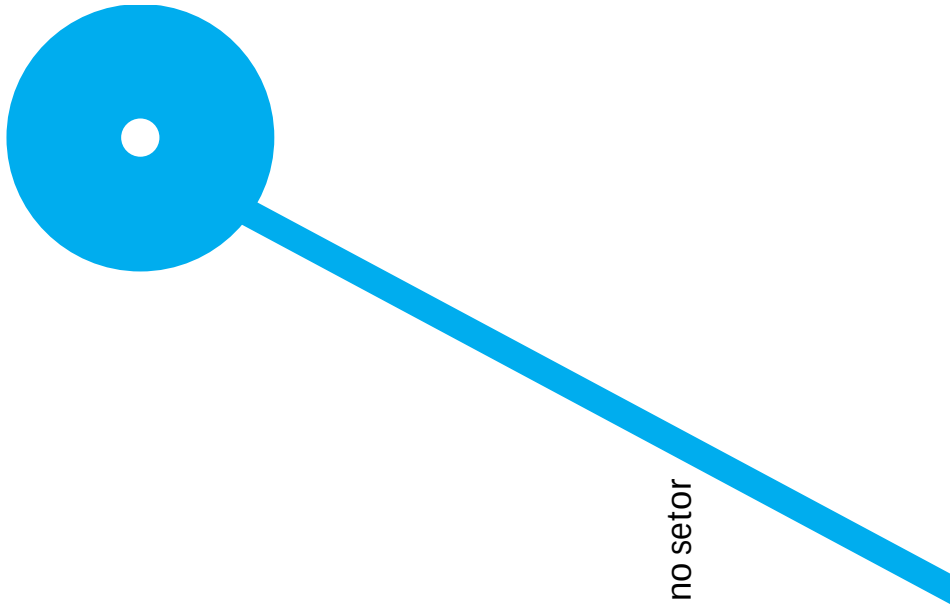




Maturidade em Gestão de Projetos no setor
do calçado
Maria Luísa Morais Pereira Leite

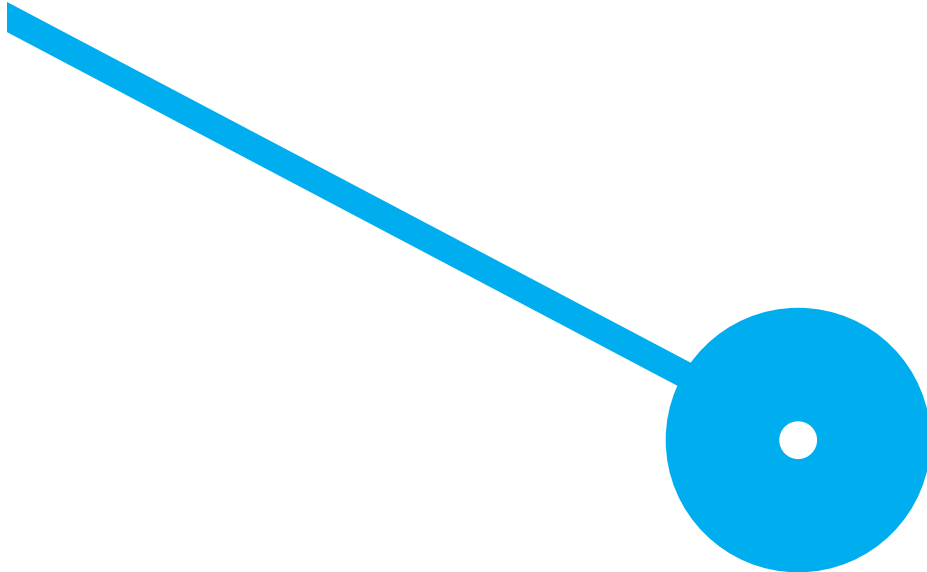
02/2021

Maria Luísa Morais Pereira Leite. Maturidade em Gestão de Projetos no setor do
calçado

Maturidade em Gestão de Projetos no setor do calçado

Maria Luísa Morais Pereira Leite

02/2021





Maturidade em Gestão de Projetos no Setor do Calçado

Maria Luísa Morais Pereira Leite

Professor Doutor Vítor Ricardo Santos

Aos meus pais,
José Leite e Natália Pereira
e ao meu Jorge Carvalho.

“Eu sou do tamanho daquilo que vejo,
e não do tamanho da minha altura.”

Fernando Pessoa

Agradecimentos

Depois do trabalho concluído, quero expressar os meus motivos de gratidão:

Quero, primeiro, agradecer ao Professor Doutor Vítor Santos, além do apoio científico, a sua disponibilidade e sobretudo o suporte emocional que nas minhas horas mais frágeis que me convidavam a desistir. Um Professor que me marcou pela paixão que transmite e se tornou cúmplice nesta minha viagem!

