

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR - MARINHA
2021/2022



TII

**PROJECT MANAGEMENT OFFICE – CONTRIBUTOS PARA UMA
OPERACIONALIZAÇÃO EFICIENTE DA ESTRATÉGIA DA MARINHA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Carlos Manuel Pimenta Imperadeiro
1TEN, EN-AEL



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
PROJECT MANAGEMENT OFFICE – CONTRIBUTOS
PARA UMA OPERACIONALIZAÇÃO EFICIENTE DA
ESTRATÉGIA DA MARINHA

1TEN, EN-AEL Carlos Manuel Pimenta Imperadeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/2022, 1ª Edição

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**PROJECT MANAGEMENT OFFICE – CONTRIBUTOS
PARA UMA OPERACIONALIZAÇÃO EFICIENTE DA
ESTRATÉGIA DA MARINHA**

1TEN, EN-AEL Carlos Manuel Pimenta Imperadeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/2022, 1ª Edição

Orientador: CFR AN Paulo Duarte Gomes Silvano

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Carlos Manuel Pimenta Imperadeiro, declaro por minha honra que o documento intitulado “PROJECT MANAGEMENT OFFICE – CONTRIBUTOS PARA UMA OPERACIONALIZAÇÃO EFICIENTE DA ESTRATÉGIA DA MARINHA” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, 1ª edição 2021/22 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **25 de janeiro de 2022**

Carlos Manuel Pimenta Imperadeiro



Agradecimentos

“Para realizarmos grande feitos não podemos apenas agir, temos também que sonhar; não podemos apenas planejar, temos também que acreditar.”

Anatole France, Works of Anatole France

Acrescentaria à frase de Anatole France a importância de nos rodearmos de pessoas com as quais possamos partilhar o caminho para o sucesso, festejar as vitórias e apoiar-nos nos percalços.

Nesse sentido dirijo as primeiras palavras de agradecimento à minha mulher Sara e filha Ema, que estiverem sempre do meu lado e viveram comigo o processo de desenvolvimento desta investigação. Ultrapassamos como família mais uma adversidade inerente à minha dedicação ao trabalho, por isso um agradecimento muito especial à Sara que deu toda a sua energia para garantir a união e o bem-estar da nossa família e em especial da nossa pequena, sem ti nada disto seria possível. Amo-vos muito!

Ao Sr. Comandante Gomes Silvano, um muito obrigado, por todo o apoio e *guidance*, um contributo inestimável à definição de uma linha condutora para a investigação, bem como a todo o seu rigor científico, disponibilidade constante para revisão e discussão de ideias.

Aos diretores de curso, Sr. Comandante Brito Afonso e Sr. Comandante Brandão Marques, grato, pela preocupação constante com a nossa componente formativa, mas também pessoal e familiar.

Aos entrevistados, que amavelmente e prontamente acederam ao convite um sincero muito obrigado, o contributo recolhido foi vital para o sucesso da investigação. Ao Exmo. Sr. Comodoro Sardinha Monteiro, ao Sr. Engenheiro Rebocho Antunes, ao Sr. Comandante Lourenço da Piedade e ao Sr. Engenheiro Andrade Gonçalves pelas suas visões pragmáticas e assertivas das necessidades da Marinha e em especial do Estado-Maior da Armada. Ao Sr. Engenheiro Mendes Dias, Sr. Engenheiro Araújo Costa e Dra. Cristina Ascenso pelo entusiasmo, apoio e valiosos contributos inerentes às suas experiências e conhecimentos em gestão de projeto. Por último, ao Sr. Dr. Pedro Engrácia e ao Sr. Engenheiro Piloto Casimiro pela disponibilidade demonstrada, apoio constante e partilha da preciosa experiência.

Por fim, aos meus ilustres camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/2022 1ª Edição, com os quais tive o privilégio de privar e aos quais desejo “mar chão e ventos de feição”.



Índice

1. Introdução	11
2. Enquadramento teórico e conceptual	14
2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes	14
2.1.1. <i>Project Management Office</i> Estratégico	16
2.1.1.1. Estrutura Organizacional.....	17
2.1.1.2. Funções	18
2.1.1.3. Recursos	18
2.1.1.4. Maturidade em gestão de projeto	19
2.1.1.5. Fatores críticos de sucesso	20
2.1.2. Planeamento de edificação capacidades.....	21
2.2. Modelo de Análise	22
3. Metodologia e método	23
3.1. Metodologia.....	23
3.2. Método.....	23
3.2.1. Participantes e Procedimentos.....	23
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	25
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados.....	25
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	27
4.1. Estado de operacionalização do <i>Project Management Office</i> Estratégico na Marinha Portuguesa.....	27
4.1.1. Tipo de estrutura organizacional, funções e recursos	29
4.1.2. Estado de Maturidade em gestão de projeto	31
4.1.3. Nível de apoio institucional	33
4.1.4. Riscos de operacionalização	34
4.1.5. Síntese conclusiva e resposta à QD1	35
4.2. Operacionalização de <i>Project Management Office</i> Estratégico em outras organizações	36
4.2.1. Caso A: Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública....	36
4.2.2. Caso B: <i>North Atlantic Treatment Organization Support and Procurement Agency</i>	39



4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	41
4.3. Proposta de contributos à operacionalização do <i>Project Management Office</i> Estratégico na Marinha Portuguesa, resposta à QC.....	42
5. Conclusões	47
Referências bibliográficas	52

Índice de Apêndices

Apêndice A — Análise dos dados obtidos nos questionários	Apd A-1
Apêndice B — Sinopses relevantes das entrevistas na Marinha	Apd B-1
Apêndice C — Dados de entrevistas por categoria e subcategorias.....	Apd C-1
Apêndice D — Sinopses relevantes das entrevistas a outras organizações.....	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Diferentes tipos de PMO.....	18
Figura 2 - Organização da capacidade de Gestão de Projeto da Marinha	27
Figura 3 - Perceção da relevância da gestão de projeto.....	28
Figura 4 - Perceção da relevância dos PMO.....	28
Figura 5 - Estrutura de Gabinetes de Gestão de Projeto na Marinha Portuguesa.....	30
Figura 6 - Principais atribuições do GPP/PMO do EMA.....	30
Figura 7 - Estrutura de GPP/PMO do EMA alinhada com os portfólios	31
Figura 8 - Perfil de aderência ao nível de maturidade.....	32
Figura 9 - Perfil de aderência à dimensão	32
Figura 10 - Subcategorias mais relevantes da maturidade em gestão projeto acordo entrevistas	33
Figura 11 - Subcategoria mais relevante do apoio institucional acordo entrevistas.....	33
Figura 12 - Subcategoria mais relevante de oportunidades à operacionalização	34
Figura 13 - Subcategoria mais relevante de ameaças à operacionalização	35
Figura 14 - Principais dificuldades sentidas na operacionalização do PMOE da ESPAP ..	37
Figura 15 - Principais Boas Práticas na operacionalização do PMOE da ESPAP [Cont.]..	39
Figura 16 - Principais dificuldades sentidas na operacionalização do PMOE da NSPA	40
Figura 17 - Principais Boas Práticas na operacionalização do PMOE da NSPA [Cont.]....	41
Figura 18 - Dificuldades e Boas práticas na operacionalização PMOE	42
Figura 19 - Necessidades em gestão projeto sentidas atualmente na MP	43



Figura 20 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Doutrina.....	44
Figura 21 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Organização.....	44
Figura 22 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Treino	45
Figura 23 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Material e Interoperabilidade	45
Figura 24 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Liderança	46
Figura 25 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Pessoal e Infraestruturas	46
Figura 26 - Resumo de processamento de casos	Apd A-1
Figura 27 - Estatísticas de confiabilidade.....	Apd A-1
Figura 28 - Postos	Apd A-2
Figura 29 - Estatísticas de teste ^a	Apd A-2

Índice de Quadros

Quadro 1 – Análise bibliométrica de artigos internacionais sobre PMO	15
Quadro 2 - Influência da estrutura organizacional nos projetos.....	17
Quadro 3 - Funções mais comuns de um PMOE.....	18
Quadro 4 - Características dos níveis do modelo Prado-MMGP	19
Quadro 5 - Relação de nível de maturidade e dimensões.....	20
Quadro 6 - Percentagem de aderência a nível ou dimensões	20
Quadro 7 - Elementos funcionais conceito DOTMLPI-I	21
Quadro 8 - Modelo de Análise	22
Quadro 9 - Variável Atual Unidade.....	23
Quadro 10 - Variável Função âmbito GP	23
Quadro 11 - Variável Tempo de Serviço.....	24
Quadro 12 - Variável Tempo no Cargo	24
Quadro 13 - Identificação dos entrevistados	24



Resumo

No sentido da Marinha Portuguesa (MP) fazer face a uma dinâmica e complexa envolvente externa, desenvolveu ações no sentido de fomentar a disciplina de Gestão de Projeto (GP) através da edificação de uma estrutura de *Project Management Office* (PMO). Todavia o previsível incremento em número e complexidade dos seus projetos, coloca desafios extra à capacidade de alinhamento estratégico, controlo e à eficiente gestão de recursos que devem ser acautelados.

A presente investigação pretende propor contributos à operacionalização de um *Project Management Office* Estratégico (PMOE) na MP, tendo sido conduzida com base num raciocínio dedutivo, alicerçado por uma estratégia de investigação qualitativa e estudo de caso como desenho de pesquisa. Baseou-se em dados recolhidos através de um questionário a unidades chave da MP e a entrevistas semiestruturadas a nove peritos, divididos entre a MP, uma organização da administração pública portuguesa e uma agência de defesa internacional.

Decorrente dos resultados obtidos, propõe-se seis linhas de ação traduzidas na atualização da doutrina em GP, formalização da operacionalização do PMOE, desenvolvimento do nível de maturidade em GP, desenvolvimento de ferramenta informática de GP, promoção do apoio da gestão de topo e da obtenção de recursos críticos, preferencialmente integradas num projeto de cariz estratégico.

Palavras-chave:

Projetos, Gestão de Projetos, Gestão Estratégica, *Project Management Office* Estratégico



Abstract

For the Portuguese Navy (PoN) to deal with a dynamic and complex external environment, it developed actions to promote the discipline of project management (PM) through the construction of a Project Management Office (PMO) structure. However, a predictable increase in the number and complexity of its projects poses extra challenges to the capacity of strategic alignment, control and efficient resource management that must be minimized.

This research proposes actions to operationalise a Strategic Project Management Office (SPMO) in the PoN, in that since it was conducted based on a deductive approach, supported by a qualitative research strategy and case study as research design. It was done by collecting and analysing the data from a questionnaire to key units in the PoN and semi-structured interviews with nine experts, divided between the PoN, an organization of the Portuguese public administration, and an international defence agency.

From the obtained results, six lines of action are proposed and could be translated into the PM doctrine update, formalization of the PMOE operationalization, PM maturity level development, PM software tool development, top management support and the obtaining of critical resources, preferably integrated into a strategic organization project.

Keywords:

Projects, Project Management, Strategic Management, Strategic Project Management Office



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

APP Administração Pública Portuguesa

C

CGE Capacidade de Gestão Estratégica

CGP Capacidade de Gestão de Projeto

D

DAGI Direção de Análise e Gestão de Informação

DITIC Direção de Tecnologias de Informação e Comunicação

DIVMAT Divisão de Material do EMA

E

EMA Estado-Maior da Armada

EPM MS *Enterprise Project Management*

ESPAP Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, LP

EUA Estados Unidos da América

F

FA Força Aérea

FFAA Forças Armadas

G

G3P Gestão de Projetos, Programas e Portfólios

GE Gestão Estratégica

GGP Gabinetes de Gestão de Projeto

GP Gestão de Projeto

L

LIM Lei de Infraestruturas Militares

LPM Lei de Programação Militar

M

MP Marinha Portuguesa

N

NATO *North Atlantic Treatment Organization*

NSPA *North Atlantic Treatment Organization Support and Procurement Agency*

O

OE Objetivo Específico



OG Objetivo Geral

P

PEC Planeamento de Edificação de Capacidades

PMO *Project Management Office*

PMOE *Project Management Office* Estratégico

PMI *Project Management Institute*

PRR Plano de Recuperação e Resiliência

Q

QC Questão Central

QD Questões Derivadas

R

RH Recursos Humanos

S

SI Sistema de Informação

STI Superintendência das Tecnologias da Informação



1. Introdução

Durante os últimos anos, despoletou-se uma instabilidade económica e social decorrente de um contexto mundial cada vez mais dinâmico que obrigou as organizações a introduzirem processos que gerassem resultados rapidamente permitindo-lhes manterem-se competitivas e sustentáveis (BCI, 2016; L. Pereira & Teixeira, 2015). Neste sentido, os projetos tornaram-se cada vez mais relevantes para a operacionalização com sucesso da estratégia graças à possibilidade de gerarem valor a curto e longo prazo (Badewi, 2016; Thiry, 2012).

A Marinha Portuguesa (MP) não ficou indiferente à sua envolvente externa, assumindo-se como uma organização orientada para o cumprimento da missão e desenvolvendo uma visão, doutrina e Capacidade de Gestão Estratégica (CGE) (Marinha Portuguesa, 2021).

Deste modo a Gestão Estratégica (GE) passou a ser vista como um processo transformacional assumindo um papel fundamental para a adaptação da MP ao ambiente externo, através da melhoria do seu desempenho nas diferentes áreas de atuação (Marinha Portuguesa, 2021).

Este processo de transformação visou permitir almejar uma “Marinha coerente, onde os seus órgãos estejam otimizados e sejam eficientes, e onde os seus membros tenham as competências, cultura e valores necessários [...]” necessidade abordada por Casimiro (2009, p.18) e que contribuiu para a evolução do processo de CGE na MP (Marinha Portuguesa, 2021).

Em complemento à evolução da CGE nos termos do despacho do Almirante CEMA n.º 37/10, de 04 março, decorrente da experiência adquirida na execução da Lei de Programação Militar (LPM), determinou que fosse edificada na MP uma Capacidade de Gestão de Projeto (CGP) alicerçada por pessoal com as competências necessárias e um sistema de informação (SI) que permitisse operacionalizar os processos de planeamento.

Na sequência do processo de edificação da CGP na MP, deu-se um passo decisivo, com a promulgação do despacho do Almirante CEMA, n.º 07/13, de 22 de fevereiro, no “sentido de reforçar as componentes de doutrina, organização e liderança no fomento de uma gestão pró-ativa, integrada, rigorosa e transparente” baseando-se na disciplina de Gestão de Projeto, determinando a:

“[...] criação da Estrutura de Desenvolvimento da Capacidade de Gestão de Projeto, composta por: Gabinetes de Gestão de Projeto (GGP ou PMO) no



Estado-Maior da Armada (EMA), nas entidades supervisoras (setores) e nas entidades executantes [...] com o propósito de criar as bases de suporte e evolução da CGP, regular e orientar a atividade de GP e ainda acompanhar o projeto de expansão do EPM¹.”

Todo este processo de evolução da CGE associada a uma evolução da CGP, assente em GGP/PMO no EMA e nas entidades supervisoras (setores) e executantes, levou a uma gestão eficiente e eficaz dos programas e projetos previstos nos portfólios da MP, relevando-se fulcral para o sucesso da operacionalização da sua estratégia (M. Dias, entrevista exploratória por videochamada, 04 de outubro de 2021).

Decorrente dos investimentos previstos em: LPM, nos termos do n.º 1 do art.º 1.º da Lei Orgânica n.º 2/2019, de 17 de junho, em fase de revisão, em Lei de Infraestruturas Militares (LIM), nos termos do n.º 1 do art.º 4.º da Lei Orgânica n.º 3/2019, de 3 de setembro, e ainda o investimento previsto no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), existe a consciência de um previsível incremento em número e complexidade dos programas e projetos a curto prazo, que poderá provocar a necessidade de um esforço extra na obtenção do alinhamento estratégico, no controlo e monitorização da execução orçamental e na eficiente gestão de recursos de forma transversal (A. Gonçalves, entrevista exploratória por videochamada, 17 de outubro de 2021).

Esta investigação pretende propor contributos para uma gestão eficiente dos recursos da MP, por forma, a fazer face aos futuros desafios e à previsão do incremento de esforço associado aos mesmos. Para isso, considera-se que a operacionalização de um órgão com capacidade de gestão transversal de recursos, monitorização e controlo de iniciativas estratégicas, aliado a uma vertente de evolução e modernização da CGP será uma mais-valia.

Assim sendo, a presente investigação tem como objeto de estudo, a operacionalização do *Project Management Office* Estratégico (PMOE) na MP, e apresenta-se delimitada (Santos et al., 2019), nos domínios:

Temporal, compreende-se desde março de 2010, data do despacho do Almirante CEMA n.º 37/10 que determinou a edificação da CGP na MP, e outubro de 2021, data de início deste estudo;

Espacialmente, delimita-se pelas unidades da MP que têm responsabilidades diretas sobre a CGP e na execução da LPM e LIM, e a organizações da administração pública portuguesa

¹ EPM – *Enterprise Project Management*, ferramenta de análise, controlo e priorização de iniciativas, projetos e programas (Marinha Portuguesa, 2013)



(APP), ESPAP - *Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, LP*, e internacionais, NSPA - *North Atlantic Treatment Organization Support and Procurement Agency*;

Conteúdo, às boas práticas, experiência e elementos funcionais de operacionalização de um PMOE.

Neste enquadramento, este estudo tem como objetivo geral (OG), *Propor contributos para a operacionalização do PMOE da MP*, alicerçado em dois objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar o estado de operacionalização do PMOE na MP.

OE2: Analisar o processo de operacionalização do PMOE em outras organizações.

Estes objetivos encontram-se assim operacionalizados na questão central (QC) *Como operacionalizar o PMOE da MP?*

Estruturalmente, este estudo está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo, trata o enquadramento teórico e o mapa conceptual. O terceiro, expõe a metodologia e o método utilizado. O quarto, agrega a apresentação e discussão dos resultados. O quinto, e último capítulo, expõe as conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugere possíveis estudos futuros e recomendações de cariz prático.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo é abordada a revisão de literatura e os conceitos estruturantes que são a base deste trabalho, bem como o modelo de análise que guiou o estudo.

2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes

Segundo Ribeiro (2017b, p.22) estratégia pode ser definida como “a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação num dado meio e tempo, para se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo”, fazendo-se uso da GE para “formular, implementar e avaliar decisões de efeito transversal na organização que prosseguem (ou influenciam) a obtenção dos seus objetivos, traduzindo-se num conjunto de decisões e de ações de gestão que determinam o desempenho a médio e longo prazo da organização”(Davis, 2011, cit. por Pires, 2014, p.06).

No contexto da MP, a GE remonta aos anos noventa apoiada, onde era, até então apoiada num processo de desenvolvimento *ad hoc* (Ribeiro, 2017a). Em 2005, dá-se a promulgação da primeira versão do documento estruturante da estratégia naval (Marinha Portuguesa, 2021), com o propósito de introduzir um processo mais científico, simples, rigoroso, claro e estável (Ribeiro, 2017a).

Todavia, apesar da evolução ocorrida, a MP continuou a deparar-se com “aquele que constitui o maior desafio do processo estratégico” (Ribeiro, 2017a), a capacidade de ligar a formulação da estratégia à sua operacionalização, denominados problemas de ligação, e ultrapassar a dificuldade de executar os planos estratégicos bem como monitorizar e controlar os seus resultados (Ribeiro, 2017a).

Tendo em conta a natureza estratégica das iniciativas, por norma, estas tornam-se projetos intersectoriais, tendo em conta a sua transversalidade dentro da MP (Marinha Portuguesa, 2013), fazendo com que a edificação da CGP se apresentasse “como um instrumento chave para uma boa execução e monitorização da estratégia organizacional” (Marinha Portuguesa, 2013).

