementação e validação dos procedimentos de Segurança e Privacidade dos dados aplicados nos projetos;
- Controlo de atividade registado nos contratos (horas);
- Controlo do saldo de horas e data de fim de PO (Purchase Order);
- SAP (Criação de requisições de Time Material (T&M) e material de escritório).

4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

O sucesso de um trabalho está condicionado pela escolha apropriada dos instrumentos de recolha de dados que vão ser usados durante a realização do mesmo. Na verdade, algo que ajuda a selecionar estes instrumentos é a definição da abordagem de investigação. Assim, Saunders et al. (2016) apontam duas abordagens diferentes, a indutiva e a dedutiva. Para o autor, a abordagem indutiva está relacionada com investigações mais exploratórias, que recorrem à observação sendo apenas propostas teorias ou melhorias no fim da investigação. Por sua vez, a abordagem dedutiva envolve testar, provar a teoria que foi desenvolvida para a referida investigação. Sendo que a abordagem utilizada neste relatório foi a indutiva.

Tendo em conta a característica da investigação, da abordagem e da estratégia selecionada, a técnica escolhida foi a observação direta e participante. Uma vez que o investigador será igualmente o instrumento de recolha de dados através da observação abrangente e proativa (Gressler, 2003).

Capítulo 5 – Apresentação e descrição das tarefas realizadas

Este capítulo irá centrar-se apenas em cinco tarefas que irão ser descritas nos subcapítulos 5.1 a 5.5, sendo elas:

- Documentação de Contratos e Controlo Segurança e Proteção de Dados;
- *On-Boarding* e *Off-Boarding*;
- Informe financeiro;
- Informe de recursos;
- Requisições T&M e Materiais;

Apesar de terem sido realizadas mais tarefas, apenas irão ser aprofundadas estas cinco, pois, foi aqui que o estagiário desenvolveu a maior parte do seu trabalho durante o estágio.

5.1 Documentação de Contratos e Controlo Segurança e Proteção de Dados

Em todos os contratos podemos encontrar uma proposta assinada entre duas entidades, sendo uma a prestadora de serviços e a outra a empresa em que o serviço vai ser realizado. Assim, quando a empresa Softinsa tem um novo contrato de prestação de serviços, é necessário preencher internamente alguma documentação de Segurança e Proteção de Dados (SyPD), sendo que esta tarefa está destinada aos PMOs.

Na verdade, e no caso da Softinsa os contratos são classificados de S0 a S4, sendo o S4 o nível mais elevado de segurança e proteção de dados e o S0 o menor. Este fator também é importante pois, o preenchimento da documentação está condicionado com o nível de segurança atribuído a cada contrato. Sendo que num S4 é preciso preencher mais documentos, em contraste com um S0. Desta forma, os documentos preenchidos pelo estagiário foram referentes a contratos com um nível de S3 e de S4. Estes dois contratos apesar de muito idênticos são diferentes no controlo dos seus recursos. Isto porque num contrato S3, e devido à sua especificidade, os recursos não necessitam de acessos específicos no projeto, bem como o controlo dos mesmo para com o cliente. Já no contrato S4 os recursos podem ter acessos específicos, bem como existe a necessidade de controlar os acessos que estes têm.

Desta forma, e no que se refere à documentação que foi preenchida durante o estágio, temos o Inventário, onde é detalhado a aplicação que vai ser usada no projeto, os tipos de

acessos, o ambiente a que os recursos têm acesso podendo ser de teste, desenvolvimento e produção.

Outro documento é o registo de atividade. Neste documento é planeada a frequência que cada atividade de SyPD tem no contrato, podendo ser mensal, trimestral, semestral e anual. Por sua vez também, é necessário preencher uma *checklist* de *on-boarding* e *off-boarding*. Este documento, que irá ser preenchido aquando da entrada e saída de cada recurso em cada projeto, é preenchido com os dados do cliente e as especificidades do contrato. Da mesma forma, é preenchido um certificado de eliminação de dados, que vai ser preenchido pelo recurso aquando da sua saída.

A *work force master list*, é igualmente outro documento que deve ser preenchido com os dados do cliente. Este documento serve para anotar os recursos que cada projeto tem, bem como se estão ativos ou inativos no mesmo. Por outro lado, e caso o projeto necessite de acessos, os mesmo são preenchidos neste documento *a posteriori*.

Por último, é preenchido a formação específica que cada recurso deve ler quando entra no projeto. Este documento é preenchido com os dados do contrato assinado entre as duas entidades. Nomeadamente no que diz respeito aos tipos de dados que vão ser tratados e à responsabilidade que cada parte tem no mesmo.

Esta documentação é importante para manter o controlo dos recursos no projeto, mas também para manter a segurança dos dados e das tarefas necessárias nos mesmos. Desta forma, e como todos os contratos estão sujeitos a auditorias, a documentação deve estar sempre atualizada, de forma que não existam erros que podem prejudicar a eficácia do contrato.

5.2 *On-Boarding* e *Off-Boarding*

Para gerir um projeto é necessário ter atenção às diferentes tarefas que é preciso realizar ao longo do ciclo de vida do mesmo. Neste caso, a tarefa em questão é a gestão dos recursos que o projeto tem alocado, bem como o processo de vinculação e desvinculação dos mesmos.

O processo de *On-Boarding* pretende assim colmatar uma necessidade que o gestor do projeto encontrou. Essa necessidade pode passar pela falta de recurso para finalizar o projeto dentro do prazo estipulado. Mas também pela necessidade específica de um

recurso qualificado, e com um certo tipo de especificações que vão ao encontro das necessidades do projeto naquele período temporal.