Quero agradecer ao meu pai, José Leite, um sábio de enorme coração, sempre atento ao meu crescimento pessoal. O meu herói de sempre e para sempre. Ao meu suporte de todas as horas, muito obrigada meu amor!

Quero agradecer à minha mãe, Natália Pereira a doçura, a força e a disponibilidade que fizeram dela a Mãe e Avó dedicada, cujo modelo me cabe seguir. Por todas as horas em que se deu generosamente a mim e ao Jorginho, seu neto, obrigado, meu amor!

Quero agradecer ao meu marido e amigo Jorge Carvalho o apoio persistente deste trabalho de Mestrado. Pelo seu amor e carinho, paciência e disponibilidade, muito obrigada meu amor.

Finalmente, não posso esquecer o apoio e disponibilidade dos meus colegas de curso porquanto pesaram na concretização do meu percurso académico neste Mestrado. A todos manifesto a minha gratidão.

Resumo

No contexto atual do mundo dos negócios, caracterizado por uma evolução e desafios constantes, a Gestão de Projetos, é, à partida, determinante no êxito das organizações.

Assim, a Gestão de Projetos tem ganho relevância e sido alvo de vários estudos nos últimos anos, com o intuito de melhorar as práticas e tirar o “maior proveito” possível da disciplina. Chegamos ao momento de avaliar de que forma a Gestão de Projetos está a ser conduzida e o que podemos e devemos fazer para tirar o melhor partido destas ferramentas, que todos os estudos dizem ser fundamentais para o crescimento e bom funcionamento das organizações.

Considerando que o conceito de maturidade adquire um aspeto de diagnóstico, e percebendo a insuficiência da realização de estudos em Portugal sobre maturidade em Gestão de Projetos aplicada ao setor do calçado pretende-se, com o presente trabalho, aprofundar esta pesquisa a nível nacional e com ela perceber em que nível de maturidade em Gestão de Projetos se encontram as empresas do setor do calçado.

Adotando uma metodologia mista, combinando os métodos qualitativos e quantitativo, chega-se à conclusão que somente 50% das empresas portuguesas do *cluster* de calçado possuem a Gestão de Projetos padronizada e que se encontram ainda num ponto de maturidade reduzido.

A aplicação da gestão de projetos em todo o *cluster* do calçado, o recurso a consultoria e associações de apoio à indústria, assim como benchmarking e a procura de formação contínua são algumas das recomendações que os autores referem.

Abstract

In the business world current context, characterized by constant challenges and evolution, Project Management is a determining factor in the success of organizations.

In recent years, Project Management gained relevance and has been the subject of several studies, with the aim of improving procedures and ascertain its full potential as a discipline. With all studies establishing how crucial for growth and organizations good standard of work, now is the moment to assess and fully evaluate how project management is being conducted and what can be done to make the best use of these tools.

Considering that the concept of development acquires a diagnostic feature, and understanding the inadequacy of carrying out studies in Portugal on project management applied to the footwear industry, this work intends to deepen this research at national level and with it, understand at what development level project management is in the footwear industry.

Adopting a mixed methodology, combining qualitative and quantitative methods, it was concluded that only 50% of Portuguese companies in the footwear cluster have standardized Project Management procedures and of those they are still in a reduced maturity point of development.

The application of project management across the footwear cluster, the use of consultancy and industry support associations, as well as benchmarking and the search for continuous training are some of the recommendations that the authors refer.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice	VI
Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	VIII
Figuras	IX
Tabelas	X
1 – Introdução	1
1.1 – O problema e os benefícios da resolução	1
1.2 – Contexto e relevância do tema	2
1.3 – Metodologia e objetivos do trabalho	3
1.4 – Estrutura da dissertação	4
2 – O setor do calçado	6
2.1 – O setor do calçado em Portugal	6
2.2 – O setor do calçado em Felgueiras/Tâmega e Sousa	10
2.3 – Boas práticas de apoio ao <i>cluster</i> do calçado	13
3 – A Gestão de Projetos	17
3.1 – A Gestão de Projetos	17
3.2 – A Gestão de Projetos em Portugal	18
3.3 – A Gestão de Projetos na indústria e serviços	19
4 – Maturidade organizacional em Gestão de Projetos	20
4.1 – Maturidade em Gestão de Projetos	20
4.2 – Modelos de maturidade em Gestão de Projetos	21
4.2.1 – CMM e CMM-I	23
4.2.2 – MMGP	23
4.2.3 – PMMM	24
4.2.4 – MMM	25
4.2.5 – IPMA OCB	26
4.2.6 – OPM3	27
4.3 – Comparações entre modelos	28
4.4 – Desafios e boas práticas em modelos de maturidade	32
5 – Metodologia e análise de dados	34
5.1 – Metodologia	34
5.1.1 – Método quantitativo – Questionário	35
5.1.2 – Método qualitativo – Entrevistas	37