Em suma, a evolução da GE aliada à edificação da CGP contribuiu para o alinhamento da organização em torno dos objetivos e iniciativas estratégicas, tornando-se processos facilitadores de criação de valor, melhoria da eficácia e eficiência na utilização dos recursos da MP (Marinha Portuguesa, 2013).



A importância do conceito CGP, no seio das Forças Armadas (FFAA), não é apenas uma realidade da MP, são exemplo disso os diversos estudos desenvolvidos no âmbito do IUM.

A investigação conduzida por Bento (2019), teve o propósito de identificar contributos à revisão da estrutura organizacional da CGP das FFAA, concluindo que: “não existe uma estrutura única que sirva para qualquer organização, e que cada instituição deverá escolher a estrutura organizacional que lhe permita operar com o máximo desempenho”. Acrescentando ainda que tendo em conta as novas exigências operacionais torna-se fulcral as FFAA robustecerem sua estrutura com a criação de PMO (Bento, 2019).

A investigação de Serrano (2020) teve como objetivo otimizar a participação da FA em programas de financiamento, identificando oito recomendações sendo de salientar a necessidade de criação de um PMOE no Estado-Maior da Força Aérea, de definição do seu processo de funcionamento, responsabilidades e interações com os PMO Operacionais já implementados na Força Aérea.

Estes dois estudos retratam a importância da CGP e dos PMO nas FFAA, todavia nenhum deles apresenta contributos concretos para a operacionalização de um PMOE, o que torna o tema desta investigação um incremento valioso aos estudos já realizados.

Efetuada a pesquisa no âmbito da comunidade científica militares, tornou-se necessário alargar o espectro à comunidade civil de profissionais e investigadores de GP, sendo de salientar o artigo de Medeiros, Danjou e Neto (2016) no qual foi efetuada uma análise bibliométrica a artigos relacionados com PMO acordo Quadro 1.

Quadro 1 – Análise bibliométrica de artigos internacionais sobre PMO

Ordem	Autores	Títulos	Nº Citações
1º	<i>Dai, C.X.; Wells, W. G. (2004)</i>	<i>An exploration of project management office features and their relationship to project performance</i>	19
	<i>PMI – Project Management Institute (2004; 2008; 2013)</i>	<i>A guide to the project management body of knowledge.</i>	
2º	<i>Hobbs, B., Aubry, M.; (2007)</i>	<i>A multi-phase research program investigating project management offices: the results of phase 1</i>	14
3º	<i>Aubry, M; Hobbs, B.; Thuillier, D. (2007)</i>	<i>A new framework for understanding organizational project management through PMO.</i>	12
4º	<i>Crawford, J. K. (2002)</i>	<i>The strategic project office: a guide to improving organizational performance.</i>	10

Fonte: Adaptado a partir de Medeiros et al. (2016, p.118).

Os artigos de Medeiros et al. (2016) foram analisados e serviram de base, juntamente com outros estudos, para abordar o conceito PMOE exposto nos próximos pontos.



2.1.1. *Project Management Office* Estratégico

Segundo Aubry et al. (2007), o dinamismo e a competitividade do ambiente externo, onde as organizações se encontram, forçam a necessidade destas inovarem a sua oferta de produtos/serviços e garantirem um *time to market* dos mesmos para conseguirem prosperar. Esses fatores levaram ao crescimento da importância da gestão de projeto, programas e portfólios (G3P) e consequentemente dos PMO.

Os PMO são hoje em dia uma realidade nas principais organizações do mundo (Aubry et al., 2007), sendo que, de acordo com Taylor e Mead (2015), as organizações podem decidir operacionalizar um PMO por diferentes motivos, nomeadamente: (1) Reduzir o risco dos projetos não cumprirem com os critérios de tempo, custo e qualidade; (2) Aumentar a probabilidade dos programas e projetos entregarem com sucesso o valor esperado à organização; (3) Garantir uma gestão mais eficiente dos recursos da organização; (4) Garantir uma utilização efetiva das capacidades e recursos dispersos pela organização.

O PMI (2021) define assim PMO como “uma estrutura de gestão que uniformiza os processos de governação relacionados com projeto e facilita a partilha de recursos, ferramentas, metodologias e técnicas, com um benefício central em mente: melhorar a gestão de projeto em termos de prazo, custo, qualidade, risco e outras áreas relevantes para a organização”.

De acordo com Pinto (2015), é possível resumir o conceito de PMO da seguinte forma: “um PMO é uma entidade organizacional, fisicamente estabelecida, que executa centralmente funções relacionadas com projetos, programas ou portfólios, que são definidas de acordo com as necessidades específicas dos seus clientes, tornando-o único na sua estrutura e configuração”.

A realidade é que não existe um *one-size-fits-all* PMO, isto porque cada um deverá ser adaptado e específico às necessidades da organização onde se encontra (Nee, 2011).

Não obstante a visão de Pinto (2015) e Nee (2011), considera-se no âmbito deste estudo, a definição de PMOE segundo Crawford (2011): um órgão que pode providenciar todas as funções previstas para um PMO, servindo ainda como um elo crítico de ligação entre a visão da gestão de topo e a restante organização, ao fornecer uma metodologia organizacional padrão para o planeamento, execução e controlo, gestão de recursos, gestão de prioridades e gestão do conhecimento de todos os projetos que compõem a organização. Em suma, o PMOE tem duas missões principais: (1) Melhorar a maturidade em GP da



organização; (2) Garantir o alinhamento dos projetos da organização com os seus planos estratégicos (Crawford, 2011).

2.1.1.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é um dos múltiplos fatores de uma organização que contribui para definir a autoridade dos gestores, disponibilidade de recursos e por inerência a forma como são conduzidos os projetos (PMI, 2017).

No Quadro 2 encontra-se um resumo da forma como a estrutura organizacional influencia os projetos, sendo que organizações com estruturas orientadas a projetos ou matricial forte por norma serão mais bem sucedidas do que as que preferem estruturas funcionais ou matricial fraca (Crawford, 2011).

Quadro 2 - Influência da estrutura organizacional nos projetos

Características do projeto	Estrutura da Organização				
	Funcional	Matricial			Orientadas a projetos
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gestor de projeto	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a elevada	Elevada a total
Gestão do orçamento do projeto	Gestor Funcional	Gestor Funcional	Misto	Gestor de Projeto	Gestor de Projeto
Disponibilidade do gestor de projeto	Tempo parcial,	Tempo parcial,	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a elevada	Elevada a total
Disponibilidade equipa de projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Adaptado a partir de Project Management Institute (2017, p.47)

Adaptada à estrutura organizacional a integração de práticas em GP e de PMO tornaram-se políticas comuns nas organizações, demonstrando a confiança da gestão de topo nas mesmas (Crawford, 2011; Dai & Wells, 2004). Essa integração pode traduzir-se, de acordo com a Figura 1, na existência de um ou vários tipos de PMO, consoante as necessidades da organização (Crawford, 2011).

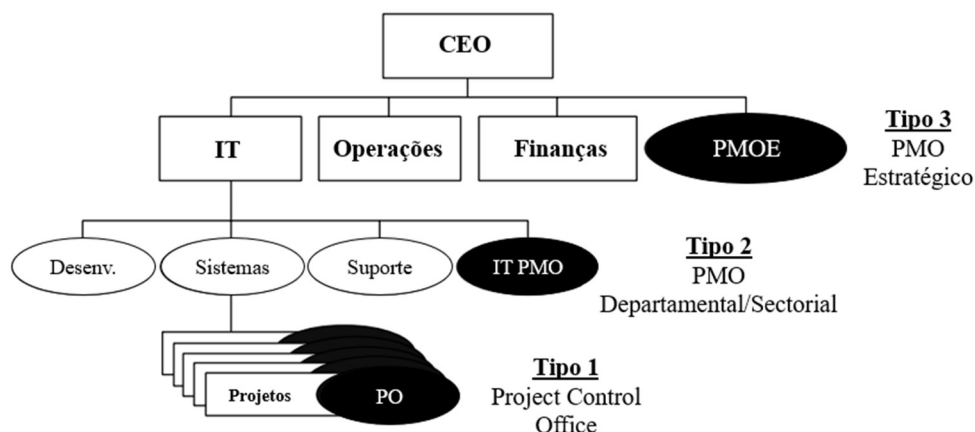


Figura 1 - Diferentes tipos de PMO
Fonte: Adaptado a partir de Crawford (2011).

2.1.1.2. Funções

Segundo Crawford (2011), as funções mais comuns que podem existir num PMOE (Quadro 3) e que poderão servir de referência à sua operacionalização assentam em funções de cariz estratégico, operacional ou Recursos Humanos (RH).

Quadro 3 - Funções mais comuns de um PMOE

Funções Estratégicas	Funções Operacionais	Funções de RH
Alinhamento estratégico	Doutrina	Avaliação de competências
Governança	Gestão de projeto	Treino GP
Gestão de portfólio	Gestão de conhecimento	Mentoria
Gestão de prioridades	Garantia qualidade de gestão	Gestão de recursos
Reportes executivos	Suporte processual	Avaliação de performance e contratação

Fonte: Adaptado a partir de (Crawford, 2011)

Todavia, segundo Pinto (2013) o verdadeiro objetivo das funções é satisfazer as necessidades dos clientes e permitir serem atingidos os benefícios esperados, independentemente do modelo pré-estabelecido que se pretenda operacionalizar, por isso, estas poderão ser adaptadas ao contexto da organização.

2.1.1.3. Recursos

Na pesquisa de Hobbs e Aubry (2007), foram analisados 500 PMO implementados em organizações de todo mundo, conclui-se que a maioria dos PMO tende a possuir uma estrutura reduzido, muito sujeita à necessidade de manter baixos custos de operação, sendo a composição mais comum da equipa central composta por dois a três elementos.

Um estudo produzido pela consultora Forrester (2013), concluiu que os PMOE têm um papel vital nos resultados das organizações e aponta que os elementos que fazem parte do PMOE são críticos para o sucesso da operacionalização e sustentação do mesmo, devendo



por isso ser pessoas com uma visão estratégica, capacidade de analisar resultados, identificar oportunidades, e conduzir a mudança.

2.1.1.4. Maturidade em gestão de projeto

No seguimento das funções do PMOE, identificadas por Crawford (2011), a preocupação com a evolução da maturidade em GP é significativa e está espelhada nas funções de definição da governação, doutrina, gestão de conhecimento, treino e mentoria. Esta evolução da maturidade visa que o PMOE esteja a “contribuir ativamente para que a organização atinja os seus objetivos estratégico” (Barcaui, 2012).

A importância da maturidade em GP leva à existência de diversos modelos de análise, no âmbito deste estudo será considerado o modelo de Prado-MMGP² de Darci Prado c, igualmente utilizado pela MP (Marinha Portuguesa, 2013).

O Prado-MMGP é um modelo de maturidade em gestão de projeto que contempla cinco níveis (Quadro 4) e apresenta seis dimensões nomeadamente: metodologia, informatização, estrutura organizacional de governação, competência em gestão de projetos e em aspetos contratuais, competência comportamental e alinhamento estratégico.

Quadro 4 - Características dos níveis do modelo Prado-MMGP

Nível	Nome	Características	Sucesso
1	Inicial (ad hoc)	- Baixo conhecimento do assunto; - Inexistência de um modelo de GP; - Uso da intuição na GP.	Muito baixo
2	Conhecido	- Aumento do conhecimento do assunto; - Iniciativas adequadas realizadas isoladamente.	Baixo
3	Padronizado	- Uma plataforma padronizada para a GP foi implementada e está em uso frequente pelos principais envolvidos; - Desenvolvimento de competências.	Melhoria Significativa
4	Controlado	- Aperfeiçoamento da plataforma: os padrões implementados realmente funcionam e estão em uso frequente pelos principais envolvidos; - Anomalias identificadas e eliminadas; - Forte evolução nas competências técnicas e comportamentais; - Consolidação do alinhamento com a estratégia da organização.	Geralmente acima de 80%
5	Otimizado	Otimização na obtenção dos indicadores de resultados Otimização de processos	Geralmente próximo de 100%

Fonte: Adaptado a partir de Barcaui (2012)

Importa referir que no modelo de Prado-MMGP as dimensões estão conceptualmente relacionadas com cada um dos níveis de maturidade (Quadro 4 e Quadro 5), sendo que para

² MMGP, Modelo de Maturidade em Gestão de Projeto.



níveis de maturidade superior, maior será a probabilidade de sucesso na execução de projetos (Barcaui, 2012).

Quadro 5 - Relação de nível de maturidade e dimensões

Dimensão de Maturidade	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
Comp. GP	Não há	Básica	Significativo avanço	Muito avançada	Otimizada
Comp. Téc. e Contextual	Básica	Básica	Algum avanço	Forte avanço	Otimizada
Comportamental	Boa vontade	Algum avanço	Mais avanço	Forte avanço	Madura
Metodologia	Não há	Fala-se sobre o assunto	Padronizado e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Otimizada
Informatização	Dispersa	<i>Software</i> para tempo	Padronizado e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Otimizada
Estrut. Organizacional	Não há	Nomeia-se um responsável	Padronizado e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Otimizada
Alinhamento Estratégico	Desalinhamento	Desalinhamento	Significativo avanço	Alinhado	Otimizada

Fonte: Adaptado a partir de Prado (2015)

A observação dos resultados obtidos em termos de percentagem de aderência (Quadro 6) a um dado nível e dimensão possibilita duas análises relevantes: (1) Em que ponto a organização se encontra em termos de maturidade de projeto (nível de maturidade); e (2) Quais serão as dimensões mais maduras ou deficitárias no contexto da organização (Prado, 2015).

Quadro 6 - Percentagem de aderência a nível ou dimensões

Avaliação Final	Conceito
Até 20%	Fraca
Acima 20% até 40%	Regular
Acima 40% até 70%	Boa
Acima 70% até 90%	Ótima
Acima 90% até 100%	Total

Fonte: Disponível em Prado (2015)

2.1.1.5. Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso são *inputs* a um processo que direta ou indiretamente contribuem, quando considerados, para o incremento da probabilidade de sucesso (Cooke-Davies, 2002; Müller & Jugdev, 2012).

Para a operacionalização de um PMO o estudo de Valle, Silva e Soares (2008) conclui que existem cinco fatores críticos de sucesso, nomeadamente: (1) Existência de comprometimento e apoio por parte da gestão de topo; (2) Existências de membros no PMO com competências em GP; (3) Nível de maturidade em GP adequado; (4) Posicionamento



do PMO na estrutura da organização adequado; e (5) Existência de um planeamento para a operacionalização do PMO.

2.1.2. Planeamento de edificação capacidades

O conceito de planeamento de edificação de capacidades (PEC) surge no pós-guerra fria, levando ao desenvolvimento do conceito DOTMLPF (*Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership, Personnel and Facilities*) pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA) e a sua adoção pela *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) como DOTMLPF-I (ou DOTMLPI-I em língua portuguesa), acrescentando interoperabilidade (Monteiro, 2018).

Segundo Monteiro (2018), pode-se dizer que este conceito, quando tido em conta de forma conjunta, “além de extremamente útil para o desenvolvimento de capacidades – é um instrumento extraordinário para praticamente qualquer tarefa de planeamento”, podendo na sua utilização não serem aplicados todos os elementos funcionais.

No Quadro 7 observa-se um resumo dos elementos funcionais referente ao conceito DOTMLPI-I.

Quadro 7 - Elementos funcionais conceito DOTMLPI-I

Elemento Funcional	Descrição
Doutrina	Consiste no conjunto de princípios fundamentais e de procedimentos que orientam as ações das forças e unidades militares, na condução das suas operações.
Organização	Corresponde à forma como os elementos da força ou unidade militar estão estruturados e cooperam entre si.
Treino	Determina as ações tidas como necessárias para desenvolver as valências dos elementos, incluindo: formação, treino individual, treino coletivo e exercícios.
Material	Define todo o material abrangendo todos os possíveis equipamentos, instrumentos, aparelhos, peças, software e sobressalentes requeridos para a condução das operações.
Liderança	Estabelece a ação de liderança, ou seja, todo o processo de influência social que potencie os esforços dos elementos envolvidos, na consecução dos objetivos estabelecidos.
Pessoal	Corresponde aos recursos humanos necessários para operacionalizar, operar e sustentar a capacidade durante o período considerado necessário.
Infraestruturas	Consiste em todas as bases e instalações que sejam necessárias ao suporte da capacidade.
Interoperabilidade	Estabelece as necessidades de elementos funcionais, para garantir uma capacidade de operação transversal interna e externamente à organização.

Fonte: Adaptado a partir de Monteiro (2018).



2.2. Modelo de Análise

No Quadro 8 é apresentado o modelo utilizado no presente estudo.

Quadro 8 - Modelo de Análise

Objetivo Geral	Propor contributos para a operacionalização do PMO Estratégico da MP.				
Questão Central	Como operacionalizar o PMO Estratégico da MP?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicador	Recolha de dados
OE1: Analisar o estado de operacionalização do PMO Estratégico na MP.	QD1: Qual o estado de operacionalização do PMO Estratégico na MP?	PMO Estratégico	Estrutura Organizacional	Tipo de Estrutura Organizacional	Análise Documental Entrevistas semiestruturadas Questionário
				Tipo de Funções	
				Tipo de Recursos	
			Maturidade em GP	Nível de Maturidade GP	
			Fatores críticos de sucesso	Nível de Apoio Institucional	
				Riscos	
		Planeamento de edificação capacidades	Elementos funcionais	Análise DOTMLPI-I	
OE2: Analisar o processo de operacionalização do PMO Estratégico em outras organizações	QE2: Como foi operacionalizado o PMO Estratégico em outras organizações?	PMO Estratégico	Estrutura Organizacional	Tipo de Estrutura Organizacional	Entrevistas semiestruturadas
				Nível de Responsabilidade/Funções	
				Tipo de Recursos	
			Maturidade em GP	Estado de Maturidade GP	
			Fatores críticos de sucesso	Nível de Apoio Institucional	
				Boas Práticas	



3. Metodologia e método

Este capítulo tem por objetivo orientar e descrever a metodologia e o método empregues nesta investigação.

3.1. Metodologia

Este estudo caracteriza-se metodologicamente por um raciocínio dedutivo, alicerçado por uma estratégia de investigação qualitativa e estudo de caso como desenho de pesquisa.

3.2. Método

Nesta secção apresentam-se os participantes e procedimentos, os instrumentos de recolha e as técnicas de tratamento de dados utilizadas.

3.2.1. Participantes e Procedimentos

Esta investigação envolveu a realização de um questionário e entrevistas semiestruturadas.

Participantes inquérito: Integraram a fase de pré-teste cinco oficiais da área do material com experiência em projetos. Foram convidados a integrar a fase de teste oficiais das unidades da MP que têm responsabilidades diretas sobre a CGP e na execução da LPM e LIM, obtiveram-se 59 respostas válidas³ (34,5% de N=171 oficiais) (Quadro 9 a 12).

Quadro 9 - Variável Atual Unidade

Variável		n
Atual Unidade	EMA	7
	STI	3
	DAGI	5
	DITIC	8
	SM	2
	DN	34

Quadro 10 - Variável Função âmbito GP

Variável		n
Função âmbito GP	Membros GPP	5
	Gestor Projeto	25
	RAT	10
	ME	12
	Executivo	7

³ Decorrente do teste de Alfa de *Cronbach*, acordo Apêndice A, obteve-se uma consistência interna boa para a escala de medida, fornecendo confiança nos resultados da análise (A. Pereira & Patrício, 2013).