Desta forma, o processo de *On-Boarding* na empresa Softinsa começa quando o gestor de projetos se depara com a necessidade de incluir um recurso no projeto. Após ser encontrado o recurso que corresponde às necessidades do projeto, bem como o período temporal que o mesmo irá trabalhar, o gestor de projetos pede aos PMOs para tratarem deste processo. Assim, os PMOs, através dos dados do recurso, nomeadamente o seu nome, o número de identificação da empresa e a data de início em que o recurso irá começar a trabalhar no projeto, enviam um email ao departamento de *support operation* a pedir a alocação do mesmo.

Após esta tarefa estar concluída, os PMOs começam a tratar dos aspetos mais administrativos. Nomeadamente, o envio da formação específica que o recurso deve ler para compreender o tipo de dados e as normas de ética que deve cumprir. De seguida, deve ser preenchida a *Workforce Member Master List*, representada pela figura 7.

Workforce Member Master List | Last updated: 0-Jan-00 <- field is automatically updated based upon column A

| | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------|---------------------------------------|
| Account/Project/Contract Number(s): | | Client (if applicable): | |
| Date of Revalidation: | | IBM Manager: | |
| | | Comments: | Include comments here |

| Date of last update to this row | Description of update to this row | Workforce Member Name | IBM Serial Number | Active/Inactive | Type of Employee (reg, sub-con, GR, landed resource) | Subcontract or Agency (if applicable) | Type of Workstation | Type of Peripheral Equipment Used to Store or Transfer Files or Data | Role(s) on Team | Assignment Start Date | On Boarding Completion Date (Retain evidence of completed activities and completed checklist) | ADD TRACKING COLUMNS AS NEEDED FOR NDA, BACKGROUND CHECKS, DRUG TEST ETC. | PLANNED Assignment End Date | Actual Assignment End Date | Type of Separation | Removal of client data confirmed | Off Boarding Completion Date (Retain evidence of completed activities and of completed checklist) | Annual Project-Specific Training Date | Repository Location of on and offboarding checklists and supporting evidence |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|--|---------------------------------------|---------------------|--|-----------------|-----------------------|---|---|-----------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 7: Workforce Member Master List

Neste documento, que serve para controlar todos os recursos que estiveram no projeto, têm de ser preenchidas as colunas *date of last update to this row*, onde é colocada a data em que foi feita a atualização do documento. A coluna *Description of update to this row*, onde é identificado qual o processo que estamos a realizar, se *On-Boarding* ou *Off-Boarding*. O *Workforce Member Name*, onde é colocado o nome do recurso que está a ser alocado ao projeto. No *Ibm Serial Number* será inserido o número de identificação do recurso. Sendo que os números que começam por 1 pertencem aos recursos da Softinsa, com 3 a sub-contratados a empresas de prestação de serviços e com o número 6 os estagiários. De seguida, o PMO preenche a coluna *Active/Inactive*, sendo que o *active* corresponde aos recursos que estão a trabalhar no projeto e o *inactive* aos recursos que já realizaram o processo de *Off-Boarding*.

As colunas *Type of employee*, indicam se o recurso é sub-contratado ou se pertence aos quadros da Softinsa, e na *subcontract or agency*, insere-se o nome da empresa a que pertence o sub-contratado. No caso de o recurso pertencer à Softinsa, esta coluna não será preenchida. Por sua vez, será indicado qual é o papel do recurso na coluna *roles on team*. Podendo estes ser consultores, técnicos, analistas, PMO e gestores de projeto. Por fim, será preenchida a coluna *assignment start date*, onde se insere a data em que o recurso começou a trabalhar no projeto.

No entanto, e assim que o recurso enviar um email a confirmar a leitura da formação específica, bem como a sua compreensão, preenche-se a coluna *On Boarding completion date*, com a data em que o email foi enviado.

De seguida, e nos contratos com o nível de segurança S4, tem de preencher a *ACL*, como mostra a figura 8.

| Date of last update to this row | Description of update to this row | Workforce Member Name | Country where Workforce Member resides | User ID | VIEWNEXT Serial Number | Access Role Code (match SOD Task to Roles tab) | Access request ID or location | Access Description |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|--|---------|------------------------|--|-------------------------------|--------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Server / System / Application / Tool | Environment | Privileged Access? No or select type | Yes or No: Access to Client PI/SPI/BSI or regulated | Shared ID? | Business Need | User ID | Date Granted | Date Revoked | Date of Revalidation |
|--------------------------------------|-------------|--------------------------------------|---|------------|---------------|---------|--------------|--------------|----------------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Figura 8: ACL

Este documento é muito semelhante à figura 7, bem como o seu preenchimento. No entanto, tem a função de identificar os acessos que os recursos têm no projeto, e o tipo de aplicação com que vão trabalhar. No que se refere à aplicação, pode ser de desenvolvimento, produção e de teste. Outra informação que é necessário inserir é o tipo de dados do cliente a que o projeto e os recursos têm acesso. Todos estes dados, tirando os que são semelhantes com os da *workfore member master list*, são facultados pelo gestor de projetos.

Por outro lado, é necessário preencher também uma *Checklist*. Esta *Checklist* contém os dados da empresa para a qual a Softinsa está a trabalhar num determinado projeto e, também os dados do recurso que entrou no projeto. Para além, destes dados esta *Checklist* tem também uma série de campos referentes ao SyPD do projeto, que devem ser preenchidos conforme a aplicação dos mesmo no projeto. Este documento, para além da informação referente ao *On-Boarding*, tem também campos que devem de ser preenchidos quando o recurso sai do projeto.

