

# **MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE E O  
DESEMPENHO DOS PROJETOS DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE  
CASO MÚLTIPLO**

**ILÉRCIO MANJOLO DA SILVA BENTO**

**OUTUBRO – 2016**

# **MESTRADO EM GESTÃO DE PROJETOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE E O  
DESEMPENHO DOS PROJETOS DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE  
CASO MÚLTIPLO**

**ILÉRCIO MANJOLO DA SILVA BENTO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DOUTOR MÁRIO ROMÃO  
ENG. JORGE VAREDA GOMES**

**OUTUBRO – 2016**

## Agradecimentos

Começo por agradecer a Deus pela força e persistência que me concedeu, para que eu pudesse iniciar e terminar a minha tese.

Em seguida, agradeço aos meus familiares por me terem apoiado ao longo desta fase da minha vida, à minha namorada por me ter incentivado e motivado no decorrer de todo o processo de elaboração do meu TFM, cujo carinho foi essencial para que me mantivesse focado no meu objetivo.

E por último, direciono também o meu agradecimento aos meus orientadores Prof. Doutor Mário Romão e Eng. Jorge Gomes pela paciência e atenção que tiveram sempre comigo e pela elevada disponibilidade que demonstraram para que eu pudesse concluir com êxito a minha tese.

A todas as pessoas aqui mencionadas, o meu muito obrigado pelo vosso apoio!

## Índice

Agradecimentos-----	i
Índice de Figuras-----	iii
Índice de Tabelas -----	iii
Lista de Abreviaturas-----	iv
Resumo-----	v
Abstract -----	vi
1. Introdução -----	1
1.1. Tópico de investigação -----	1
1.2. Motivação -----	2
1.3. Questões de investigação-----	3
1.4. Estrutura do TFM -----	3
2. Revisão de Literatura -----	4
2.1. Origem dos modelos de maturidade -----	4
2.2. Razões para a adoção de modelos de maturidade para gestão de projetos -----	7
2.2.1. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)-----	8
2.3. A Relação entre os modelos de maturidade e o desempenho dos projetos das organizações-----	10
2.4. Limitações dos modelos de maturidade -----	12
3. Abordagem metodológica-----	14
3.1. Metodologia de investigação -----	14
3.2. Recolha de dados-----	14
3.3. Verificação de dados-----	16
3.3.1. Fiabilidade de dados -----	16
3.3.2. Validação de dados -----	17
3.3.3. Generalização de dados -----	17
3.3.4. Triangulação de dados-----	17
3.4. Processo de investigação -----	17
3.5. Codificação -----	18
4. Análise de Resultados -----	20
4.1. Caracterização das organizações -----	20
4.1.1. Resultados da importância do OPM3 para as organizações-----	22
4.2. Caracterização do desempenho dos projetos -----	24
4.2.1. Resultados da gestão do âmbito-----	24
4.2.2. Resultados da gestão do calendário-----	26
4.2.3. Resultados da gestão do custo-----	28
4.2.4. Resultados da gestão das expectativas dos clientes-----	30
4.2.5. Resultados da gestão da satisfação da equipa de projeto -----	32
4.3. Discussão dos resultados e respostas às questões de investigação -----	33
5. Conclusões, Contributos e Limitações -----	36
5.1. Conclusões da investigação-----	36
5.2. Contributos da investigação -----	37
5.3. Limitações da investigação -----	37
6. Referências Bibliográficas -----	39
Anexo I – Identificação da Estratégia de Investigação -----	46
Anexo II – Guião de Entrevistas-----	47
Anexo III – Transcrição das Entrevistas-----	51
Anexo IV – Codificação -----	62
Anexo V – Processo de Investigação -----	63



## Índice de Figuras

Figura 1 – Fatores que motivam a adoção de MM. Fonte: adaptado (Rad & Levin, 2006, p. 1). -----	7
Figura 2 – Correlação entre o calendário e a maturidade. Fonte: Ibbs & Kwak (2000). 10	
Figura 3 – Correlação entre o custo e a maturidade. Fonte: Ibbs & Kwak (2000). -----	11
Figura 4 – Caracterização dos projetos das organizações -----	20
Figura 5 – Relação entre o OPM3 e as variáveis observáveis do desempenho dos projetos -----	21
Figura 6 – Melhorias na gestão do âmbito -----	26
Figura 7 – Melhorias na gestão do calendário -----	28
Figura 8 – Melhorias na gestão do custo -----	30
Figura 9 – Melhorias na gestão das expectativas dos clientes -----	32

## Índice de Tabelas

Tabela I - Exemplos de modelos de maturidade existentes .....	6
Tabela II - Caracterização das entrevistas e entrevistados.....	16
Tabela III - Codificação .....	18
Tabela IV - Mapeamento das questões de investigação .....	21
Tabela V - Importância do OPM3 para os projetos das organizações.....	23
Tabela VI - Resultados da gestão do âmbito .....	25
Tabela VII - Resultados da gestão do calendário.....	27
Tabela VIII - Resultados da gestão do custo .....	29
Tabela IX - Resultados da gestão das expectativas dos clientes .....	31
Tabela X - Resultados da gestão da satisfação da equipa de projeto.....	33

## Lista de Abreviaturas

CAPM - Certified Associate in Project Management.

CMM – Capability Maturity Model.

CMMI - Capability Maturity Model Integration.

CPI – Cost Performance Index.

EVM – Earned Value Management.

GP – Gestão de Projetos.

MM – Modelo de Maturidade.

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model.

PMBOK – Project Management Body of Knowledge.

PMI – Project Management Institute.

PMP – Project Management Professional.

SEI – Software Engineering Institute.

SPI – Schedule Performance Institute.

SPICE - Software process Improvement and Capability Evaluation.

TFM – Trabalho Final de Mestrado.

WBS – Work Breakdown Structure.

## Resumo

O presente estudo tem o seu foco no modelo de maturidade para gestão de projetos *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI). O objetivo foi aferir a relação entre a adoção deste modelo de maturidade e o desempenho evidenciado pelos projetos das organizações. O desempenho dos projetos realizados pelas organizações foi analisado com base em entrevistas realizadas a gestores de projetos e tendo em conta cinco variáveis, nomeadamente: o âmbito, o calendário, o custo, as expectativas dos clientes e a satisfação da equipa de projeto.

Atualmente, pouca evidência é encontrada na literatura académica a respeito dos impactos que os modelos de maturidade têm sobre a gestão de projetos e respetivos desempenhos. São precisos mais estudos que digam respeito ao desempenho evidenciado pelos projetos das organizações que adotaram os modelos de maturidade para gestão de projetos, de modo que se compreenda melhor esta relação.

O presente estudo possibilitou a obtenção de dados que confirmam que o modelo OPM3 proporcionou contributos positivos no desempenho dos projetos das organizações analisadas.

Alguns dos entrevistados afirmaram que a adoção do modelo OPM3 permitiu às suas organizações a concretização de aspetos importantes como melhoria nos processos que possibilitavam uma definição do âmbito mais acertada, melhorias nos processos de comunicação das partes interessadas nos projetos e a obtenção de mapas de melhorias que auxiliavam no cumprimento do calendário e dos objetivos dos projetos de forma mais pragmática e eficiente.

Palavras-chave: Desempenho dos Projetos, Gestão de Projetos, Modelos de Maturidade, OPM3.

## Abstract

The main focus of this study regards to Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), developed by Project Management Institute (PMI), which purpose was to understand the relationship between this maturity model adoption and organizations' projects performance. In this study, organizations' projects performance analysis was made upon 6 different observable variables accomplished during projects implementation, which are: the scope, the calendar, the cost, the clients expectations, the project team and organization satisfaction.

Too little studies can be found in academic literature about project management maturity models improvements upon organizations' projects performance nowadays. Still some studies must be carried on to help understand the relationship between the organizations that adopted project management maturity models and the performance showed by their projects.

Thus, with this study was possible to gather data regarding some improvements that OPM3 provided to the target organizations.

Some of the interviewees stated that their organizations improved projects performance by adopting the OPM3, which allowed their organizations to fulfill important aspects, e.g.: improvement in processes that allowed a much better scope definition, improvement in project stakeholders' communication processes, acquisition of improvements maps for better fulfill project calendar and objectives in a pragmatic and efficient way.

Keywords: Maturity Models, OPM3, Project Performance, Project Management.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Tópico de investigação

O termo maturidade é um termo familiar para a generalidade das pessoas, já que este faz parte das conversas do seu quotidiano. As pessoas usam-no como sinónimo de "antigo" para destacar o nível de experiência em relação a um determinado aspeto (Cooke-Davies, 2015).

Para se definir concretamente maturidade, antes de mais, devem distinguir-se dois conceitos importantes. O primeiro é referente à alguma coisa ou alguém que alcançou o seu estado natural, de completo desenvolvimento ou crescimento e o segundo é referente ao processo em que se acompanha algo até à maturidade. (Maier et al., 2012). Neste estudo usa-se o termo de acordo com o segundo conceito.

No que toca às organizações, a maturidade está muitas vezes associada aos diferentes estágios que estas apresentam e às práticas de gestão que possibilitam alcançar o sucesso nos seus projetos (Besner & Hobbs, 2013). A medida que as organizações vão crescendo em termos de maturidade em GP, vão obtendo melhor desempenho a custos mais baixos (Ibbs & Reginato, 2002). Isto acontece devido a existência de uma estrutura organizacional e economia de escala apropriadas, i.e., os procedimentos das organizações passam a ser implementados de modo a maximizar a eficiência dos esforços da Gestão de Projetos (GP).

Estes diferentes estágios de maturidade que as organizações apresentam em termos de práticas de GP são definidos como sendo o nível de sofisticação do desenvolvimento das respetivas práticas de GP, dos processos e desempenho (Kwak & Ibbs, 2000). Entretanto, cada organização tem um modo de funcionamento intrínseco que a diferencia das outras organizações e, como tal, implementam diferentes práticas na execução dos seus projetos. Sendo este um fator que contribui para o insucesso dos projetos (Jugdev & Thomas, 2002). É por esta razão que surgiram as práticas padronizadas que auxiliam as organizações a alcançar os seus objetivos. Práticas estas, que são apresentadas em forma de modelos de maturidade (MM) para gestão de projetos.

Segundo os autores Grant & Pennypacker (2006), os MM suportam o desenvolvimento das capacidades das organizações, que por sua vez reforçam os processos usados para gerir todos os seus projetos e relacioná-los da melhor forma com a estratégia organizacional.

Os MM apresentam em geral o seguinte conjunto estruturado e incremental de 5 estágios (Dooley et al., 2001; Jugdev and Thomas, 2002): i) Nível 1 – Inicial: processos imprevisíveis, sem controlo ou definição e o sucesso depende do esforço individual, ii) Nível 2 – Repetitivo: processos básicos de gestão estabelecidos para repetição de sucessos anteriores em projetos similares, iii) Nível 3 – Definido: processos documentados, integrados e padronizados no seio da organização. Atividades bem integradas, iv) Nível 4 – Gerido: processos controlados e mensurados quantitativamente, e v) Nível 5 – Otimizado: melhoria contínua através do feedback quantitativo dos processos, monitorização de ideias e tecnologias inovadoras.

Para conhecermos o estágio de maturidade em que se posiciona uma determinada organização, realizam-se avaliações aos pontos fortes e fracos dos seus processos e desempenho, estabelecendo-se deste modo uma comparação com um referencial que representa as melhores práticas de determinada indústria.

## 1.2. Motivação

Não obstante os aparentes benefícios dos MM para a gestão de projetos das organizações (Grant & Pennypacker, 2006), existem autores que recomendam a realização de outras investigações para aumentar a compreensão da relação entre os MM e o desempenho dos projetos das organizações.

Como é o caso dos autores Brookes et al. (2014) e Yazici (2009), que afirmam que não existem evidências suficientes que suportem a relação entre os MM e a obtenção de melhorias no desempenho dos projetos das organizações. O autor Mullaly (2006, 2014) questiona-se sobre o real contributo dos MM para o sucesso dos projetos das organizações e para a obtenção de vantagem competitiva.

Neste estudo, pretendeu-se conhecer a realidade da aplicação do modelo OPM3 em algumas organizações nacionais e de que forma os gestores percecionavam que a sua utilização melhorava o desempenho dos seus projetos.

A determinação do estágio de maturidade que as organizações apresentavam está fora do âmbito deste estudo, face ao curto período de tempo disponível para a elaboração do TFM.

Com a realização deste estudo pretendeu-se aferir, em algumas organizações do setor de consultoria de gestão, de que forma é que a adoção dos MM contribuía para a melhoria do desempenho dos projetos.

O foco do presente estudo incidiu sobre o modelo de maturidade *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI).

Neste estudo, 5 variáveis observáveis foram tidas como os indicadores de medição do desempenho dos projetos das organizações (Yazici, 2009). Estas variáveis mapeiam o cumprimento das seguintes áreas do desempenho do projeto: o âmbito, o calendário, o custo, as expectativas dos clientes e a satisfação da equipa de projeto.

### 1.3. Questões de investigação

As questões de investigação que se pretenderam responder foram as seguintes:

1. Como é que as organizações gerem os seus projetos no contexto em que existe o modelo de maturidade OPM3?
2. Como é que a adoção do modelo de maturidade OPM3 contribui para o desempenho dos projetos das organizações?

### 1.4. Estrutura do TFM

O TFM apresenta os seguintes capítulos:

1. Introdução – apresentação de uma breve descrição do estudo proposto, assim como o seu objetivo e as questões de investigação.
2. Revisão de Literatura – apresentação da revisão da literatura académica relevante para este estudo.
3. Metodologia e Dados – apresentação das bases de investigação para o desenvolvimento deste estudo, e.g., a abordagem, a estratégia e a unidade de análise da investigação.
4. Análise de Resultados – apresentação da forma como os dados foram tratados e os resultados da estratégia de investigação adotada.
5. Conclusões, Contributos e Limitações – apresentação das devidas conclusões do estudo e menção para os contributos e limitações.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Origem dos modelos de maturidade

A origem dos modelos de maturidade tem as suas raízes no *Capability Maturity Model* (CMM) desenvolvido em 1991 pelo *Software Engineering Institute* (SEI) (Grant & Pennypacker, 2006). De acordo com estes autores, este modelo tem recebido uma ampla aceitação como um padrão para a modelização de processos e avaliação da maturidade organizacional em várias áreas de processos.

O CMM destina-se a avaliar a maturidade dos processos de organizações de desenvolvimento de *software* numa escala de cinco estágios, de modo a estimar o seu desempenho (Dooley et al., 2001), e a comparar as práticas aplicadas por uma organização relativamente aos critérios-padrão (Software Engineering Institute, 2009), como forma de desenvolverem e manterem os seus produtos (Skulmoski, 2001).

Os estágios de maturidade do CMM ajudam as organizações a priorizar as suas intenções de investimento e cada um deles serve de base para o seu processo de melhoria contínua (Paulk et al., 1993; Besner & Hobbs, 2013). O que beneficia assim a produtividade dos seus produtos (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

Entretanto, o CMM está direcionado para as organizações de engenharia de *software* e não tanto para organizações de outras indústrias e negócios. As organizações têm realizado investimentos de forma a gerir melhor as suas atividades e a superar os seus insucessos, e grande parte delas tem vindo a adotar a GP para obter vantagem competitiva (Jugdev & Thomas, 2002; Farrokh & Mansur, 2013). Isto é, as organizações estão dispostas a adotar práticas que as auxiliem a atingir os seus objetivos de maneira mais eficiente e eficaz. Aqui, o valor de uma abordagem formal e estruturada é reconhecido pelos praticantes de GP, já que, é através desta gestão proativa que se obtêm benefícios para os projetos (Hillson, 2003).

No entanto, mais recentemente, as organizações ampliaram o seu foco de execução de um único projeto para a execução de vários projetos em simultâneo, de modo a atingirem os seus objetivos (Andersen & Jessen, 2003). Ou seja, a maioria dos seus produtos e/ou serviços são produzidos através de projetos, quer para clientes internos, quer para externos (Turner & Keegan, 2000). Entenda-se aqui que, os projetos são esforços temporários realizados por uma entidade, de modo a criar um produto, um serviço ou um resultado único, num período de tempo bem definido, com princípio e fim (PMI, 2013).



No entanto, “o simples facto de se recorrer à GP, mesmo que por um período prolongado de tempo, por si só não leva as organizações à excelência” (Kerzner, 2009, p. 928). Pelo contrário, pode levá-las a cometer os mesmos erros, sem terem a possibilidade de aprender com as outras do mesmo ramo de atividade, ou quiçá de outro ramo.

Para que uma organização saiba se os seus processos de GP são adequados, ela deve ter em conta certos parâmetros que possibilitam a comparação das atuais práticas, com as melhores práticas do mercado ou mesmo com as práticas dos seus concorrentes (Hillson, 2003). Permitindo a avaliação do desempenho dos seus projetos, i.e., dentro do âmbito e do calendário, respeitando o custo, cumprindo as expectativas dos clientes e a satisfação da equipa de projeto.

Desde a década de 1990 que se tem assistido ao desenvolvimento de modelos de maturidade (Jugdev & Thomas, 2002; Cooke-Davies & Arzymanow, 2003). Assim como o CMM, grande parte dos MM para gestão de projetos também apresentam uma escala de cinco estágios. Escala esta, que garante a visualização da evolução da maturidade das organizações, desde o seu nível imaturo em termos de práticas de GP até a estrutura necessária para suportar os seus projetos, i.e., as melhores práticas (Kerzner, 2009).

As melhores práticas, são aqui definidas como “uma forma adequada, correntemente reconhecida pela indústria para alcançar uma meta ou um objetivo estabelecido por uma determinada organização. Quando se trata da GP ao nível da organização, inclui-se aqui a capacidade para se entregarem projetos de forma previsível, consistente e bem-sucedida, de modo a se implementarem as estratégias organizacionais. E, o seu uso, aumenta a probabilidade de se alcançarem as metas ou objetivos propostos” (PMI, 2003, p. 13).