Quadro 11 - Variável Tempo de Serviço

Variável		n
Tempo de Serviço	0-5 anos	1
	6-10 anos	1
	11-20 anos	19
	21-35anos	34
	> 35anos	4

Quadro 12 - Variável Tempo no Cargo

Variável		n
Tempo no Cargo	0-1 ano	9
	1-2 anos	13
	2-5 anos	27
	>5 anos	10

Procedimento inquérito: Após ajustes decorrentes dos contributos obtidos da fase de pré-teste, o questionário foi divulgado pelos canais oficiais da MP aos inquiridos, de forma digital (via *google forms*), de 25 de novembro de 2021 a 20 de dezembro de 2021, explicando-se o propósito do estudo e garantindo o anonimato e confidencialidade das respostas.

Participantes entrevista: Integraram na qualidade de entrevistados um total de nove peritos: sete oficiais e dois civis, identificados no Quadro 13, e distribuídos entre a fase exploratória (E), pré-teste (PT) e teste (T).

Quadro 13 - Identificação dos entrevistados

Cargo	Titular	E	PT	T
Oficial de Estado-Maior, Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada (EMA)	Capitão-de-fragata Andrade Gonçalves	X		
Oficial de Estado-Maior, Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada (EMA)	Comodoro Sardinha Monteiro			X
Oficial de Estado-Maior, Chefe da Divisão de Material do Estado-Maior da Armada (EMA)	Capitão-de-mar-e-guerra Rebocho Antunes			X
Oficial de Estado-Maior, Chefe da Divisão de Inovação do Estado-Maior da Armada (EMA)	Capitão-de-fragata Lourenço da Piedade			X
Diretor da Direção de Tecnologias de Informação e Comunicação (DITIC)	Capitão-de-mar-e-guerra Mendes Dias	X		X
Oficial da Direção de Análise e Gestão de Informação (DAGI)	Capitão-Tenente Araújo Costa	X	X	
Responsável pelo PMO da Superintendência das Tecnologias da Informação (STI)	Dr.ª Cristina Ascenso	X	X	



Cargo	Titular	E	PT	T
<i>Planning and Control Management Chief and Maritime Capability Projects</i> na NATO Support and Procurement Agency (NSPA)	Capitão-de-fragata Piloto Casimiro	X		X
Diretor de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão na Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP)	Dr. ° Pedro Engrácia	X		X

Procedimento entrevistas: As entrevistas semiestruturadas foram realizadas via videochamada e email, tendo sido apresentado o objetivo do estudo e garantido o anonimato e confidencialidade das respostas, de que todos os entrevistados abdicaram.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Foi contruído um questionário com base no modelo de avaliação de maturidade de Prado (2015). O questionário foi ajustado aos objetivos do presente estudo e contemplava três grupos: (1) Caraterização do inquirido, de forma conservadora para serem garantidas as condições de anonimato; (2) Caraterização do seu setor e perceção da CGP; (3) Questões relacionadas com o modelo de maturidade e alinhadas com os indicadores do Quadro 8, fazendo-se uso para resposta de escalas de Likert de cinco pontos (1=“Discordo totalmente” e 5=“Concordo totalmente” ou 1=“Não agrega valor” e 5=“Agrega muito valor”, dependente do item em análise).

Foram igualmente construídos dois guiões de entrevista semiestruturada alinhados com o Quadro 8. Um guião destinado a congéneres da MP com o propósito de percecionar o processo de operacionalização do respetivo PMOE, dificuldades e boas práticas, e outro para peritos da MP com um conjunto de perguntas que permitissem aferir a perceção da relevância de um PMOE para a organização, a atual CGP, necessidades e os possíveis desafios de operacionalização.

Recorreu-se ainda a uma análise documental, maioritariamente na vertente de doutrinária da MP.

3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Efetuuou-se uma análise quantitativa dos dados dos inquéritos, assente numa estatística maioritariamente descritiva com a realização de testes de forma pontual, utilizando-se a ferramenta IBM SPSS *Statistics* v28, a análise detalhada dos dados encontra-se no Apêndice A.

Foi utilizado uma análise qualitativa para o conteúdo das entrevistas semiestruturadas, fazendo uso da ferramenta MAXQDA 2022, com base em análise por categorias e



subcategorias (Santos et al., 2019, p125), as sinopses mais relevantes encontram-se nos Apêndices B, C e D.

4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, será analisada a informação recolhida por forma a dar resposta às Questões Derivadas (QD) e Central (QC).

4.1. Estado de operacionalização do *Project Management Office* Estratégico na Marinha Portuguesa

A MP na sequência do despacho do Almirante CEMA, n.º 07/13, de 22 de fevereiro edificou a sua CGP, assente em recursos humanos qualificados, no EPM e na base conceptual de uma perspetiva de regulação e de exploração, retratadas na Figura 2 (Marinha Portuguesa, 2013).

A CGP iniciou-se com o propósito de operacionalização dos processos de planeamento, execução e controlo de projetos da LPM. Tendo sido posteriormente alargada no âmbito da sua aplicação à GE, gestão de atividades correntes, gestão de portfólio e à criação de GGP/PMO (Marinha Portuguesa, 2013).

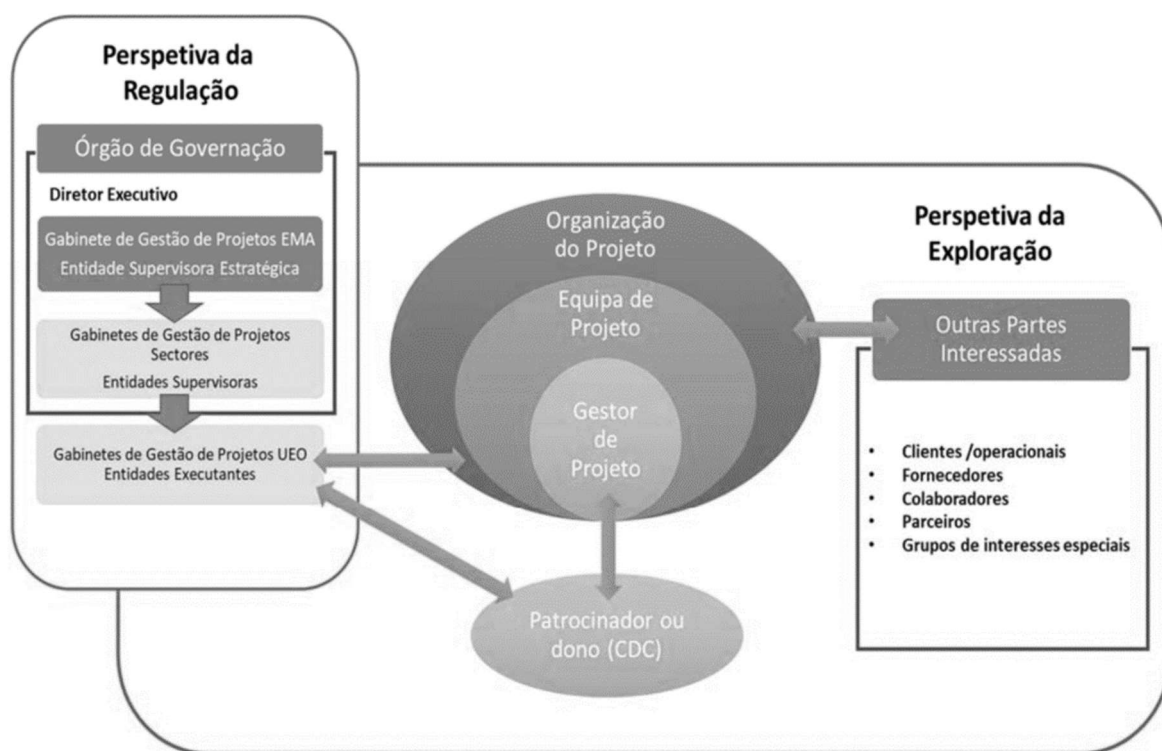


Figura 2 - Organização da capacidade de Gestão de Projeto da Marinha

Fonte: Disponível em Bento (2019)

Decorrente dos inquéritos realizados é possível identificar que existe neste momento uma perceção, por parte dos inquiridos, que a prática da gestão de projeto agrega muito valor à operacionalização da estratégia (Figura 3).



Pergunta	Não agrega valor	Agrega Pouco	Neutro	Agrega valor	Agrega muito valor
8.2. Em relação à prática de Gestão de Projeto no Setor /UEO , qual a perceção da relevância (ou agregação de valor) para a operacionalização da estratégia?	3,40%	10,20%	15,30%	27,10%	44,10%

Figura 3 - Perceção da relevância da gestão de projeto

No âmbito dos PMO existe uma perceção estatisticamente similar por parte dos inquiridos (Figura 4), da relevância dos PMO como agregadores de valor ou muito valor à organização na vertente da intervenção para o sucesso dos projetos e na operacionalização e alinhamento estratégico (*Wilcoxon Z* = -0,915; *p-value* = 0,360).

Pergunta	Não agrega valor	Agrega Pouco	Neutro	Agrega valor	Agrega muito valor
10.2. Relevância da intervenção do GGP/PMO junto dos projetos e gestores de projeto do Setor/UEO, para o sucesso dos projetos ?	5,10%	11,90%	8,50%	33,90%	40,70%
10.3. Relevância do GGP/PMO para o sucesso da operacionalização e alinhamento da estratégia no Setor/UEO ?	1,70%	10,20%	11,90%	35,60%	40,70%

Figura 4 - Perceção da relevância dos PMO

Restringindo a análise ao PMOE, os entrevistados, abordaram a sua relevância em três vertentes: (1) Desenvolvimento e uniformização da G3P; (2) gestão eficiente e integrada de recursos; (3) visão integrada facilitadora de tomada de decisão.

L. Piedade (entrevista por videochamada, 09 de dezembro de 2021) abordou a vertente de desenvolvimento e uniformização da G3P, referindo a necessidade de “garantir que para que a doutrina de gestão de projeto seja realmente empregue transversalmente nos projetos da organização existe a necessidade de haver um PMOE”.

Na vertente da gestão eficiente de recursos, M. Dias (entrevista por videochamada, 06 de dezembro de 2021) cita a sua importância na medida que:

[...] um órgão destes, ou algo semelhante, deverá permitir tomar decisões informadas em prol da otimização dos recursos da organização para atingir os resultados desejados, sendo que se nós não tivermos um caminho organizado que permita otimizar esses recursos no sentido de alcançar os objetivos



pretendidos o mais eficientemente possível não estamos a gerir corretamente a nossa organização. (M.Dias, *op. cit.*)

Por último, S. Monteiro (entrevista por email, 06 de dezembro de 2021), na sua intervenção combina a vertente de visão e gestão integrada, referindo que:

[...] um PMO estratégico reveste-se de elevada importância para a organização, na medida em que a sua existência permite um ato de gestão estratégica de apoio à decisão para as opções da direção na vertente transformacional ou operacional, fornecendo prioridades claras que permitem uma criteriosa alocação dos recursos tradicionalmente escassos. (S.Monteiro, *op. cit.*)

4.1.1. Tipo de estrutura organizacional, funções e recursos

Em termos de estrutura organizacional, por norma, a MP adota uma estrutura matricial fraca, sendo que quando a complexidade do projeto ou programa o exige pontualmente assume uma estrutura orientada a projetos (Bento, 2019).

Os GPP/PMO estão presentes na perspetiva da regulação e exploração da CGP, e que de acordo com a doutrina da MP deveriam inserir-se “na estrutura hierárquica da organização e, no que diz respeito aos aspetos de regulação e consolidação da CGP, pretende-se que se comportem como uma entidade única, de carácter funcional ágil, eficaz e adaptável às circunstâncias” (Marinha Portuguesa, 2013).

Na estrutura de GGP/PMO da MP retratada na Figura 5, o órgão que poderá ser considerado como um PMOE encontra-se previsto na forma do GPP/PMO do EMA decorrente da sua responsabilidade como entidade supervisora estratégica.

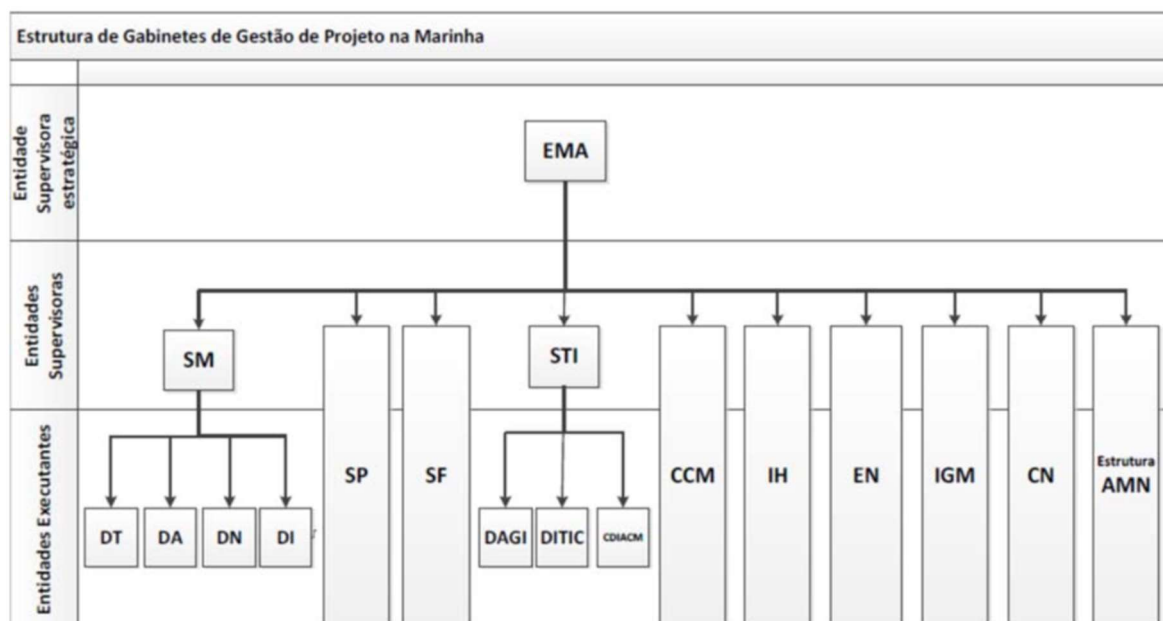


Figura 5 - Estrutura de Gabinetes de Gestão de Projeto na Marinha Portuguesa

Fonte: Disponível em Marinha Portuguesa (2013)

Na sequência da estrutura de GGP/PMO promulgada, o EMA através da sua proposta N.º 013/EMA/2013, de 13 de fevereiro, identificou as principais atribuições bem como a respetiva estrutura e elementos constituintes (Figura 6 e Figura 7).

Principais atribuições do GPP/PMO do EMA

- Elaborar e propor os critérios de classificação transversais relativos aos projetos da LPM, LPIM, Investimento, Estratégicos e Operação e Manutenção (O&M) e propor a distribuição anual de dotações, bem como a alocação dos saldos transitados, onde aplicável;
- Efetuar análise de portfólio de acordo com os critérios de classificação aprovados e os pressupostos/restrições definidos;
- Propor ao VALM VCEMA ou ALM CEMA o portfólio de projetos a aprovar;
- Dar apoio à utilização da aplicação de suporte EPM (*Enterprise Project Management*);
- Apoiar os gestores de projeto no processo de planeamento, execução e controlo;
- Diligenciar no sentido de satisfazer as necessidades de formação no âmbito da gestão de projeto;
- Monitorizar e controlar a execução de portfólios, programas e projetos;
- Submeter à aprovação pontos de situação ou relatos para entidades externas;
- Efetuar pontos de situação periódicos e consolidados para o ALM CEMA sobre a execução dos projetos;
- Divulgar as lições aprendidas com cada projeto à organização de gestão de projeto.

Figura 6 - Principais atribuições do GPP/PMO do EMA

Fonte: Adaptado a partir da proposta do EMA N.º 013/EMA/2013.

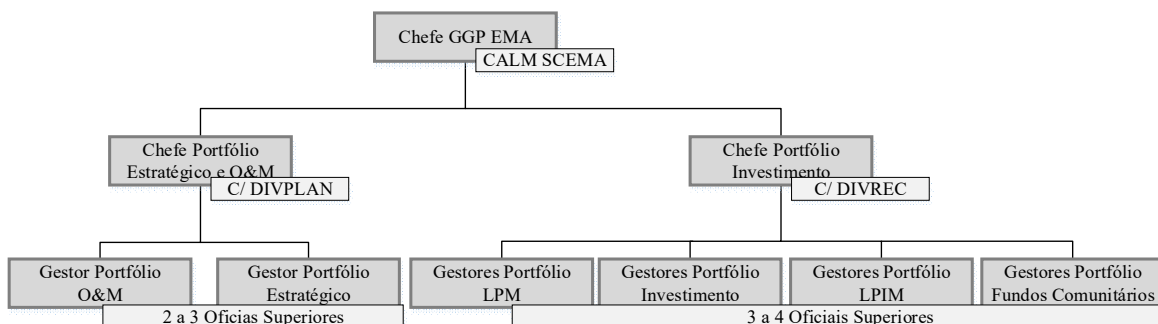


Figura 7 - Estrutura de GPP/PMO do EMA alinhada com os portfólios

Fonte: Adaptado a partir da proposta do EMA N.º 013/EMA/2013.

Em termos da sustentabilidade da doutrina prevista durante a edificação da CGP da MP, C. Ascenso (entrevista por videochamada, 22 de novembro de 2021), refere que o “reduzido nível de maturidade, associado a uma saída prematura do processo de implementação da CGP na MP de elementos-chave levou ao insucesso da sustentabilidade da implementação do PMOE” fatores que devem ser tidos em conta numa nova operacionalização.

Atualmente R. Antunes (entrevista por videochamada, 29 de novembro de 2021), refere que em parte a Divisão de Material do EMA (DIVMAT) funciona como um “PMO Estratégico informal” responsável pelo acompanhamento próximo através do EPM dos projetos, uniformização dos vários projetos e do conhecimento sobre os mesmos e definição de critérios e prioridades, considerando que existe passos de melhoria que podem ser dados e que a formalização deverá ser um deles (R. Antunes, *op. cit.*).

Nas palavras de S. Monteiro (*op. cit.*) “as responsabilidades, neste momento, situam-se principalmente nas atividades específicas de gestão de portefólio.”, considerando que no futuro poderão:

[...] ser complementadas com a formulação de orientações genéricas para a atuação dos gabinetes e gestores de projeto, com a decisão acerca da implementação de novos métodos, processos e funcionalidades transversais a toda a organização, assim como, com a elaboração e contínua adequação da doutrina de gestão de projetos na Marinha. (S. Monteiro, *op. cit.*)

4.1.2. Estado de Maturidade em gestão de projeto

Os resultados alcançados através da análise das respostas aos questionários, disponíveis no Apêndice A, permitiram identificar os perfis de aderência apresentados nas Figura 8 e Figura 9.



Nível	Pontuação	Perfil de Aderência										Conceito
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	29,59%											Regular
3	26,78%											Regular
4	24,29%											Regular
5	15,93%											Fraca

Figura 8 - Perfil de aderência ao nível de maturidade

Dimensão	Pontuação	Perfil de Aderência										Conceito
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Competência em GP	51%											Boa
Comp. Téc. e Contexto	48%											Boa
Comp. Comport.	46%											Boa
Metodologia	47%											Boa
Informatização	44%											Regular
Alinha. Estratégico	55%											Boa
Est. Org.	50%											Boa

Figura 9 - Perfil de aderência à dimensão

Através do cálculo do índice final de maturidade, obteve-se um nível de maturidade de 2,93, podendo afirmar-se que os inquiridos consideram que a MP detém conhecimentos em GP, existe metodologia e software num estado inicial de uso padronizado, a estrutura nomeia um responsável pela GP de forma praticamente padronizada e existe um nível razoável de alinhamento estratégico.