5.2 – Análise de dados.....	38
5.2.1 – Questionário	38
5.2.2 – Entrevistas	48
5.3 – Maturidade organizacional em Gestão de Projetos	54
5.4 – Recomendações para a Gestão de Projetos	57
6 – Conclusão e trabalho futuro.....	58
6.1 – Conclusão	58
6.2 – Trabalho futuro.....	60
Bibliografia	61

Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

APICCAPS	Associação Portuguesa Industrial de Calçado, Componentes, Artigos de Pele, e seus Sucedâneos
CAE	Código de Atividade Económica
CFPIC	Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado
Ciclo PDCA	Ciclo <i>Plan-Do-Check-Act</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMM-I	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CTCP	Centro Tecnológico do Calçado de Portugal
EPF	Escola Profissional de Felgueiras
FO	Fatores Organizacionais
GP	Gestão de Projetos
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
MMGP	Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos
MMM	Modelo de Maturidade em Gerenciamento
O	Objetivos
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
P	Problemáticas
PI	Perguntas de Investigação
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PM Solutions	<i>Project Management Solutions, Inc</i>
R	Resultados
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Figuras

Figura 1 - Incidência da indústria do calçado no norte do país	10
Figura 2 - Enquadramento geográfico da CIM Tâmega e Sousa	11
Figura 3 - Concelho de Felgueiras.....	12
Figura 4 - Empresas da indústria do calçado por NUTSIII (2013)	13
Figura 5 - Características das organizações imaturas e organizações maduras	21
Figura 6 - Níveis de maturidade do CMM.....	23
Figura 7 - MMGP.....	24
Figura 8 - Project Management Maturity Model	25
Figura 9 - Project Management Maturity Model	25
Figura 10 - Modelo de maturidade OPM3.....	27
Figura 11 - Comparação de modelos de maturidade.....	30
Figura 12 - Vantagens e desvantagens dos modelos de maturidade	31
Figura 13 - Análise comparativa dos modelos de maturidade em Gestão de Projetos	32
Figura 14 - Grelha resumo de consulta da SABI	36
Figura 15 - Dados retirados da SABI	36
Figura 16 - Número de empresas por concelho (questão 1).....	38
Figura 17 - Número de pessoas que a empresa emprega (questão 2).....	39
Figura 18 - Volume de negócios anual ou balanço anual da empresa (questão 3)	39
Figura 19 - Atividade económica (CAE) (questão 4)	40
Figura 20 - Facilitadores organizacionais (questão 5)	41
Figura 21 - Nuvem de palavras com base nas entrevistas.....	56

Tabelas

Tabela 1 - Diagrama síntese do percurso de investigação	4
Tabela 2 - Comparação de modelos de maturidade em Gestão de Projetos	29
Tabela 3 - Pontos críticos dos modelos de maturidade em Gestão de Projetos.....	33
Tabela 4 - Número e percentagem de contactos estabelecidos	37
Tabela 5 - Questões e respetivas respostas ao FO1 - Políticas e visão organizacional de GP	42
Tabela 6 - Questões e respetivas respostas ao FO2 - Gestão de competências	43
Tabela 7 - Questões e respetivas respostas ao FO3 - Sponsorship/Patrocínio	43
Tabela 8 - Questões e respetivas respostas ao FO4 - Metodologia organizacional de GP	43
Tabela 9 - Questões e respetivas respostas ao FO5 - Fatores de sucesso dos projetos.....	44
Tabela 10 - Questões e respetivas respostas ao FO6 -Alocação de recursos.....	44
Tabela 11 - Questões e respetivas respostas ao FO7 - Práticas organizacionais de GP	44
Tabela 12 - Questões e respetivas respostas ao FO8 - Técnicas organizacionais de GP	45
Tabela 13 - Questões e respetivas respostas ao FO9 - Técnicas organizacionais de GP	45
Tabela 14 - Questões e respetivas respostas ao FO10 - Gestão do conhecimento e SI	45
Tabela 15 - Questões e respetivas respostas ao FO11 - Formação em GP.....	46
Tabela 16 - Questões e respetivas respostas ao FO12 - Comunidades organizacionais em GP	46
Tabela 17 - Questões e respetivas respostas ao FO13 - Sistemas de GP.....	46
Tabela 18 - Questões e respetivas respostas ao FO14 - Estruturas organizacionais em GP	47
Tabela 19 - Questões e respetivas respostas ao FO15 - Métricas em GP	47
Tabela 20 - Questões e respetivas respostas ao FO16 - Alinhamento estratégico.....	47
Tabela 21 - Questões e respetivas respostas ao FO17 - Governança	48
Tabela 22 - Entrevista Caso A.....	52
Tabela 23 - Entrevista Caso B	52
Tabela 24 - Entrevista Caso C	54

1 – Introdução

1.1 – O problema e os benefícios da resolução

No mundo dos negócios, caracterizado por desafios constantes, uma Gestão de Projetos, à partida, é determinante no êxito das organizações (Silveira, Sbragia, & Kruglianskas, 2013). Estas dão formação adequada aos funcionários, integrada em padrões sofisticados de Gestão de Projetos (GP). No entanto, um número significativo de projetos não tem sucesso. Para além disso, os projetos e programas requerem uma aplicação assertiva de métodos de GP (IPMA, 2016).