Na generalidade, os MM estão ligados aos referenciais de conhecimento de gestão de projetos, nomeadamente o *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (Skulmoski, 2001; Jugdev & Thomas, 2002).

De acordo com Crawford (2006), os MM são referenciais que possibilitam às organizações a criação de um plano estratégico que as ajude a desenvolver as suas práticas de GP. Estes referenciais podem ainda ser usados para transformar uma organização numa estrutura mais padronizada, mais documentada e com maior potencial para obter melhores resultados de uma forma mais consistente. (Ofori & Deffor, 2013).

As pesquisas em MM para GP são relativamente recentes e procuram evidências que suportem o seu contributo para o desempenho das organizações (Skulmoski, 2001; Nenni et al., 2014).

O autor Pasion (2011) apresenta uma lista de 11 modelos de maturidade disponíveis para a GP das organizações, da qual destacam-se aqui apenas alguns, apresentados a seguir na Tabela I.

TABELA I

Exemplos de modelos de maturidade existentes

<b>Autores</b>	<b>Modelos de maturidade para gestão de projetos</b>
PMI (2003)	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)
OGC (2011), agora sob a tutela da Axelos	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)
Crawford (2006)	Project Management Solutions
Hillson (2003)	Project Management Maturity Model (ProMMM)
OGC (2011), agora sob a tutela da Axelos	Projects In Controlled Environment 2 (Prince2)
Heerkens (2008)	Strategic Project Management Maturity Model
Fengyoung & Renhui (2007)	Construction Project Management
International Project Management Association (IPMA) (Bushuyev & Wagner, 2014)	Delta
Darci Prado (2014)	Prado

O presente estudo foca-se exclusivamente no modelo de maturidade OPM3. As razões para esta escolha são as seguintes: i) a divulgação do modelo entre as organizações nacionais, com base no estudo realizado por Silva (2014), ii)

disponibilidade para a realização das entrevistas, e iii) o reconhecimento desta abordagem universal para a avaliação da maturidade.

Segue-se uma análise aos MM, primeiramente de forma geral e posteriormente de forma mais focada no OPM3, de maneira a ajudar a compreender o que é apresentado na literatura, relativamente aos aspetos que motivam a sua adoção.

## 2.2. Razões para a adoção de modelos de maturidade para gestão de projetos

Para que uma organização se comprometa com a busca de melhorias, esta deve antes saber, precisamente, qual é a sua posição no mercado e talvez, fundamentalmente, em que aspeto necessita de crescer (Grant & Pennypacker, 2006).

Geralmente, a motivação para melhoria é algo que surge da própria organização. Embora haja outros fatores que motivem isto, como é caso dos requisitos de clientes e também a concorrência no mercado, conforme se pode observar na Figura 1. A adoção de um MM dá a possibilidade para que as organizações interpretem melhor o caminho que têm pela frente (Remy, 1997) e beneficiem de uma melhoria no desempenho, de maiores oportunidades de marketing e um caminho mais estruturado para o alcance de melhorias nos seus projetos (Skulmoski, 2001). Conforme afirmaram os autores Grant & Pennypacker (2006), neste mundo moderno e globalizado nenhuma organização pode traçar o seu caminho para a melhoria de forma solitária. Por isto, as organizações necessitam de procurar incessantemente novas formas de melhorar as suas competências, conhecimentos e práticas de GP.

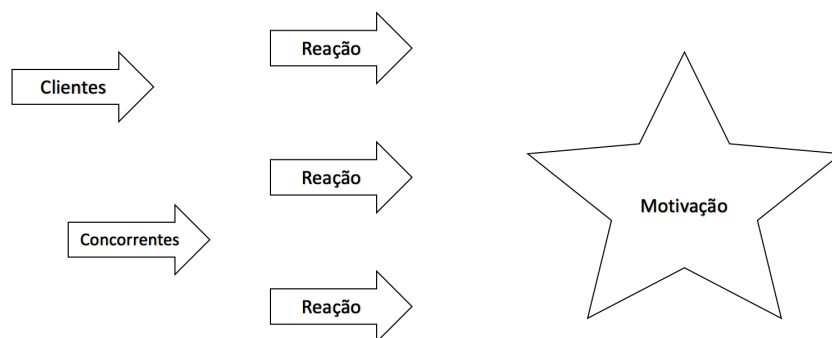


FIGURA 1 – Fatores que motivam a adoção de MM. Fonte: adaptado (Rad & Levin, 2006, p. 1).

As organizações podem beneficiar claramente com a adoção de um MM para GP, na medida em que terão a possibilidade de interligar todos os seus intervenientes e alcançar o sucesso nos seus projetos de uma forma mais provável (PMI, 2014a;

Backlund et al., 2014). Perceba-se aqui que, este sucesso nos projetos das organizações será alcançado através do suporte de um bom desempenho, ao longo do seu ciclo de vida.

Para os autores Voivedich & Jones (2001), esta adoção possibilita também avaliar os critérios de medição dos objetivos e o elevado grau de repetibilidade existente nos projetos. Um MM efetivo, cuidadosamente aplicado, pode ganhar credibilidade de modo rápido e sustentável, quer seja ao nível dos clientes, quer ao nível das estruturas internas. De modo que as operações se tornem mais eficientes e eficazes (Hillson, 2003). Algo que é reforçado pelo estudo realizado por Eskerod & Riis (2009), no qual se demonstra que com tais modelos há um cumprimento e/ou redução do calendário e do custo, através do aumento da eficiência nos projetos.

Um MM para GP fornecerá um incentivo e um mapa para o desenvolvimento da gestão formalizada de portfólios de projetos, uma biblioteca de melhores práticas e uma vasta equipa de gestores de projetos profissionais e competentes (Rad & Levin, 2006). Especialmente, se forem minuciosa e inteligentemente enquadrados com a aplicação da GP existente (Voivedich & Jones, 2001).

### *2.2.1. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*

Alguns estudos demonstram que as estratégias organizacionais falham em grande parte, por causa da dificuldade que as organizações apresentam em alinhar as suas estratégias de forma detalhada ao nível tático (Fahrenkrog et al., 2003). Para superar essa dificuldade, o PMI viu-se na necessidade de lançar em 2003 o seu próprio modelo de maturidade designado como OPM3 (Grant & Pennypacker, 2006).

O OPM3 é um modelo que guia as organizações ao encontro de soluções que visam suprir a lacuna entre a sua estratégia e a realização dos seus projetos. Isto é, através de uma série de avaliações iterativas que se focam conjuntamente na gestão aos três níveis das organizações, nomeadamente: projetos, programas e portfólios, bem como se focam nas estratégias organizacionais (PMI, 2003). Pelo que, para o presente estudo, o foco foi apenas ao nível dos projetos das organizações.

Estabelecido como um modelo acreditado pelo padrão do PMI (Schlichter, 2001), este modelo tem como finalidade ajudar as organizações a desenvolverem as suas capacidades de gestão de todos os seus projetos e alinhá-los com os objetivos estratégicos (Cooke-Davies et al., 2001). O OPM3 pode ser visto como um referencial útil para a disseminação de valores e iniciativas da estratégia organizacional (Zaguir &

Martins, 2007), isto é, ao nível de projetos, programas e portefólios. E por ser um modelo genérico, este pode ser aplicado a um variado número de indústrias que lidam com projetos (PMI, 2003).

O OPM3 avalia ainda a maturidade da GP das organizações através dos seus quatro estágios, nomeadamente: i) Padronização, ii) Medição, iii) Controlo e iv) Melhoria Contínua, que são aplicados a todos os níveis da organização (Fahrenkrog et al., 2003). Realça-se que, este modelo não segue a estrutura do CMM de avaliação da maturidade através de cinco estágios.

De acordo com Schlichter (2009), existem diferentes motivações que levam as organizações a adotar o OPM3, tais como: i) A possibilidade das organizações saberem quais são as melhores práticas no seu seio e no seu mercado; ii) O equilíbrio entre a reputação e as melhores práticas, implementação de planos de melhorias e avaliação contínua; iii) A redução da variabilidade do desempenho do projeto e aumenta a previsibilidade; iv) A melhoria da gestão e satisfação dos *stakeholders*; e v) O enquadramento do foco dos esforços do projeto nas metas estratégicas.

O OPM3 possui um número consideravelmente elevado de melhores práticas, concretamente 300, que servem para auxiliar as organizações a alcançar o estágio de melhoria contínua nos seus projetos. Pelo que se realça aqui que, uma das suas melhores práticas são os chamados Facilitadores Organizacionais, que são utilizados para potenciar a implementação e o alcance dos objetivos estratégicos nos portefólios, programas e projetos das organizações, abarcando estes, categorias como a estrutura, a cultura, a tecnologia e os recursos humanos (PMI, 2014b).

De acordo com o PMI (2003), as melhores práticas do OPM3 proporcionam às organizações inúmeras vantagens, nomeadamente: i) Desenvolvimento de estruturas de governação apropriadas; ii) Utilização de métricas de desempenho; iii) Priorização e alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional; e iv) Utilização de critérios de sucesso para continuar ou terminar os projetos.

Entretanto, as organizações que pretendam adotar este MM, não o devem olhar como sendo: i) Um referencial que possibilite prever custos e/ou benefícios; ii) Que priorize uma estratégia alternativa ao alcance de uma melhor prática; nem como iii) Um guia de melhoria pelo simples facto de se ter passado por uma avaliação (Rao & Jagathnarayanan, 2005).

### 2.3. A Relação entre os modelos de maturidade e o desempenho dos projetos das organizações

É inquestionável o foco das organizações na melhoria contínua das atividades (Mullaly, 2014). De acordo com Maier et al. (2012), estas são encorajadas a usar métodos e práticas existentes e bem conhecidos, para progredir ao longo da escala de maturidade. Um dos estudos que pode ser citado para reforçar esta ideia, é o estudo realizado pelos autores Ibbs & Kwak (2000), no qual eles procuraram demonstrar a correlação entre MM e o desempenho nos projetos das organizações. Embora, não tenha ficado evidente nenhuma correlação entre tais variáveis, pelo facto da amostra não ter sido significativa impedindo a generalização do resultado (vide Figuras 2 e 3).

Mais recentemente, num outro estudo realizado por Carcillo (2012), também não foram encontradas evidências significativas a respeito da correlação entre MM e o desempenho nos projetos. Dados semelhantes aos apresentados por Ibbs & Kwak (2000), foram apresentados também por Carcillo (2012).

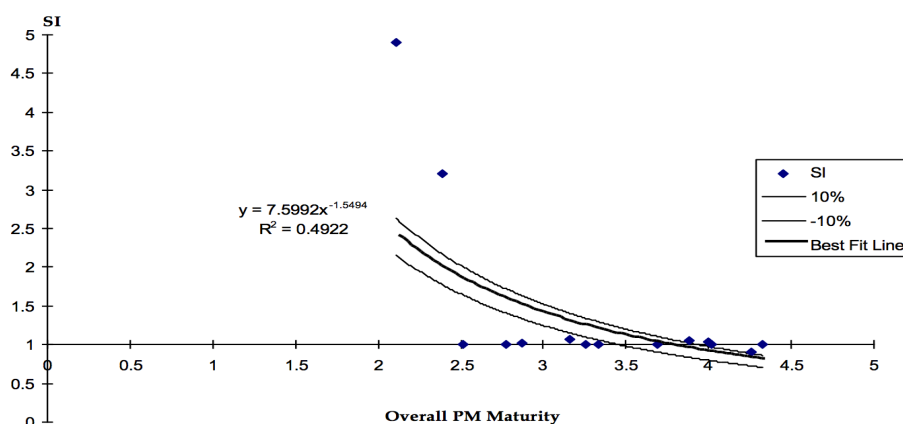


FIGURA 2 – Correlação entre o calendário e a maturidade. Fonte: Ibbs & Kwak (2000).

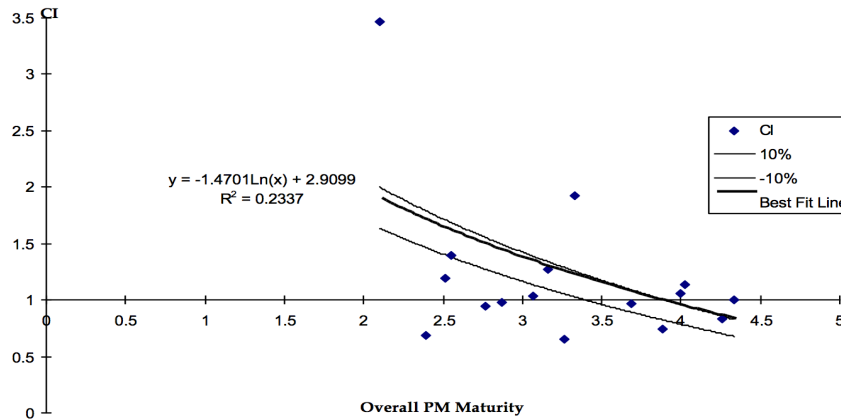


FIGURA 3 – Correlação entre o custo e a maturidade. Fonte: Ibbs & Kwak (2000).

Outros estudos também foram realizados em torno de perspectivas semelhantes, tais como os dos autores Cooke-Davies & Arzymanow (2003), Hillson (2003), Grant & Pennypacker (2006), Mullaly (2006) e Pretorius et al. (2012). Em todos estes estudos, realizaram-se questionários direcionados aos gestores sêniores das organizações que adotaram MM para GP (Backlund et al., 2014).

Os autores Nenni et al. (2014) observaram que o efeito da maturidade no desempenho dos projetos das organizações, pode estar condicionado por fatores ambientais, e.g.: o tipo de indústria, os concorrentes e interferência política. E que, pode ainda estar condicionado por fatores estruturais como as capacidades e competências dos gestores de projetos e da equipa, a cultura organizacional, a boa comunicação e apoio da gestão de topo (Pretorius et al., 2012). Ou ainda, finalmente, pode estar condicionado por fatores externos como a economia e as agências reguladoras, por serem potenciais influências para o estágio de maturidade das organizações (Mullaly, 2006).

Embora existam diversos estudos que suportem a existência de benefícios dos MM para GP, nota-se que estes estudos não são conclusivos à existência de uma correlação direta com o desempenho organizacional (Yazici, 2009; Brookes et al., 2014). Com o agravante de que a maior parte dos estudos que foram realizados, cingiram-se apenas num único contexto ligado aos sistemas de informações.

Mullaly (2006) afirma que existem cinco variáveis observáveis que podem servir como base de medição do desempenho do projeto de uma organização, sendo estas a eficiência, a produtividade, a eficácia, a qualidade do projeto e a qualidade do trabalho realizado. No entanto, a complexidade de alguns projetos torna a natureza das tarefas menos tangível e de difícil mensuração. Mas a questão das variáveis que servem

de base para a medição do desempenho dos projetos é fortemente discutida pelos praticantes, apresentando-se perspectivas diferentes.

No caso do presente estudo, as variáveis observáveis tidas em conta para a medição do desempenho dos projetos, são o cumprimento do âmbito, do calendário, do custo, das expectativas dos clientes e da satisfação da equipa de projeto, conforme o estudo realizado por Yazici (2009).

#### 2.4. Limitações dos modelos de maturidade

De acordo com Mullaly (2014) os MM possuem uma utilidade muito importante para as organizações e os seus projetos, assim como, também, proporcionam indicações para que estas possam melhorar as suas capacidades de GP. No entanto, isto é algo que ainda não se consegue notar facilmente nos projetos das organizações (Mullaly, 2014).

A estrutura que deu origem aos MM para GP, i.e., o CMM, apresenta o conceito de que a maturidade é um aspeto benéfico para as organizações e que quanto mais maturidade, melhor será (Skulmoski, 2001). Associada a este pressuposto, está a inerente linearidade e progressão nos estágios de maturidade, nos quais estão implicados os conceitos relativos aos benefícios das práticas incutidas em cada estágio de maturidade (Maier et al., 2012). A maior parte destas perceções, relativas aos benefícios, resulta de meras observações realizadas sobre as práticas de organizações que são tidas como mais maduras, do que propriamente resultantes de estudos empíricos acerca do seu desempenho (McBride et al., 2004).

Embora a lógica dos MM seja conceptualmente racional, há que se destacar que o atual modo como estes estão desenvolvidos, não aparenta ser tão rigoroso como se diz ser. Esta questão da rigorosidade dos MM, tem as suas bases no facto de que a adoção de melhores práticas, proporcionará a entrega de projetos bem-sucedidos pelas organizações (Rad & Levin, 2006). Aqui, destaca-se que estas práticas oferecidas pelos MM não se enquadram devidamente na realização de projetos inseridos em ambientes emergentes e de incerteza, e.g., os projetos ligados à inovação (Lenfle, 2008).

Relativamente aos perfis de gestão e das perspectivas necessárias para uma abordagem mais criativa e adaptativa para a implementação do projeto, os MM simplesmente não levam estes aspetos em conta (Thomas et al., 2012). Contrariamente ao apresentado na secção 2.2.

Mesmo que existam margens para adaptação nos projetos, chega-se a ignorá-las devido a crença de que as melhores práticas são mais importantes e melhor vistas



(Maier et al., 2012). Quanto à esta última questão, há sim situações em que isto é verdade, já que há organizações que são avaliadas, quer em termos de MM para GP quer em termos de qualidade das suas práticas. Por esta razão, precisam de se manter num regime de práticas consistentes e uniformes.

No entanto, com base nesta repetição das práticas implementadas nos projetos das organizações, segundo o autor Mullaly (2014), resta colocarem-se algumas questões:

- É isto desejável e prático para o desempenho dos projetos das organizações?
- Em que medida é que a adoção de um determinado MM para GP, de facto, pode resultar na obtenção de melhorias no desempenho dos projetos das organizações?
- Na atual forma como se encontram codificados os MM para GP, com ênfase na uniformidade e consistência, se poderia obter vantagem competitiva nos projetos das organizações?