Do ponto de vista dos entrevistados é de salientar a perspetiva de A. Costa (entrevista por videochamada, 26 de novembro de 2021), referindo que atualmente “existe uma cultura de gestão de projetos, uma doutrina definida de alto nível de como é que os projetos devem ser geridos e alguma formação” considerada insuficiente em quantidade e abrangência de conteúdos.

Na análise das causas que levaram ao atual estado de maturidade, tendo em conta os esforços e a reconhecida relevância da GP na MP, M. Dias (*op. cit.*) aponta como um fator crítico “a perda de liderança que existia no EMA” como charneira do processo de CGP.

Em suma 80% dos entrevistados (Figura 10), abordaram a maturidade em gestão de projeto na MP como sendo razoável, todavia trataram a maturidade em gestão de programa e portfólio entre o razoável e o inexistente provando que é algo que ainda não se encontra padronizado.

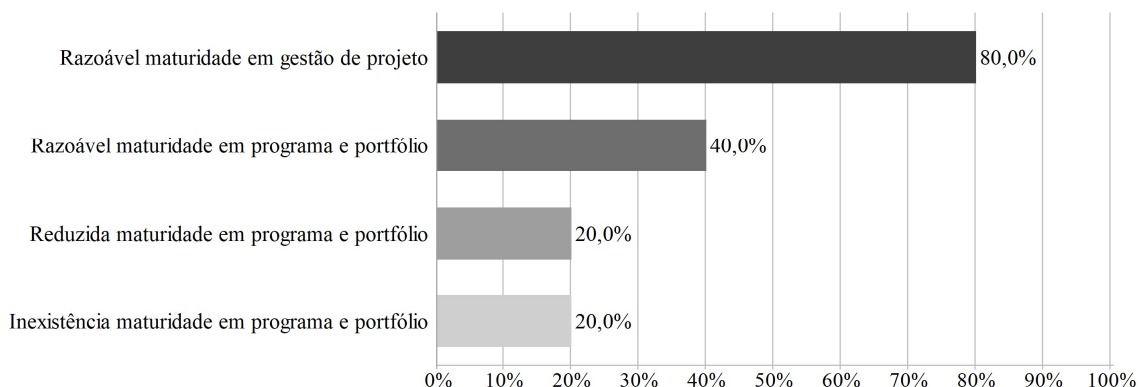


Figura 10 - Subcategorias mais relevantes da maturidade em gestão projeto acordo entrevistas

4.1.3. Nível de apoio institucional

Ao nível do apoio institucional e nas palavras de S. Monteiro (*op. cit.*) “na perspectiva transformacional, o compromisso dos gestores de topo com o desenvolvimento da CGP através de uma liderança determinada é a base estrutural para a mudança.”, alinhado com o mencionado por Valle et al. (2008), revelando que existe na MP a consciência do compromisso da gestão de topo como fator críticos de sucesso.

Todavia se por um lado M. Dias (*op. cit.*) refere que a “gestão de topo é sensível à importância do assunto” e R. Antunes (*op. cit.*) menciona que acredita que o “compromisso é total [...] e podemos mesmo estar em condições para dar o passo de formalização e operacionalização do PMOE”, por outro L. Piedade (*op. cit.*) considera que “é muito importante que haja gestão de projeto para as decisões da gestão de topo [...] neste momento essa importância é reduzida”.

Esta dicotomia de opiniões, visível igualmente na Figura 11, permite concluir que a existência de um compromisso da gestão de topo é fundamental, mas atualmente poderão não se encontrar muitas evidências desse fator.

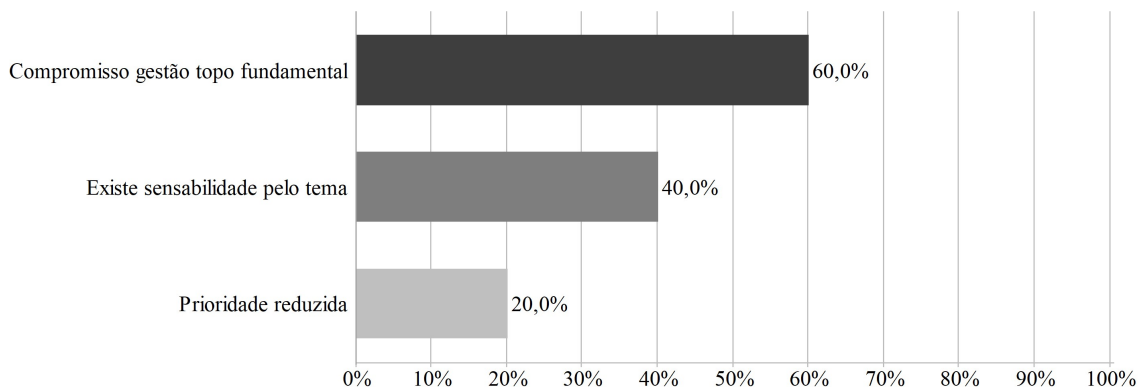


Figura 11 - Subcategoria mais relevante do apoio institucional acordo entrevistas

4.1.4. Riscos de operacionalização

Por último, importa perceber quais os atuais riscos da operacionalização do PMOE, ou seja, as oportunidades e ameaças sentidas pelos entrevistados.

Em termos de oportunidades abordadas pelos entrevistados, e que se considera que poderão contribuir para facilitar a operacionalização do PMOE, foram referidas acordo Figura 12, como mais relevantes:

- Capacidade de gestão estratégia, baseada num processo sólido, sobre o qual existe uma doutrina bem definida e reconhecimento transversalmente na MP;
- Existência de ferramentas informáticas e doutrina, que poderão carecer de melhorias, formalização e possivelmente refrescamento, mas a sua existência per si poderá ser uma oportunidade;
- Existência de uma cultura em GP, em linha com o ponto anterior, a existência de uma cultura em GP foi considerada relevante porque poderá facilitar a compreensão e aceitação de possíveis novos processos ou alteração de existentes.

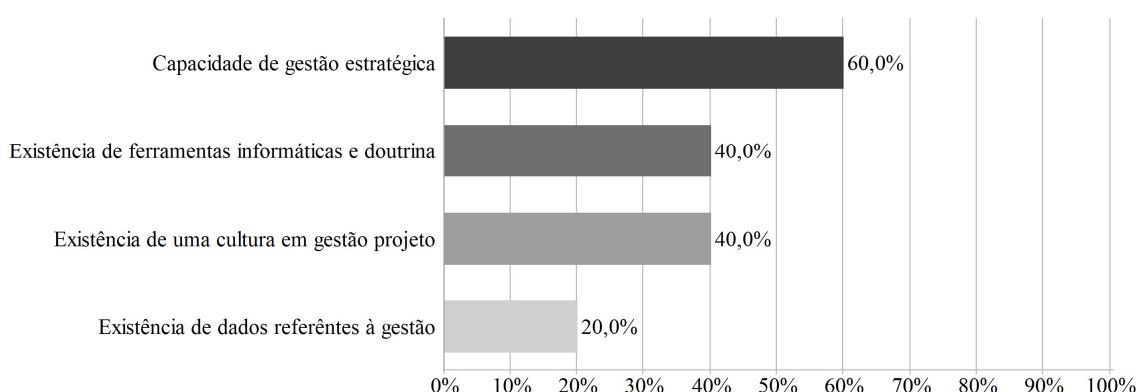


Figura 12 - Subcategoria mais relevante de oportunidades à operacionalização

Foram igualmente reportadas pelos entrevistados ameaças acordo Figura 13, à operacionalização do PMOE, sendo de referir:

- Ausência de recursos humanos, esta ameaça foi unanimemente abordada, referindo falta de recursos qualificados e não qualificados de forma transversal na MP, sendo que um possível incremento de necessidades em pessoal para a operacionalização do PMOE poderá comprometer o mesmo;
- Desconhecimento da mais-valia do PMOE, decorrente do estado de maturidade e do afastamento da liderança da CGP por parte do EMA, que poderá ser a causa do atual nível de apoio da gestão de topo.

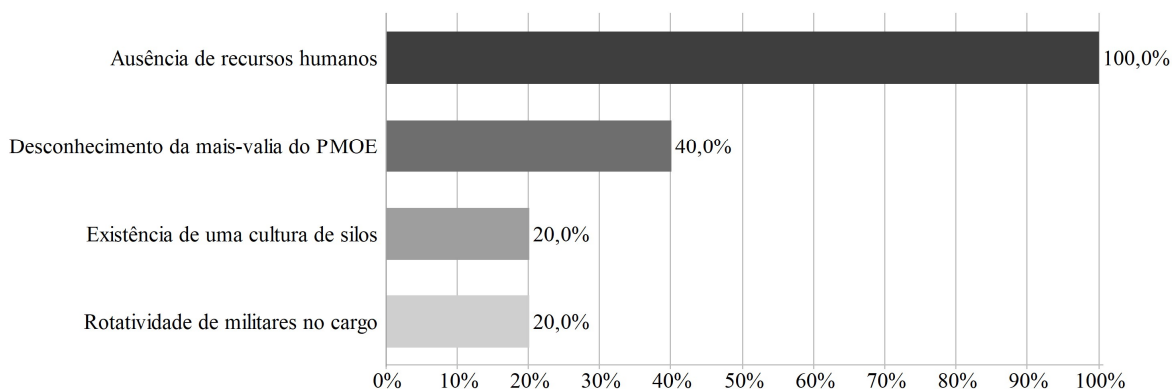


Figura 13 - Subcategoria mais relevante de ameaças à operacionalização

4.1.5. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Tendo em conta o acima analisado, e em resposta à QD1, *Qual o estado de operacionalização do PMOE na MP?*, pode-se concluir que é evidente um reconhecimento consensual da relevância da GP, assente numa perspetiva de regulação e exploração, e tendo GGP/PMO como órgãos contribuintes para essa perceção. Particularizando ao PMOE, os entrevistados referiram, sem exceção, a importância do mesmo para a organização, focando três vertentes fundamentais: (1) Desenvolvimento e uniformização da G3P; (2) Visão integrada; (3) Gestão eficiente/integrada de recursos.

Em termos de doutrina, esta encontra-se definida para a MP e prevê uma estrutura de GPP/PMO, com um PMO no EMA como entidade supervisora estratégica similar a um PMOE. A organização e funções desse PMOE estão detalhadas em doutrina própria, todavia em virtude do reduzido nível de maturidade inicial e a saída prematura de elementos-chave, a sua sustentação e operacionalização acordo inicialmente previsto foi dificultado. Atualmente a DIVMAT assume um PMOE informal focado em garantir as atividades inerentes à gestão de portfólio, nomeadamente: acompanhamento e uniformização da informação dos projetos e definição de critérios e prioridades.

Considera-se ainda que atualmente já existe uma cultura e um conhecimento razoável em GP que tem contribuído para a obtenção de avanços no alinhamento estratégico da MP, mas que para se tornar um padrão nas restantes dimensões da GP e evoluir em termos de gestão de programa e portfólio, carece de ações doutrinárias e um incremento formativo, aliado ao reassumir de uma liderança próxima por parte do EMA.

É igualmente possível concluir que existe a noção da importância do compromisso por parte da gestão de topo para a operacionalização do PMOE, mas que atualmente não é unânime a evidências do mesmo.



Importa por último considerar que atualmente as principais ameaças à operacionalização do PMOE na MP, são: a ausência de recursos humanos e um possível desconhecimento da sua mais-valia.

4.2. Operacionalização de *Project Management Office* Estratégico em outras organizações

Neste subcapítulo far-se-á uma análise a dois casos de estudo, um referente a uma organização do sector da APP e outro a uma organização internacional do ramo da defesa, que dispõem de PMOE ou similar.

4.2.1. Caso A: Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

O caso A em análise é referente à ESPAP, cuja criação foi concretizada através do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho, tendo por missão “assegurar a obtenção de ganhos de eficácia e eficiência, através da utilização racional de recursos públicos comuns e da prestação de serviços partilhados, contribuindo para um Estado mais ágil e direcionado para o desenvolvimento sustentável do país” (ESPAP, s.d.).

A operacionalização do PMOE da ESPAP remonta ao programa de fusão da mesma, o qual agregou um conjunto de empresas, que de acordo com P. Engrácia (entrevista por videochamada, 7 de dezembro de 2021) providenciou a oportunidade para a existência do PMOE “essencialmente associadas à eficiência” devido à inexistência de processos de controlo que “decorrente do programa de fusão da ESPAP conseguimos perceber a necessidade da existência de doutrina transversal e de um órgão central agregador da informação para melhorar a tal eficiência na gestão de recursos da organização”, sendo que a reformulação da ESPAP já foi organizada a pensar na operacionalização de um PMOE.

Segundo P. Engrácia (*op. cit.*), o foco do processo de operacionalização “foi identificar o problema, necessidades, visão e quais as funções que melhor se adaptavam aquele contexto” para isso apresentaram à gestão de topo um conjunto de possíveis funções, que poderiam ser realizadas, e em conjunto definiram quais as que deveriam ser implementadas.

Em termos de maturidade P. Engrácia (*op. cit.*) considera que o objetivo inicial foi demasiado ambicioso, nomeadamente: “chegar ao nível cinco, partindo do nível três, num espaço temporal de três anos” referindo que da sua atual experiência “não se consegue fazer tanto numa organização a menos que a organização esteja a ser criada e/ou com um apoio constante da liderança, mesmo assim é complexo evoluir todos os processos e as pessoas com profundidade necessária num curto espaço de tempo”.

O PMOE existe atualmente como parte integrante do departamento responsável por todas as competências de planeamento e controlo, assume as funções de suporte informático da plataforma de gestão, definição e controlo de processos, planeamento estratégico, auditoria e controlo estratégico de projetos e é constituído por treze elementos dos quais três estão dedicados ao PMOE (P. Engrácia, *op. cit.*).

Decorrente do processo de implementação importa salientar as principais dificuldades sentidas no mesmo (Figura 14), nomeadamente: (1) A implementação de ferramenta informática no caso desta não ser resiliente e adaptável às necessidades dos utilizadores; (2) Alteração da gestão de topo que levanta a necessidade de nova comunicação e demonstração da importância do PMOE; (3) A não existência de soluções universais geram um esforço extra na perceção das necessidades ou possíveis problemas da organização (P. Engrácia, *op. cit.*).

Implementação de ferramenta informática

“Por norma consideramos que vêm resolver os problemas de gestão das organizações, a verdade é que podem tornar-se verdadeiros problemas à implementação da gestão de projeto se não forem resilientes, fáceis de perceberem pelo utilizar, permitir a criação de *dashboards* intuitivos, entre outros” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Alteração da gestão de topo

“Os momentos de maior dificuldade não foram os momentos de operacionalização, mas sim os momentos de mudança de liderança da organização, isto porque um PMOE está muito ou de forma quase única e exclusiva ligado ao patrocínio e necessidades da gestão de topo [...] sempre que exista uma rutura é preciso vender novamente o PMOE e ganhar credibilidade” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Inexistência de soluções universais

“Não há uma solução que sirva para todas as organizações, portanto tem que ser feito uma avaliação do nível de maturidade das organizações, do nível de resistência que se espera ter, da posição da gestão de topo relativamente à implementação da capacidade e identificar/avaliar os riscos inerentes ao projeto.” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Figura 14 - Principais dificuldades sentidas na operacionalização do PMOE da ESPAP

Em termos de boas práticas consideradas por P. Engrácia (*op. cit.*) durante o processo de operacionalização do PMOE salientam-se: (1) Identificar quais as necessidades da organização e adaptar os recursos às mesmas; (2) Tornar tangível o benefício do investimento; (3) Adiar a introdução de ferramentas informáticas separando-as numa



primeira fase da metodologia em GP evitando comprometer o processo por alguma possível falha informática; (4) Garantir o envolvimento de elementos-chave para que se sintam parte do processo; e (5) Garantir a ligação à GE para atingir o alinhamento com o PMOE (Figura 15).

Garantir o envolvimento de elementos-chave

“[...] criámos *focus group* com representantes das diferentes unidades, que não fossem elementos da gestão de topo, mas operacionais, para definir os processos e os *templates*, permitindo que os diferentes elementos de cada unidade contribuíssem e se sentissem envolvidos” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Identificar as necessidades da organização

“[...] outra ação que nos ajudou foi inverter o pensamento de doutrina que diz que um PMO é algo *standard* operacionalizar, nós começámos a olhar para isto de outra forma e o que nos ajudou a pensar diferente foi questionar-nos “porque precisamos de um PMO?” e quando colocámos esta questão percebemos quem precisávamos ter na equipa do PMOE, levando a que neste momento tenhamos na equipa pessoas com experiência na área de projetos, pessoas da área do planeamento estratégico, analistas de dados, pessoas das tecnologias da informação e pessoas do EPM [...] esta transformação da nossa forma de pensar foi muito importante porque permitiu passarmos a olhar para as metodologias de outra dimensão, passamos a pensar de forma “o que resultar” e menos na metodologia A ou B” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Tornar tangível o benefício

“[...] outro aspeto que nos ajudou a justificar o PMOE, e que é importante porque nós não estamos a implementar um PMO para nós mas sim para a nossa organização, foi fazer uso da metodologia do *Value Ring* da PMO *Global Alliance* que nos permitiu deduzir em dinheiro o benefício da implementação de um PMO, e a relação era de um para vinte do investimento que seria feito tendo em conta o nosso portfólio, ou seja, o PMO conseguiu reduzir o esforço em reunião que se refletiam em retorno financeiro de custos que não tínhamos que suportar devido à melhoria de processos” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Adiar a introdução de ferramentas

“[...] não colocar a tecnologia em primeiro plano porque quando fazemos isso qualquer falha que uma possível ferramenta tenha facilmente contaminam o processo de transformação, devemos conseguir gerir o que é o processo/modelo de GP e o que são as ferramentas.” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Figura 15 - Principais Boas Práticas na operacionalização do PMOE da ESPAP

Garantir a ligação à GE

“Nós fizemos algo que me parece que faz todo sentido, e foi fundamental para nós, a ligação do PMO estratégico à gestão estratégica da entidade, ou seja, nós temos no mesmo departamento a equipa de planeamento estratégico e a equipa do PMO isso permite-nos para além da evolução daquilo que é a nossa plataforma informática, que fomos beber inspiração marinha em 2012, determos neste momento a capacidade de aferir o que é que faz sentido ou que não faz tanto a cada momento.” (P. Engrácia, *op. cit.*).

Figura 15 - Principais Boas Práticas na operacionalização do PMOE da ESPAP [Cont.]

P. Engrácia (*op. cit.*) aborda ainda que o PMOE é “fundamental e está maioritariamente preocupado com as questões que são as grandes apostas a médio longo prazo da entidade, sendo que a conjugação entre a equipa de planeamento estratégico e a equipa do PMOE foi um passo em frente” demonstrando a sua relevância para o sucesso da evolução e operação da ESPAP.

4.2.2. Caso B: *North Atlantic Treatment Organization Support and Procurement Agency*

O caso B analisa o processo de operacionalização do PMO na NSPA, uma agência da NATO estabilidade deste 1958 com a missão de providenciar soluções eficazes e eficientes aos países pertencentes à aliança e aos seus parceiros (NSPA, s.d.).

O processo de operacionalização do PMO da NSPA iniciou-se em 2015 decorrente desta assumir igualmente o papel de agência de aquisição, conduzindo à necessidade de desenvolver valências em gestão de projeto (P. Casimiro, entrevista por videochamada, 8 de dezembro de 2021).