Assim, a GP tem ganho relevância e sido alvo de vários estudos nos últimos anos, com o intuito de melhorar as práticas e tirar o melhor proveito possível da disciplina. Chegamos ao momento de avaliar de que forma a GP está a ser conduzida e o que podemos e devemos fazer para tirar o melhor partido destas ferramentas, que todos os estudos dizem ser fundamentais para o crescimento e bom funcionamento das organizações.

O senso comum sugere que as organizações são mais propensas a entregar projetos bem-sucedidos se tiverem sistemas que refletem um ambiente de projeto maduro, baseado numa cultura de melhoria contínua (Langston & Ghanbaripour, 2016).

Neste sentido, surge o conceito de maturidade em GP. Görög (2016) afirma que, por volta do novo milénio, a maturidade em GP foi um tópico frequente tanto em conferências internacionais como em revistas profissionais.

Assim, uma empresa “imatura” caracteriza-se pela improvisação nos seus processos, não estabelecendo as ligações devidas entre as diversas áreas de conhecimento. Em contrapartida, as organizações maduras possuem capacidade para a execução dos processos de forma previsível e padronizada (Lima & Anselmo, 2004).

Os modelos de maturidade em GP surgem da necessidade de avaliar o nível em que esta se encontra nas organizações. É extensa, mas ainda controversa, a literatura científica sobre os modelos de maturidade em GP.

Existem indícios que relacionam a maturidade em GP com o sucesso dos mesmos. Cardoso, Ziviani, & Duarte (2017), referem que é importante que as organizações tenham conhecimento do nível atual de maturidade em GP e da sua posição perante os concorrentes. A investigação indica que as organizações com níveis mais altos de maturidade em GP devem ter sucesso em termos de eficácia e eficiência do projeto e, portanto, ter uma vantagem competitiva no mercado (Backlund, Chronéer, & Sundqvist, 2014).

Com isto, “aumentar a maturidade em Gestão de Projetos tornou-se um objetivo das organizações. Para isso, adotam modelos de maturidade que lhes permitem conhecer o estado atual dos seus processos e práticas de Gestão de Projetos, e compará-los com o que de melhor se faz na indústria onde estão inseridas” (Silva, 2014, p.iv). Segundo Cardoso et al. (2017), os modelos de maturidade poderão ser utilizados para esta equiparação pelo fato de serem ferramentas que expressam quantitativamente o grau de maturidade

em níveis pré-definidos. Revelam ainda às organizações o quanto estão preparadas para a tarefa de gerir projetos, além de sinalizar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Considerando insuficiente a realização de estudos em Portugal sobre maturidade em GP, pretende-se com o presente trabalho aprofundar esta pesquisa a nível nacional e com ela perceber em que nível de maturidade em GP se encontram as empresas do setor do calçado.

1.2 – Contexto e relevância do tema

Bouer & Carvalho (2005) referem que o ambiente no qual as empresas atuam hoje está a tornar-se, rapidamente, mais complexo e competitivo. As grandes mudanças tecnológicas e no cenário económico e de negócios apresentam muitas oportunidades, mas também muitos desafios para as organizações, que procuram prosperar de forma sustentável. Silva (2014, p.iv), acrescentam que este é um cenário “onde é fundamental a gestão eficaz de projetos cujos prazos são cada vez menores e os recursos cada vez mais escassos”.

O *Project Management Institute* (PMI) reforça esta ideia e acrescenta que os projetos são uma maneira chave de criar valor e benefícios nas organizações dentro de um ambiente de negócio em que os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerir orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e tecnologia que muda rapidamente. Além disso, face ao ritmo acelerado de mudança e à dinâmica do mundo empresarial, para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão a utilizar a GP para entregar valor de negócio de forma consistente (PMI, 2017).

“Com uma economia competitiva e com projetos cada vez mais complexos e exigentes, é importante planear e controlar os mesmos da melhor forma, visto que o número de derrapagens nos prazos e orçamentos é elevado. Para além de uma boa gestão dos orçamentos, durações e recursos, é importante avaliar a aplicabilidade das mais variadas ferramentas e técnicas em todas as fases de um projeto, tais como iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo, e encerramento” (Ferreira, Tereso, & Ribeiro, 2013, p. vii).