O conceito de vantagem competitiva, segundo as autoras Jugdev e Thomas (2002), é apresentado como o resultado da realização de atividades diferentes, ou ainda, de atividades similares realizadas de modos diferentes. Pelo que, no caso dos MM não se reflete neste sentido, pelo menos não de forma evidenciada, em melhorias no desempenho dos projetos das organizações conforme as suas práticas propõem (Killen & Hunt, 2013). E, mais uma vez, afirma-se que existem muito poucas evidências que suportem as melhorias propostas pelos diversos MM para GP, incluindo o OPM3.

Os modelos de maturidade precisam de abranger um universo diverso de projetos, pelo motivo de que as organizações ao longo das suas atividades executam projetos muito diversos. Segundo o autor Mullaly (2014), um dos aspetos que colocam em causa os MM, está relacionado com a definição de consistência de um projeto, que é muito vasta e profunda, esperando-se que as organizações executem os seus projetos da mesma maneira em todos os seus aspetos. Pelo que se deixa de fora, por vezes, uma abordagem mais adaptativa e útil para o bom desempenho dos projetos das organizações Mullaly (2014).

Finda a revisão de literatura, direccionam-se os aspetos referenciados anteriormente de forma particular para o modelo de maturidade OPM3, aferindo-se a sua relação com o desempenho dos projetos das organizações.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

#### 3.1. Metodologia de investigação

O presente estudo segue uma estratégia de investigação de estudo de caso múltiplo. De acordo com Yin (2014), um estudo de caso múltiplo é a seleção de dois ou mais casos, tidos como possíveis replicações literais e dos quais se podem obter respostas para as questões de investigação.

O tipo de amostragem adotado foi por conveniência, devido a baixa representatividade da amostra do presente estudo.

Porém, realça-se que, quando se tratam de estudos de caso, sejam estudos de casos únicos sejam estudos de casos múltiplos, o objetivo não é obter generalizações estatísticas e nem aferir a sua representatividade, mas sim a sua particularização (Yin, 2014).

A unidade de análise considerada foram os projetos das organizações (vide Anexo I). Aqui, realça-se que os projetos abrangidos pelo presente estudo, foram aqueles realizados pelas organizações apenas depois destas terem adotado o modelo de maturidade OPM3.

Com vista a se perceber melhor a realidade do problema proposto no presente estudo e com base nos dados recolhidos, caracterizou-se a abordagem adotada como tendo sido indutiva e o método da investigação como tendo sido qualitativo.

A natureza do estudo caracterizou-se como explanatória, isto porque se pretendeu explicar a relação entre duas variáveis (Saunders et al., 2009), i.e., a adoção do modelo de maturidade OPM3 pelas organizações e o desempenho evidenciado pelos seus projetos.

Por se ter realizado um estudo focado num fenómeno particular e que decorreu num determinado período de atividade das organizações, o horizonte temporal foi caracterizado como *cross-sectional* (Saunders et al., 2009).

#### 3.2. Recolha de dados

Para que o investigador tivesse acesso aos entrevistados, i.e., aos gestores de projetos das organizações, teve de enviar uma solicitação de entrevistas através do sistema de e-mail. Pelo que se teve acesso ao endereço eletrónico das organizações que tinham adotado o modelo de maturidade OPM3, pesquisando-se pela rede de internet empresas que se enquadravam no âmbito do estudo pretendido. De modo que foi possível enviar um pedido para entrevistas a 12 endereços eletrónicos, sendo 8

pertencentes a organizações que tinham os contactos disponibilizados nas suas páginas eletrónicas e 4 pertencentes a gestores de projetos que se pensava que pertenciam às organizações que tivessem adotado o OPM3. Os contactos destes últimos foram obtidos graças ao apoio de elementos da instituição de ensino que o investigador frequentava.

Apenas 6 dos pedidos enviados foram respondidos favoravelmente para a prossecução do estudo. Foi consideravelmente difícil a participação das organizações e gestores de projetos no estudo tendo em conta que o investigador não possuía contactos de organizações que tinham adotado o OPM3.

Das entrevistas semi-estruturadas realizadas, 5 foram gravadas e 1 foi realizada via e-mail, tendo sido assegurado que os entrevistados não influenciaram o decurso da entrevista e desta forma foi possível a obtenção de informação mais precisa (Yin, 2014). O investigador enquadrou-se na disponibilidade de tempo dos entrevistados, para que fosse possível realizar as entrevistas com sucesso.

As entrevistas foram realizadas em locais previamente indicados pelos participantes e o investigador adaptou-se à disponibilidade dos entrevistados. Pode-se acompanhar com mais detalhes o contexto em que se realizaram as entrevistas na Tabela II da caracterização das entrevistas e dos entrevistados.

TABELA II

Caracterização das entrevistas e entrevistados

Entrevistados <sup>1</sup>	Datas	Durações <sup>2</sup>	Organizações <sup>3</sup>	Idades / Gêneros	Tempo na organização	Experiência em GP	Formação <sup>4</sup>
E1	11.05.16	30 / S	O1	47 / M	5 anos	31 anos	PMP, OPM3
E2	13.05.16	60 / P	O2	51 / F	7 anos	30 anos	PMP
E3	16.05.16	30 / P	O3	37 / F	5 anos	10 anos	PMP, PGP
E4	19.05.16	30 / P	O3	37 / F	5 anos	10 anos	PMP, PGP
E5	13.06.16	(E-mail)	O4	33 / M	8 anos	5 anos	MGP
E6	25.07.16	30 / S	O3	33 / M	5 anos	9 anos	PMP

### 3.3. Verificação de dados

#### 3.3.1. *Fiabilidade de dados*

Quando se realizam estudos de caso, uma das mais importantes fontes de recolha de evidências são as entrevistas (Yin, 2014), que neste caso incidiram apenas sobre os gestores de projetos.

O guião das entrevistas semi-estruturadas conteve respostas fechadas e abertas e foi apresentado aos entrevistados de forma similar, de modo que se reduziu o efeito de enviesamento dos dados. Posteriormente, transcreveram-se os dados recolhidos para melhor análise que de seguida foram codificados (vide Anexo III e Anexo IV). Importa salientar que a ética da investigação foi salvaguardada ao nível da confidencialidade, anonimato e participação voluntária. O presente estudo adotou um protocolo de

<sup>1</sup> E = Entrevistado; 1 = n.º correspondente

<sup>2</sup> P = Presencial; S = Skype

<sup>3</sup> O = Organização; 1 = n.º correspondente

<sup>4</sup> PMP = Project Management Professional; OPM3 = certificado OPM3; PGP = Pós-graduação em GP; MGP = Mestre em Gestão de Projetos

entrevistas, de modo que se respeitou a opinião dos entrevistados e se garantiu que o objetivo da recolha dos dados tivesse corrido nas melhores condições.

### 3.3.2. *Validação de dados*

Primeiramente, realizou-se uma entrevista-piloto para se testar o guião de entrevistas (vide Anexo II) e compreender se as questões de facto respondiam ao objetivo deste estudo. Pelo que foi apresentada uma informação sobre o âmbito deste estudo e as condições de participação ao entrevistado. A entrevista-piloto serviu para se efetuarem pequenos ajustes na formulação das questões, no entanto, os dados recolhidos desta entrevista também foram tidos em conta, visto que o entrevistado forneceu dados importantes para as variáveis em análise.

Nas entrevistas seguintes seguiu-se o mesmo procedimento. E, este passo foi de grande importância, já que serviu para dissipar quaisquer dúvidas que os entrevistados pudessem ter em relação ao foco da investigação (Brinkmann & Kvale, 2015). O processo de recolha de dados foi efetuado com consentimento informado, tendo sido dissipadas todas as dúvidas sobre o real objetivo do estudo. O guião de entrevistas foi elaborado tendo em conta os 7 estágios de desenvolvimento de entrevistas, apresentados pelos autores Brinkmann & Kvale (2015).

### 3.3.3. *Generalização de dados*

Os dados recolhidos relacionam-se apenas com as organizações sobre as quais incidiu o estudo e desta forma não é possível efetuar generalizações para outras organizações do mesmo setor de atividade ou de outro setor.

### 3.3.4. *Triangulação de dados*

Na presente investigação, não foi possível realizar a triangulação de dados, pelo facto de que os entrevistados não possibilitaram que o investigador entrasse em contacto com os *stakeholders* dos projetos, bem como não possibilitaram a consulta de documentação.

## 3.4. Processo de investigação

Foi entrevistado um gestor de projetos por organização, à exceção de uma organização (O3) onde foi possível recolher informação de três gestores de projetos.

A impossibilidade de recolha de informação a partir de documentos das organizações representa uma limitação importante do estudo (vide Anexo V).

### 3.5. Codificação

Durante a análise dos textos resultantes da transcrição das entrevistas, procurou-se por expressões comuns relatadas pelos entrevistados que representassem alguma ligação entre si, assim como com o objetivo da investigação, e que levassem deste modo à obtenção de conclusões relevantes para o presente estudo. A codificação foi toda elaborada pelo investigador através da análise de conteúdo.

Os códigos foram criados a partir das expressões mais vezes repetidas pelos entrevistados, que representavam aspetos importantes para a investigação e que de certa forma despertavam algum interesse, e.g., o facto dos entrevistados se terem referido muitas vezes à adaptação de práticas nos seus projetos.

Apresentam-se na Tabela III alguns excertos do que foi relatado por cada um dos entrevistados e que conduziu à criação dos códigos.

TABELA III

#### Codificação

<b>Códigos</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Evidências das entrevistas</b>
<b>Adaptação de práticas</b>	1	“Na maior parte dos casos nestes projetos inovadores temos que adaptar os processos.”
	2	“Uma coisa é eu fazer um custo inicial de alinhamento com o modelo, mas depois há um trabalho todo que se tem que fazer. Que é a manutenção das práticas.”
	3	“Se há projeto que começa a ter um custo superior ao planeado, nós temos de rapidamente perceber o que é que nós temos que fazer.”
	4	“Na questão do <i>agile</i> , vamos buscar outras metodologias, outras ferramentas, como o <i>Scrum</i> , os princípios de <i>agile</i> e do PMI.”
	5	“Na minha opinião, é difícil afirmar e garantir que o âmbito de um projeto foi cumprido por se utilizar o OPM3 ou outro modelo de maturidade.”
<b>Alinhamento estratégico</b>	1	“O OPM3 facilita muito este alinhamento, uma vez que ao melhorar os processos de gestão de portefólio nós estamos a alinhar os projetos com os objetivos

---

estratégicos.”

---

2 “A combinação dessas três dimensões permite realmente alinhar com os objetivos e conduzir a organização na implementação das práticas.”

---

3 “Conseguindo isto, o que vai acontecer é a materialização das estratégias das organizações no terreno.”

---

4 “O nosso objetivo é termos margem, se não controlarmos bem o custo a margem também vai ser inferior.”

---

5 “As boas práticas dos modelos de maturidade ajudam a que o rendimento dos projetos melhore dentro das organizações. Ajudam a definir o melhor caminho (ao nível de processos) para que o sucesso dos projetos na organização seja alcançado.”

---

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1. Caracterização das organizações

Neste ponto apresenta-se a caracterização das organizações. As organizações em causa, atuam na área da consultoria de gestão e utilizam o modelo OPM3 como prática corrente na sua atividade.

Estas organizações tipicamente gerem projetos com uma duração entre 6 a 15 meses, em forma de contratos fechados de valores entre 10.000 € a 75.000 €. Os projetos analisados foram realizados no período entre 2006 e 2016 (vide Figura 4).

No que concerne à seleção dos projetos realizados pelas organizações, foi relatado que eram os clientes que as contactavam e estas apenas avaliavam a viabilidade e o valor que esses projetos representavam para si.

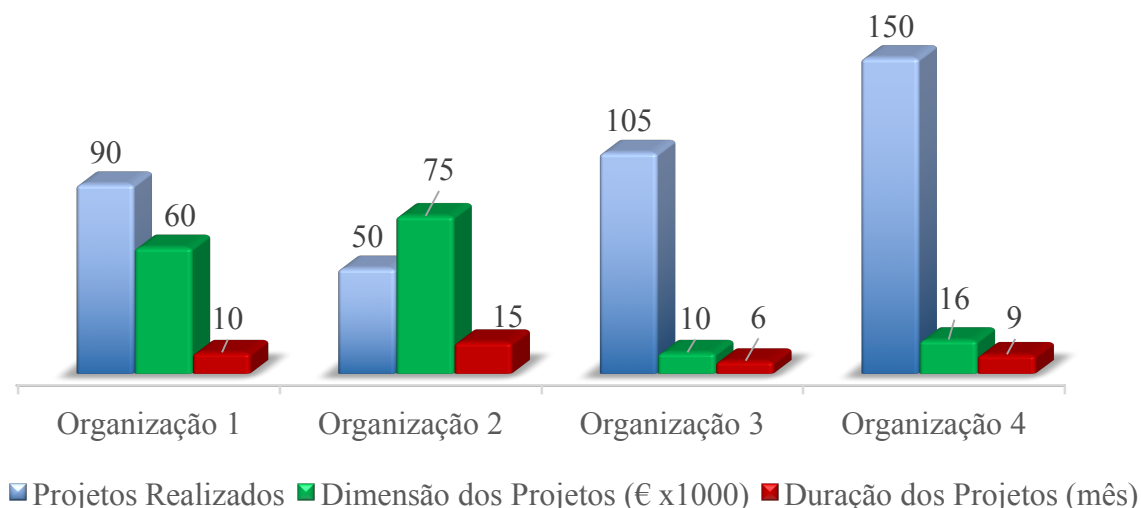


FIGURA 4 – Caracterização dos projetos das organizações

A presente investigação tinha como objetivo dar respostas às duas questões que foram apresentadas anteriormente (vide Tabela V), sendo que foram obtidas as respostas através das entrevistas semi-estruturadas realizadas. A seguir apresenta-se a relação entre as questões de investigação e as variáveis observáveis tidas em conta para a aferição do desempenho evidenciado pelos projetos realizados com o suporte das práticas propostas pela estrutura do OPM3 (vide a Tabela IV e a Figura 5 para melhor aferição desta relação).



TABELA IV

Mapeamento das questões de investigação  
(Secção II do guião – Desempenho do Projeto)

Questões de investigação	Variáveis observáveis	N.º das questões associadas
Como é que as organizações gerem os seus projetos no contexto em que existe o modelo de maturidade OPM3?	Questões gerais sobre o OPM3	1, 2, 3 e 11
Como é que a adoção do modelo de maturidade OPM3 contribui para o desempenho dos projetos das organizações?	Âmbito	4
	Calendário	5
	Custo	6
	Expetativas dos clientes	7 e 8
	Satisfação da equipa de projeto	9 e 10

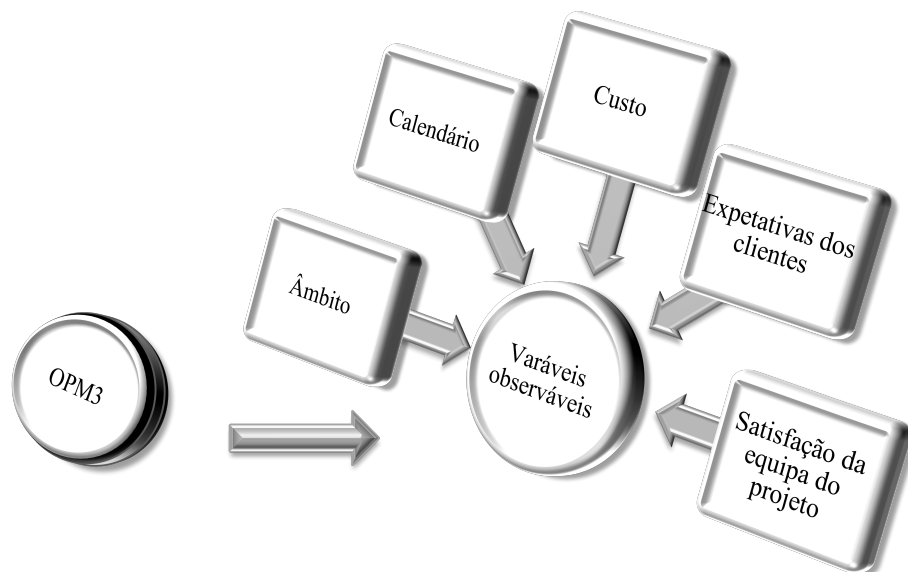


FIGURA 5 – Relação entre o OPM3 e as variáveis observáveis do desempenho dos projetos

Foi relatado pelos entrevistados que as suas organizações geriam os seus projetos com base nas melhores práticas propostas pelo OPM3, no entanto, havia uma certa procura de adaptação de outras práticas, referenciais da indústria, ao longo da realização dos seus projetos, isto para cobrir certas lacunas com que se deparavam, i.e., relativamente aos processos que as organizações deviam adotar nos seus projetos. No caso da Organização 1, foi referido que ocasionalmente se utilizavam alguns aspetos

dos modelos de maturidade referenciais da indústria, Delta e Prado. O Delta é um modelo desenvolvido pelo *International Project Management Association* (IPMA) (Bushuyev & Wagner, 2014) e o Prado é um modelo desenvolvido por um conceituado gestor de projetos brasileiro com o nome Darci Prado (2014), que também é associado do PMI. A credibilidade detida pelo PMI fez com que estas organizações adotassem o modelo de maturidade OPM3 e as suas melhores práticas, visando a obtenção de melhorias na gestão dos seus projetos.