A ausência de uma estrutura de PMO, levou a que fosse necessário passar por um processo de adaptação organizacional, sendo que atualmente existe um PMO que assume funções de PMOE (P. Casimiro, *op. cit.*).

Em termos de funções do PMOE, P. Casimiro (*op. cit.*) refere que estas podem-se dividir em dois grandes grupos: Doutrina e Operacionalização. A vertente da doutrina foca-se no processo de capacitação da organização em gestão de projeto onde se pode incluir: “criação e revisão da doutrina, *coaching* e supervisão a outros PMO e a gestores de projeto” (P. Casimiro, *op. cit.*). Já na vertente de operacionalização devem-se incluir diferentes fases como: “contributo para a formulação da estratégia, identificação de linhas de ação e priorização de projetos dentro dos respetivos portfólios, bem como a posterior execução,



acompanhamento, monitorização, controlo e reporte” (P. Casimiro, *op. cit.*). Nesta fase devemos incluir igualmente a resolução de problemas e gestão integrada de recursos” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Decorrente do processo de operacionalização do PMO, P. Casimiro(*op. cit.*) aponta como maior dificuldade a “resistência à mudança” (Figura 16), em virtude da dificuldade sentida no processo de aculturação da organização à GP e o desenvolvimento de conhecimento e prática inerentes ao mesmo.

Resistência à mudança

“Na NSAP a grande dificuldade foi a referida resistência à implementação do processo de gestão de projeto, conseguirmos que as pessoas apliquem e percebam a doutrina não é simples. Para conseguirmos mitigar essa situação no início praticamente tínhamos uma pessoa a tempo inteiro só a fazer *coaching* e supervisão dos gestores de projeto, a garantir um constante apoio da gestão de topo e aos gestores intermédios [...] toda esta aculturação da organização à gestão de projetos é difícil porque implica pôr a cultura de projetos como a cultura da organização e isso demora muitos anos e carece de supervisão superior constante.” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Figura 16 - Principais dificuldades sentidas na operacionalização do PMOE da NSPA

Da experiência adquirida no processo, P. Casimiro(*op. cit.*) recomenda como boas práticas: (1) Gerir a operacionalização do PMO como uma iniciativa estratégica; (2) Utilizar *outsourcing* quando necessário para gerar confiança no processo; (3) Garantir o apoio da gestão de topo como fator fundamental para o sucesso; (4) Desenvolver a maturidade em G3P que permita à organização perceber o processo e os conceitos; e (5) Promover *change champions* e *quick-wins* que permitam passar a mensagem da mais-valia da GP e do PMO (Figura 17).

Formular um projeto

“Para o processo de operacionalização é preciso definir que funções e benefícios se pretendem atingir, depois esclarecer o âmbito da operacionalização e elaborar um projeto com todas as suas vertentes acauteladas para executar esta iniciativa estratégica, porque a operacionalização de um PMO deve ser considerada uma iniciativa estratégica e tratada como tal.” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Figura 17 - Principais Boas Práticas na operacionalização do PMOE da NSPA



Utilizar *outsourcing*

“Uma medida que contribuiu para mitigar a resistência à mudança foi a utilização de *outsourcing* de consultadoria em áreas onde dispúnhamos de menos conhecimento ou experiência, permitindo demonstrar que o processo estava a ser conduzido e executados por nós, mas que existia um conjunto de empresas com valências reconhecidas que colaboravam connosco, permitindo passar confiança e credibilidade do processo aos diferentes *stakeholders*.” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Garantir o apoio da gestão topo

“O apoio da gestão de topo é fundamental bem como o seu envolvimento e alinhamento, ou seja, para além de conseguir um mandato para a realização da implementação do PMOE é importante garantir o envolvimento e patrocínio.” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Desenvolver a maturidade em G3P

“Para mim a maturidade é fundamental, quando foi iniciado o processo de implementação na NSAP a primeira ação foi conseguir formar em gestão de projeto 60% da organização para tornar possível um reconhecimento de conceitos” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Promover *change champions* e *quick wins*

“Recorrer a *change champions* e a *quick wins*, que permitam permite passar a mensagem, baseada em casos de sucesso, da mais-valia da gestão do projeto e PMO bem como do valor que agregam à gestão de topo, intermédia e aos gestores de projeto.” (P. Casimiro, *op. cit.*).

Figura 17 - Principais Boas Práticas na operacionalização do PMOE da NSPA [Cont.]

Por último do ponto de vista de P. Casimiro(*op. cit.*), um PMOE contribui para garantir a implementação da estratégia da organização, assumindo um papel fundamental para que após a definição da mesma seja possível “trazê-la para a realidade do dia a dia, conseguir estruturar as linhas de ação e respetivos projetos e assegurar a sua implementação e o controlo” (P. Casimiro, *op. cit.*)

4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Tendo em conta o acima analisado, e em resposta à QD2, *Como foi operacionalizado o PMOE em outras organizações?* pode-se concluir que a realidade da não existência de um *one-size-fits-all* PMO abordada por Nee (2011) e Pinto (2015) é visível nestes dois casos. O Caso A trata da operacionalização do PMOE numa organização da APP, a ESPAP, que no seguimento do seu processo de implementação desenvolveu a sua estrutura prevendo a existência de um PMOE. O Caso B trata da operacionalização numa organização internacional do sector da defesa, a NSPA, que devido à incorporação de novas funções



necessitou de desenvolver a CGP e por consequência adaptou a sua estrutura organizacional para integrar um PMO.

A diferença de momentos, contextos e de processos conduziu a experiências de operacionalização distintas por parte dos entrevistados, levando à identificação das dificuldades e boas práticas presentes na Figura 18.

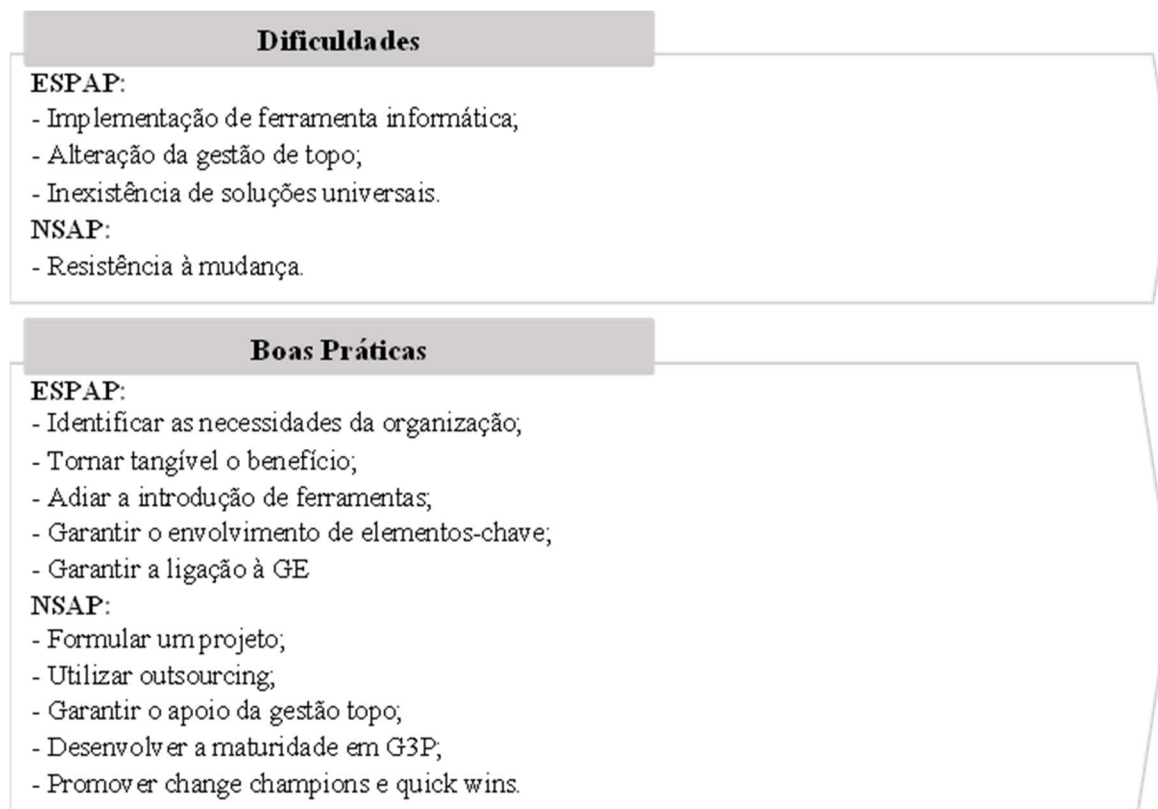


Figura 18 - Dificuldades e Boas práticas na operacionalização PMOE

4.3. Proposta de contributos à operacionalização do *Project Management Office* Estratégico na Marinha Portuguesa, resposta à QC

Do que foi estudado até aqui, e em resposta à QC, *Como operacionalizar o PMOE da MP?*, conclui-se que atualmente existe um conjunto de necessidades (Figura 19), identificadas na resposta à QD1, com recurso à análise de questionários de maturidade e às respostas dos entrevistados, inerentes ao processo de CGP da MP que poderão ser satisfeitas com a operacionalização de um PMOE recorrendo a algumas das boas práticas identificadas na resposta à QD2.

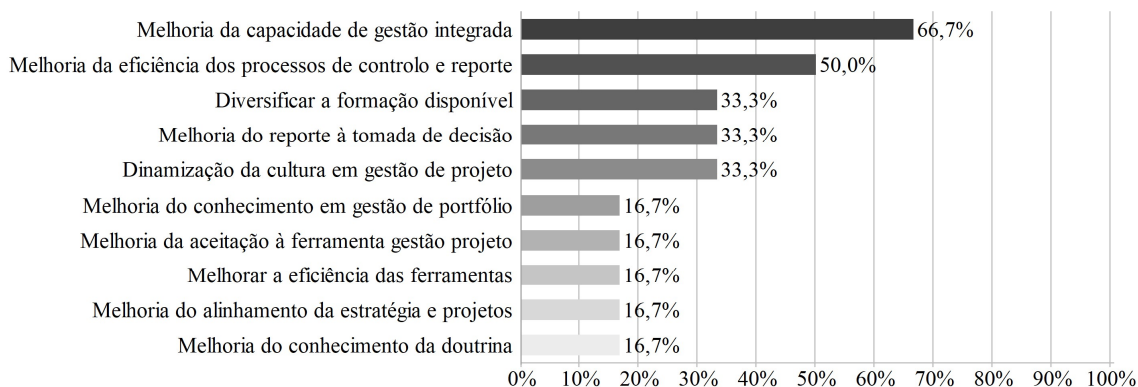


Figura 19 - Necessidades em gestão projeto sentidas atualmente na MP

A operacionalização deve assim garantir um PMOE que consiga responder às necessidades da MP, através de:

[...] uma visão holística e uma gestão macro dos recursos da organização, tornando-se uma peça chave para a gestão transversal do mesmo e para reforçar o alinhamento dos objetivos estratégicos do Almirante CEMA com as iniciativas realmente em execução e às quais estão a ser atribuídos recursos. (A. Costa, *op. cit.*)

Em suma e segundo A. Costa (*op. cit.*) “as competências estão presentes no EMA, é preciso centralizá-las através de uma estrutura como o PMOE, operacionalizado preferencialmente perto da gestão estratégica” para fazer face às necessidades da organização, sendo que neste caso o foco poderá passar por “reativar e durante o processo de reativação efetuar os ajustes necessário” (M. Dias, *op. cit.*), realizando quando pertinente a implementação de novos métodos, processos e funcionalidades transversais a toda a organização, assim como, a elaboração e contínua adequação da doutrina de gestão de projeto da Marinha (S. Monteiro, *op. cit.*).

Para ser garantido o acima exposto propõem-se seis linhas de ação (Figura 20 à Figura 25) que se recomenda serem executadas decorrente da elaboração de um projeto de operacionalização do PMOE integrado no processo de transformação da MP.

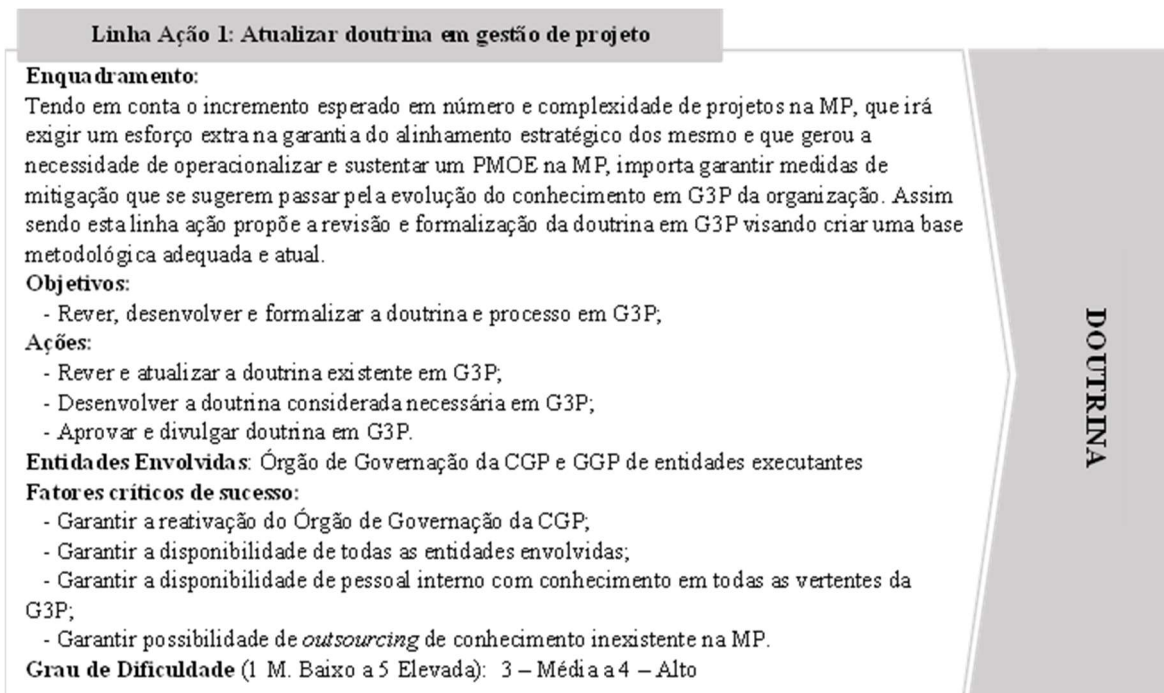


Figura 20 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Doutrina

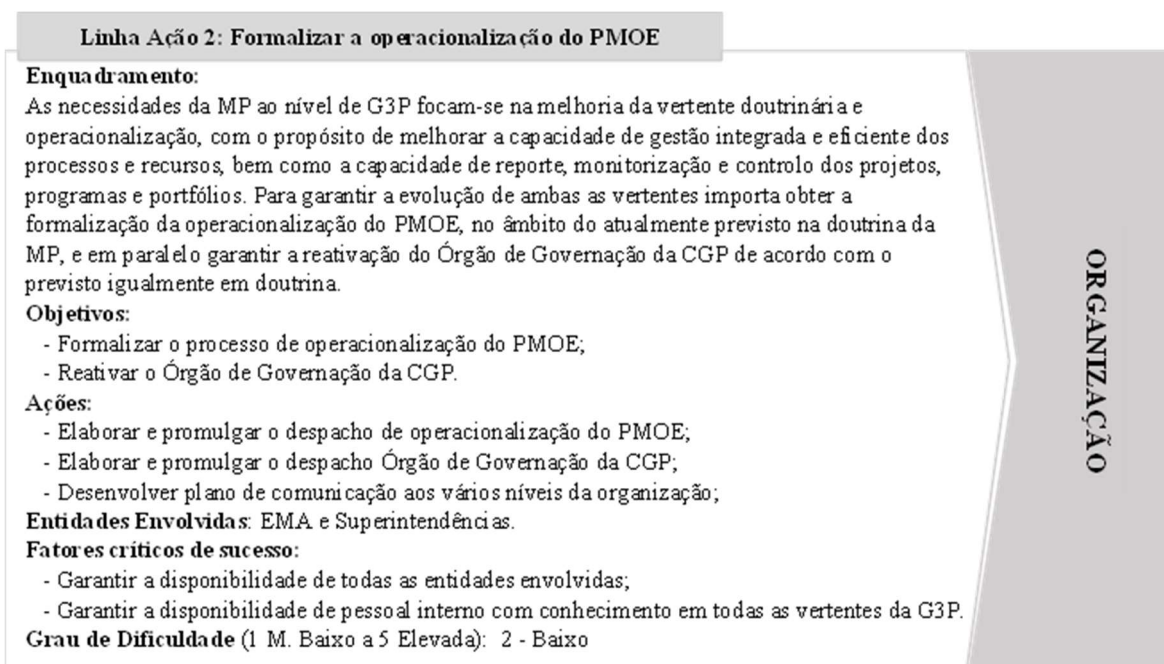


Figura 21 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Organização



Linha Ação 3: Desenvolver o nível de maturidade em GP

Enquadramento:

Decorrente dos fatores que condicionaram a sustentabilidade da operacionalização da CGP e da estrutura de PMO da MP, torna-se necessário garantir a evolução da maturidade em GP e o conhecimento da doutrina. Esta linha de ação visa propor a dinamização da cultura de GP bem como a diversificação da formação disponível.

Objetivos:

- Evoluir a maturidade em G3P;
- Melhorar o conhecimento da doutrina;
- Dinamizar a cultura de GP.

Ações:

- Elaborar e promulgar um plano de formação em G3P que inclua formações em diferentes áreas de conhecimento e na doutrina de GP da MP;
- Elaborar e promulgar um planeamento de atividades anuais com diferentes ações de dinamização da G3P.

Entidades Envolvidas: Órgão de Governação da CGP, GGP de entidades executantes e Direção de Formação da MP.

Fatores Críticos de Sucesso:

- Garantir a reativação do Órgão de Governação da CGP;
- Garantir a disponibilidade de todas as entidades envolvidas;
- Garantir a disponibilidade de pessoal interno com conhecimento em todas as vertentes da G3P;
- Garantir possibilidade de *outsourcing* de conhecimento inexistente na MP.
- Garantir financiamento para possíveis atividades de formação externas à MP.

Grau de Dificuldade (1 M. Baixo a 5 Elevada): 3 – Média a 4 – Alto

TREINO

Figura 22 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Treino

Linha Ação 4: Desenvolver a ferramenta informática de gestão de projeto

Enquadramento:

Decorrente da transformação digital as ferramentas informáticas passaram a assumir uma relevância significativa para a GP da MP e a sua interoperabilidade com entidades externas, que impacta a sustentação do PMOE em virtude de influenciar a sua operação futura. Assim sendo esta linha de ação visa propor melhorias na aceitabilidade por parte dos utilizadores da ferramenta bem como da sua interoperabilidade com outras ferramentas informáticas.

Objetivos:

- Melhorar a aceitação da ferramenta de GP;
- Melhorar a eficiência e interoperabilidade da ferramenta de GP.

Ações:

- Identificar as necessidades de melhoria e conhecimento por parte dos utilizadores;
- Identificar as falhas de interoperabilidade;
- Elaborar um *roadmap* com necessidades as alterações necessárias;
- Promover ações de *coaching* das mais-valias e utilização da ferramenta.

Entidades Envolvidas: Órgão de Governação da CGP, GGP de entidades executantes e STI.