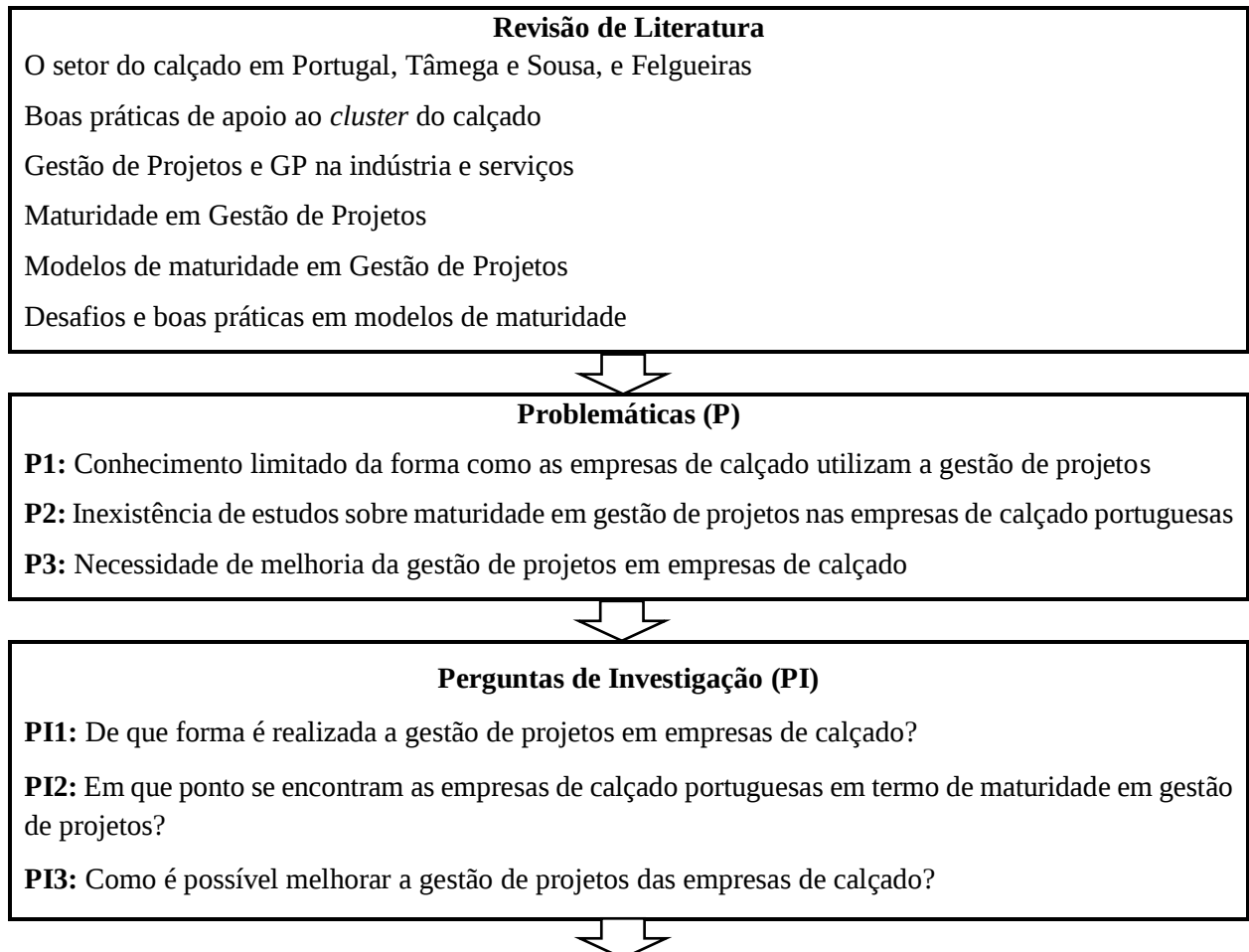
Para alcançarem melhor desempenho, as empresas precisam de ter processos de GP estruturados e “maduros” (Silveira et al., 2013). Os conhecimentos e as práticas em GP contribuem com a execução estratégica e a maturidade na aplicação desta metodologia aumentando significativamente a probabilidade do sucesso de um projeto. Ainda assim, empresas que incutiram a GP na sua estratégia têm apresentado uma série de projetos com resultados abaixo do nível satisfatório (Teixeira, Maccari, & Simonsen, 2016). Será então fundamental avaliar qual é o nível de maturidade em Gestão de Projetos das empresas portuguesas.

1.3 – Metodologia e objetivos do trabalho

Júnior, Conforto & Amaral (2010) afirmam que o conceito de maturidade adquire um aspeto de diagnóstico. Consideram ainda que um “modelo de maturidade em projetos tem por objetivo medir o nível de organização das empresas na gestão dos projetos, e indicar caminhos para a melhoria desse nível de organização” (p.184).

Com o presente trabalho, adotando o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) do PMI como modelo de avaliação, o principal objetivo da dissertação passa por analisar o nível de maturidade em GP nas empresas do *cluster* de calçado em Portugal continental. Pretendo ainda, para finalizar, descrever um conjunto de recomendações para uma melhor GP no setor do calçado.