Por fim, tem de se preencher a SOD (figura 9), que serve para controlar os recursos que estão efetivamente a trabalhar no projeto. Assim, e neste documento, apenas tem de se inserir o nome do recurso, o seu número de identificação e qual é o seu papel no projeto.

| Employee-id | (optional) Only 1/cell User-id | (Required) Only 1/cell Employee serial number | (Required) Only 1/cell Role-Code | # Roles |
|-------------|--------------------------------------|---|--|---------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |

Figura 9: SOD

O projeto de *On-Boarding* fica assim completo, quando estes documentos estão devidamente preenchidos, e as evidências recolhidas foram colocadas numa pasta que contém todos os dados e documentos do projeto.

Já o processo de *Off-Boarding* tem semelhanças com o processo descrito anteriormente. Sendo que este é realizado quando o gestor de projetos pede a saída de determinado recurso de um projeto.

Neste caso, também é necessário pedir a saída do recurso ao *support operation*, que irá retirar os acessos que este tinha ao projeto desde a data mencionada pelo gestor de projetos. Após essa comunicação, é preenchida a *workforce member master list*, nomeadamente as colunas *actual assignment end date*, onde é colocada a data da saída do recurso. Automaticamente na coluna *description of update to this row*, o recurso passa para *off-boarding*.

De seguida, faz-se o mesmo processo, na ACL onde é inserida a data de saída do recurso na coluna *date revoked*. Após este processo, é necessário apagar os dados do recurso da SOD, uma vez que esta apenas controla todos os recursos que têm o *on-boarding* ativo no projeto.

A diferença neste processo, é a necessidade de verificar se existem alguns riscos associados ao recurso aberto no log de riscos (figura 10). Caso existam, os mesmos devem ser dados por terminados. Neste caso, os riscos podem ter diferentes causas, ou seja, o reporte esporádico de horas no contrato, a saída do recurso sem completar o processo de *Off-Boarding*. No entanto, todos os riscos estão relacionados com o SyPD do projeto.

| | | | | | |
|------------------------|---|---------------|---------------|---------------|--|
| Business Benefits | Benefício para o cliente | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |
| Scope | Âmbito Definido | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |
| Team | Equipa Interna, Subcontratados, Ambiente técnico | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |
| Work and Schedule | Planificação | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |
| Delivery Org. Benefits | Imagem, Companhia, Faturação, Rentabilidade | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |
| Stakeholders | Funções internas identificadas, Comunicação, Cliente, M | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |
| Risks | Riscos Mitigados | Sem Problemas | Sem Problemas | Sem Problemas | |

| | | | |
|--------|---|---|---|
| Global | A: Projeto baixo control. Existem pequenos problemas, mas o PM tem um plano efetivo para resolve-los. | B: Projeto está atualmente baixo controlo, mas foram identificados problemas. | B: Projeto está atualmente baixo controlo, mas foram identificados problemas. |
|--------|---|---|---|

RISCOS / PROBLEMAS

| Nº Risco | Descrição do Risco | Data de Identificação | Interno/Cliente | Impacto | Probabilidade | Grau |
|----------|--------------------|-----------------------|-----------------|---------|---------------|------|
| 1 | | | | Alto | 50% | Alto |
| | | | | Alto | 50% | Alto |
| 2 | | | | Alto | 50% | Alto |
| | | | | Alto | 50% | Alto |
| 3 | | | | Alto | 50% | Alto |
| | | | | Alto | 50% | Alto |
| 4 | | | | Alto | 50% | Alto |
| | | | | Alto | 50% | Alto |
| 5 | | | | Alto | 50% | Alto |
| | | | | Alto | 50% | Alto |

Figura 10: Log de riscos

De seguida, é enviado um certificado de eliminação de dados ao recurso, que irá atestar que este não ficou com nenhuma informação confidencial, acessos, cartões de identificação, *software* do cliente. Após realizados todos estes processos e recolhidas todas as evidências, é preenchida a *checklist*, com a data do preenchimento do certificado de eliminação de dados do recurso, bem como dos campos referidos em cima no processo de *on-boarding*. Sendo que, neste caso serão preenchidos os destinados ao *off-boarding*.

Mais uma vez, toda esta documentação e evidências são colocadas numa pasta referente ao projeto, e que pode ser auditada caso seja necessário.

5.3 Informe Financeiro

Se no capítulo anterior foi descrito o processo de controlo de recursos num projeto, neste será descrito o controlo financeiro do mesmo.

Assim, o controlo dos custos dos projetos é muito importante para a eficácia dos mesmos, e também para se perceber se é possível otimizar os projetos em alguns aspetos. Esse controlo na empresa Softinsa, é realizado mensalmente através do informe financeiro. Para preencher este informe, é necessário recorrer ao suporte de documentos como o módulo de custos, e também o módulo de faturação. Na verdade, o módulo de custos tem duas funções. A primeira passa por verificar se as percentagens de rentabilidade, previamente propostas, estão a ser cumpridas como mostra a figura 11.

| Concepto | HR | Acum.Año Anterior | Enero |
|-----------------------|---------------|-------------------|---------------|
| MÊS - TOTAL INGRESSOS | | | 585 |
| MÊS - TOTAL CUSTOS | | | 392 |
| MÊS - GP | | | 193 |
| MÊS - GP% | | | 32,95% |
| YTD - Total Ingressos | | | 585 |
| YTD - Total Custos | | | 392 |
| YTD - GP | | | 193 |
| YTD - GP% | | | 32,95% |
| PTD - Total Ingressos | 19 462 | 14 998 | 15 583 |
| PTD - Total Custos | 14 254 | 10 922 | 11 314 |
| PTD - GP | 5 208 | 4 076 | 4 269 |
| PTD - GP% | 26,76% | 27,18% | 27,40% |

Figura 11: Módulo de custos - análise das percentagens do projeto

oportunidades, faturação, riscos e problemas, riscos e problemas SyPD e recursos. Sendo apenas necessário o preenchimento dos separadores que irão ser abordados de seguida.