#### *4.1.1. Resultados da importância do OPM3 para as organizações*

Os entrevistados afirmaram uma visão consensual a respeito do que o OPM3 representava para a GP das suas organizações. A questão do alinhamento entre a estratégia organizacional e os objetivos dos projetos foi amplamente referenciada ao longo das sessões de entrevistas. O que veio confirmar a afirmação de Cooke-Davies et al. (2001) sobre a utilidade do OPM3, relativamente ao seu auxílio às organizações para desenvolverem as suas capacidades de gestão de todos os seus projetos e a colocá-los na direção dos seus objetivos estratégicos. Ou seja, para os entrevistados, com os facilitadores organizacionais do OPM3, melhoravam-se os processos da GP, que por sua vez possibilitava que se detetassem os aspetos que estavam a funcionar devidamente e aqueles que não estavam, mas que necessitavam de ser melhorados.

Para a Entrevistada 2, as melhores práticas do OPM3 serviram para medir o nível de concretização dos seus objetivos estratégicos e realçou que outro aspeto notável deste modelo tinha a ver com a evolução das próprias práticas ao longo do nível de projetos, programas e portefólios. Este modelo permitia o aperfeiçoamento contínuo das práticas e, por conseguinte, a gestão dos projetos, programas e portefólios podia alcançar novas melhorias. Pode-se explicar, também, que isto era possível devido ao estágio de maturidade de melhoria contínua que o próprio modelo apresenta na sua estrutura, que possibilitava padronizar, controlar e criar métricas para acompanhar a progressão dos objetivos estratégicos.

A combinação dos três níveis de gestão organizacional permitia alinhar a estratégia com os objetivos e conduzir a organização para a implementação de boas práticas de GP, em linha com o que foi apresentado pelo PMI (2003; 2014b) e Cooke-Davies et al. (2001). Com base nestas práticas se conseguia determinar como decorria o cumprimento dos objetivos dos projetos.

A Entrevistada 4 referiu que as melhores práticas permitiam à sua organização adquirir ferramentas para melhor gerir os *stakeholders*, os clientes, os contratos e identificar melhor os riscos associados ao projeto. E dessa forma melhorar o desempenho dos projetos.

Porém, o Entrevistado 6, relatou que nos últimos tempos o OPM3 tem caído em desuso e que o PMI estava a ponderar descontinuá-lo ou reformulá-lo. Isto pelo facto de que falta um maior nível de comprovação dos resultados obtidos pelas organizações e falta ao OPM3 dar um carimbo de certificação às organizações, relativamente ao seu nível de maturidade. Para este entrevistado o modelo poderia estar estruturado de modo a colocar mais perguntas às organizações que comprovassem os resultados que estas obtêm nos seus projetos, e.g.: i) Por quem são elaborados os questionários de recolha de requisitos, ii) Por quem eles são validados, e iii) Quanto tempo têm os questionários. O que vem a ser muito difícil de se fazer, porque o modelo não desce em profundidade nos temas. Também, a Entrevistada 2 fez referência a esse aspeto do modelo que tem a ver com a sua aderência por parte de outras organizações, pelo facto de que as organizações não estão muito interessadas em adotar completamente todas as práticas deste modelo.

Adiante, apresenta-se na Tabela V o que foi relatado por cada um dos entrevistados, de forma resumida, relativamente à importância que o OPM3 tinha para os projetos das suas organizações.

TABELA V

Importância do OPM3 para os projetos das organizações	
<b>Entrevistado 1</b>	“O OPM3 facilita muito este alinhamento uma vez que ao melhorar os processos de gestão de portefólio nós estamos a alinhar os projetos com os objetivos estratégicos.”
<b>Entrevistada 2</b>	“As <i>best practices</i> servem para nós medirmos se realmente estamos a atingir ou não os objetivos estratégicos e a combinação das três dimensões permite realmente alinhar com os objetivos e conduzir a organização na implementação das práticas.”
<b>Entrevistada 3</b>	“O OPM3 vai dizer às organizações qual é primeiramente o gap entre o <i>as-is</i> e o <i>to-be</i> , e traça um <i>roadmap</i> de melhorias. Implementando essas melhorias o que vai acontecer é que vão melhorar o atingir dos objetivos dos seus projetos em âmbito, custo, risco, qualidade e

	satisfação do cliente.”
<b>Entrevistada</b> 4	“As melhores práticas permitiram-nos ter mais controlo do estado do projeto, ferramentas para gerirmos os <i>stakeholders</i> e o nosso cliente, ganharmos o <i>buy-in</i> do nosso cliente e identificarmos riscos.”
<b>Entrevistado</b> 5	“A implementação das melhores práticas do OPM3 é um suporte para que as organizações desenvolvam os seus processos de GP da melhor forma possível. Estes processos permitem também criar um padrão entre os vários projetos da organização.”
<b>Entrevistado</b> 6	“O OPM3 tem um problema de base, que é difícil comprovar exatamente o nível de maturidade da organização, porque não exige comprovativos.”

## 4.2. Caracterização do desempenho dos projetos

### 4.2.1. Resultados da gestão do âmbito

A finalidade da gestão do âmbito do projeto inclui a definição do trabalho necessário para concluir o projeto, servir como guia para determinar que trabalho está e não está incluído no projeto.

O Entrevistado 1 referiu que o OPM3 permitia, aquando da realização do seu projeto, confirmar que a organização fazia uma boa planificação acerca do que vinha a ser a gestão do seu âmbito e como se implementava essa gestão. Foi possível preparar e identificar corretamente os requisitos que o projeto desenvolvia para que esse pudesse cumprir com o seu objetivo. Por outro lado, permitia também que documentos como o da definição do âmbito, i.e., o *scope statement*, fossem estruturados de acordo com as boas práticas da metodologia de GP apresentada pelo PMBOK, com a validação do cliente e do *sponsor*. E ainda, este modelo fazia com que a estrutura de decomposição de atividades dos projetos, i.e., a WBS, estivesse de acordo com o âmbito que se pretendia cumprir. Tudo isso, proporcionava melhorias ao cumprimento do âmbito do projeto, pelo facto de que era muito mais fácil confirmar com a validação pontual do cliente e do *sponsor* à medida que o âmbito era desenvolvido e construído. O que exigia do gestor de projeto um grande empenhamento para que tudo isso fosse realizado de facto.

O OPM3 facilitava também a construção e a utilização de um processo formal para que se fosse possível estruturar a ocorrência de alterações ao âmbito, i.e., o *change request* (vide Figura 6).

A Entrevistada 2 relatou que para a sua organização este modelo serviu como uma *chek-list* de melhores práticas, que quando bem aplicadas e bem seguidas, davam a oportunidade para se registarem e monitorizarem os pedidos de alteração ao âmbito do projeto de modo mais eficiente.

Apresenta-se a seguir na Tabela VI os dados concretos que foram relatados por cada entrevistado a respeito desta variável do desempenho.

TABELA VI

Resultados da gestão do âmbito

<b>Entrevistado</b> 1	“O OPM3 permite-lhe confirmar que a organização faz uma boa planificação do quê que vai ser a gestão do seu âmbito, preparar e identificar corretamente os requisitos, permite que os documentos sejam também estruturados de acordo com as boas práticas da GP.”
<b>Entrevistada</b> 2	“O modelo OPM3 tem um conjunto de práticas justamente para nós verificarmos se é estabelecido o âmbito, se o âmbito é acordado entre todos os intervenientes, como é que eu controlo pedidos de alteração, como é que eu os registo.”
<b>Entrevistada</b> 3	“O OPM3 dá uma informação dentro da gestão do âmbito de quais são os processos que eu tenho que melhorar. E se eu melhorar esses processos do âmbito e definir o <i>project charter</i> como deve ser, fazer a monitorização e controlo, à medida que vamos implementando melhorias contínuas tendo em conta os processos de gestão do âmbito, naturalmente que há uma coisa que é imprescindível que é gerir o âmbito como deve ser.
<b>Entrevistada</b> 4	“Essa capacidade ajuda-nos a identificar com os nossos clientes os requisitos e as necessidades do projeto. Depois nos ajuda a identificar o âmbito, a identificar os <i>stakeholders</i> , fazer a matriz dos <i>stakeholders</i> , determinar o seu poder e o seu impacto para ganharmos o <i>buy-in</i> .”
<b>Entrevistado</b> 5	“A implementação do OPM3 ajuda a que se melhorem os processos visando uma melhor definição do âmbito de um projeto. Por exemplo,

---

ao ajudar a melhorar os processos de comunicação das partes interessadas e ao facilitar a comunicação com o negócio permite uma melhor definição do âmbito e dos requisitos do projeto.”

---

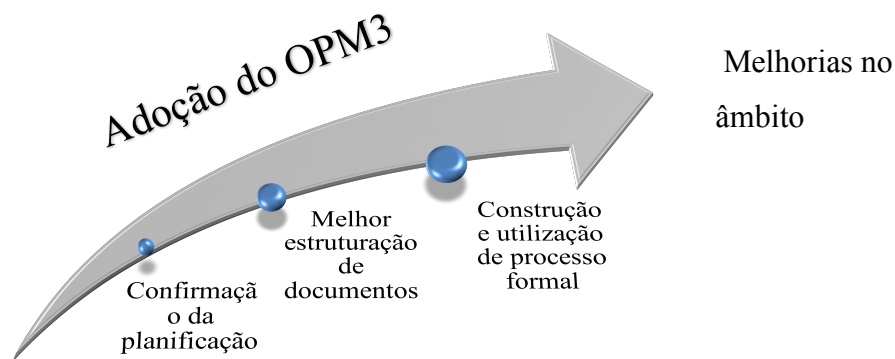


FIGURA 6 – Melhorias na gestão do âmbito

#### 4.2.2. Resultados da gestão do calendário

Esta área era tratada com o suporte do instrumento *Earned Value Management* (EVM), visto que as melhores práticas do modelo OPM3 aconselhavam ao uso deste instrumento para que fosse possível o cumprimento do calendário com êxito.

No que diz respeito ao projeto realizado pela Organização 1, foi afirmado pelo Entrevistado 1 que houve uma utilização intensiva desta ferramenta para a monitorização do calendário e a execução das atividades dos projetos a serem desenvolvidos. Este afirmou, porém, que de uma maneira geral o EVM ainda não se encontrava devidamente implementado nas organizações portuguesas, e que ainda era necessário realizarem-se mais esforços para que essa situação mudasse.

Para a Entrevistada 2, no momento da gestão do calendário dos seus projetos, não se havia sentido nenhum tipo de limitação, pela razão de que os membros da sua organização já se encontravam habituados às práticas de outros modelos de maturidade. As suas práticas eram implementadas devidamente pela sua organização, isto porque já se havia adquirido alguma experiência com a utilização de outros MM para GP, e.g. o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI). O CMMI que é um modelo de maturidade para GP de software, desenvolvido pelo SEI (2009), mas que também apresenta uma versão para GP de outras áreas de negócio. Mais uma vez, destacou-se a questão da adaptação e enquadramento dos MM para GP ao contexto das organizações para que essas pudessem realizar com êxito os seus projetos. Pelo que se recorriam às

boas práticas existentes em vários MM, para que fosse possível a obtenção das melhorias necessárias.

De acordo com a Entrevistada 3, foi possível obterem-se melhorias no cumprimento do calendário do projeto, visto que o OPM3 garantia, primeiramente, que a sua organização visualizasse os dois estados do seu projeto. Isto é, o estado *as-is*, no qual se encontrava o projeto num determinado momento da sua realização, e o estado *to-be*, para o qual se pretendia que o projeto estivesse num determinado momento da sua realização. Este modelo permitia obter uma fotografia dos processos que eram seguidos no que tocava a GP, tendo dado a conhecer à organização, também, o estágio de maturidade que esta apresentava. O que resultava em mapas de melhorias que auxiliavam no cumprimento do calendário e dos objetivos do projeto de forma muito mais rápida, pragmática e eficiente. Por conseguinte, materializavam-se as estratégias das organizações de forma clara (vide Figura 7).

Apresenta-se a seguir na Tabela VII os dados concretos que foram relatados por cada entrevistado a respeito desta variável do desempenho.

TABELA VII

Resultados da gestão do calendário

<p><b>Entrevistado</b> <b>1</b></p>	<p>“Nós monitorizamos os calendários e monitorizamos a execução das atividades dos projetos a serem desenvolvidas, utilizando o sistema de EVM. O OPM3 também ajuda a percorrer esse caminho, porque ajuda a montar os processos organizacionais necessários para que o EVM possa funcionar.”</p>
<p><b>Entrevistada</b> <b>2</b></p>	<p>“No momento do cumprimento do calendário, não sentimos nenhum tipo de limitação porque nós já estávamos habituados. A organização conseguiu implementar devidamente as práticas do OPM3, porque já havia adquirido experiência com modelos anteriores: o SPICE e CMMI.”</p>
<p><b>Entrevistada</b> <b>3</b></p>	<p>“O OPM3 vai dizer às organizações qual é primeiramente o gap entre o <i>as-is</i> e o <i>to-be</i>, e traça um <i>roadmap</i> de melhorias. Se as organizações implementarem essas melhorias o que vai acontecer é que vão melhorar o atingir dos objetivos dos seus projetos, em âmbito, custo, risco, qualidade e satisfação do cliente de uma forma muito mais rápida,</p>

	pragmática e eficiente.”
<b>Entrevistada</b> 4	“Eu diria até que na maior parte dos projetos nos atrasamos. Temos uma justificação; é uma estratégia, se calhar, consciente. Há sempre margens para controlar a gestão do calendário.”
<b>Entrevistado</b> 5	“O cumprimento do calendário é monitorizado e controlado diariamente pelo gestor de projeto. Para complementar, caso o projeto utilize metodologias ágeis, são realizadas reuniões diárias de acompanhamento e verificação das atividades realizadas e para realizar.”

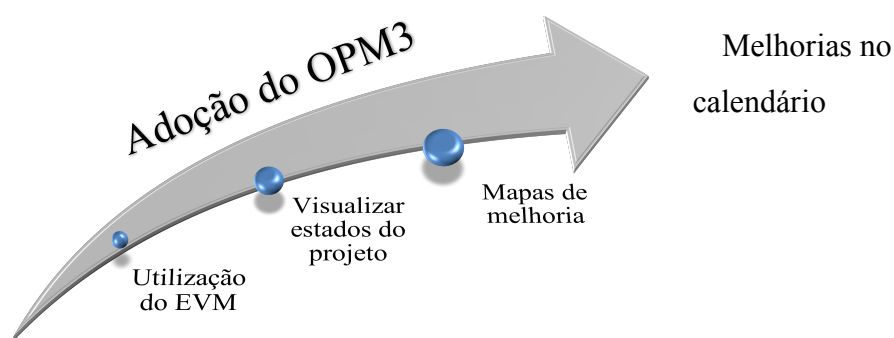


FIGURA 7 – Melhorias na gestão do calendário

#### 4.2.3. Resultados da gestão do custo

Quanto a esta área, também se recorria ao instrumento EVM para a sua gestão. Aqui, o OPM3 também dirigia as organizações para o uso deste instrumento para o alcance das melhorias necessárias nos seus projetos.

As organizações eram capazes de melhorar o cumprimento, monitorização, controlo e planeamento dos custos dos seus projetos, o que por sua vez levou a que se conseguisse uma maior previsibilidade e capacidade de agir proativamente relativamente aos custos, em linha com o que foi afirmado pelo autor Schlichter (2009). E ainda, era possível realizarem-se ações preventivas e corretivas para que os custos não derrapassem (vide Figura 8). Deste modo, tinha-se a oportunidade de se atingirem os objetivos estratégicos de uma forma mais rápida e eficiente.

O OPM3 dava a oportunidade para que as organizações fizessem uma radiografia geral dos seus processos e melhorassem as suas práticas de modo que os seus projetos fossem bem implementados e obtivessem melhorias no seu desempenho. Como por exemplo, no caso relatado pelo Entrevistado 5, ao nível do planeamento da



gestão do custo, tinham-se como referência os projetos antigos que possuíam uma estrutura semelhante para que se obtivessem melhorias significativas no desempenho desta variável utilizando as práticas do modelo.

Apresenta-se a seguir na Tabela VIII os dados concretos que foram relatados por cada entrevistado a respeito desta variável do desempenho.

TABELA VIII

Resultados da gestão do custo

<b>Entrevistado</b> 1	“Se nós formos a utilizar a metodologia do PMBOK e o OPM3 como consequência, será através do EVM. Mais uma vez é exatamente a mesma resposta que lhe dei há pouco para a gestão do tempo. Ou seja, nós precisamos de ter um bom mecanismo de EVM.”
<b>Entrevistada</b> 2	“Eu, aplicando as práticas do OPM3, conduz-me a mecanismos de planeamento, controlo, identificação de indicadores, métricas, etc. Tenho depois é de conseguir manter essas práticas dentro da organização.”
<b>Entrevistada</b> 3	“Nós temos uma maturidade muito elevada em GP, uma monitorização e controlo muito apertados. Nós estamos sempre a olhar para as margens dos projetos. O OPM3 e a GP na Organização 3 ajudam imenso a evitar que os custos derrapem.”
<b>Entrevistada</b> 4	“Aqui o nosso objetivo é termos margem. Se não controlarmos bem o custo, a margem também vai ser inferior. Utilizamos como métricas de desempenho o EVM (o CPI e o SPI).”
<b>Entrevistado</b> 5	“Para pequenos projetos é mais fácil monitorizar e controlar os custos. Mas para grandes projetos para se avaliar/acompanhar o desempenho do projeto costuma-se utilizar o EVM em conjunto com o planeado e o orçamentado para a data em análise. Ao nível do planeamento, têm-se como referência projetos já realizados e com complexidade semelhante.”