Fatores Críticos de Sucesso:

- Garantir a reativação do Órgão de Governação da CGP;
- Garantir a disponibilidade de todas as entidades envolvidas;
- Garantir a disponibilidade de pessoal interno com conhecimento em EPM;
- Garantir disponibilidade de pessoal para implementar alterações necessárias;
- Garantir possibilidade de *outsourcing* de conhecimento e/ou pessoal se inexistente na MP.

Grau de Dificuldade (1 M. Baixo a 5 Elevada): 3 – Média a 4 – Alto

MATERIAL & INTEROPERABILIDADE

Figura 23 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Material e Interoperabilidade



Linha Ação 5: Promover o apoio da gestão de topo

Enquadramento:

Num processo de operacionalização a este nível é fundamental uma liderança ativa, motivada e flexível para fazer face a uma possível resistência à mudança. Torna-se relevante, obter um mandato para a operacionalização do PMOE, bem como o envolvimento e alinhamento da gestão de topo e de elementos-chave que possam influenciar e promover a mais-valia da existência do PMOE. Esta linha de ação visa garantir o apoio e envolvimento da gestão de topo e dos elementos-chave da organização no processo de operacionalização.

Objetivos:

- Garantir o apoio e envolvimento da gestão de topo e elementos-chave;
- Garantir a credibilização do processo aos vários níveis da organização.

Ações:

- Identificar os elementos-chave da organização e sua posição perante o processo;
- Validar a posição da gestão de topo perante o processo;
- Promover apresentações da mais-valia do PMOE à gestão de topo e elementos-chave;
- Promover pequenas mudanças que permitam defender a mais-valia do PMOE;
- Divulgar a evolução do processo e as mais-valias obtidas.

Entidades Envolvidas: Órgão de Governação da CGP, GGP de entidades executantes, EMA e elementos-chave na organização.

Fatores Críticos de Sucesso:

- Garantir a reativação do Órgão de Governação da CGP;
- Garantir o assumir de liderança por parte do EMA;
- Garantir disponibilidade de elementos-chave.

Grau de Dificuldade (1 M. Baixo a 5 Elevada): 3 – Média a 4 – Alto

LIDERANÇA

Figura 24 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Liderança

Linha Ação 6: Promover a disponibilidade de recursos

Enquadramento:

O pessoal assume uma função crítica na operacionalização e sustentação do PMOE, todavia as necessidades de alocação dos mesmos devem ser minimizadas. Recomenda-se a reativação da proposta N.º 013/EMA/2013, de 13 de fevereiro, reforçada por: um elemento em permanência no EMA que garanta a formação e treino em G3P, um elemento em permanência que permita garantir sustentação a longo prazo e o apoio nas ferramentas de informação e um elemento em acumulação da DAGI que auxilie no tratamento e visualização da informação. Esta linha de ação visa garantir a identificação do pessoal pertencente ao PMOE e a obtenção, pelos mesmos, das valências necessárias. Paralelamente pretende garantir a infraestrutura necessária à operacionalização da equipa core do PMOE junto da GE da MP.

Objetivos:

- Garantir a disponibilidade de pessoal;
- Promover a obtenção das valências necessárias ao desempenho das suas funções;
- Garantir a infraestrutura necessária à operacionalização do PMOE

Ações:

- Identificar os elementos a exercer funções de gestão de portfólio no EMA;
- Identificar pessoal pertencente ao PMOE em acumulação e permanentes;
- Identificar principais necessidades dos elementos pertencentes ao PMOE;
- Promover formação e treino necessários aos elementos do PMOE;
- Identificar necessidades de infraestrutura;
- Garantir alterações de infraestrutura necessárias.

Entidades Envolvidas: Órgão de Governação da CGP, GGP de entidades executantes, EMA e DP.

Fatores Críticos de Sucesso:

- Garantir a reativação do Órgão de Governação da CGP;
- Garantir a promulgação do despacho de operacionalização do PMOE;
- Garantir disponibilidade de elementos fora do EMA;
- Garantir possibilidade de *outsourcing* de conhecimento e/ou pessoal se inexistente na MP.

Grau de Dificuldade (1 M. Baixo a 5 Elevada): 3 – Média

PESSOAL & INFRAESTRUTURAS

Figura 25 - Proposta de linhas de ação à operacionalização do PMOE: Pessoal e Infraestruturas

5. Conclusões

Durante os últimos anos, a instabilidade económica e social decorrente de um contexto mundial cada vez mais dinâmico obrigou as organizações a introduzirem processos que lhes permitam gerar rapidamente resultados e assim manterem-se competitivas e sustentáveis no longo prazo (BCI, 2016; L. Pereira & Teixeira, 2015). Neste sentido, os projetos tornaram-se cada vez mais relevantes para a operacionalização com sucesso da estratégia das organizações (Badewi, 2016; Thiry, 2012).

A MP não ficou indiferente à sua envolvente externa, e em complemento à evolução da CGE, que já estava em curso, promulgou dois despachos relevantes: o despacho do Almirante CEMA n.º 37/10, de 04 março, que determinou a edificação na MP da CGP; e decorrente desse processo o despacho do Almirante CEMA, n.º 07/13, de 22 de fevereiro, no sentido de reforçar as componentes de doutrina, organização e liderança para permitir fomentar a disciplina de GP através da edificação de uma estrutura de GGP/PMO na MP.

Todo este processo de evolução da CGE associada a uma evolução da CGP, assente em GGP/PMO no EMA e nas entidades supervisoras (setores) e executantes, contribuíram para o alinhamento da organização, tornando-se processos facilitadores de criação de valor para MP, melhoria da eficácia e eficiência na utilização dos seus recursos (Marinha Portuguesa, 2013).

Decorrente das iniciativas associadas às diferentes fontes de investimentos da MP, nomeadamente: LPM, LIM e mais recentemente PRR, torna-se previsível um aumento em número e complexidade dos programas e projetos a curto prazo com impacto a médio-longo prazo na MP. Existindo, atualmente, a noção de um futuro incremento de esforço na obtenção do alinhamento estratégico, controlo e monitorização da execução orçamental e da eficiente gestão de recursos.

Esta investigação pretendeu propor contributos para uma gestão eficiente dos recursos da MP, por forma, a fazer face aos futuros desafios e à previsão do incremento de esforço associado aos mesmos. Para isso, considera-se a operacionalização de um PMOE na MP uma mais-valia, em virtude de na sua definição conceptual ser um órgão com capacidade de gestão transversal de recursos, monitorização e controlo de iniciativas estratégicas, aliado a uma vertente de evolução e modernização da CGP.

Este estudo baseou-se num raciocínio dedutivo, alicerçado por uma estratégia de investigação qualitativa e estudo de caso como desenho de pesquisa. Teve como objeto de estudo, a operacionalização do PMOE, e foi delimitado: temporalmente, ao período de 2010



a 2021; especialmente, pelas unidades da MP que têm responsabilidades diretas sobre a CGP e a execução da LPM e LIM, uma organização da APP e uma agência de defesa internacionais; em termos de conteúdo, às boas práticas, experiência e elemento funcionais de operacionalização de um PMOE.

Assim, relativamente ao OE1, *Analisar o estado de operacionalização do PMO Estratégico na MP*, e em resposta à QD1, operacionalizada recorrendo à realização e análise de entrevistas a sete peritos da MP e a questionários a oficiais das unidades da MP com responsabilidades sobre a CGP e execução da LPM e LIM, obtiveram-se 59 respostas válidas (34,5% de N=171 oficiais). Decorrente da análise aos dados recolhidos, foi possível concluir um reconhecimento consensual da relevância da GP, assente numa perspetiva de regulação e exploração, e tendo GGP/PMO como órgãos contribuintes para essa perceção. Ao nível de PMOE, existe um entendimento unânime por parte dos entrevistados, da importância do mesmo para a organização, focando três vertentes fundamentais: (1) Desenvolvimento e uniformização da G3P; (2) Visão integrada; e (3) Gestão eficiente/integrada de recursos.

Em termos de doutrina, esta encontra-se definida para a MP e prevê uma estrutura de GPP/PMO, com um PMO no EMA como entidade supervisora estratégica similar a um PMOE. A organização e funções desse PMOE estão detalhadas em doutrina própria, todavia em virtude do reduzido nível de maturidade inicial e a saída prematura de elementos-chave, a sua sustentação e operacionalização foi dificultada, encontrando-se atualmente a DIVMAT a assumir um PMOE informal focado no: acompanhamento e uniformização da informação dos projetos e definição de critérios e prioridades.

Foi possível igualmente concluir que atualmente já existe uma cultura e um conhecimento razoável em GP, mas que para se tornar um padrão nas restantes dimensões da GP e evoluir em termos de gestão de programa e portfólio, carece de ações doutrinárias e um incremento formativo, aliado ao reassumir de uma liderança próxima por parte do EMA no âmbito da CGP.

Importa por último considerar que atualmente existe a noção de que o compromisso por parte da gestão de topo é fundamental para a operacionalização do PMOE, mas não é unânime a evidência do mesmo. As principais ameaças à operacionalização do PMOE na MP, estão associadas à ausência de recursos humanos e a um possível desconhecimento da sua mais-valia.

Em relação ao OE2, *Analisar o processo de operacionalização do PMO Estratégico em outras organizações*, e respondendo à QD2, operacionalizada recorrendo à realização e



análise de entrevistas a dois peritos de organizações com PMOE ou similar, conclui-se que a realidade da não existência de um *one-size-fits-all* PMO é visível nestes dois casos. No Caso A foi analisada a operacionalização do PMOE numa organização da APP, a ESPAP, que no seguimento do seu processo de implementação desenvolveu a sua estrutura prevendo a existência de um PMOE. Já no Caso B foi analisada a operacionalização numa organização internacional do sector da defesa, a NSPA, que devido à incorporação de novas funções necessitou de desenvolver a CGP e por consequência adaptar a sua estrutura organizacional para integrar um PMO.

A diferença de momentos, contextos e de processos conduziu a experiências de operacionalização distintas por parte dos entrevistados, levando à identificação de diferentes dificuldades e boas práticas.

Em termos de dificuldades importa salientar: (1) Alteração da gestão de topo, que por norma implica a necessidade de promoção da importância e mais-valia do PMOE; (2) inexistência de soluções universais, levando a um incremento de esforço em virtude da necessidade de moldar a solução de operacionalização; e (3) Resistência à mudança, como uma dificuldade associada ao processo de aculturação da organização e o desenvolvimento de conhecimento e prática.

Como boas práticas, salientam-se: (1) Em linha com a inexistência de soluções universais, a identificação das necessidades da organização torna possível obter uma solução final customizada e mais eficiente; (2) garantir o envolvimento de elementos-chave, o apoio da gestão de topo e o incremento da maturidade como forma de fazer face à resistência à mudança; e (3) Sendo o PMOE um órgão de cariz estratégico e com o objetivo de facilitar uma gestão transversal considerou-se boa prática a sua ligação à GE.

Tendo em conta o abordado, e com base no OG, *Propor contributos para a operacionalização do PMO Estratégico da MP*, e à correspondente QC *Como operacionalizar o PMO Estratégico da MP?*, conclui-se que atualmente existe um conjunto de necessidades que importa ter em conta para o processo de operacionalização, de referir: a necessidade de melhoria da capacidade de gestão integrada, a melhoria da eficiência dos processos de controlo e reporte, incluindo o reporte à tomada de decisão, a diversificação de formação disponível e a dinamização da cultura em gestão de projeto.

A operacionalização deve assim garantir um PMOE que consiga responder às necessidades da MP, tornando-se uma peça chave para a gestão transversal dos recursos e alinhamento dos objetivos estratégicos. Para isso, considerou-se que se poderá centralizar



algumas das competências atualmente presente no EMA, através da sua operacionalização junto da gestão estratégica, sendo que o foco deverá passar pela reativação da doutrina existente e durante o processo serem efetuados os ajustes considerados necessários.

Para ser garantido o acima exposto propõem-se seis linhas de ação (Figura 20 à Figura 25), que se recomenda serem executadas decorrente da elaboração de um projeto de operacionalização do PMOE integrado no processo de transformação da MP, podendo ser resumidas da seguinte forma:

- Doutrina: Atualizar a doutrina em gestão de projeto, esta linha ação propõe a revisão e formalização da doutrina em G3P visando criar uma base metodológica adequada e atual ao contexto e necessidades da MP;
- Organização: Formalizar a operacionalização do PMOE, esta linha de ação aborda a necessidade de formalizar o processo de operacionalização, bem como a reativação formal do Órgão de Governação da CGP, com o propósito de melhorar a vertente doutrinária e de operacionalização da G3P na MP;
- Treino: Desenvolver o nível de maturidade em GP, para o sucesso e sustentação da operacionalização do PMOE tornou-se clara a necessidade de dotar a MP de uma boa capacidade em G3P. Assim sendo esta linha de ação visa propor medidas de dinamização da cultura em GP bem como a diversificação da formação disponível;
- Material & Interoperabilidade: Desenvolver a ferramenta informática de GP, as ferramentas informáticas assumem um papel relevante no processo de G3P e por consequência na sustentação do PMOE. Neste seguimento, importa garantir a resiliência da ferramenta, aceitabilidade por parte dos utilizadores e a sua interoperabilidade com outras ferramentas informáticas;
- Liderança: Promover o apoio da gestão de topo, esta linha de ação visa obter o envolvimento e alinhamento da gestão de topo e de elementos-chave, ao processo de operacionalização, para que possam influenciar e promover a mais-valia da existência do PMOE;
- Pessoal & Infraestruturas: Promover a disponibilidade de recursos, tendo como constrangimento a limitação atual de pessoal, esta linha de ação visa identificar os elementos considerados críticos à operacionalização e sustentação do PMOE, promover a obtenção das valências necessárias pelos mesmos e em paralelo garantir a existências das infraestruturas físicas necessárias ao PMOE.



Decorrente do exposto, considera-se que o principal **contributo para o conhecimento** reside no fato de atualmente a MP dispor de um conjunto de contributos analisados de forma empírica e científica à operacionalização de um PMOE na sua estrutura organizacional, que lhe permitirá melhorar a sua maturidade em GP, obter uma gestão eficiente e transversal de recursos, uma visão transversal e precisa das iniciativas estratégicas e a garantia de um alinhamento dos projetos da organização com os seus planos estratégicos

Esta investigação apresenta como principal **limitação**, apesar de não se considerar uma condicionante relevante às mais-valias da mesma, a ausência de respostas por parte dos ramos das FFAA que impossibilitou a análise das suas realidades e experiências.

Em termos de **estudos futuros** considera-se pertinente analisar a operacionalização de um PMOE transversal às FFAA, que funcione como um órgão centralizador da GP. Paralelamente, decorrente da possível operacionalização do PMOE na MP considera-se pertinente realizar um caso de estudo que permita validar as mais-valias e os resultados obtidos.

Por último, como **recomendações de ordem prática** sugere-se, ao EMA, a operacionalização do PMOE fazendo uso das seis linhas de ação propostas e integradas num projeto de cariz estratégico.



Referências bibliográficas

- 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>
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Barcaui, A. B. (2012). *PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na Prática* [versão PDF]. ISBN: 978-85-74525-31-0.
- BCI, B. C. I. (2016). *Business Case Body of Knowledge* - Bcbok.
- Bento, J. P. C. dos R. (2019). Metodologia de gestão de projetos aplicado à lei de programação militar-Revisão do modelo de organização. Lisboa: IUM.
- Casimiro, R. V. P. (2009). O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas. Lisboa: IESM.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), pp. 185-190. doi: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9.
- Crawford, J. K. (2011). *The Strategic Project Office (2ª Edição)*. Glen Mills, Pennsylvania: PM Solutions, Inc.
- 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>
- Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 07/13, de 22 de fevereiro. (2013). *Criação da estrutura de desenvolvimento da capacidade de gestão de projetos na Marinha*, Ordens da Armada, n.º 10 de 06 de Março de 2013, Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 37/10, de 4 de março. (2010). *Planeamento, execução e controlo da Lei de Programação Militar (LPM)*, Ordens da Armada, n.º 22 de 28 de Abril de 2010, Lisboa: Marinha Portuguesa.
- do Valle, J. A., Silvia, W. da S. e, & Soares, C. A. P. (2008). Project Management Office (PMO) – Principles in practice. *AACE International Transactions*, PM71.
- Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública. (n.d.). Missão, Visão e Valores [Página Online]. Retirado de <https://www.espap.gov.pt/>.



- Forrester. (2013). A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Commissioned By Project Management Institute (PMI) Strategic PMOs Play A Vital Role In Driving Business Outcomes A Part Of PMI's Thought Leadership Series. *Project Management Institute Inc.*, November, 9.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): The Results of Phase 1, *International Journal of Project Management*, 38(1), 74–86. <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>
- Laureano, R. M. S. (2020). *Testes de Hipóteses e Regressão - O meu manual de consulta rápida (1ª Edição)*. Edições Sílabos, Lda.
- Marinha Portuguesa. (2013). *PAA 1002 - Doutrina de Gestão de Projetos na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marinha Portuguesa. (2021). *PAA 34 - Processo Estratégico da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Medeiros, B. C., Danjour, M. F., & Sousa Neto, M. V. de. (2016). Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma Análise Bibliométrica Comparativa de Artigos Nacionais e Internacionais. *Revista de Gestão e Projetos*, 07(03), 108–123. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i3.343>
- Monteiro, S. (2018). DOTMLPI-I: Os elementos funcionais de uma capacidade. *Revista da Armada*, 529, 4-5.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), pp. 757-775. doi: 10.1108/17538371211269040.
- NATO Support And Procurement Agency. (s.d.). About Us [Página online]. Retirado de <https://www.nspa.nato.int/about/nspa>.
- Nee, N. Y. (2011). Leveraging the PMO for a Changing Power Grid. *EET&D Magazine*, 15(6), 15-17.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). *SPSS, Guia Prático de Utilização, Análise de dados para ciências sociais e psicológicas*. (8.ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, L., & Teixeira, C. (2015). Pereira Diamond: Benefits Management Framework. *International Journal of Business and Management*, 3(3), 47–56.
- Pinto, A. (2013). Is your PMO what it should be? a model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients. Artigo apresentado no *PMI® Global Congress 2013* — New Orleans, LA, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-model->



functions-client-benefits-5893

- Pinto, A. (2015). How to make your PMO survive. Artigo apresentado no *PMI® Global Congress 2015* — Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Pires, F. J. (2014). Impacto da gestão estratégica nas FFAA. Resultados e perspetivas futuras. Lisboa: IESM.
- PMI. (2021). *The Standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Pennsylvania: Project Management, Inc.
- Prado, D. (2015). *Maturidade em gerenciamento de projetos – 3 ed.* [Versão PDF]. ISBN: 978-85-98254-99-9.
- Project Management Institute, I. (2017). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Sixth Edition*. Pennsylvania: Project Management, Inc.
- Ribeiro, A. S. (2017a). *O processo estratégico na Marinha* (Vols. 46/julho-setembro). Lisboa: Edições Culturais da Marinha.
- Ribeiro, A. S. (2017b). *Teoria Geral da Estratégia - O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.
- Santos, L. A. B. dos, Lima, J. M. M. do V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P. da, Silva, J. C. do V. F. da, Santos, R. J. R. P. dos, Lobão, C. F. N., João, D. A., & Piedade, C. L. da. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.ª ed., revista e atualizada)*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Thiry, M. (2012). How to Measure Project Success. Paper Presented at *PMI® Global Congress 2012*—EMEA, Marsailles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute.



Apêndice A — Análise dos dados obtidos nos questionários

Teste de Alfa de Cronbach

Segundo Pereira e Patrício (2013), tendo como propósito medir a consistência interna para determinar a estimativa de fiabilidade é possível utilizar o *Alfa de Cronbach*, tendo sido obtidos os resultados abaixo apresentados nas Figura 26 e Figura 27.