Assim, o primeiro separador a ser preenchido é referente aos contratos, onde é necessário confirmar se as percentagens de rentabilidade estão de acordo com aquelas apresentadas no módulo de custos. Por outro lado, é preciso também preencher o avance do contrato. Sendo que este mostra a percentagem que já foi alcançada para o fim do mesmo. Para preencher o avance do contrato, e de modo a ficar explícito, será usado um exemplo de um contrato que teve o seu início no dia 1 de dezembro de 2022 e terá o seu fim em 1 de dezembro de 2023. Assim é utilizada a fórmula do Excel de =1/12, que irá fazer automaticamente a percentagem do contrato. Desta forma, sempre que é preenchido um informe financeiro é necessário ir atualizando o avance do contrato, ou seja, no mês de janeiro, o avance passaria a ser =2/12.

| F. INICIO | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------|----------------------|-----------------|-------|---------|-------|
| F. FIN | | | | | | | |
| AVANCE | | Valores teóricos | | | | | |
| INF. ECONOMICO | TIPO | HR PE | HR YE (OBJETIVO AÑO) | AÑOS ANTERIORES | ENERO | FEBRERO | |
| MENSUAL | REVENUE | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| | No Cenit | | | | 0 | 0 | |
| | Cenit | | | | 0 | 0 | |
| | Gastos de viajes | | | | 0 | 0 | |
| | Hardware y Software | | | | 0 | 0 | |
| | Otros | | | | 0 | 0 | |
| | COSTES | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| | No Cenit | | | | 0 | 0 | |
| | Cenit | | | | 0 | 0 | |
| | Subcontratación | | | | 0 | 0 | |
| | Costes INTRA COMPANY | | | | 0 | 0 | |
| | Gastos de viajes | | | | 0 | 0 | |
| | Diferimientos | | | | 0 | 0 | |
| | Trabajos Planificados | | | | 0 | 0 | |
| | Disponibilidad | | | | 0 | 0 | |
| | Infraestructura | | | | 0 | 0 | |
| | Hardware y Software | | | | 0 | 0 | |
| | Otros | | | | 0 | 0 | |
| | GP Antes Contingencia | | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| | % GP Antes Contingencia | | 0,00% | 0,00% | | 0,00% | 0,00% |
| | CONTIGENCIA | | | | | | |
| | % GP Después Contingencia | | 0,00% | 0,00% | | | |
| CONTIGENCIA Aprobada en EAC | | | | | | | |
| % GP Después Conting. aprobada EAC. | | 0,00% | 0,00% | | | | |

Figura 14: Informe financeiro - separador contratos e preenchimento do avance

Depois de preenchido o separador dos contratos, segue-se os desvios (figura 15). Neste separador pretende-se verificar se a atividade do projeto durante o mês teve impacto na sua rentabilidade, podendo esta ser positiva ou negativa. Se o impacto for negativo, é

Por fim, e depois do informe estar devidamente preenchido deve ser partilhado com o *project officer* que irá analisar os dados do mesmo. Caso exista alguma inconformidade, o mesmo pode ser aprovado com recomendações. Contudo, também pode não ser aprovado devido aos erros, os quais necessitam de ser corrigidos no próximo informe.

5.5 Requisições T&M e Materiais

O processo de requisição é um pedido para se realizar a aquisição de um determinado material para a empresa. Assim, e independentemente do tipo de material, o processo de compra é iniciado com o pedido de orçamento, seguidamente da escolha daquele que tem a melhor relação qualidade/preço, e por fim, o pedido final de compra. Neste processo, os PMOs da empresa Softinsa, criam o pedido final de compra, através do SAP, bem como a verificação do fornecedor e o fecho da requisição.

Na verdade, existe uma diferença na elaboração da requisição, consoante esta seja de material ou de T&M. Assim, na requisição de material é necessário ir à transação ME51N, e escolher a opção *solicitud de pedido*. De seguida, é preenchida a posição da requisição (figura 21), sendo que em SAP a linha 1 é designada de 10, a 2, 20 sempre nesta lógica. Por sua vez, na coluna 1 é selecionado quem faz o pedido da requisição, podendo ser o cliente ou interno. Sendo que no caso do interno é um pedido feito pela Softinsa. De seguida é selecionado o tipo de material que irá ser adquirido, e as quantidades. Também são preenchidos o centro de custos e o grupo de compras a que pertence.