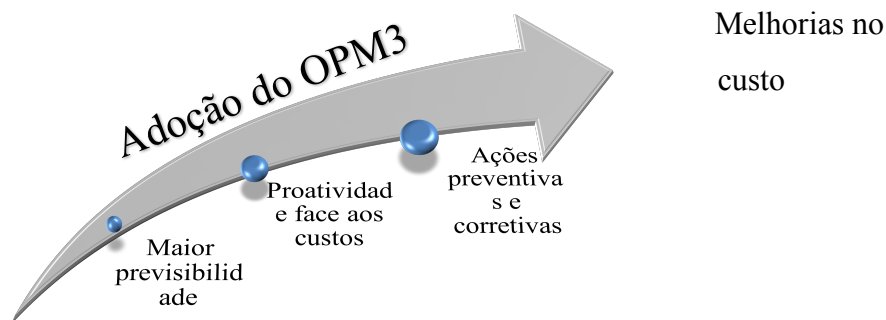


FIGURA 8 – Melhorias na gestão do custo

#### 4.2.4. Resultados da gestão das expectativas dos clientes

Segundo o Entrevistado 1, a gestão das expectativas dos clientes, à partida, tinha a ver com dois aspetos importantes, nomeadamente: i) Com a distribuição da informação sobre o estado do projeto aos clientes e *sponsors*, de forma a garantir que aquilo que estava a ser feito estava alinhado com o definido no âmbito; e, ii) Com as expectativas desses mesmos clientes e *sponsors*. Nesse sentido, o OPM3 contribuía de certa forma, porque ajudava a montar a metodologia necessária para que tudo isso se concretizasse.

Assim como, a utilização intensiva dos processos do PMBOK ajudava na resolução de algumas situações que ocorriam no projeto. Desse modo, com uma boa gestão do âmbito e com um processo de comunicação que explicava aos clientes e *sponsors* como o âmbito estava a ser conseguido, melhorias significativas eram alcançadas no projeto.

Realizava-se uma boa gestão das expectativas dos clientes, i.e., explicava-se de modo claro quais seriam os ganhos que os clientes obteriam com a realização do seu projeto. De maneiras que se cumpria com o que era requisitado e acordado, seguindo-se as melhores práticas do OPM3 e mantendo-se assim uma profunda interação com os clientes.

Repetidamente, os entrevistados destacavam as práticas do OPM3 para validar o compromisso assumido com os clientes e a definição dos entregáveis dos projetos. Sentia-se um avanço grande nesta área, conseguindo-se um maior volume de comprometimento e colaboração por parte dos clientes dos projetos, obtendo-se assim a sua satisfação.

Este modelo permitia estabelecerem-se registos, de modos que a formalidade no projeto aumentasse e, para os clientes, representava um aumento no nível de confiança crítica que fazia com que a interação tivesse alcançado um nível estável de colaboração entre os intervenientes (vide Figura 9). Aqui, também, operacionalizava-se o estágio de melhoria contínua do OPM3, que possibilitava procurar sempre a excelência na interação com os clientes e, assim, alcançava-se um bom desempenho no que diz respeito à gestão das expectativas dos clientes.

Apresenta-se a seguir na Tabela IX os dados concretos que foram relatados por cada entrevistado a respeito desta variável do desempenho.

TABELA IX

Resultados da gestão das expectativas dos clientes

<p><b>Entrevistado</b> <b>1</b></p>	<p>“A gestão das expectativas tem a ver com a distribuição da informação sobre o estado do projeto; e garantir que aquilo que está a ser feito está alinhado com o que está definido no âmbito e o que está definido no âmbito está de acordo com estas expectativas. Nós com a utilização intensiva dos processos do PMBOK conseguimos resolver toda essa problemática.”</p>
<p><b>Entrevistada</b> <b>2</b></p>	<p>“Este modelo tem todo um conjunto de práticas da gestão das expectativas dos clientes, compromisso e definição se aquilo que nós estamos a entregar vai ao encontro das expectativas. Nós conseguimos um maior volume de comprometimento, conduzindo a uma satisfação do cliente.”</p>
<p><b>Entrevistada</b> <b>3</b></p>	<p>“É feita uma gestão muito próxima às expectativas dos clientes. Mas umas das nossas grandes funções é gerir as expectativas do cliente e tem que ser dito logo antecipadamente que aquilo para o <i>budget</i> que ele tem, aquilo que é possível e o que não é.”</p>
<p><b>Entrevistada</b> <b>4</b></p>	<p>“Grande parte dos nossos clientes apresenta satisfação, porque fazemos questionários de satisfação no final do projeto e depois ao longo do nosso serviço.”</p>
<p><b>Entrevistado</b> <b>5</b></p>	<p>“Fazemos reuniões periódicas com o cliente para irmos acompanhando as suas expectativas em relação ao projeto. É importante o cliente ir acompanhando a evolução do projeto para que no fim do projeto o</p>

---

produto final seja aquilo que realmente o cliente pretende.”

---

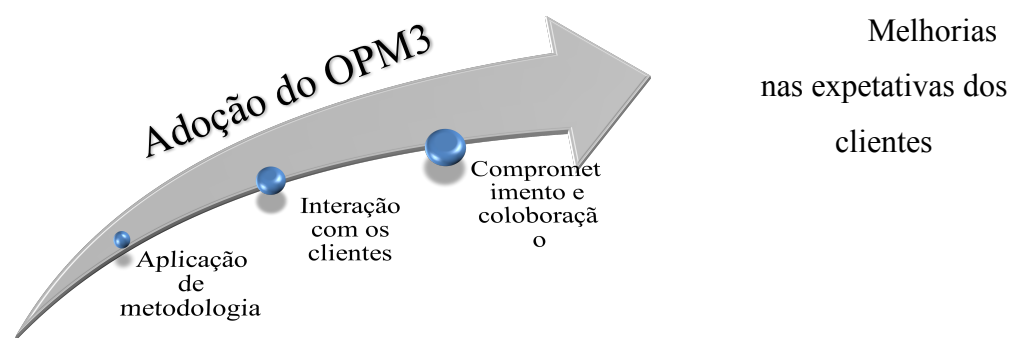


FIGURA 9 –Melhorias na gestão das expectativas dos clientes

#### 4.2.5. Resultados da gestão da satisfação da equipa de projeto

Os entrevistados afirmavam que as equipas de projeto recebiam constantemente formações para que se mantivessem atualizadas e alinhadas com as melhores práticas de GP do modelo OPM3. O que resultava numa maior comunicação entre os colaboradores e um elevado nível de satisfação desses, pelo facto de que eram atacadas pela raiz as possíveis situações que poderiam levar a uma rutura na interação da equipa e que pudessem afetar negativamente a realização dos projetos. Os entrevistados relataram aqui, também, que tinham em conta os facilitadores organizacionais deste modelo para obterem melhorias nos seus projetos.

Como exemplo desta realidade, realça-se o caso relatado pela Entrevistada 2, em que se fazia uma revisão e um relatório de fecho com a equipa do projeto e via-se o que não havia sido cumprido, de maneiras que se corrigia posteriormente a falha e se procurava manter em equilíbrio o moral da equipa na medida do possível. E esse envolvimento da equipa, ao nível do planeamento, de execução, de acompanhamento e resolução de problemas, criava um maior grau de coesão e satisfação das equipas de projeto.

O Entrevistado 5 relatou que o principal fator que fazia com que a equipa de projeto ficasse satisfeita era saber que o cliente ficava satisfeito e que reconhecia o trabalho realizado.

Apresenta-se a seguir na Tabela X os dados concretos que foram relatados por cada entrevistado a respeito desta variável do desempenho.

TABELA X

Resultados da gestão da satisfação da equipa de projeto

<b>Entrevistado</b> 1	“Os nossos quadros são todos, pelo menos PMP. Alguns deles têm outras formações.”
<b>Entrevistada</b> 2	“Faz-se uma revisão e um relatório do ciclo da iteração, envolvendo-se sempre a equipa em termos de execução, de acompanhamento, resolução de problemas, etc., cria um maior grau de coesão e tipicamente cria um maior nível de satisfação da equipa.”
<b>Entrevistada</b> 3	“Há certificações obrigatórias aqui na Organização 3. E a maioria das nossas pessoas é certificada em GP, PMP e CAPM e há formações obrigatórias técnicas a toda a equipa. A equipa tem formação recorrente.”
<b>Entrevistada</b> 4	“A nossa equipa é sempre muito comunicativa. E nós também intervimos muito com o cliente. A comunicação entre a equipa é boa. É uma equipa unida. Recebem formações de cada uma das nossas áreas, para quando forem aos projetos já terem o seu background relativamente a essa formação.”
<b>Entrevistado</b> 5	“O principal fator para a equipa ficar satisfeita é saber que o cliente ficou satisfeito e que reconhece o trabalho realizado. Como frequentemente fazemos reuniões com o cliente, faz com que o produto final seja aquilo que o cliente pretende. Por vezes fazemos um pequeno questionário para se obter o feedback do cliente e das equipas intervenientes no projeto para se analisar quais os pontos a melhorar.”

#### 4.3. Discussão dos resultados e respostas às questões de investigação

No que diz respeito à resposta à primeira questão de investigação do presente estudo, foi possível perceber-se que, para as organizações que adotaram o modelo de maturidade OPM3, não se tinha apenas em conta as melhores práticas deste modelo, já que estas práticas, por si só, não faziam com que se obtivessem melhorias significativas no desempenho dos seus projetos em termos das variáveis analisadas no presente estudo. Foi necessário que os gestores de projetos das organizações-alvo soubessem como fazer bom uso destas práticas.

Todos os entrevistados tinham em conta que havia situações nos projetos que não seriam apropriadas para o uso das práticas do OPM3 e que tinham de se adaptar, em certa medida, à situação em que se encontravam e, por vezes, de se socorrer às outras práticas referenciais da indústria. Como por exemplo, apresenta-se a situação relatada pela Entrevistada 2, em que afirmava que este modelo, resumidamente, era uma *check-list* de práticas e que o próprio modelo não dizia à sua organização como o devia utilizar. Era o próprio gestor de projeto que analisava o melhor enquadramento das práticas no seu projeto. E outro exemplo a se destacar, é o apresentado pela Entrevistada 4, a qual relatou a situação em que havia projetos na sua organização que eram de pequena dimensão e nos quais não era apropriado o uso das práticas deste modelo, já que o número de processos a se seguir em projetos dessa dimensão não se enquadrava no número que o OPM3 recomendava.

Cada projeto é único e para as organizações-alvo não fazia sentido, por exemplo, num projeto de muito pouca duração se colocar toda a metodologia adequada a um projeto complexo. Isto é, todos os seus processos e todos os seus *templates*. Havia um ajustamento a cada situação específica. Via-se qual era o grau de complexidade, exigência e o tempo do projeto e em seguida ajustava-se à realidade.

Pode-se dizer que, para as organizações-alvo, a GP era exercida com base num conjunto diverso de práticas e noutros MM que pudessem facilitar o bom desempenho e o alcance de melhorias nos seus projetos.

No que diz respeito à resposta à segunda questão de investigação do presente estudo, percebeu-se que algumas melhorias foram alcançadas nos projetos das organizações-alvo.

Os facilitadores organizacionais do OPM3 desempenharam o papel a que haviam sido propostos pelo PMI. O que se traduziu concretamente em uma melhor gestão do âmbito do projeto, sendo que se estruturavam com maior rigorosidade os processos de definição do âmbito, que por sua vez permitiam que a sua monitorização fosse realizada de forma mais eficiente. A ocorrência de alterações aos requisitos era melhor controlada e corrigida e dessa forma o cumprimento do âmbito era conseguido. Por outro lado, os Entrevistados 5 e 6, relataram que os MM para GP, concretamente o OPM3, não garantia o cumprimento com êxito da variável âmbito do projeto. Era preciso haver um grande esforço por parte do gestor de projetos para aplicar as práticas do modelo para que as melhorias fossem alcançadas. O que se representa como sendo um aspeto negativo para o modelo.

Para a gestão do calendário e do custo, o próprio OPM3 aconselhava ao uso do instrumento EVM para uma melhor monitorização e um melhor controlo. O que, segundo os entrevistados, foi seguido pelas suas organizações com o suporte das técnicas do EVM, visto que os gestores de projetos eram capazes de traçar um mapa de seguimento dos seus projetos, que os dava a possibilidade de alcançar as melhorias desejáveis nos seus projetos e evitar o incumprimento dos seus objetivos. Não obstante uma das entrevistadas, relatar que havia problemas no cumprimento do calendário dos projetos, as melhorias e os objetivos ainda assim foram alcançados, visto que esses problemas faziam parte da estratégia da organização para que pudessem abranger o maior número possível de clientes, segundo a Entrevistada 4. Entretanto, esta afirmação não pôde ser confirmada.

Para a gestão das expectativas dos clientes, os entrevistados afirmaram que obtiveram algumas melhorias no modo como se relacionavam com os seus clientes. O OPM3 possibilitou às suas organizações a validação do compromisso assumido com os clientes, assim como a definição dos entregáveis dos projetos. O que veio a resultar no cumprimento das expectativas dos clientes. No entanto, não se pode afirmar que as melhorias obtidas relativamente a esta variável se devam exclusivamente ao OPM3.

Quanto à satisfação das equipas de projeto não se pôde aferir nenhuma melhoria, visto que, o que foi relatado pelos entrevistados não reflete nenhuma relação entre a adoção do OPM3 e esta variável observável. Os dados que os entrevistados puderam relatar, representam as medidas que cada organização-alvo do presente estudo implementou para cumprir com a satisfação das equipas de projeto.

## 5. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES

### 5.1. Conclusões da investigação

Com o presente estudo, foi possível responder-se às questões de investigação e aferir a relação entre a adoção do modelo de maturidade para gestão de projetos OPM3 e o desempenho evidenciado pelos projetos das organizações, conforme havia sido proposto *a priori*.

Foi possível ao investigador obter dados relativos a algumas melhorias que o OPM3 proporcionou às organizações-alvo da presente investigação. Melhorias estas que foram relatadas pelos entrevistados apenas para 4 das 5 variáveis observáveis que serviram para o mapeamento do cumprimento das áreas do desempenho do projeto, i.e.: o âmbito, o calendário, o custo e as expectativas dos clientes.

Entre os gestores de projetos entrevistados, a opinião a respeito das melhorias proporcionadas pela adoção do OPM3 aos seus projetos não foi consensual. Visto que, para 2 dos entrevistados houve a opinião de que a utilização unicamente do OPM3 não servia de garantia para a obtenção de melhoria nos seus projetos. Dependia muito mais das capacidades dos gestores de projetos para que os projetos pudessem atingir os objetivos traçados. O que acontecia, era que o modelo apenas disponibilizava às organizações recomendações em forma de práticas úteis para GP e cabia aos gestores de projetos implementá-las da melhor forma possível para obterem as melhorias necessárias.

Para os restantes entrevistados foi consensual a ideia que este MM proporcionava aos projetos das suas organizações algumas melhorias, tais como: confirmar que a organização fazia uma boa planificação acerca do que vinha a ser a gestão do seu âmbito e como se implementava essa gestão; oportunidade para se registarem e monitorizarem os pedidos de alteração ao âmbito do projeto de modo mais eficiente; obter uma fotografia dos processos que eram seguidos no que tocava a GP, que resultava em mapas de melhorias que auxiliavam no cumprimento do calendário e dos objetivos do projeto de forma muito mais rápida, pragmática e eficiente; e ajudava a montar a metodologia necessária para a distribuição da informação sobre o estado do projeto aos clientes e *sponsors*, de forma a garantir que aquilo que estava a ser feito estava alinhado com o definido no âmbito e com as expectativas desses mesmos clientes e *sponsors*.



No entanto, estas melhorias apontadas pelos entrevistados não puderam ser confirmadas na presente investigação através do acesso à documentação e aos *stakeholders* dos projetos.

O OPM3 foi um referencial que ajudava consideravelmente as organizações, no sentido de que estas adquiriram a possibilidade de medir o nível de concretização dos seus objetivos estratégicos, melhor gerir os *stakeholders*, os clientes e os contratos, identificar melhor os riscos associados aos projetos e também desenvolver os seus processos de GP. Porém, apenas isto, não era o suficiente para garantir que os projetos das organizações obtinham melhorias significativas na sua implementação.

Para que os gestores de projetos utilizassem da melhor forma possível as práticas do OPM3, tiveram em conta que deveria existir uma certa adaptação destas práticas aos seus projetos, para que fosse possível cumprir com os objetivos propostos.

Entretanto, o modelo OPM3 apresentava um problema de aderência por parte de outras organizações, quer do mesmo setor de atividades analisado na presente investigação quer de outro setor, visto que a sua certificação era consideravelmente demorada e os resultados relatados pelas organizações não podiam ser profundamente comprovados.

## 5.2. Contributos da investigação

As organizações que desejarem adotar as práticas do OPM3, não se deverão limitar diante da ocorrência de algum problema nos seus projetos, mas sim deverão agir com proatividade e procurar adaptar cada uma destas práticas às situações específicas que surjam nos seus projetos, visando a obtenção de melhorias.

## 5.3. Limitações da investigação

Para o presente estudo representaram-se como limitações os seguintes aspetos:

- Falta de acesso à documentação, clientes e *sponsors* dos projetos aqui analisados, por falta de disponibilidade dos entrevistados para concederem a documentação e indicarem os clientes e *sponsors* dos seus projetos;
- A escolha de apenas um setor de atividade para a aferição da relação proposta, pelo facto de que as organizações de outros setores não se encontravam disponíveis para participar na presente investigação; e

- Realização de um número reduzido de entrevistas, por não se ter conseguido obter a participação de mais gestores de projetos e respectivas organizações que tivessem adotado o OPM3.

## 6. Referências Bibliográficas

- Andersen, E. & Jessen, S. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management* 2, 457-461.
- Backlund, F., Chronéer, D. & Sundqvist, E. (2014). Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organizations? *International Journal of Management in Business* 8(2), 256-278.
- Besner, C & Hobbs, B. (2013). Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practice. *Project Management Journal* 44(1), 17-34.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). Interviews: *Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 3ª Ed. California: Sage.
- Brookes, N., Butler, M., Dey, P. & Clark, R. (2014). The Use of Maturity Models in Improving Project Management Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Managing Projects in Business* 7(2), 231-246.
- Bushuyev, S. & Wagner, R. (2014). IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB) New approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business* 7(2), 302-310.
- Carcillo, A. (2012). *The Impact of Project Management Maturity Upon IT/IS Project Management Outcomes* [Em linha]. Disponível em: <http://cdm15323.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p15323coll5/id/14613> [Acesso em: 2016/2/8].
- Cooke-Davies, T. (2015). *Delivering Strategy: What Matters Most, Capability or Maturity?*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.humansystems.net/wp-content/uploads/Terry-Cooke-Davies-Session-EMEA-PMI-Congress-2015.pdf> [Acesso em: 2015/11/9].