De forma a dar resposta às perguntas de investigação e atingir os objetivos propostos, foi elaborado o percurso de investigação. Este iniciou com uma pesquisa que conduziu à revisão da literatura científica, técnica e profissional. Posteriormente, partindo do OPM3, foi elaborado um questionário *online* e, de seguida, aplicadas entrevistas para uma análise mais detalhada e de foro qualitativa. Foi, então, desenvolvido um guião para realizar as entrevistas, também este com base no OPM3. Posteriormente, os dados recolhidos foram analisados e relacionados com as perguntas de investigação. Para finalizar, foi elaborado um conjunto de recomendações para uma GP mais eficiente no setor do calçado.



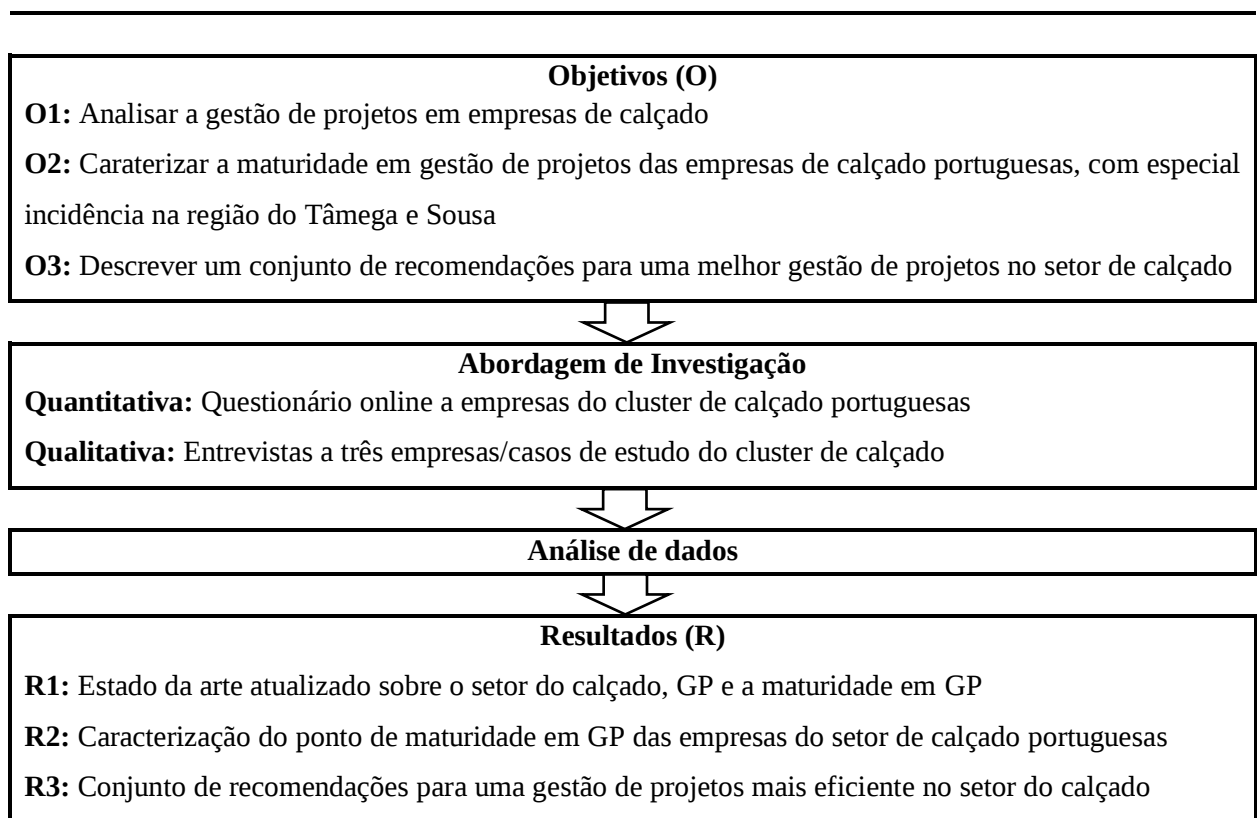


Tabela 1 - Diagrama síntese do percurso de investigação

(fonte: elaboração própria)

1.4 – Estrutura da dissertação

A presente dissertação apresenta-se segundo uma estrutura metodicamente organizada de forma a garantir a transmissão dos raciocínios estabelecidos.