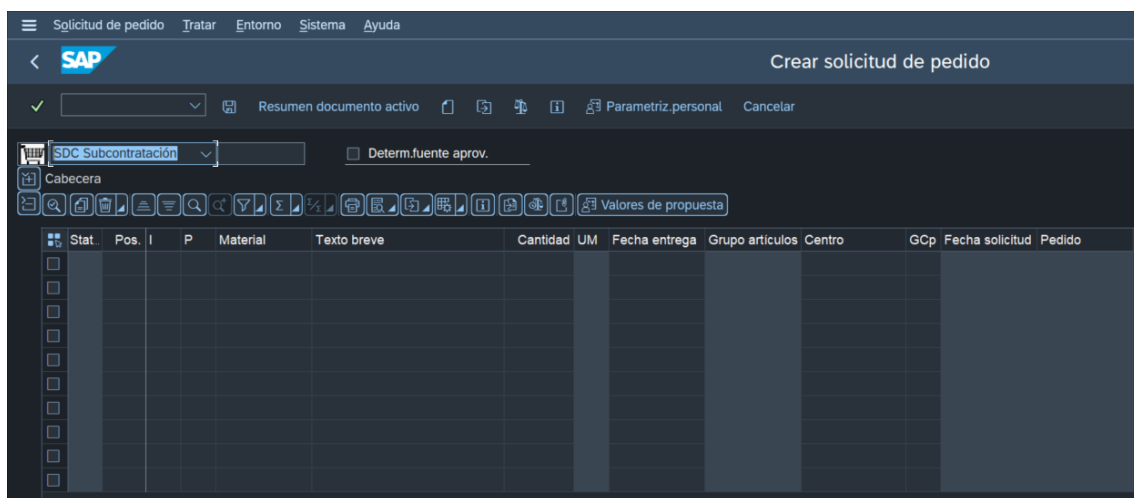


Figura 21: Requisição SAP

De seguida, é preenchido o centro de custos, que pode ser interno. No entanto, e caso este pedido seja feito para algum contrato, o centro de custos é o número do contrato. Também deve ser preenchido o campo “texto”, onde é colocado o número da requisição, bem como o nome do material e o valor que este custou. Este texto também deve ter as datas de início e de fim da requisição. Por fim, é igualmente necessário preencher os dados do cliente, onde são inseridas as datas de início e de fim do material, bem como a família a que pertence.

The screenshot shows the 'Imputación' (Imputation) tab of a software interface. The top navigation bar includes 'Datos del material', 'Cantidades y fechas', 'Valoración', 'Imputación', 'Fuente aprovisionam.', 'Status', and 'Persona de contacto'. The 'Imputación' tab is active. Below the navigation bar, there are several input fields and dropdown menus: 'Tp.imput.' with a dropdown menu showing 'Pedido-cliente ...', 'Distribución' with a dropdown menu showing 'Imputación simple', and 'Soc.' with a dropdown menu showing 'SOFTINSA'. Below these, there are four rows of input fields: 'Puesto descarga' (empty), 'Cta.mayor' with the value '622361', 'Sociedad CO' with the value 'INSP', and 'Pedido cliente' (empty). A small icon is visible next to the 'Pedido cliente' field.

Figura 22: Requisição material - imputação

The screenshot shows the 'Datos del cliente' (Client Data) tab of a software interface. The top navigation bar includes 'Cantidades y fechas', 'Valoración', 'Imputación', 'Fuente aprovisionam.', 'Status', 'Persona de contacto', 'Textos', 'Dirección entrega', and 'Datos del cliente'. The 'Datos del cliente' tab is active. Below the navigation bar, there are two columns of input fields. The left column has 'Data Ini:' and 'Data Fim:' (both empty). The right column has 'Family' and 'Commodity Code' (both empty). A small icon is visible next to the 'Data Ini:' field.

Figura 23: Requisição material - dados do cliente

Por sua vez a requisição de T&M, é em tudo semelhante à requisição de material, mudando apenas o preenchimento do separador serviços, como mostra a figura 24.

| Línea | L... | Nº servicio | Txt.br. | Cantidad | UM | Precio bruto | Mon. | TolerExc |
|------------------------------|--------------------------|-------------|---------|----------|----|--------------|------|----------|
| <input type="checkbox"/> 10 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 20 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 30 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 40 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 50 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 60 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 70 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 80 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 90 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |
| <input type="checkbox"/> 100 | <input type="checkbox"/> | | | | | | EUR | |

Figura 24: Requisição - subcontratação

No separador de serviços é necessário preencher o número de serviço, sendo este, e no caso da Softinsa, igual para todas as requisições deste género. Também tem de ser preenchido o texto onde é inserida a palavra subcontratação, seguidamente da quantidade. Sendo que, neste caso, a quantidade é o número de horas que o recurso irá trabalhar no projeto. E por último, é inserido o valor de custo/hora que o recurso cobra à Softinsa.

Após o preenchimento destes dados, é necessário completar a informação noutra separador, nomeadamente a família a que pertence o recurso. Tendo em conta o pedido específico para o projeto, é inserido no *Job Role* qual é a especificação do recurso. Já o *skill set* é preenchido com o grau de complexidade do projeto. Por fim, no *expertise*, é referido se o recurso é júnior, sénior ou master (figura 25).

Figura 25: Requisição subcontratação - especialidade

De salientar, e à semelhança da requisição de material, também é necessário preencher o texto, sendo que neste caso, apenas é acrescentado o valor do custo/hora do recurso, e a especialidade do recurso.

Após a requisição estar concluída é enviado o número da mesma para o departamento de compras, para que sejam validados os dados da requisição. Caso os dados estejam corretos, o departamento de compras cria uma cotação em SAP que contém o valor total da requisição, bem como o fornecedor que irá prestar o serviço. No entanto, a requisição só fica fechada quando o departamento de compras pede aos PMOs para proceder ao fecho da mesma, e para validar os dados da cotação criada por este departamento.

Capítulo 6 – Proposta de Intervenção

Ao longo das 900 horas da duração do estágio, e após a realização de várias tarefas, foram identificados alguns procedimentos que, e de acordo com os conhecimentos adquiridos durante o mestrado de gestão, podem ser melhorados. Este capítulo é dedicado à apresentação das melhorias, nomeadamente no subcapítulo 6.1 e 6.2.

6.1 Gestão dos Recursos Alocados ao Contrato

O processo e os procedimentos necessários para a incorporação de um recurso num projeto já foram descritos no subcapítulo 5.2. Na verdade, esse é o ponto de partida para que qualquer recurso esteja oficialmente a trabalhar no projeto. No entanto, e apesar da obrigação de cumprir os procedimentos, previamente definidos, em muitos casos o recurso começa a trabalhar sem realizar este processo.