- Cooke-Davies, T., Crawford, L. & Lechler, T. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal* 40(1), 110-123.
- Cooke-Davies, T. & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management* 21(6), 471-478.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “Real” Success Factors on Projects. *International Journal of Project Management* 20(3), 185-190.
- Cooke-Davies, T., Schlichter, J. & Bredillet, C. (2001). *Beyond The PMBOK® Guide* [Em linha]. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/organizational-model-maturity-body-knowledge-7822> [Acesso em: 2015/11/7].
- Crawford, J. (2006). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management* 23(4), 50-58.
- Dooley, K., Subra, A., & Anderson, J. (2001). Maturity and its Impact on New Product Development Project Performance. *Research in Engineering Design* 13(1), 23-29.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy* 32(5), 789-808.
- Eskerod, P. & Riis, E. (2009). Project Management Models as Value Creators. *Project Management Journal* 40(1), 4-18.
- Fahrenkrog, S., Abrams, F., Haeck, W. & Whelbourn, D. (2003). *Pmi's Organizational Project Management Maturity Model* [Em linha]. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/pmi-organizational-maturity-model-7666> [Acesso em: 2016/1/28].

- Farrokh, J. & Mansur, A. (2013). Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®): A Critical Morphological Evaluation. *Project Management* 2(7), 23-33.
- Fengyoung, Z. & Renhui, L. (2007). *Study on Framework of Construction Project Management Maturity Model* [Em linha]. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4280298> [Acesso em: 2016/1/26].
- Grant, K & Pennypacker, J. (2006) - Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries. *IEEE Transactions On Engineering Management* 53(1), 0018-9391.
- Heerkens, G. (2008). The Revolutionary Strategic Project Management Maturity Model [Em linha]. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/global-congress-strategic-project-management-maturity-7054> [Acesso em: 2016/01/26].
- Hillson, D. (2003). Assessing Organisational Project Management Capability. *Journal of Facilities Management* 2(3), 298-311.
- Ibbs, C. & Kwak, Y. (2000). Calculating Project Management's Return on Investment. *Project Management Journal* 31(2), 38-47.
- Ibbs, C. W. & Reginato, J. (2002). *Can Good Project Management Actually Cost Less?* [Em linha]. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/good-project-management-cost-less-8507?id=8507> [Acesso em: 2015/11/8].
- Jugdev, K. & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. *Project Management Journal* 33(4), 4-14.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10ª Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Killen, C. & Hunt, R. (2013). Robust project portfolio management: Capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business* 6(1), 131-151.
- Kwak, Y. & Ibbs, C. (2000). *The Berkeley project management process maturity model: measuring the value of project management*. [Em linha] Disponível em: [http://home.gwu.edu/~kwak/Berkeley\\_Model.pdf](http://home.gwu.edu/~kwak/Berkeley_Model.pdf) [Acesso em: 2015/11/9].
- Lenfle, S. (2008). Exploration and project management. *International Journal of Project Management* 26(5), 469-478.
- Maier, A., Moultrie, J. & Clarkson, P. (2012). Assessing organizational capabilities: reviewing and guiding the development of maturity grids. *IEEE Transactions On Engineering Management* 59(1), 138-159.
- McBride, T., Henderson-Sellers, B. & Zowghi, D. (2004). Project Management Capability Levels: An Empirical Study. *Software Engineering Conference, 11th Asia-Pacific* 56-63.
- Mullaly, M. (2014). If maturity is the answer, then exactly what was the question?. *International Journal of Managing Projects in Business* 7(2), 169-185.
- Mullaly, M. (2006). *Longitudinal Analysis of Project Management Maturity* [Em linha]. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/longitudinal-analysis-project-management-maturity-5539> [Acesso em: 2015/11/7].
- Nenni, M., Arnone, V., Boccardelli, P. & Napolitano, I. (2014). How to Increase the Value of the Project Management Maturity Model as a Business-oriented Framework. *International Journal of Engineering Business Management* 6, 1-7.
- Office Government Commerce (2011). *Guidance – Best Management Practice Portfolio*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio/about-the-office-of-government-commerce> [Acesso em: 2016/1/11].

- Ofori, D. & Deffor, E. (2013). Assessing Project Management Maturity in Africa: A Ghanaian Perspective. *International Journal of Business Administration* 4(6), 41-61.
- Pasian, B. (2011). *Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors* [Em linha]. Disponível em: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/20382/2/02Whole.pdf> [Acesso em: 2016/2/24].
- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M. & Weber, C. (1993). *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1* [Em linha]. Disponível em: <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11955> [Acesso em: 2016/1/21].
- Prado, D. (2014). *Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial: Modelo de Maturidade Prado – MMGP* [Em linha]. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf> [Acesso em: 2016/7/19].
- Pretorius, S., Steyn, H. & Jordaan, J. (2012). Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in Southern Africa. *South African Journal of Industrial Engineering* 23(3), 1-12.
- Project Management Institute (2014a). *PMI's Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance* [Em linha]. Disponível em: [https://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI\\_Pulse\\_2014.ashx](https://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx) [Acesso em: 2015/11/7].
- Project Management Institute (2014b). *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide*. Pennsylvania: PMI, Inc.
- Project Management Institute (2013). *A Guide To The Project Management Body of Knowledge*, 5.<sup>a</sup> Ed. Pennsylvania: PMI, Inc.
- Project Management Institute (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation* [Em linha]. Disponível em:

<http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>

[Acesso em: 2015/11/21].

Rad, P. & Levin, G. (2006). *Project Management Maturity Assessment* [Em linha]. Disponível

em: <http://search.proquest.com/docview/208172888/fulltextPDF?accountid=39066>

[Acesso em: 2015/11/19].

Rao, R. & Jagathnarayanan, A. (2005). *Implementing Opm3 - The Challenges* [Em linha].

Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/implementing-opm3-challenges-7622>

[Acesso em:2016/1/28].

Remy, R. (1997). *Adding Focus to Improvements Efforts with PM3* [Em linha]. Disponível em:

<http://www.pmi.org/learning/adding-focus-improvement-efforts-pm3-5147> [Acesso em:

2016/1/25].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5.<sup>a</sup>

Ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Schlichter, J. (2009). *OPM3 Survey Says* [Em linha]. Disponível em:

<http://www.projectmanagement.com/articles/251907/OPM3-Survey-Says--->

[/?PMIwelcome=1&regComplete=1](http://www.projectmanagement.com/articles/251907/OPM3-Survey-Says---/?PMIwelcome=1&regComplete=1) [Acesso em: 2016/3/18].

Schlichter, J. (2001). *Pmi's Organizational Project Management Maturity Model* [Em linha].

Disponível em: [http://www.pmi.org/learning/organizational-maturity-model-body-](http://www.pmi.org/learning/organizational-maturity-model-body-knowledge-7974)

[knowledge-7974](http://www.pmi.org/learning/organizational-maturity-model-body-knowledge-7974) [Acesso em: 2016/1/27].

Silva, D. (2014). *Projeto OPM3 Portugal: análise setorial de resultados aplicado à investigação da maturidade organizacional em Gestão de Projetos* [Em linha].

Disponível em:

[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33443/1/Dissertação\\_DavidSilva\\_2](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33443/1/Dissertação_DavidSilva_2)

[014.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33443/1/Dissertação_DavidSilva_2) [Acesso em 2016/10/07].

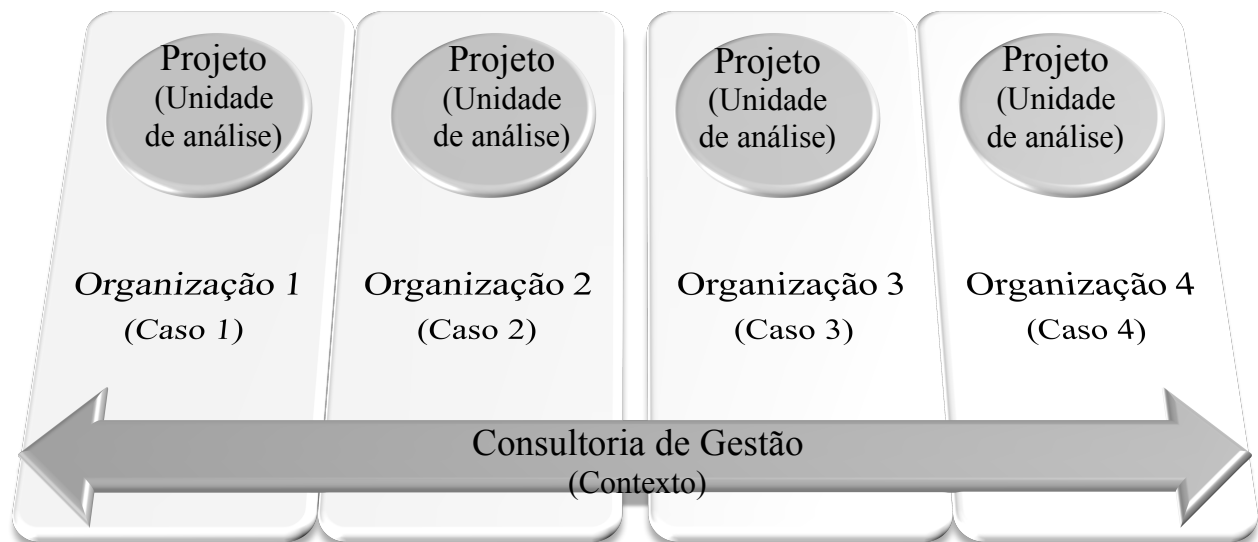
Skulmoski, G. (2001). Project Maturity and Competence Interface. *Cost Engineering* 43(6), 11-

24.



- Skulmoski, G. (2000). *Critical Performance Competencies for Cost Engineers* [Em linha]. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/208185055?accountid=39066> [Acesso em: 2016/1/20].
- Software Engineering Institute (2009). *CMMI for Services, Version 1.2*. [Em linha]. Disponível em: <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=9067>. [Acesso em: 2016/1/10].
- Thomas, J., George, S. & Henning, P. (2012). Re-situating expert project Project managers' praxis within multiple managers' praxis logics of practice. *International Journal of Managing Projects in Business* 5(3), 377-399.
- Turner, J. & Keegan, A. (2000). The management of operations in the project-based organization. *Journal of Change Management* 1(2), 131-148.
- Voivedich, B. & Jones, M. (2001). *Developing and Applying A Project Management Capability Maturity Model* [Em linha]. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/developing-applying-capability-maturity-model-7857?id=7857> [Acesso em: 2015/11/7].
- Yazici, H. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal* 40(3), 14-33.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, 5ª Ed. California: Sage.
- Zaguir, N. & Martins, M. (2007). Revisão Crítica do OPM3: Um Estudo de Redundâncias. *Revista Gestão Industrial* 03(1), 75-86.

## Estudo de caso múltiplo



## ANEXO II – Guião de Entrevistas

### Introdução

#### Agradecimento inicial

Agradeço-lhe por aceitar participar nesta investigação. A sua intervenção será muito importante para a recolha dos dados necessários à prossecução deste estudo.

#### Objetivo do estudo

Atualmente estou inscrito num curso de mestrado em Gestão de Projetos, no Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa. E, no âmbito deste mestrado, estou a realizar uma investigação cujo o objetivo é aferir a relação entre a adoção de modelos de maturidade para gestão de projetos e o desempenho evidenciado pelos projetos das organizações.

Pretendo entrevistar gestores de projetos ligados às organizações que tenham adotado o modelo de maturidade para gestão de projetos OPM3, de modo a que eu possa obter respostas que me possibilitem aferir o objetivo enunciado anteriormente.

#### Estado do estudo

Apresentar ao entrevistado o estado de arte do estudo no momento da entrevista.

#### Duração

A entrevista deve demorar cerca de 40 minutos e se desejar, pode terminá-la assim que o entender, bem como pode recusar responder a qualquer questão.

Posteriormente, se tiver disponibilidade, poderei necessitar de realizar um *follow-up* desta entrevista, após analisar todas as respostas dos entrevistados.

#### Confidencialidade

De modo a que possa responder às questões colocadas com total liberdade, não será recolhido o seu nome nem qualquer outra informação que o identifique e que ligue as suas respostas à investigação. Bem como será mantida em anonimato a identidade da organização em que trabalha.

#### Autorização para gravação da entrevista

Se não tiver objeções, a entrevista será gravada, de modo a que não tenha de tomar notas durante a mesma e possa concentrar a minha atenção na nossa conversa.

## Questões prévias

Antes de começarmos a entrevista, pretende colocar alguma questão ou esclarecer alguma dúvida?

### Secção I – Perfil do Entrevistado e da Organização

1. Género do entrevistado?
  - a. M \_\_\_\_\_
  - b. F \_\_\_\_\_
2. Que idade tem?
  - a. 30 anos ou menos
  - b. Entre os 31 e os 40 anos
  - c. Mais de 40 anos
3. Há quantos anos trabalha na atual organização?
4. Há quantos anos trabalha em gestão de projetos?
5. Possui alguma formação especializada?
  - a. PMP (*Project Management Professional*)
  - b. PgMP (*Program Management Professional*)
  - c. Mestrado em Gestão de Projetos
  - d. Outra
6. A que setor de propriedade pertence a organização?
  - a. Público \_\_\_\_\_
  - b. Privado \_\_\_\_\_
7. Qual é o setor de atividade da organização em que trabalha?
  - c. Educação
  - d. Indústria Transformadora
  - e. Seguradora
  - f. Telecomunicações
  - g. Restauração
  - h. Banca
  - i. Saúde
  - j. Consultoria
  - k. Outra
8. Há algum outro modelo de maturidade para gestão de projetos que tenha sido adotado recentemente pela organização onde trabalha, para além do OPM3?
  - a. P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*)
  - b. ProMMM (*Project Management Maturity Model*)
  - c. PRINCE2 (*Projects In Controlled Environment 2*)
  - d. Outro
9. Que tipo de projetos a organização implementa?
  - a. Internos
  - b. Externos
10. Os projetos que a organização implementa são inovadores ou comuns?
11. Qual é a dimensão dos projetos implementados?
12. Em que proporção se enquadra o volume de investimentos envolvido nos projetos?
13. Qual é o tempo médio que se demora a concluir um projeto?
14. Até ao momento, aproximadamente quantos projetos já foram realizados pela organização?

15. Como é que a organização procede à seleção dos projetos pretendidos? Existe algum tipo de critério de seleção dos mesmos?
16. Qual é a importância dos projetos para a organização? Essa é uma organização baseada em projetos?  
Focar-se num projeto que tenha sido concluído recentemente.

## Secção II - Desempenho do Projeto

1. Segundo o PMI, o órgão fundador do OPM3, pode-se afirmar que este modelo guia as organizações ao encontro de soluções que visam suprir a lacuna entre a sua estratégia e a execução dos seus projetos. Isto é, através de uma série de avaliações iterativas que se focam conjuntamente na gestão de projetos, programas e portefólios, bem como se focam nas estratégias das organizações.
  - a. O que pode comentar a respeito desta afirmação?
  - b. Pode falar um pouco acerca de algumas soluções que o OPM3 proporcionou à sua organização?
2. Como é que você caracteriza as melhores práticas propostas pelo modelo de maturidade OPM3, relativamente à realização do projeto?
  - a. Possibilitaram desenvolver estruturas apropriadas de governação? Em que medida?
  - b. Possibilitaram utilizar métricas de desempenho no projeto? Pode aprofundar a sua resposta?
  - c. Foi possível priorizar e alinhar o projeto com a estratégia organizacional? Pode dar exemplo?
  - d. Foi possível determinar critérios de sucesso para continuar, ou terminar o projeto? Comente, por favor!
3. Pode afirmar que foram essas as razões que motivaram a sua organização a adotar o modelo OPM3?
4. Por vezes, há situações em que a gestão do âmbito do projeto se torna muito difícil devido às várias pressões exercidas sobre o projeto e sobre o próprio gestor de projeto. Me pode falar, um pouco, acerca das possibilidades que o OPM3 garantiu para que o âmbito do projeto em causa fosse cumprido?
5. Pode descrever como é que você caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento do calendário?
  - a. As durações das atividades foram cumpridas? Pode abordar um pouco mais esta questão?
  - b. Como foi realizada a gestão das dependências?
  - c. E relativamente às sequências das atividades do projeto? Pode comentar?
  - d. Foi utilizada alguma técnica para definição de atividades? Pode aprofundar a sua resposta?
6. Como é que caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento do seu custo?
  - a. Fale-me, por favor, a respeito da atribuição de custos à WBS.

- b. O planeamento dos custos aconteceu sem dificuldades algumas? Comente, por favor!
  - c. E relativamente à orçamentação do projeto, o que me pode falar?
  - d. A aquisição de financiamento demonstrou algum tipo de constrangimento? Pode comentar um pouco a respeito?
7. Como é que você caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento das expectativas dos clientes?
- a. Em que medida variou o grau de retenção dos clientes?
  - b. A possibilidade de surpreender os clientes aumentou? Em que sentido?
  - c. E relativamente à satisfação dos interesses dos clientes? Como caracteriza o desempenho do projeto?
8. Ao longo da realização do projeto, os clientes foram mantendo contactos com o projeto? Comente por favor!
9. Como é que caracteriza a satisfação da equipa de projeto aquando da realização do projeto?
- a. Passou a haver mais entrosamento da equipa de projeto? Em que aspetos?
  - b. Pode comentar um pouco a respeito da prestação da equipa no decorrer do projeto?
10. A equipa do projeto passou por algum tipo de formação para poder fazer parte da realização desse projeto? Pode descrever?
11. Em que medida é que caracteriza a diferença entre esse projeto gerido de acordo com o OPM3 e um outro projeto anterior, gerido antes de se ter adotado esse modelo?
- a. Acha que melhor ou piorou? Porquê?
  - b. E quais são as diferenças ou semelhanças?