A primeira parte, a revisão da literatura está subdividida em três temas distintos que são de extrema importância para a contextualização da presente dissertação. O setor do calçado em Portugal e na região do Tâmega e Sousa é caracterizado de forma a mostrar o crescimento e desenvolvimento a nível nacional assim como o relevo industrial, económico e social que assume nesta área em concreto. Passa para a definição e conceitos da GP, a sua aplicação e desenvolvimento a nível nacional assim como na secção da indústria e serviços, onde podemos enquadrar o setor em estudo. Para terminar esta parte, indispensavelmente, passamos pela definição dos conceitos de maturidade e, mais concretamente, maturidade em GP. São sucintamente descritos alguns Modelos de Maturidade em GP e analisada a perspetiva de vários autores em termos de comparação entre os Modelos e a sua aplicação nos vários setores.

A segunda parte, a metodologia e análise de dados é composta pela metodologia quantitativa, onde se encontram meticulosamente descritos os processos realizados para a aplicação dos inquéritos, e pela metodologia qualitativa, com a descrição dos processos realizados para a aplicação das entrevistas. Por sua vez, a análise de dados, onde estão reportados os dados retirados da pesquisa, também está subdividida nas

duas metodologias anteriormente descritas. “Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos” reúne as informações e constatações retiradas dos dados obtidos e, para terminar, as “Recomendações para a Gestão de Projetos”, fazendo jus ao título, é composto por algumas recomendações fruto de todo este longo trabalho de investigação.

O trabalho termina com conclusões retiradas e com propostas para trabalhos futuros.

2 – O setor do calçado

Inicia-se com a definição e enquadramento do setor do calçado em Portugal e na região do Tâmega e Sousa, zona de maior incidência do *cluster* do calçado em Portugal.

Segundo Nunes et al. (2019), o Calçado é um setor de referência na indústria portuguesa, tendo demonstrado nos últimos 20 anos ser capaz de responder a diferentes desafios da conjuntura socioeconómica nacional e internacional. Os mesmos autores acrescentam ainda que é um setor inovador, que se pauta pelo fabrico de produtos de elevado valor acrescentado, com uma forte especialização internacional e uma crescente aposta em padrões de elevada qualidade e *design*.

A indústria do calçado é a atividade industrial que se encontra envolvida na fabricação de calçado, sendo sapatos, sandálias, chinelos, ténis, botas, galochas e outros (Sampaio & Barbosa, 2017). O Banco de Portugal (2012) refere que “a Indústria do Calçado constitui uma atividade económica das Indústrias Transformadoras e compreende, (...), a fabricação de calçado em diferentes matérias, para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção. Inclui serviços de acabamento de calçado. Adicionalmente, também compreende a fabricação de partes ou componentes para calçado em couro” (p.5).

Para uma melhor perceção da constituição do setor do calçado, Nunes et al. (2019) refere que a produção de calçado em Portugal inclui um conjunto de outras atividades que vão para além da Fabricação de calçado. Entre as quais, destacamos a “Curtimenta” e acabamento de peles e a Fabricação de componentes para calçado, a montante, e o Comércio por grosso e a retalho de calçado, a jusante.

De forma a dar um enquadramento geral do setor em causa, relativamente ao mercado internacional, a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS, 2017), refere que a Ásia assume uma enorme preponderância, sendo responsável por cerca de 87% da produção e 84% das exportações, em volume. A China, por si só, assegura cerca de 60% da produção e 70% das exportações. No entanto, a Europa continua a ser o principal destino do comércio internacional, absorvendo quase metade das importações mundiais, enquanto a quota da China pouco ultrapassa os 2%. No mesmo documento, APICCAPS refere ainda que a Europa é também o principal mercado de componentes para calçado, recebendo 47% das importações mundiais, sendo a quota da Ásia de 38%. Já nos artigos de pele, a Europa volta a liderar as importações, com 40%, seguida da Ásia com 32% e da América com 20% (APICCAPS, 2017).

2.1 – O setor do calçado em Portugal

“Nos últimos anos, o setor do calçado assumiu-se como um dos principais setores da economia portuguesa, devido essencialmente à sua forte posição competitiva e à dinâmica das suas exportações. Esta indústria que era caracterizada como tradicional transformou-se numa indústria

moderna. No entanto, nem sempre a história desta indústria foi descrita pelo sucesso” (Mota & Brandão, 2019, p.18).

Segundo Sampaio & Barbosa (2017), numa primeira fase, a sua produção do calçado destinava-se aos homens do exército, mas com a revolução industrial surgiu a produção em massa. Inicialmente as empresas, na sua maioria, operavam num regime outsourcing para empresas estrangeiras, havendo poucas a possuir marca própria.

Catanho, Gil, & Silva (2014) referem que as vantagens competitivas na Indústria Portuguesa do Calçado têm vindo a alterar-se nos últimos 40 anos. Sendo que, entre os anos de 1970 e 1980, a indústria do calçado teve um crescimento baseado no baixo custo da mão-de-obra e nos grandes volumes de produção, proporcionados pelas economias de escala.