De fato, este é um dos problemas que os PMOs enfrentam na gestão dos recursos do projeto. Contudo não é o único. Pois, se por um lado em muitos casos os recursos começam a trabalhar muito antes de ser feito o processo de vinculação, o oposto também se sucede, ou seja, o recurso já saiu do projeto e o processo de desvinculação não foi realizado atempadamente.

Na verdade, em muitos casos o PMO só se apercebe da falta destes procedimentos, através da realização do informe de recurso, explicado no subcapítulo 5.4. Dessa forma, e para que os procedimentos SyPD sejam cumpridos, o PMO tem de realizar os processos de vinculação, ou de desvinculação do recurso. Se por um lado, o processo de vinculação é mais fácil de ser realizado, isto porque, e caso o recurso ainda esteja a trabalhar no projeto, consegue efetuar os procedimentos necessários. Por outro lado, o processo de desvinculação pode ser mais complicado, uma vez que o recurso pode já ter saído da empresa, não sendo por isso possível responder ao certificado de eliminação de dados. O que dá origem à abertura de um risco de SyPD.

Assim, e de forma a melhorar este aspeto, deveria ser acrescentada a coluna *Off-Boarding Status* ao documento *workforce member master list*, como se pode ver na figura 26.

| Workforce Member Master List | | | 23-Dec-22 | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---|---|-----------------------------|----------------------------|---------------------|
| Account/Project/Contract: | | | | | | | |
| Contract Number(s): | | | | | | | |
| Date of Revalidation: | | | 31/02/2023 | | | | |
| Date of last update to this row | Description of update to this row | Workforce Member Name | On Boarding Completion Date (Retain evidence of completed activities and completed checklist) | ADD TRACKING COLUMNS AS NEEDED FOR NDA, BACKGROUND CHECKS, DRUG TEST ETC. | PLANNED Assignment End Date | Actual Assignment End Date | Off-Boarding Status |
| On-Boarding | | Vasco Caseiro | | | 21-Feb-23 | | ✓ |
| Off-Boarding | | Rui Santo | | | 1-Jun-23 | 1-Oct-22 | Done |
| On-Boarding | | João Vieira | | | 31-Jan-23 | | ✓ |
| On-Boarding | | Pedro Simões | | | 10-Jan-23 | | ! |
| On-Boarding | | Filipa Faria | | | 2-Jan-23 | | ✗ |
| On-Boarding | | Tomas Cordeiro | | | 14-Jan-23 | | ! |
| On-Boarding | | André Ferreira | | | 3-Jan-23 | | ✗ |

Figura 26: *Workforce Member Master List* - proposta de melhoria

De salientar que todas as datas e nomes apresentados na figura 26, não são verdadeiros, tendo sido criados apenas para se explicar a proposta.

O objetivo da coluna *off-boarding status* é dar mais controlo ao PMO sobre os recursos que trabalham no projeto. Uma vez que o PMO é responsável pelos instrumentos de gestão utilizados e pelo cumprimento das normas do projeto (Müller et al., 2013). Desta forma e pegando no exemplo ficcionado da figura 26, temos um contrato com a sua data final de 31 de fevereiro de 2023, estando alocados neste contrato seis recursos, com diferentes datas planeadas de desvinculação.

O objetivo desta coluna, passa por alertar o PMO para a aproximação da data planeada de desvinculação (figura 27). Para isso, e caso essa data seja superior a 30 dias, irá aparecer um sinal de visto verde na coluna, o que significa que está tudo dentro dos conformes e o PMO não tem de realizar nenhum processo. Por sua vez, e caso a imagem seja um ponto de exclamação, significa que o PMO tem de ter atenção à data de desvinculação de determinado recurso, no entanto, ainda não é necessário realizar nenhum processo. Este símbolo irá aparecer quando a data de desvinculação estiver dentro do intervalo de 29 dias a 15 dias. Por último, e quando faltarem apenas 14 dias para o fim dessa data, irá aparecer na coluna uma cruz vermelha. Dessa forma, o PMO terá de perguntar ao gestor de projetos se o recurso continua a ser necessário no projeto, e caso ainda seja, qual é a nova data planeada para a sua desvinculação. Por outro lado, e caso o mesmo não seja necessário, o PMO deve realizar o processo de desvinculação do recurso no projeto. Para além da comunicação ao gestor de projetos, tendo em conta a informação na coluna, o

PMO irá também questionar o mesmo mensalmente, de forma a perceber se vai entrar ou sair algum recurso no projeto. Corroborando a ideia de Singh et al. (2009), em que o PMO tem como tarefa ajudar os gestores de projetos a implementar ferramentas e técnicas que otimizem a gestão de projetos no seio da organização.