Conclusão

#### Fecho e agradecimento final

Antes de terminarmos a entrevista, pretende colocar alguma questão sobre esta investigação ou sobre alguns dos temas anteriormente abordados?

Agradeço-lhe, mais uma vez, pela sua participação!

## ANEXO III – Transcrição das Entrevistas

### Transcrição da entrevista – Entrevistado 1 Secção I – Perfil do Entrevistado e da Organização

1. Género do entrevistado?

**R:** Masculino.

2. Que idade tem?

**R:** 47 anos.

3. Há quantos anos trabalha na atual organização?

**R:** Desde 2011, mas essa organização é consequência do trabalho que venho a realizar como consultor independente. Há 20 anos.

4. Há quantos anos trabalha em gestão de projetos?

**R:** 1985.

5. Possui alguma formação especializada?

**R:** PMP, Certificado OPM3.

6. A que setor de propriedade pertence a organização?

**R:** Privada.

7. Qual é o setor de atividade da organização em que trabalha?

**R:** Consultoria. Fazemos consultoria específica na gestão das organizações, na gestão da mudança especialmente. E também fazemos formação e investigação científica. Apesar destas áreas serem menos importantes para o objeto da consultora. Portanto, o nosso core business se quiser é transformação organizacional. Fazemos formação, fazemos tudo o que uma consultora tem que fazer para sobreviver, também, não é.

8. Há algum outro modelo de maturidade para gestão de projetos que tenha sido adotado recentemente pela organização onde trabalha, para além do OPM3?

**R:** NÃO. Nós temos o OPM3 como modelo a utilizar, ocasionalmente vamos ver algumas coisas ao DELTA e ocasionalmente vamos ver algumas coisas ao modelo de maturidade do DARCI, que eu penso que já deve ter tropeçado nas coisas dele. Mas de resto, o modelo que nós aplicamos é basicamente o OPM3.

9. Nunca teve nenhum contacto com o modelo de maturidade P3M3?

**R:** Sim, mas achamos que ele é muito pouco detalhado para aquilo que pretendemos melhorar nas organizações. Por isto não o aplicamos. Ou seja, o DARCI / PRADO e o DELTA têm alguns aspetos que valorizam o OPM3. Ou seja, OPM3 fica melhor quando aplicamos alguns aspetos do DARCI e do DELTA, percebe. O P3M3 não nos acrescenta absolutamente nada do ponto de vista do trabalho por isso nós não o utilizamos.

10. Que tipo de projetos a organização implementa?

**R:** Nós só fazemos projetos externos. Nós somos uma consultora, portanto basicamente o que nós fazemos são projetos para os clientes, ou dos clientes. Portanto nós atuamos

nos nossos clientes.

11. Os projetos que a organização implementa são inovadores ou comuns?

**R:** Eu diria que há um mix. Nós temos aí alguns projetos bastante inovadores que nos pedem ajuda. Na maior parte dos casos nestes projetos inovadores temos que adaptar os processos, mas estamos a falar de uma relação de 4 para 6. Ou seja, teremos 4 projetos que são inovadores para 6 projetos que são convencionais.

12. Qual é a dimensão dos projetos implementados?

**R:** Varia muito. Nós somos chamados para ajudar em projetos de muito pequena dimensão: 200.000 €, ou o projeto que nós podemos considerar ajudar e como para projetos de dimensão muito grande, como em alguns casos até mesmo modificar a organizações que gerem projetos na ordem dos 100 milhões. Portanto, temos situações muito diversas.

13. Qual é o tempo médio que se demora a concluir um projeto?

**R:** Depende. Temos projetos de dois meses e temos projetos que são daqueles que nunca mais acabem. Não lhe consigo responder em média. Posso lhe dizer que havemos de ter uma média de 15 meses, por aí. Porque temos bastante pequenos e poucos grandes. Nós aplicamos também projetos de grande dimensão. Mas a questão é que se ponderamos pelo número de projetos o valor médio dos meses é relativamente baixo; 15 meses diria eu. Se ponderamos pelo valor se calhar vamos ter, ou seja, se consideramos o valor como uma variável distributiva teremos provavelmente um valor próximo dos 2 anos à 3 anos até. Portanto, é muito discutível. Portanto repare, nós acima de tudo, o que fazemos é ajudar as organizações a gerir os projetos e principalmente em coisas que são diferentes do dia-a-dia percebe. Por aquilo que os gestores de projetos fazem em termos de gestão não nos interessa como negócio, não quer dizer que não teríamos aqui de vez em quando uma ou outra intervenção a este nível, mas não é o nosso objetivo. O nosso objetivo é trabalhar nas transformações que dizem respeito a aspetos organizacionais. A este nível nós temos projetos de facto de grande dimensão.

14. Até ao momento, aproximadamente quantos projetos já foram realizados pela organização?

**R:** Eu diria temos aí perto dos 100, talvez.

16. Qual é a importância dos projetos para a organização? Essa é uma organização baseada em projetos?

**R:** Para nós, trabalharmos nos projetos que escolhemos é essencial. Porque se não trabalharmos nos projetos dos clientes morremos não é. Portanto ter projetos dos nossos clientes, nos quais nós possamos trabalhar é 100%. Se não tivermos projetos, não existimos. É baseada nos projetos que faz sim.

## Secção II – Desempenho do Projeto

1. Segundo o PMI, o órgão fundador do OPM3, pode-se afirmar que este modelo guia as organizações ao encontro de soluções que visam suprir a lacuna entre a sua estratégia e a execução dos seus projetos. Isto é, através de uma série de avaliações iterativas que se focam conjuntamente na gestão de projetos, programas e portefólios, bem como se focam nas estratégias das organizações.
  - a. O que pode comentar a respeito desta afirmação?



**R:** A afirmação é absolutamente verdadeira. Portanto, o OPM3 é baseado na avaliação dos processos que estão em curso na organização ao nível dos projetos. Mas também é ao nível dos portfólios e dos programas. Como sabemos a gestão de portfólios permite que haja um alinhamento entre a estratégia operacional e os projetos concretos que vão sendo desenvolvidos todos os dias. Portanto, o OPM3 facilita muito este alinhamento uma vez que ao melhorar os processos de gestão de portfólio nós estamos a alinhar os projetos que estão a ser desenvolvidos todos os dias na organização com os objetivos estratégicos. Por outro lado, OPM3 tem um conceito que são os facilitadores organizacionais, que melhoram ainda mais esta circunstância porque incluem as coisas que dentro da organização têm que funcionar para que os projetos desempenhem o seu valor estratégico, portanto há uma completa ligação entre a estratégia e os projetos concretos. E há uma completa ligação também dessa estratégia e dos projetos em concreto com o modelo de avaliação OPM3.

2. Como é que você caracteriza as melhores práticas propostas pelo modelo de maturidade OPM3, relativamente à realização do projeto?

**R:** É assim, as melhores práticas do modelo OPM3 são fundadas no guia PMBOK do PMI. E o guia PMBOK é absolutamente o melhor referencial do mundo para gerir projetos, com base nos seus 47 processos. Portanto, eu diria que o OPM3 é uma consequência natural saudável e desejável do que está estabelecido no próprio PMBOK.

a. Possibilitaram desenvolver estruturas apropriadas de governação? Em que medida?

**R:** Também, claro. Até porque a maneira como o modelo está estruturado facilita o aconselhamento às organizações a respeito do que elas devem melhorar.

4. Por vezes, há situações em que a gestão do âmbito do projeto se torna muito difícil devido às várias pressões exercidas sobre o projeto e sobre o próprio gestor de projeto. Me pode falar, um pouco, acerca das possibilidades que o OPM3 garante para que o âmbito do projeto em causa fosse cumprido?

**R:** Basicamente foram a 3 níveis: ao nível de gestão de portfólios, programas e projetos, o OPM3 segue os standards do PMI - o PMBOK e o standard para gestão de programas. Hora acontece que quer num standard quer no outro, o âmbito é uma área que tem um tratamento muito exaustivo. Portanto, o OPM3 permite-lhe confirmar que a organização faz uma boa planificação do que vai ser a gestão do seu âmbito, como é que a organização vai fazer essa gestão. Permite-lhe preparar e identificar corretamente quais são os requisitos que o projeto vai ter que desenvolver para cumprir com o seu papel. E, portanto, o que faz com que o OPM3 também ajude para que isso possa acontecer. Por outro lado, permite que documentos que como por exemplo a definição do âmbito, o SCOPE STATEMENT, sejam também estruturados de acordo com as boas práticas da gestão de projetos, inclusivamente com uma boa validação do cliente ou do sponsor. Isto faz com que a estrutura de decomposição de atividades dos projetos, a WBS esteja também perfeitamente alinhada com esses princípios. Hora, tendo uma WBS que está de acordo com o âmbito que se pretenda realizar e tendo um âmbito especificado que está de acordo com a definição dos requisitos, nós temos em cima da mesa todos os ingredientes para poder ter uma gestão de âmbito com sucesso. O que falta aqui? Faltava naturalmente a validação por parte do cliente e do sponsor, que eu já referi que é essencial. Havendo essa validação, depois é muito fácil confirmar que à medida que o âmbito vai sendo desenvolvido e que vai sendo construído, por um lado que cumpre o especificado. E ao cumprir o especificado naturalmente temos de pedir ajuda, por exemplo, a processos que venham da qualidade, mas que cumpram o

especificado e por outro lado, ao mesmo tempo também permite (e o OPM3 também ajuda que isto aconteça) que existam boas medidas de avaliação se o âmbito está de facto a ser construído e que está de facto a ser construído de acordo com aquilo que está especificado. Para além disto tudo, ainda é importante que apresente que o OPM3 também facilita a construção e a existência de um processo para fazer a estruturação das alterações. Ou seja, também as modificações que vão existir ao âmbito e como essas especificações vão ser geridas é um problema que preocupa a gestão do âmbito e ao preocupar a gestão do âmbito também preocupa o OPM3. Portanto, o OPM3 é um instrumento fantástico para fazer com que as organizações tenham um âmbito muito mais monitorizado e muito mais controlado e que estejam também sempre alinhados com os objetivos estratégicos do projeto e da organização.

a. Então não se poderia dizer que há problemas com o âmbito quando a organização gere os seus projetos de acordo com o modelo OPM3?

**R:** Depende do momento da maturidade em que estejamos. O que é que acontece? O OPM3 avalia e melhora a maturidade dos projetos nas organizações. Agora uma organização que nos tenha contratado hoje, por exemplo, para fazer a avaliação, nós o que fazemos é ir à organização e ver como é que ela está a fazer. Em função da avaliação que nós fazemos, a respeito do que está a ser feito pela organização nós vamos propor medidas que vão melhorar a maneira como a organização está a fazer as coisas. Passados uns tempos, vamos lá à organização outra vez e vamos ver se a organização implementou, se não implementou, porquê que não implementou e quais são os resultados da implementação. Portanto, repare, é um processo de melhoria contínua, percebe. Portanto, uma organização que esteja a utilizar o OPM3 há 7 ou 8 anos, eu quase lhe garanto que tem uma excelente gestão do âmbito.

5. Pode descrever como é que você caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento do calendário?

**R:** O OPM3 segue o que está preconizado no PMBOK, no que diz respeito à monitorização e ao controlo, não é. E o que está preconizado no PMBOK é a utilização intensiva do EVM (Earned Value Management). Portanto, nós monitorizamos os calendários e monitorizamos a execução das atividades dos projetos a serem desenvolvidas, utilizando o sistema de EVM. Por norma é isso que acontece. É verdade que o EVM ainda não está suficientemente implementado nas organizações, há um longo caminho a percorrer nas organizações, particularmente nas organizações portuguesas. Nos nossos clientes internacionais encontramos com mais facilidade o EVM bastante implementado. Em Portugal existem, por aí, 5 ou 6 organizações que implementaram verdadeiramente o EVM e, portanto, é um caminho que nós temos que fazer e como sabe o OPM3 também ajuda a percorrer esse caminho, porque ajuda a montar os processos organizacionais necessários para que o EVM possa funcionar. Portanto, a minha resposta é sim, claro que o OPM3 ajuda, mas não chega.

a. Foi utilizada alguma técnica para ajudar a definir as atividades do projeto?

**R:** É assim, o que nós defendemos é que as atividades devem ser detalhadas de acordo com a necessidade que cada projeto tem. E haverá projetos em que a necessidade de detalhe é muito grande, haverá projetos, por exemplo, imagine, que vão ser subcontratados, por isso não é preciso termos um detalhe muito grande nas atividades. Portanto, eu diria que é um bocadinho elástico. Ou seja, o que nós fazemos, é definir de organização a organização, e isto é o que o OPM3 também nos ajuda a fazer, é definir de organização a organização. Qual é o nível de detalhe que deve ser construído e qual é

a maneira que vamos utilizar para fazer essa decomposição.

6. Como é que caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento do seu custo?

**R:** É assim, se nós formos a utilizar a metodologia do PMBOK e o OPM3 como consequência, será através do EVM. Mais uma vez é exatamente a mesma resposta que lhe dei há pouco para a gestão do tempo. Ou seja, nós precisamos de ter um bom mecanismo de EVM e é verdade que as empresas têm muito o que fazer a esse nível. Muito o que trabalhar ainda.

7. Como é que você caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento das expectativas dos clientes?

**R:** À partida a gestão das expectativas tem a ver com dois aspetos importantes: por um lado tem a distribuição da informação sobre o estado do projeto e se as organizações utilizarem boa metodologia, vão fazer. E o OPM3 ajuda bastante porque pode ajudar a montar a metodologia necessária, por outro lado é garantir que aquilo que está a ser feito está alinhado com o que está definido no âmbito e o que está definido no âmbito está de acordo com estas expectativas. Hora, nós com a utilização intensiva dos processos do PMBOK conseguimos resolver toda essa problemática. E portanto, a partida com boa gestão de âmbito e com um processo de comunicação que explica como é que o âmbito está a ser conseguido ao sponsor/cliente, nós temos o assunto também bastante bem resolvido.

a. Houve uma maior retenção dos clientes?

**R:** No nosso caso, nós temos uma taxa de retenção muito elevada. Porque normalmente, tudo o que nós prometemos entregar, entregamos. Portanto, e os clientes sabem disso. E por isso que nós temos uma excelente taxa de retenção. Quando eu digo excelente, eu digo que é raro perder um cliente e eu até tenho dificuldade em contabilizar. Mas depois de termos prestado um serviço ao cliente, é difícil que esse cliente nos deixe.

b. A possibilidade de surpreender os clientes aumentou?

**R:** Eu não diria surpreender, eu diria que nós fazemos uma boa gestão das expectativas. Ou seja, nós explicamos claramente quais é que serão os ganhos que a organização vai retirar da realização dos nossos projetos. E em função dessa explicação a expectativa dos clientes é essa. Nós cumprimos essa expectativa. Ocasionalmente poderemos ter um outro aspeto em que vamos mais longe, mas o que é normal é fazermos aquilo que prometemos, é fazermos aquilo que está contratado e aquilo que está combinado.

8. Ao longo da realização do projeto, os clientes foram mantendo contactos com o projeto?

**R:** No nosso caso, como já disse, os nossos projetos são de transformação organizacional, a maior parte deles. Portanto, obrigam a uma profunda interação com o cliente. Se não, não têm sucesso. Não é possível nós desenharmos um novo modelo organizacional e chegar a organização e dizer assim: olhe está aqui e a partir de hoje vai ser assim. Não é possível isso acontecer. Obriga a uma interação muito grande com cliente.

10. A equipa do projeto passou por algum tipo de formação para poder fazer parte da realização desse projeto? Pode descrever?

**R:** Sim! Os nossos quadros são todos, pelo menos PMP. Portanto, alguns deles têm

outras formações. Eu próprio tenho uma certificação que ninguém mais tem em Portugal, que é uma certificação em OPM3. Temos alguns dos nossos colaboradores com certificações em gestão de programas e certificação em gestão de portefólio. Há um misto bastante grande de pessoas a trabalharem connosco.

a. Com o projeto a organização conquistou maior quota de mercado?

**R:** Sem projetos, a organização não existiria. Portanto, pode-se dizer a 100% também.

Transcrição da entrevista – Entrevistada 3  
Secção I – Perfil do Entrevistado e da Organização

1. Género do entrevistado?

**R:** Feminino.

2. Que idade tem?

**R:** 37 anos.

3. Há quantos anos trabalha na atual organização?

**R:** 2011.

4. Há quantos anos trabalha em gestão de projetos?

**R:** Aproximadamente 10 anos.

5. Possui alguma formação especializada?

**R:** Várias, pós-graduação em GP, PMP, dou formação em GP.

6. A que setor de propriedade pertence a organização?

**R:** Privada.

7. Qual é o setor de atividade da organização em que trabalha?

**R:** Consultoria de gestão.

8. Há algum outro modelo de maturidade para gestão de projetos que tenha sido adotado recentemente pela organização onde trabalha, para além do OPM3?

**R:** Não, desde sempre. A “Organização 3” rege-se muito pelo PMI. Somos parceiros do PMI. Todas as nossas formações, todos os nossos modelos, toda a nossa forma de gerir projetos, e o OPM3 inclusive, é feita com base no PMI. Nós utilizamos o OPM3.

9. Que tipo de projetos a organização implementa?

**R:** Nós temos tanto projetos internos como projetos externos. A grande maioria são projetos externos. Por aí 95% são projetos externos. 5% de projetos internos, de melhoria contínua ou otimização de processos, por exemplo, e inovação.