		N	%
Casos	Valido	59	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Figura 26 - Resumo de processamento de casos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,899	,901	35

Figura 27 - Estatísticas de confiabilidade

Obtendo-se um valor estimado de *Alfa de Cronbach* de 0,896 para todos os 39 itens de medida, o que significa que a escala tem uma consistência interna boa, fornecendo confiança nos resultados da análise (A. Pereira & Patrício, 2013).

Teste de Wilcoxon

O teste não-paramétrico *Wilcoxon* para duas amostras emparelhadas aplica-se quando se pretende testar a igualdade de duas distribuições populacionais ou comparar as médias das ordenações das duas distribuições (Laureano, 2020).

Objetivo do teste: Pretende verificar se existe uma igualdade na perceção da relevância dos PMO para o sucesso da operacionalização e alinhamento da estratégia da MP com a intervenção junto dos projetos e gestores de projeto.

Justificação para aplicação do teste: Tendo em conta que a perceção da relevância dos PMO para o sucesso da operacionalização e alinhamento da estratégia da MP, e a sua intervenção junto dos projetos e gestores de projeto são duas variáveis qualitativas ordinais, medidas em escala ordinais (tipo *Likert*) de Não agrega valor (1) a Agrega muito valor (5), e se pretende verificar se as suas distribuições são diferentes aplica-se o teste de *Wilcoxon* para duas amostras emparelhadas.

Condição implícita: Amostras emparelhadas.

Verificação da condição implícita: Como se estão a comparar duas características referentes aos mesmos indivíduos (Oficiais da MP), então há relação entre as amostras (a distribuição dum é influenciada pela distribuição da outra), logo a condição do emparelhamento das amostras está verificada e pode-se efetuar o teste de *Wilcoxon* para duas amostras emparelhadas.

Hipóteses do teste:

H_0 : as duas amostras são provenientes de populações com a mesma distribuição.

H_a : as duas amostras são provenientes de populações com distribuições distintas.



Regra de decisão:

Não rejeitar H_0 se $\frac{Sig}{2} > \alpha = 0,05$ ou se $\frac{Sig}{2} \leq \alpha = 0,05$ e PM dos positivos < PM dos negativos

Decisão:

		N	Posto médio	Soma de Classificações
Relevância do GGP - Intervenção do GGP	Classificações Negativas	6 ^a	8,50	51,00
	Classificações Positivas	10 ^b	8,50	85,00
	Empates	43 ^c		
	Total	59		

a. Relevância do GGP < Intervenção do GGP

b. Relevância do GGP > Intervenção do GGP

c. Relevância do GGP = Intervenção do GGP

Figura 28 - Postos

Relevância do GGP - Intervenção do GGP	
Z	-,915 ^b
Significância Sig. (2 extremidades)	,360
Sig exata (2 extremidades)	,408
Sig exata (1 extremidade)	,204
Probabilidade de ponto	,030

a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon

b. Com base em postos negativos.

Figura 29 - Estatísticas de teste^a

Como:

$\frac{Sig}{2} = 0,360 > \alpha = 0,05$, logo não se rejeita H_0 podendo-se dizer que existe uma distribuição similar entre a percepção da relevância dos PMO para o sucesso da operacionalização e alinhamento da estratégia da MP com a sua intervenção junto dos projetos e gestores de projeto.



Maturidade em gestão de projeto:

	Pergunta	Resposta	Valor Médio Pontuação	Competência em Gestão de Projetos	Competência Técnica e Contextual	Competência Comportamental	Metodologia	Informatização	Alinhamento Estratégico	Estrutura Organizacional	Pontuação do Nível
Nível 2	12. A Gestão Superior do seu Setor/UEO aceita a Gestão de Projeto como uma boa prática de gestão e estimula fortemente o uso correto desse conhecimento, há pelo menos, 1 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	7,44	7,44				7,44		29,59
	13. Os Gestores de Projeto do seu Setor/UEO aceitam a gestão de projeto como uma boa prática de gestão e sentem-se fortemente motivados a utilizar esses conhecimentos, há pelo menos, 1 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	6,73	6,73				6,73		
	14. São ministradas formações internas e/ou externas, relativas à Gestão de Projeto que abordando a metodologia e software, com regularidade e abrangendo todos os gestores e membros de equipa de projeto, há pelo menos, 1 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,05	5,05	5,05					
	15. São disponibilizadas formações em Gestão de Portfólio e Programa, sendo que praticamente toda a Gestão Superior do Setor/UEO e Gabinetes de Gestão de Projeto aderiram às formações, há pelo menos, 1 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	4,66	4,66	4,66	4,66		4,66		
	16. A Gestão Superior do Setor/UEO e da Organização está ciente da importância de aspetos organizacionais (Gabinete de Gestão de Projetos, Estrutura Matricial, Patrocinador, etc.) para o sucesso dos projetos, promovendo a sua implementação e aperfeiçoamento, há	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,71					5,71	5,71	
Nível 3	17. Existe uma metodologia sobre Gestão de Projeto aparentemente completa e utilizada de forma rotineira por parte dos principais envolvidos na Gestão de Projeto (Gestores e Membros de Equipa), há pelo menos, 1 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,58	5,58	5,58		5,58			26,78
	18. Todos os processos associados à Gestão de Projeto estão informatizados, mapeados e padronizados. Este suporte documental encontra-se disponível e de fácil acesso, há pelo menos, 1 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,12	5,12	5,12		5,12	5,12		
	19. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível de implementar. Encontrando-se, neste momento, estabelecida uma estrutura que envolve as várias partes interessadas, com regras claras no que diz respeito à	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,03			5,03			5,03	
	20. O Gabinete de Gestão de Projeto (GGP) foi implementado e tem um forte envolvimento no alinhamento estratégico, planeamento, acompanhamento dos projetos e treino. Está implementado, na prática, há pelo menos 1 anos, e influencia todos os projetos	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,58	5,58	5,58		5,58		5,58	
	21. A organização para o governo dos projetos (portfólio de projetos) está implementada, sendo que os seus membros reúnem-se periodicamente e têm influência na definição de orientações relativas à Gestão dos Projetos do seu Setor/UEO. Encontra-se em operação, há pelo	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	5,47	5,47		5,47				
Nível 4	22. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, foi criada uma base de dados, que é usada regularmente, para compilar, analisar e identificar Lições Aprendidas. O sistema está em uso há pelo menos dois anos, permitindo planejar novos projetos e evitar erros do	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	3,32	3,32		3,32	3,32			24,29
	23. Todos os portfólios e programas do seu Setor/UEO recebem uma atenção especial, tendo o seu próprio gestor, além dos gestores de cada projeto. Esta gestão é feita em estreita relação com o responsável pelos objetivos estratégicos da organização/setor, há pelo	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	4,80	4,80	4,80			4,80		
	24. Existe um sistema de melhoria contínua através do qual os processos são permanentemente avaliados e os aspetos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados contribuindo para a melhoria da Gestão de Projetos. É bem aceite e praticado	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	3,93	3,93						
	25. A atual estrutura organizacional, permite aos Gestores de Projeto exercerem a autoridade necessária e adequada às suas funções de forma eficaz e eficiente. Sendo praticada por todos os Gestores de Projeto com sucesso, há pelo menos, 2 anos	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	4,00	4,00	4,00		4,00		4,00	
	26. Existe um processo de acompanhamento, controlo e melhoria do desempenho dos Gestores de Projetos, com base no treino e nas metas estabelecidas para o(s) projeto(s) à sua responsabilidade. O sistema funciona com sucesso, há pelo menos, 2 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	3,53		3,53	3,53				
	27. Foram criados, e estão a ser respeitados, critérios que permitem priorizar os novos projetos em função do seu alinhamento com os objetivos da organização (ou com o Planeamento Estratégico). O sistema funciona eficientemente, há pelo menos, 2 anos.	Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente	1 2 3 4 5	4,71	4,71			4,71	4,71	4,71	



Project Management Office – Contributos para uma operacionalização eficiente da Estratégia da Marinha

	Pergunta	Resposta	Valor Médio Pontuação	Competência em Gestão de Projetos	Competência Técnica e Contextual	Competência Comportamental	Metodologia	Informatização	Alinhamento Estratégico	Estrutura Organizacional	Pontuação do Nível
Nível 5	28. A atual estrutura organizacional e processual, foi otimizada, há pelo menos 2 anos, e neste momento funciona de forma totalmente conveniente às necessidades da Gestão de Projetos do Setor UEO.	Discordo Totalmente	1	4,85						4,85	15,93
		Discordo	2								
		Neutro	3								
		Concordo	4								
		Concordo Totalmente	5								
	29. Os Gestores de Projetos do Setor UEO têm excelentes capacidades de relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), há pelo menos, 2 anos.	Discordo Totalmente	1	5,56		5,56					
		Discordo	2								
		Neutro	3								
		Concordo	4								
		Concordo Totalmente	5								
	30. Existe um alinhamento total entre os projetos executados no Setor UEO e o planejamento estratégico da organização, há pelo menos, 2 anos.	Discordo Totalmente	1	5,53					5,53	5,53	
		Discordo	2								
		Neutro	3								
Concordo		4									
Concordo Totalmente		5									

Resposta			Competência em Gestão de Projetos	Competência em Gestão de Projetos	Competência Técnica e Contextual	Competência Comportamental	Metodologia	Informatização	Alinhamento Estratégico	Estrutura Organizacional	IFM
Discordo Totalmente	1	0	Valor Previsto =	120	90	30	80	30	90	60	2,93
Discordo	2	2	Valor Obtido =	61,68	43,02	13,75	37,63	13,15	49,15	29,83	
Neutro	3	4	Pontuação=	51%	48%	46%	47%	44%	55%	50%	
Concordo	4	7									
Concordo Totalmente	5	10									

$$IFM = \frac{\Sigma(Pontos\ obtidos\ nos\ níveis) + 50}{50}$$

IFM Índice Final de Maturidade



Apêndice B — Sinopses relevantes das entrevistas na Marinha

Categoria	Entrevistados – Sinopse relevante					
	Dr.ª Cristina Ascenso	CTEN EN-AEL Araújo Costa	CFR M Lourenço da Piedade	CMG EN-AEL Mendes Dias	CMG EN-MEC Rebocho Antunes	CMG M Sardinha Monteiro
Importância PMOE	“O PMO Estratégico através de uma gestão mais transversal pelos diversos sectores da MP poderá de certa forma contribuir para colmatar lacunas intersetorialmente para além das financeira principalmente a gestão integrada de recursos humanos.”	“Em suma considero que um PMO Estratégico é fundamental e que irá desempenhar um papel crítico na nossa organização para facilitar a resposta às necessidades abordadas, através de uma visão holística e uma gestão macro dos recursos da organização, tornando-se uma peça chave para a gestão transversal dos mesmo e para reforçar o alinhamento dos objetivos estratégicos do Almirante CEMA com as iniciativas realmente em execução e às quais estão a ser atribuídos recursos.”	“[...] garantir que para que a doutrina de gestão de projeto seja realmente empregue transversalmente nos projetos da organização existe a necessidade de haver um PMOE”.	“[...] na medida que um órgão destes, ou algo semelhante, deverá permitir tomar decisões informadas em prol da otimização dos recursos da organização para atingir os resultados desejados, sendo que se nós não tivermos um caminho organizado que permita otimizar esses recursos no sentido de alcançar os objetivos pretendidos o mais eficientemente possível não estamos a gerir corretamente a nossa organização.”	“Em termos da sua importância diria que é primordial para manter a uniformização dos vários projetos e do conhecimento sobre os mesmos, esse trabalho juntamente com a definição de critérios e prioridades é algo que tem sido muito feito pela DIVMAT juntamente com a STI e SM.”	“[...] um PMO estratégico reveste-se de elevada importância para a organização, na medida em que a sua existência permite um ato de gestão estratégica de apoio à decisão para as opções da direção na vertente transformacional ou operacional, fornecendo prioridades claras que permitem uma criteriosa alocação dos recursos tradicionalmente escassos.”



Categoria	Entrevistados						
	Dr.ª Cristina Ascenso	CTEN Costa	EN-AEL Araújo	CFR M Lourenço da Piedade	CMG EN-AEL Mendes Dias	CMG EN-MEC Rebocho Antunes	CMG M Sardinha Monteiro
Sustentação da implementação do PMO	“[...] reduzido nível de maturidade, associado a uma saída prematura do processo de implementação da capacidade de gestão de projeto na MP de elementos-chave levou ao insucesso da sustentabilidade da implementação do PMOE previsto.”				“...maturidade terá tido o seu impacto na sustentabilidade da estrutura de PMO da MP, todavia acima disso diria que a redução do <i>empowerment</i> dado aos PMO e o ceticismo transversal da mais-valia da gestão de projeto...”	“nós funcionamos com um PMO Estratégico informal, isto porque aqui na DIVMAT no núcleo de logística já fazemos um acompanhamento próximo através do EPM dos projetos”	
Estrutura organizacional		“A principal limitação da nossa estrutura é a gestão por silos, ou seja, garanto a aprovação do meu portfólio e depois pouco ou nada se faz sem termos de acompanhamento do mesmo e redefinição de prioridades”			“Do ponto de vista estratégico diria que o PMOE tendo em conta a hierarquia da MP deve estar no órgão que centraliza e coordena a estratégia e o próprio investimento, ou seja, o EMA porque é onde se planeiam por exemplo a lei de programação militar”	“Considero que seja importante revisitar este processo no PAA 1002 para perceber qual será a melhor estrutura organizacional e o local onde implementar o PMO Estratégico”	“Os gabinetes de gestão de projeto da Marinha, da entidade supervisora estratégica e das entidades supervisores, poderão potenciar a operacionalização de um PMO Estratégico, na medida em que representam o domínio onde incidem as decisões colegiais da governação da capacidade de gestão de projetos na Marinha.”



Categoria	Entrevistados					
	Dr.ª Cristina Ascenso	CTEN EN-AEL Araújo Costa	CFR M Lourenço da Piedade	CMG EN-AEL Mendes Dias	CMG EN-MEC Rebocho Antunes	CMG M Sardinha Monteiro
Tipo de Funções	“Considero que o que está identificado nos termos de referência deverão ser as responsabilidades do PMO Estratégico, sendo que existe uma clara necessidade de melhoria dos processos de controlo associado às fontes de financiamento da MP.”	“Em suma as competências estão presentes no EMA, é preciso centralizá-las através de uma estrutura como o PMO Estratégico, operacionalizado preferencialmente perto da gestão estratégica, e dar-lhe no mínimo as competências de alinhamento estratégico, gestão integrada de portfólio, de riscos, de recursos, <i>reporting</i> e governação.”	Nada a referir.	“[...] foco é reativar e durante o processo de reativação efetuar os ajustes necessários, mas na incerteza mais-vale repetir o que já fizemos e que obteve resultados.”	Nada a referir.	“As responsabilidades, neste momento, situam-se principalmente nas atividades específicas de gestão de portfólio. Poderão ser complementadas com a formulação de orientações genéricas para a atuação dos gabinetes e gestores de projeto, com a decisão acerca da implementação de novos métodos, processos e funcionalidades transversais a toda a organização, assim como, com a elaboração e contínua adequação da doutrina de gestão de projetos na Marinha.”
Tipo de Recursos	“Algum pessoal com competência em gestão de projeto, mas diria que não será necessário que todos tenham experiência profissional ou formação, acima de tudo que estejam empenhados e disponíveis e que seja possível garantir alguma continuidade ao longo do tempo o que não é possível ser garantido apenas com recursos a oficiais da MP devido à rotatividade dos mesmos.”	“[...] mais importante que o número de pessoas são as suas valências sendo relevante que essas pessoas tenham conhecimento e experiência em gestão de projeto, em gestão de portfólio e sejam reconhecidas pela organização como peritos nessa matéria”	Nada a referir.	“[...] serem conhecedores da doutrina, da informação necessária à gestão de topo”	Nada a referir.	“Pessoas com a formação adequada e com experiência significativa em gestão de projetos.”



Categoria	Entrevistados					
	Dr. ^a Cristina Ascenso	CTEN EN-AEL Araújo Costa	CFR M Lourenço da Piedade	CMG EN-AEL Mendes Dias	CMG EN-MEC Rebocho Antunes	CMG M Sardinha Monteiro
Estado de Maturidade	“A nível da maturidade, podemos dizer que: não existe maturidade em gestão de portfólio nem de programas, e já existe alguma em ao nível de gestão de projetos. O que terá sem dúvida impacto na operacionalização do PMO Estratégico e deverá ser tido em conta.”	“[...] existe uma cultura de gestão de projetos, uma doutrina definida de alto nível de como é que os projetos devem ser geridos e alguma formação e aí também temos que dizer a formação é pouca, mas existe, todavia, não cobre todos os temas que deveria.”	“Claramente que tem o seu impacto, mas considero que neste momento tem coisas positivas e coisas negativas, o lado positivo é que já existe, apesar de ainda muito tímida, uma cultura de gestão de projeto que devia de ser mais divulgado e mais implementado, do lado negativa diria que nesta fase tendo em conta que a doutrina foi inicialmente definida entre 2012 ou 2014 devíamos estar muito mais aculturados em gestão de projeto e devia estar mais difundida.”	“A lacuna que mais contribui para este retrocesso em gestão de projeto, apesar de toda a formação ministrada no âmbito das certificações em gestão de projeto, foi a perda de liderança que existia no EMA e quando essa liderança se perde os níveis inferiores deixaram de trabalhar a gestão de projeto.”	“No que diz respeito a uma maturidade no sentido de haver uma gestão consciente do portfólio, estabelecer prioridades, ter critérios para as prioridades ela existe e está cimentada nos intervenientes se calhar aquilo que falta é uma formalização.”	“Uma maturidade elevada em gestão de projetos poderá facilitar os processos inerentes à operacionalização de um PMO estratégico, mas a falta de maturidade numa organização não é, por si só, um fator impeditivo para essa operacionalização.”