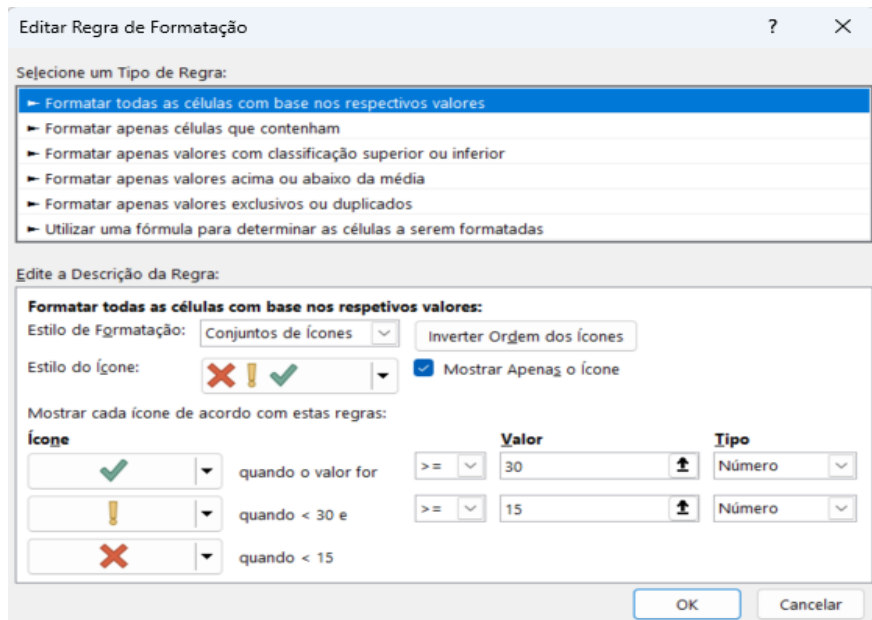


Figura 27: Configuração da coluna *Off-Boarding Status*

Desta forma, esta coluna pretende de alguma forma resolver um problema de comunicação recorrente entre PMO e gestor de projetos, uma vez que é da responsabilidade deste alertar o PMO para a necessidade de efetuar o processo de vinculação ou de desvinculação de determinado recurso. No entanto, e o que acontece frequentemente é que essa informação não é transmitida atempadamente, e muitas vezes estes processos ficam incompletos, sendo problemáticos nas auditorias. Por outro lado, e caso os mesmos fossem comunicados atempadamente, o PMO não iria despende tempo desnecessário na resolução deste problema, o que significava um controlo mais eficiente dos recursos, e também dos gastos económicos que advêm destas tarefas, visto que no caso da desvinculação é necessário recorrer ao departamento de IT para a obtenção do certificado de eliminação de dados. Ou seja, é necessário envolver outros recursos, e os mesmos têm de despende tempo desnecessariamente para resolver um problema, que podia ser facilmente solucionado caso o gestor de projetos comunicasse atempadamente a necessidade de vinculação ou de desvinculação de recursos.

6.2 Melhorias na Comunicação

Os problemas de comunicação entre PMO e gestor de projetos, vão muito além da gestão de recursos. Existem outros procedimentos de controlo dos projetos em que a comunicação não é a melhor.

Na verdade, e tendo em conta a experiência de estágio, outro procedimento onde existe falta de comunicação é na renovação de contratos. Muitas vezes, o PMO não tem a informação de que um contrato foi renovado ou que a sua data de fecho foi estendida. Esta informação que devia ser transmitida pelo gestor de projetos, é muitas vezes obtida pelo PMO, através da validação do informe financeiro. Onde, e caso as datas de início do contrato e de fecho não coincidam, é pedido pelo *project officer* para proceder à sua correção. Sendo através desse pedido que o PMO fica a saber que o contrato foi prolongado ou renovado.

O problema desta falta de comunicação, não está só no tempo que se desperdiça a corrigir o informe financeiro, mas também na falta de atualização da documentação do contrato. Uma vez que, quando o contrato é renovado, é preciso atualizar a documentação do mesmo para esta estar em conformidade e, em caso de auditoria, ser aprovada.

Desta forma, o problema de comunicação que existe entre PMO e gestor de projeto tem um impacto negativo na gestão do projeto. Isto porque como já foi mencionado, existem muitos procedimentos em que o PMO não tem a informação exata sobre o projeto. Por exemplo, o PMO ao ter informação desatualizada e ao trabalhar com a mesma, origina um custo mais elevado, uma vez que irá ter de refazer todo o trabalho anterior, quando tiver a informação mais recente. Outro ponto importante, é o fato de esta informação desatualizada poder ter consequências num processo de auditoria.

Assim, de modo a colmatar este problema, é proposto que seja implementado um modelo de comunicação mais adequado entre PMO e gestor de projetos. Sendo que, estes problemas facilmente ficariam resolvidos com a introdução obrigatória, por parte de empresa, de reuniões quinzenais. Estas reuniões serviriam assim, para atualizar ambas as partes de informação relativa ao projeto e à sua gestão. Aplicando assim uma das diversas boas práticas da gestão de projetos apresentadas por Besner e Hobbs (2006), contribuindo assim para a melhoria de *performance* do projeto.

Capítulo 7 – Conclusões

Este estudo foi baseado nas funções desempenhadas pelo PMO. Para isso, na primeira etapa foram recolhidas da literatura, as principais teorias da gestão de projetos. De igual forma, na segunda etapa foram igualmente recolhidas da literatura as principais características do PMO. Mas também, os diversos tipos de PMO existentes. Por outro lado, foi também abordado a estrutura que as organizações devem de ter consoante o diferente tipo de PMO que pretendam. Já a terceira etapa menciona a experiência no estágio curricular, bem como as funções desempenhadas no mesmo, e a proposta de otimização das funções que foram realizadas.