10. Os projetos que a organização implementa são inovadores ou comuns?

**R:** Para dentro são projetos de melhoria contínua, projetos de otimização de processos e de inovação.

11. Qual é a dimensão dos projetos implementados?

**R:** Podemos ter projetos que podem demorar 1 mês, como podemos ter projetos que

podem demorar 3 a 6 meses, como 1 ano. É muito raro termos projeto de 2 a 3 anos. Pode existir mais é muito raro.

12. Em que proporção se enquadra o volume de investimentos envolvido nos projetos?

**R:** Os custos que nós temos são de pessoas internas. Os clientes pagam-nos para desenvolvermos os projetos. Um projeto pode custar-nos 5.000 euros, ou 12.000 euros, dependendo da dimensão e da equipa. Pode custar-nos 20.000 €. Vai depender muito do tipo de projetos e da equipa do projeto que lá está. Os projetos da “Organização 3” são feitos com recursos internos e, ela vende os projetos e são feitos com os recursos da casa que têm um determinado custo. Os projetos internos não podem custar isto. Os projetos internos têm de custar muito menos.

13. Qual é o tempo médio que se demora a concluir um projeto?

**R:** A média de duração dos projetos é de 3 a 6 meses.

14. Até ao momento, aproximadamente quantos projetos já foram realizados pela organização?

**R:** Acima de 100 projetos.

15. Como é que a organização procede à seleção dos projetos pretendidos? Existe algum tipo de critério de seleção dos mesmos?

**R:** Só há seleção nos projetos internos. Nos projetos externos não há seleção, estamos a falar de vender ao cliente, podemos ter até muitos projetos. Agora, há priorização, que é uma coisa diferente. Portanto, quando falamos em seleção, estamos a falar de priorização, isso tanto há para projetos internos como para projetos externos. Para projetos externos a priorização, imagine que nós temos uma capacidade limitada para determinados projetos, e às vezes temos de decidir qual é a prioridade que nós temos de dar aos projetos. Então como é que a gente dá essa prioridade? Como é que a equipa faz este e só depois é que faz aquele? É olhando para a dimensão do projeto, a margem do projeto e o cliente. Os clientes também têm prioridade. Tendo em conta a faturação que nós temos, o potencial do cliente. Para dentro, nos priorizamos tendo em conta aquilo que é o mais importante para a estratégia da organização. Os projetos que são os mais prioritários internamente são aqueles que mais se realizam de acordo com a estratégia da “Organização 3”. Por exemplo, se forem projetos de venda, de otimização que nos permitem vender mais, esses serão os mais prioritários. Se foram projetos em que nós precisamos imenso para ter relatórios de administração e de gestão, provavelmente estes também são prioritários. A prioridade dos projetos para dentro, tem a ver com o quanto é que eles vão ao encontro da estratégia da empresa. Os projetos para fora, tem a ver com o se eu tiver que dar prioridades, tenho que olhar para o cliente que nós estamos a falar, o budget que nós estamos a falar, a margem e o potencial do próprio cliente. Nós é que nos deslocamos até aos clientes.

16. Qual é a importância dos projetos para a organização? Essa é uma organização baseada em projetos?

**R:** É 100% baseada em projetos. Não nada que não sejam projetos nesta casa. A não ser a área financeira que trabalha a operação, mas é uma coisa muito reduzida. O backoffice são coisas muito reduzidas. A consultoria vive para o cliente. Se não for para o cliente a gente morre.

## Secção II – Desempenho do Projeto

1. Segundo o PMI, o órgão fundador do OPM3, pode-se afirmar que este modelo guia as organizações ao encontro de soluções que visam suprir a lacuna entre a sua estratégia e a execução dos seus projetos. Isto é, através de uma série de avaliações iterativas que se focam conjuntamente na gestão de projetos, programas e portefólios, bem como se focam nas estratégias das organizações.

a. O que pode comentar a respeito desta afirmação?

**R:** O OPM3 chega a uma organização e dentro daquilo que são os processos do PMI e do ciclo de vida da gestão dos projetos e dos processos e as áreas de conhecimento, o OPM3 vai verificar face aquilo que eles dizem que devem ser as boas práticas de uma organização, o OPM3 vai olhar para aquilo e vai verificar qual é o grau de maturidade que as organizações têm, em termos de pessoas, processos, ferramentas, etc. Nós olhamos e verificamos. Se é 50%, 60%, tendo em conta os processos todos que o PMI tem. Há lá uma percentagem de maturidade. Um trabalho de OPM3 olha e faz uma análise as-is, ou seja, faz uma picture daquilo que a organização implementa em termos dos processos da gestão de projeto e diz, vocês estão a 100%, 50%, etc. E para chegar a 90% têm que desenvolver mais esses processos: da qualidade, procurement, os processos do risco que estão menos desenvolvidos, os processos do âmbito. O OPM3 vai dizer às organizações qual é primeiramente o gap entre o as-is e o to-be, e traça um roadmap de melhorias. Ou seja, diz às organizações vocês deveriam ir por aqui e implementar esses processos assim e assim. Se as organizações implementarem essas melhorias o que vai acontecer é que vão melhorar o atingir dos objetivos dos seus projetos, em âmbito, custo, risco, qualidade e satisfação do cliente. Se as organizações aumentarem a maturidade da gestão do projeto, olhando para aquilo que foi a maturidade do OPM3 e de facto implementarem as melhorias que o OPM3 disse para eles implementarem, o que vai acontecer é que naturalmente eles vão obter uma melhoria dos projetos e conseguir atingir o âmbito, tempo e o custo de uma forma muito mais rápida, pragmática e eficiente. Conseguindo isto, o que vai acontecer é a materialização das estratégias das organizações no terreno. Se eu melhora por exemplo no âmbito, no custo, na gestão do custo, monitorização e controlo do custo e planeamento do custo, eu vou ter uma maior previsibilidade e eu vou ter a capacidade de proativamente olhar para os custos e conseguir ações preventivas e corretivas para que os custos não derrapem. Se os custos não derraparem, se eu melhorar os processos do custo, da gestão de conhecimento do custo, naturalmente que eu vou conseguir atingir os objetivos estratégicos de uma forma muito mais rápida e eficiente. Em suma, estamos a dizer que OPM3 olha para o estado as-is das organizações, ou seja, diz vocês, em termos daquilo que são os processos do PMI estão neste estado de maturidade, a seguir diz o to-be, para vocês aumentarem este estado de maturidade e para melhorarem a vossa gestão de projetos, vocês devem fazer estas melhorias em determinadas áreas de conhecimento. Se as organizações melhorarem esses processos e as áreas, naturalmente que os projetos serão a materialização da estratégia. Se nós melhorarmos a gestão de projetos e conseguirmos melhorar o âmbito, tempo e custo dos projetos, tempo e qualidade e por aí fora, o que vai acontecer naturalmente é que vamos conseguir atingir a estratégia das organizações de uma forma muito mais eficiente porque fazemos melhor a gestão de projetos no terreno.

Há muitas organizações que têm adotado o OPM3. Embora, não tantas como deveriam. A banca é uma área que adota bastante o OPM3 e a área de gestão de projetos, pelo menos da nossa experiência. As seguradoras, as telecomunicações e os retalhos mais ou menos.

O OPM3 é única e exclusivamente para dizer a maturidade das organizações em termos dos processos da gestão de projetos. Agora, há organizações em que fazemos o trabalho de OPM3 e dizemos para o cliente: olhe, o que tem que melhorar é isso. O cliente melhora, passado algum tempo, a gente vai lá novamente fazer o assessment do OPM3, para verificar se eles passaram duma maturidade de 40% para 50%. Tomara nós, e tomara as organizações melhorarem naquilo que são as respostas e os outputs do OPM3. Se as organizações já melhorassem esses outputs, já melhoravam muito em gestão de projetos.

4. Por vezes, há situações em que a gestão do âmbito do projeto se torna muito difícil devido às várias pressões exercidas sobre o projeto e sobre o próprio gestor do projeto. Me pode falar, um pouco, acerca das possibilidades que o OPM3 garantiu para que o âmbito do projeto em causa fosse cumprido?

**R:** Se nós olharmos aqui para a “Organização 3” e verificamos que a gestão do âmbito é de facto uma área de conhecimento a se melhorar, o OPM3 dá uma informação dentro da gestão do âmbito, quais são os processos que eu tenho que melhorar. E se eu melhorar esses processos do âmbito e eu definir o project charter como deve ser, fazer a monitorização e controlo como deve ser...se nós fizermos isto, (a “Organização 3” é uma consultora com um nível muito elevado de maturidade em GP) e a medida que vamos implementando melhorias contínuas tendo em conta os processos de gestão do âmbito, naturalmente que há uma coisa que é imprescindível que é gerir o âmbito como deve ser. É que se nós não geríssemos o âmbito como deve ser, a “Organização 3” poderia ter problemas graves de desvios dos projetos. E isto não pode acontecer. Nós temos que controlar muito bem o âmbito do projeto. E a maturidade que nós temos em OPM3 ajuda-nos bastante nisto.

6. Como é que caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento do seu custo?

**R:** Salvo raras exceções, nós conseguimos controlar os custos dos projetos. Porque nós temos uma maturidade muito elevada em gestão de projetos. Temos uma monitorização e controlo muito apertados. E nós estamos sempre a olhar para as margens dos projetos. Os projetos na “Organização 3”, como em qualquer organização têm que dar margens. Se há projeto que começa a ter um custo superior ao planeado, nós temos de rapidamente perceber o que é que nós temos que fazer. Temos que tomar ações logo. A “Organização 3” não se pode dar ao luxo de ter projetos sucessivos a derrapar em termos de custos, porque senão, fechamos a porta. E o OPM3 e a gestão de projetos na “Organização 3” ajuda imenso a isto. Para ter uma noção, a “Organização 3” não tem passivo, ou seja, não deve nada a banca. A “Organização 3” cresceu de 5 pessoas em 2011 para 100 pessoas em 2016, com uma faturação perto dos 5 milhões €, simplesmente porque nós gerimos tudo dentro da “Organização 3” a base das boas práticas de gestão de projetos. Tudo!

7. Pode descrever como é que você caracteriza o desempenho do projeto quanto ao cumprimento das expectativas dos clientes?

**R:** É feita uma gestão muito próxima às expectativas dos clientes. A equipa da “Organização 3” é treinada precisamente para isto. Uns mais do que outros. Mas umas das nossas grandes funções é gerir as expectativas do cliente e tem que ser dito logo antecipadamente que aquilo para o budget que ele tem, aquilo que é possível e o que não é. E isto é feito no início. Se o cliente começa a pedir muito e nós não conseguimos, nós fazemos contas. Vemos as margens e é logo dito ao cliente se dá ou não dá. Mas

quando dizemos ao cliente não dá o que quer porque nós não conseguimos ter margens positivas, dizemos, não dá o que quer, mas dá isto. Portanto, damos alternativas aos clientes e gerimos os clientes de acordo com a apresentação de cenários alternativos.

a. Houve uma maior retenção dos clientes?

**R:** Sim, sem dúvida alguma. Aliás, uma das principais características da “Organização 3” é a retenção dos clientes. Os clientes quando pedem um negócio a “Organização 3”, voltam a pedir um negócio a “Organização 3”.

b. E relativamente à satisfação dos interesses dos clientes? Como caracteriza o desempenho do projeto?

**R:** Podemos ter mais ainda, mas considero que é um muito bom nível. Não é excelente. Andamos sempre a procura do excelente, podemos sempre melhorar e é isso que a gente tem que ir continuamente melhorando, não podemos estagnar. E a gestão de projetos é justamente isso. A gestão de projetos é nós irmos melhorando continuamente. Surpreender sempre o cliente para a positiva. Ir ao encontro com inovação, percebendo bem as suas dores, fazendo projetos que cumpram o âmbito, tempo, custo e as suas expetativas.

8. Ao longo da realização do projeto, os clientes foram mantendo contactos com o projeto?

**R:** Sempre.

9. Em que medida é que caracteriza a satisfação da equipa do projeto aquando da realização do projeto?

**R:** Depende dos projetos. Pode ser 8, como pode ser 9.

10. A equipa do projeto passou por algum tipo de formação para poder fazer parte da realização desse projeto? Pode descrever?

**R:** Sempre. Há certificações obrigatórias aqui na “Organização 3”. E a maioria das nossas pessoas é certificada em GP, PMP e CAPM. E há formações obrigatórias técnicas a toda a equipa. A equipa tem formação recorrente. Nós não estamos a espera que haja um projeto para haver formação. A equipa está sempre a ter formação. Porque é diferente, a “Organização 3” fornece formação para o cliente externo e simultaneamente fornece formação para a nossa equipa. Portanto, esta é uma equipa que está sempre a ter formações, tirar certificações.

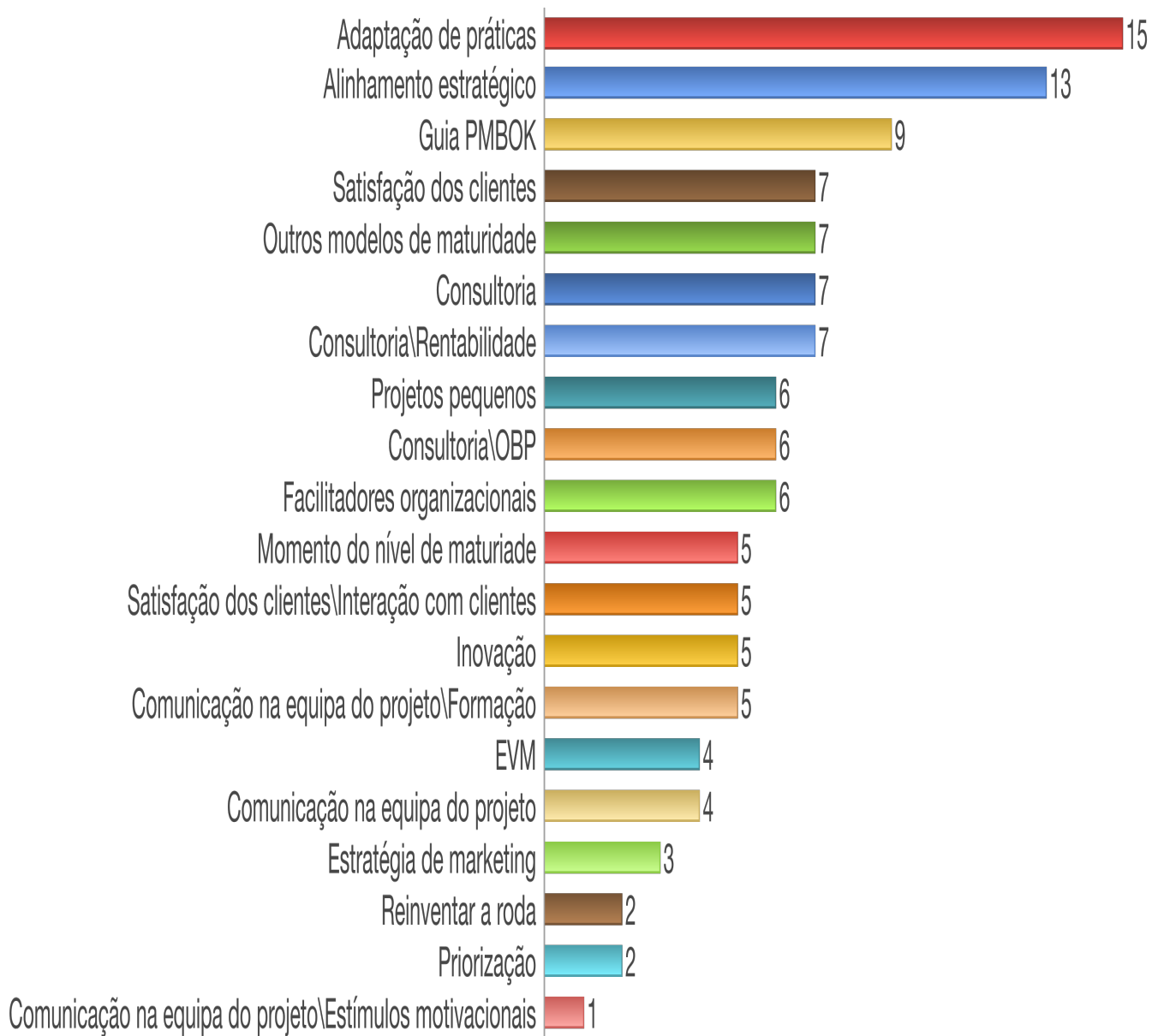
11. Em que medida é que caracteriza a diferença entre esse projeto gerido de acordo com o OPM3 e um outro projeto anterior, gerido antes de se ter adotado esse modelo?

**R:** As empresas até podem fazer o projeto a mesma. As empresas que não tenham nenhuma boa prática de metodologias de gestão de projetos, até fazem os projetos a mesma. Mas fazem os projetos com muito mais custos, com muito mais esforço, com muito mais alterações, com muito mais conflitos entre as expetativas do cliente e com muito mais derrapagens de tempo. As empresas que utilizam metodologias de gestão de projetos, estão uniformizadas, conseguem medir, conseguem controlar, e fazem as coisas de uma forma muito mais eficiente. Porque as coisas estão uniformizadas, consegue-se medir e melhorar. O grande problema das organizações que hoje em dia não usam metodologia de gestão de projetos para além daquilo que eu referi, é que por exemplo, cada um faz à sua maneira e quando cada um faz à sua maneira, o problema é



que, quando queremos medir se estamos a fazer mal ou bem, não bate certo, porque cada um faz à sua maneira. Estão sempre a reinventar a roda. Quando se está sempre a reinventar a roda de uma coisa que já existe e depois se está a ver os outros a utilizar, eles estão a perder tempo, esforço, custo e coisas que era só chegar ali e era só utilizar a metodologia e aplicar a qualquer tipo de projeto.

## ANEXO IV – Codificação



## ANEXO V – Processo de Investigação