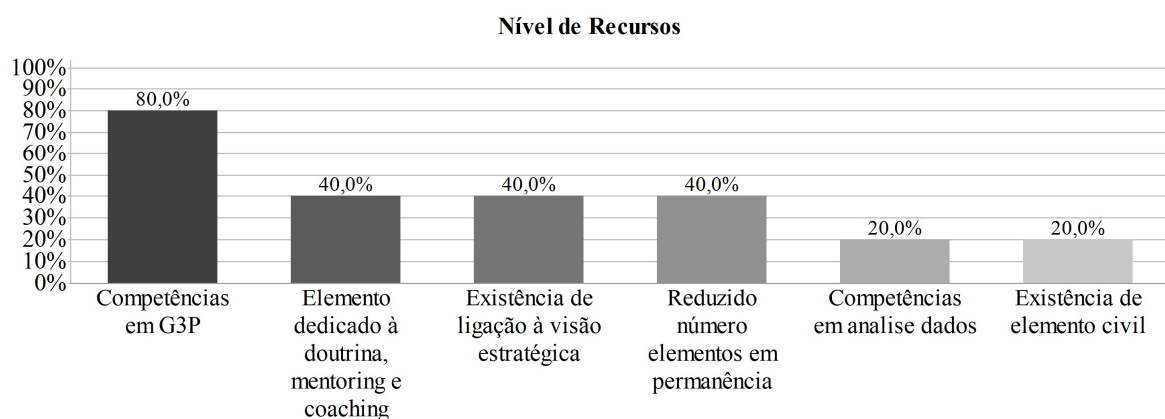
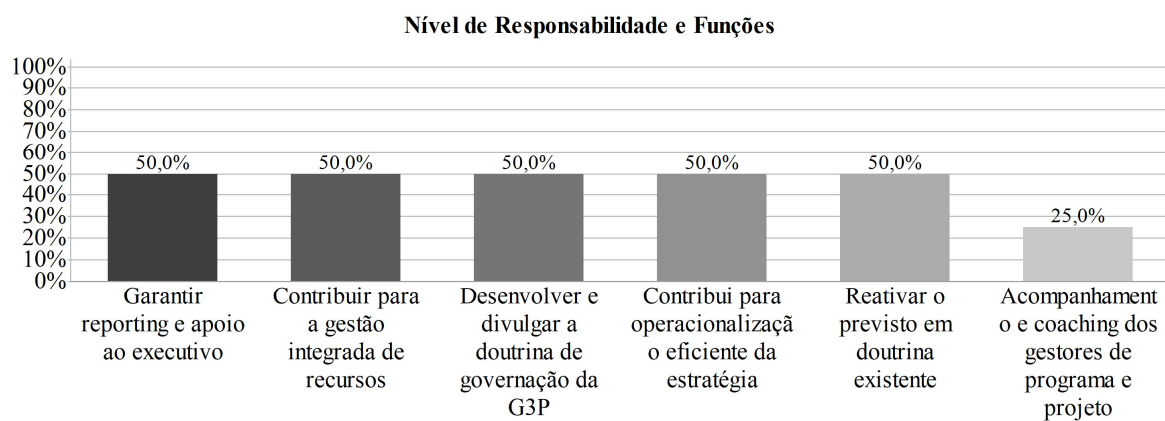
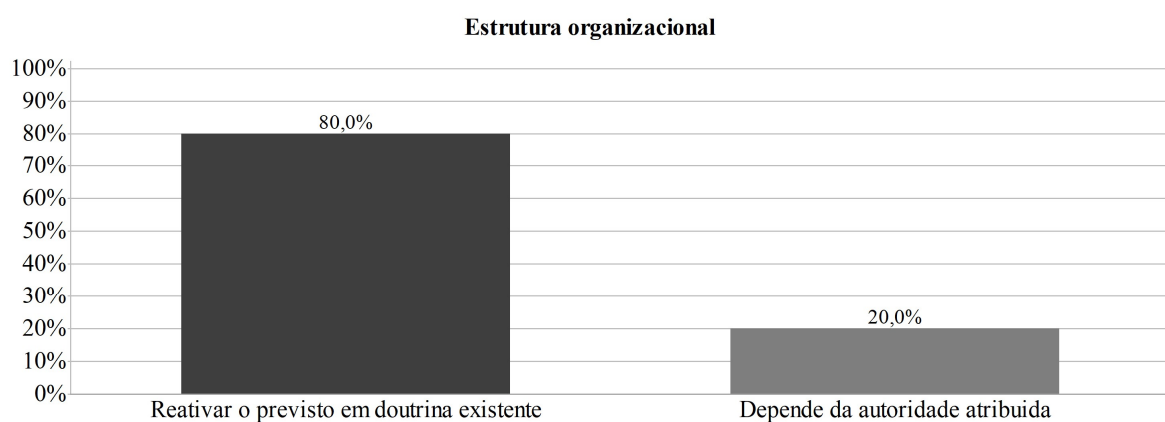
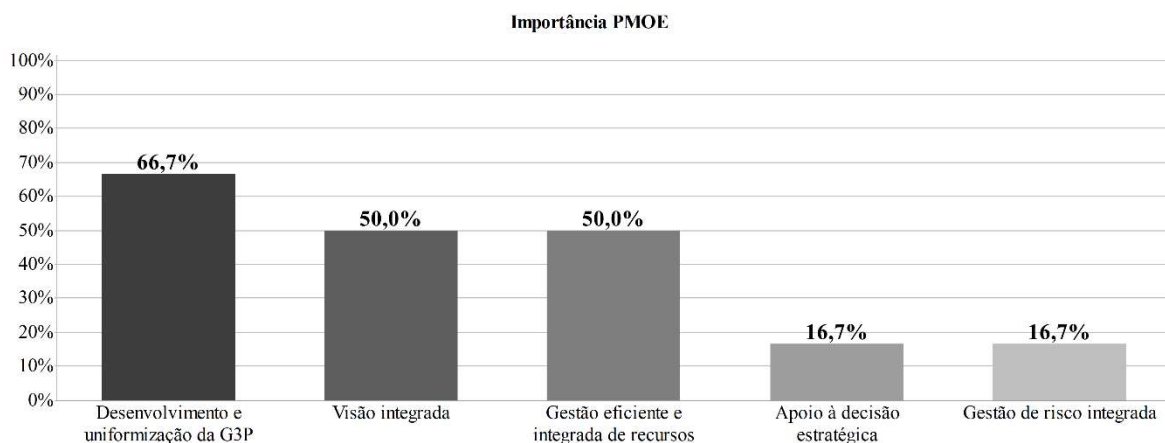
Categoria	Entrevistados					
	Dr.ª Cristina Ascenso	CTEN EN-AEL Araújo Costa	CFR M Lourenço da Piedade	CMG EN-AEL Mendes Dias	CMG EN-MEC Rebocho Antunes	CMG M Sardinha Monteiro
Nível de apoio institucional	“[...] garantir um compromisso <i>top-down</i> é importante a operacionalização do PMO Estratégico, caso contrário será praticamente impossível.”	“O apoio da gestão de topo é fundamental, e vemos isso claramente as tentativas de implementar um PMO Estratégico só aconteceram porque quem as estava a realizar estava <i>empower</i> pela gestão de topo, na prática se não existir esse <i>empower</i> diria que nem faz sentido existir um PMO.”	“É muito importante que haja gestão de projeto para as decisões da gestão de topo, todavia diria que neste momento essa importância é pouca porque caso foi muito já teriam acelerado a implementação da gestão de projeto. Neste tema que considero ser estratégico é relevante um apadrinhamento e envolvimento <i>top-down</i> .”	“Eu diria que atual gestão de topo é sensível à importância do assunto.”	“Para já o compromisso com a gestão de projetos é enorme o Almirante CEMA tem uma diretiva específica sobre a questão da gestão de projetos e existem publicações que a fundamentam, por isso, acredito que o compromisso é total e tem havido um forte investimento factual na evolução da capacidade de gestão de projeto e podemos mesmo estar em condições para dar o passo de formalização e operacionalização do PMO Estratégico.”	“Na perspetiva transformacional, o compromisso dos gestores de topo com o desenvolvimento da CGP através de uma liderança determinada é a base estrutural para a mudança.”



Categoria	Entrevistados					
	Dr. ^a Cristina Ascenso	CTEN EN-AEL Araújo Costa	CFR M Lourenço da Piedade	CMG EN-AEL Mendes Dias	CMG EN-MEC Rebocho Antunes	CMG M Sardinha Monteiro
Necessidade sentidas atualmente	“Para mim o principal constrangimento são a ausência de pessoas para executar projetos, ou seja, tenho gestores de projeto, mas as suas equipas de projeto então completamente desfalcados. Isto leva a que não seja possível realizar uma boa gestão de projetos porque o gestor projeto passa a executor.”	“Por isso diria que as grandes necessidades são pessoas com experiência e qualificação, processos e doutrina bem definida ao nível da gestão de projetos, programas e portfólio e um sistema integrado de informação adaptado às necessidades da MP.”	Nada a referir.	“Necessidade de uniformização do processo de gestão de forma transversal e de divulgação e dinamização dos conceitos da gestão estratégia e gestão de projeto.”	“No que diz respeito ao controlo do avanço da execução dos projetos há aqui alguns passos de melhoria que podem ser dados”	“A principal dificuldade talvez seja a compatibilização de portefólios.”



Apêndice C — Dados de entrevistas por categoria e subcategorias





Apêndice D — Sinopses relevantes das entrevistas a outras organizações

Organização	Categoria e subcategoria			
	Processo de implementação - Resumo			
	Oportunidades	Estrutura, funções e recursos	Maturidade	Apoio Gestão Topo
Dr. P. Engrácia (ESPAP)	“[...] essencialmente associadas à eficiência porque estávamos a fundir um conjunto de empresas e não havia processos nem controlo e decorrente do programa de fusão da ESPAP conseguimos perceber a necessidade da existência de doutrina transversal e de um órgão central agregador da informação para melhorar a tal eficiência na gestão de recursos da organização que foi reconhecida como sucesso transversalmente”	"A decisão que foi tomada foi criar um departamento que tem na sua essência todas as competências de planeamento e controlo, somos treze elementos neste momento e assumimos as funções de suporte IT à plataforma de gestão, definição e controlo de processos, planeamento estratégico, temos auditoria embora não é uma coisa que façamos muito, temos controlo estratégico de projetos. Como estávamos num processo de reformulação interna a ESPAP já foi organizada a pensar no PMOE" "Nós temos três pessoas dedicadas ao PMO estratégico,"	"Decorrente do acesso à maturidade da organização penso que na altura fomos demasiado otimistas comprometemo-nos chegar ao nível cinco, partindo do nível três, num espaço temporal de três anos. A minha experiência até hoje demonstrou-me que não se consegue fazer tanto numa organização a menos que a organização esteja a ser criada e/ou com um apoio constante da liderança mesmo assim é complexo evoluir todos os processos e as pessoas com profundidade necessária num curto espaço de tempo."	"[...] abordamos a gestão de topo com um conjunto de possíveis funções/serviços que podem ser realizados e trabalhamos em conjunto para fazer <i>picking</i> das funções que precisavam de ser implementadas para conseguir colmatar por um lado o problema e as necessidades da organização e integrar a visão da gestão" “o foco foi identificar o problema, necessidades, visão e quais as funções que melhor se adaptavam aquele contexto ”
CFR EN-AEL Piloto Casimiro (NSPA)	"Na NSPA a grande oportunidade que surgiu para a implementação do PMO foi quando em 2015 nos foi atribuída um papel de agência de aquisição sendo que até à data éramos apenas vistos como uma agência logística, e, portanto, a partir daí a aquisição pressupõe que haja uma gestão de projetos associados dando o <i>empowerment</i> ao processo."	"Na NSPA não havia uma estrutura de PMO, sendo que neste momento dispomos apenas de um PMO que assume as funções de PMOE, a estrutura teve que se adaptar para acomodar as necessidades em termos de recursos da gestão de projeto."	"Eu diria que as funções de um PMOE podem dividir-se em dois grandes grupos: Doutrina e Operacionalização. Na doutrina deve ser englobado todo o processo de capacitação da organização em gestão de projeto, desde a implementação inicial até à sua otimização e evolução ao longo do tempo onde se inclui criação e revisão da doutrina, <i>coaching</i> e supervisão a outros PMO e gestores de projeto. Na operacionalização devemos incluir diferentes fases como: contributo para a formulação da estratégia, identificação de linhas de ação e priorização de projetos dentro dos respetivos portfólios, bem como a posterior execução, acompanhamento, monitorização, controlo e reporte. Nesta fase devemos incluir igualmente a resolução de problemas, gestão integrada de recursos e afins."	Nada a referir.



Organização	Categoria e subcategoria			
	Processo de implementação – Principais Dificuldades			
	Implementação de ferramenta informática	Alteração da gestão de topo	Inexistência de soluções universais	Resistência à mudança
Dr. P. Engrácia (ESPAP)	“[...] por norma consideramos que vêm resolver os problemas de gestão das organizações, a verdade é que podem tornar-se verdadeiros problemas à implementação da gestão de projeto se não forem resilientes, fáceis de perceberem pelo utilizar, permitir a criação de <i>dashboards</i> intuitivos, entre outros”	“Os momentos de maior dificuldade não foram os momentos de operacionalização, mas sim os momentos de mudança de liderança da organização, isto porque um PMOE está muito ou de forma quase única e exclusiva ligado ao patrocínio e necessidades da gestão de topo [...] sempre que exista uma rutura é preciso vender novamente o PMOE e ganhar credibilidade”	“Não há uma solução que sirva para todas as organizações, portanto tem que ser feito uma avaliação do nível de maturidade das organizações, do nível de resistência que se espera ter, da posição da gestão de topo relativamente à implementação da capacidade e identificar/avaliar os riscos inerentes ao projeto.”	Nada a referir.
CFR EN-AEL Piloto Casimiro (NSPA)	Nada a referir.	Nada a referir.	Nada a referir.	"[...] dificuldades estão sempre associadas às fases de implementação onde são introduzidos um conjunto de processos que alteram a forma como as pessoas estão habituadas a trabalhar e que leva por norma à resistência à mudança porque vamos colocar as pessoas possivelmente a fazer as suas funções de forma diferente" “Na NSAP a grande dificuldade foi a referida resistência à implementação do processo de gestão de projeto, conseguirmos que as pessoas apliquem e percebam a doutrina não é simples. Para conseguirmos mitigar essa situação no início praticamente tínhamos uma pessoa a tempo inteiro só a fazer <i>coaching</i> e supervisão dos gestores de projeto, a garantir um constante apoio da gestão de topo e aos gestores intermédios [...] toda esta aculturação da organização à gestão de projetos é dificuldade porque implica pôr a cultura de projetos como a cultura da organização e isso demora muitos anos e carece de supervisão superior constante.”



Organização	Categoria e subcategoria				
	Processo de implementação – Boas Práticas				
	Identificar as necessidades da organização	Tornar tangível o benefício do PMOE	Adiar a introdução de ferramentas informáticas	Garantir o envolvimento de elementos-chave	Garantir a ligação do PMOE à GE
Dr. P. Engrácia (ESPAP)	"[...] outra ação que nos ajudou foi inverter o pensamento de doutrina que diz que um PMO é algo standard operacionalizar, nós começámos a olhar para isto de outra forma e o que nos ajudou a pensar diferente foi questionar-nos “porque precisamos de um PMO?” e quando colocámos esta questão percebemos quem precisávamos ter na equipa do PMOE, levando a que neste momento tenhamos na equipa pessoas com experiência na área de projetos, pessoas da área do planeamento estratégico, analistas de dados, pessoas das tecnologias da informação e pessoas do EPM, isto porque: se queremos estar alinhados com a estratégia da organização precisamos de ser uma parte integrante da formalização da mesma, se queremos criar doutrina, processos e operacionaliza-los precisos de pessoas que percebam de gestão de projeto e de EPM e como na génese o trabalho do PMOE é analisar dados e produzir pontos de situação precisamos de analistas de dados que conseguiram criar <i>dashboards</i> e ser críticos com a informação que recebemos e com a que produzimos. “[...] esta transformação da nossa forma de ver a coisa foi muito importante porque permitiu passarmos a olhar para as metodologias de outra dimensão, passamos a pensar de forma “o que resultar” e menos na metodologia A ou B”	"[...] outro aspeto que nos ajudou a justificar o PMOE, e que é importante porque nós não estamos a implementar um PMO para nós mas sim para a nossa organização, foi fazer uso da metodologia do <i>Value Ring</i> da <i>PMO Global Alliance</i> que nos permitiu deduzir em dinheiro o benefício da implementação de um PMO, e a relação era de um para vinte do investimento que seria feito tendo em conta o nosso portfólio, ou seja, o PMO conseguiu reduzir o esforço em reunião que se refletiam em retorno financeiro de custos que não tínhamos que suportar devido à melhoria de processos"	"Nós anteriormente à fusão e que nos ajudou muito foi realizar um programa de formação em gestão de projeto que levou as pessoas a ficarem ansiosas por ter uma ferramenta e passar à prática do aprendido, depois a outra coisa que fizemos foi começar sem uma ferramenta e criar a necessidade sem criar à partida a barreira tecnológica e aí correu bastante bem." "[...] não colocar a tecnologia em primeiro plano porque quando fazemos isso qualquer falha que uma possível ferramenta tenha facilmente contaminam o processo de transformação, devemos conseguir gerir o que é o processo/modelo de GP e o que são as ferramentas"	"[...] criámos <i>focus group</i> com representantes das diferentes unidades, que não fossem elementos da gestão de topo, mas operacionais, para definir os processos e os <i>templates</i>, permitindo que os diferentes elementos de cada unidade contribuíssem e se sentissem envolvidos."	"Nós fizemos algo que me parece que faz todo sentido, e foi fundamental para nós, que foi a ligação do PMO estratégico à gestão estratégica da entidade, ou seja, nós temos no mesmo departamento a equipa de planeamento estratégico e a equipa do PMO isso permite-nos para além da evolução daquilo que é a nossa plataforma informática, que fomos beber inspiração marinha em 2012, determos neste momento a capacidade de aferir o que é que faz sentido ou que não faz tanto a cada momento." "Assim sendo o PMO Estratégico é fundamento e está maioritariamente preocupado com as questões que são as grandes apostas a médio longo prazo da entidade, sendo que a conjugação entre a equipa de planeamento estratégico e a equipa do PMOE foi um passo em frente"



Organização	Categoria e subcategoria				
	Processo de implementação – Boas Práticas				
	Utilizar <i>outsourcing</i>	Utilizar outsourcing	Garantir o apoio gestão topo	Desenvolver a maturidade em G3P	Promover <i>change champions</i> e <i>quick wins</i>
Dr. P. Engrácia (ESPAP)	Nada a referir.	"[...] com recursos a uma empresa externa, efetuámos uma análise da maturidade em gestão de projeto que nos permitiu obter um documento que expunha as nossas fragilidades e detinha um conjunto de linhas de ação que nos permitiu justificar um conjunto de melhorias que precisávamos de implementar"	"Uma das ações que fazemos para envolver a gestão de topo na importância do PMO é promover apresentações por outro dirigente dos resultados obtidos graças à gestão de projeto e da colaboração do PMO."	Nada a referir.	Nada a referir.
CFR EN-AEL Piloto Casimiro (NSPA)	"Para o processo de operacionalização é preciso definir que funções e benefícios se pretendem atingir, depois esclarecer o âmbito da operacionalização e elaborar um projeto com todas as suas vertentes acauteladas para executar esta iniciativa estratégica, porque a operacionalização de um PMO deve ser considerada uma iniciativa estratégica e tratada como tal."	"Uma medida que contribuiu para mitigar a resistência à mudança foi a utilização de outsourcing de consultadoria em áreas onde dispúnhamos de menos conhecimento ou experiência, permitindo demonstrar que o processo estava a ser conduzido e executados por nós, mas que existia um conjunto de empresas com valências reconhecidas que colaboravam connosco, permitindo passar confiança e credibilidade do processo aos diferentes <i>stakeholders</i> ."	"O apoio da gestão de topo é fundamental bem como o seu envolvimento e alinhamento, ou seja, para além de conseguir um mandato para a realização da implementação do PMOE é importante garantir o envolvimento e patrocínio." "Paralelamente foi promover a necessidade e a divulgação do valor da gestão de projeto, isso foi conseguido por um lado por envolver a gestão de topo no processo e garantindo que eles geravam a necessidade na organização levando a que os diferentes sectores se organizassem e integrassem a gestão de projeto na sua forma de trabalhar"	"Para mim a maturidade é fundamental, quando foi iniciado o processo de implementação na NSAP a primeira ação foi conseguir formar em gestão de projeto 60% da organização para tornar possível um reconhecimento de conceitos" "Considero como pré-requisito importante, para a operacionalização do PMO, que exista algum nível de conhecimento sobre gestão de projetos e portfólio caso contrário poderá ser quase impossível operacionalizar e sustentar um processo desconhecido pelas pessoas da organização."	"Recorrer a <i>change champions</i> e a <i>quick wins</i> , que permitam permite passar a mensagem, baseada em casos de sucesso, da mais-valia da gestão do projeto e PMO bem como do valor que agregam à gestão de topo, intermédia e aos gestores de projeto."