Todas as fases do trabalho correram como era previsto. Através da revisão da bibliografia da primeira e segunda etapa, foi possível apresentar uma conceptualização dos conceitos de gestão de projetos e do PMO. Sendo estes fundamentais para a terceira etapa, onde se pode constatar presencialmente se os conceitos até então mencionados eram adaptados na organização em causa. Por outro lado, os objetivos previamente delineados para este estágio foram cumpridos. Uma vez que, e ao serem realizadas as tarefas de PMO durante as 900 horas de estágio, permitiram adquirir e aprofundar conhecimentos sobre a gestão de projetos em contexto laboral. Mas também, a identificação, execução e a otimização da função dos PMOs na Softinsa. Da mesma forma, este estágio contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Assim, e graças às tarefas executadas diariamente pela função de PMO foi possível obter algumas conclusões. Na verdade, a gestão de projeto na Softinsa é assente nas boas práticas referidas no PMBOK. Já no que diz respeito aos tipos de PMO indicados na literatura podemos concluir que na Softinsa existem dois tipos. O *Supportive* que tem como missão apoiar o gestor de projetos na vertente mais administrativa da gestão do projeto. Mas também aplicar, de acordo com a sua experiência, formas eficazes para a gestão dos mesmos. Por outro lado, a autonomia do PMO para a implementação destes novos métodos é sempre limitada, pois necessita da aprovação do gestor de projetos. Existem também os PMO de *Type 1* que têm a seu cargo projetos de grandes dimensões, estando por isso dedicados exclusivamente aos mesmos de modo a conseguirem cumprir com as necessidades destes projetos. Por outro lado, constatou-se também que a dimensão dos projetos da empresa varia entre os de pequena, média e grande dimensão.

Na verdade, foi também graças às tarefas realizadas durante as 900 horas de estágio que foi permitido perceber alguns aspetos, que na ótica do estagiário, e de acordo com as aprendizagens no mestrado de gestão, podiam ser melhorados. Assim, e como descrito no capítulo 6, um dos problemas que existe neste processo na empresa Softinsa é a falta de comunicação entre PMO e gestor de projetos. Tendo este aspeto impacto sobre o trabalho do PMO, e também no controlo dos custos orçamentados no projeto. Pois, como referido no capítulo 6, esta falta de comunicação obriga muitas vezes, a um trabalho desnecessário por parte do PMO.

7.1 Limitações da Investigação

Este trabalho também teve algumas limitações no seu percurso. Uma delas foram os acessos atribuídos ao estagiário a determinados *softwares* de gestão. Sendo que, e como se tratava de um estágio curricular, é compreensível que não sejam atribuídos os mesmos acessos que os trabalhadores têm.

7.2 Trabalhos Futuros

Existem algumas propostas para trabalhos futuros. Tal como, e tendo em conta os problemas mencionados em cima, seria perceber os impactos económicos que a falta de comunicação entre PMO e gestor de projetos tem nos mesmos. Bem como as horas de trabalho mensais alocadas pelos PMO a estas tarefas.

Por outro lado, outra proposta de investigação seria a análise do impacto da implementação de um modelo de inteligência artificial no trabalho do PMO.

Referências Bibliográficas

- Abriani, B., Gomes, R., & Vilder, D. (2001). *Project Management T-kit*. Council of Europe.
- Albuquerque, I. (2018). *Gestão de Projetos no Centro de Inovação Tecnológica de Tomar* [Instituto Politécnico de Tomar]. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.26/28593>
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-104.
- Arto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408–421. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.008>
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Batista, P. (2018). *Programação ABAP e NEPTUNE para os sistemas SAP* [Instituto Politécnico de Tomar]. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.26/28596>
- Besner, C., & Hobbs, J. B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Institute*, 37(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/875697280603700305>
- Crawford, J. K. (2010). *The Strategic Project Office* (2nd ed.). CRC Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1201/b10153>

- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86. <https://doi.org/10.1177/875697280603700308>
- Cunha, J. A., & Moura, H. (2014). Project Management Office: The State of the Art Based on a Systematic Review. *Proceedings of the 10th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG)*, 41–49.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002>
- Dunn, S. C. (2001). Motivation by Project and Functional Managers in Matrix Organizations. *Engineering Management Journal*, 13(2), 3–10.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2013). Identifying useful project management practices: A mixed methodology approach. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1(4), 5–21. <https://doi.org/10.12821/ijispm010401>
- Gressler, L. A. (2003). *Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios*. Loyola.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40, 55–72.
- Hyväri, I. (2016). Roles of Top Management and Organizational Project Management in the Effective Company Strategy Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(October 2015), 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.168>
- Jalal, M. P., & Koosha, S. M. (2015). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the

- Iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(2), 458–466.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.010>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson Education.
- Kerzner, H. R. (1997). *In search of excellence in Project Management: Successful Practices in High Performance Organizations*. Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, H. R. (2004). *Advanced Project management: Best Practices on Implementation* (2nd ed.). Wiley.
- Kerzner, H. R. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10th ed.). Wiley.
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of Project Management* (3rd ed.). American Management Association.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2009). *Project Management A Managerial Approach* (7th ed.). Wiley.
- Monteiro, A. J. V. (2016). *Project Management Office (PMO): Typologies and Models* [Universidade Nova de Lisboa].
<https://run.unl.pt/bitstream/10362/19911/1/TGI0081.pdf>
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 39(February), 28–42.
<https://doi.org/10.1002/pmj>
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3).
<https://doi.org/10.2307/3211488>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*,

- 27(7), 649–656. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.12.001>
- Pensel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>
- Pietro, A. (2019). O que é Gestão de Projetos? *PMI Web Page*, 1–5. <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>
- PMBOK. (2013). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge* (5th ed.). Project Management Institute.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education.
- Shi, Q. (2011). Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach. *International Journal of Project Management*, 29(3), 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.007>
- Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 409–427. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.29>
- Softinsa. (2022a). *SAP Consulting*. <https://www.softinsa.pt/pt/servicos/sap-consulting/>
- Softinsa. (2022b). *Softinsa*. <https://www.softinsa.pt/pt/softinsa/>
- Tereso, A., Ribeiro, P., Fernades, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (2018). “*Project Management Practices in Private Organizations*” Timmers, Paul 1998. “*Business Models For Electronic Markets*”.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management - An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research

network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>



Instituto Politécnico de Tomar

www.ipt.pt