Posteriormente, já em 1986, quando Portugal entrou nas Comunidades Europeias, Nunes et al. (2019) caracterizam as perspetivas para o setor do calçado português “de grande incerteza” uma vez que os produtos tinham *design* antiquado e gerido por empresários que apostavam em baixos custos de produção como a principal vantagem comparativa. Já no início da década de 1990 as empresas portuguesas, segundo os mesmos autores, defrontaram um conjunto de mudanças significativas no setor a nível internacional que colocavam em risco a sua sobrevivência. A “forte concorrência dos restantes países produtores de calçado com base no preço, bem como a perda de competitividade da indústria europeia resultante da sua incapacidade de responder a encomendas de grande dimensão, não lhe permitindo aproveitar a maior escala de produção, obrigou a que o setor nacional redefinisse a sua estratégia” (Nunes et al., 2019, p.2).

“A partir do início dos anos 2000, o setor do calçado português definiu um plano estratégico e reposicionou os seus produtos nos mercados externos através de uma atitude mais positiva face aos desafios da internacionalização, orientada para o reforço da competitividade, atuando ao nível da eficiência dos sistemas de informação e digitais, na diferenciação dos produtos e na aposta na imagem externa da produção nacional” (Nunes et al., 2019, p.2).

A APICCAPS (2019) refere que nas últimas décadas Portugal tem prosseguido um caminho de requalificação na cadeia de valor da indústria do calçado, assente na flexibilidade e capacidade de resposta na capacidade produtiva, na inovação no produto final e nos materiais, na crescente integração de novas competências na moda e *design*, e num forte reforço na promoção externa, não descorando a reconhecida excelência na produção.

Em 2011, segundo dados do Banco de Portugal (2012), este conjunto de atividades compreendia cerca de 1.7 mil empresas, representativas de 4% das empresas, 6% do número de pessoas ao serviço e 3% do volume de negócios das Indústrias Transformadoras. Relativamente à localização geográfica os distritos do Porto, Aveiro e Braga eram responsáveis por 95% do número de empresas, do número de pessoas ao serviço e do volume de negócios do setor.

Já em 2016, o Banco de Portugal (2018) lançava os seguintes dados: 0,5% das empresas em Portugal desenvolviam a sua atividade na indústria do calçado (2,1 mil empresas), 1,7% das pessoas ao serviço e 0,8% do volume de negócios do total das empresas. No agregado das indústrias transformadoras, a indústria do calçado representava 5% das empresas, 3% do volume de negócios e 7% do número de pessoas ao serviço. Informa ainda que metade das empresas da indústria do calçado eram microempresas e que os distritos do Porto e de Aveiro agregavam o maior número de empresas do setor (44% e 37%, respetivamente).

Entre 2012 e 2016, o Banco de Portugal (2018) refere que o setor registou variações anuais do volume de negócios superiores às do total das empresas.

O ano de 2016 revelou-se de grande crescimento e a APICCAPS (2017) relata que em 2016 a indústria do calçado, por si só, exportou 1,9 mil milhões de euros, estabelecendo um novo recorde. Nos últimos sete anos, as exportações de calçado aumentaram 56%, reforçando o seu peso no total de exportações portuguesas. Deduzidas importações de 600 milhões, o excedente comercial português no calçado atingiu 1,3 mil milhões de euros, mantendo-se acima dos mil milhões de euros pelo sexto ano consecutivo.

Segundo a APICCAPS (2019) o “calçado” também contribui amplamente às contas externas portuguesas. Em 2018, Portugal exportou cerca de dois mil milhões de euros em calçado, o que representou 3,4% do total da mercadoria nacional exportada - uma percentagem elevada no cenário internacional. A indústria portuguesa de calçado atingiu uma taxa de cobertura de importação/exportação de quase 300% com um saldo comercial de 1,3 milhões de euros.

A partir de 2018, Nunes et al. (2019) relatam que apesar desta evolução muito positiva, os valores mais recentes mostram uma redução das exportações. Já em 2019, esta evolução negativa agravou-se (queda de 12,4% no período janeiro-outubro), sinalizando a necessidade de uma revisão do plano estratégico do sector.

A APICCAPS (2020) no panorama estatístico 2020 refere que “Portugal é o 8º exportador mundial de calçado de couro e posiciona-se entre os principais exportadores mundiais de calçado de moda, afirmando ter “A Indústria Mais Sexy da Europa”. Após três anos consecutivos de crescimento, as exportações portuguesas caíram em 2019, mas ultrapassaram os 76 milhões de pares. A França e a Alemanha são os principais mercados do calçado português, enquanto a Espanha é o principal fornecedor de Portugal” (p.116).

A APICCAPS (2017) refere que numa perspetiva global o calçado, dada a sua forte vocação exportadora, é menos sensível à evolução económica nacional e que tem mantido quase sempre níveis de confiança superiores aos do conjunto da indústria transformadora, embora esta tenha vindo a recuperar, impulsionada pela retoma da atividade económica nacional.

Catanho et al. (2014) caracterizam a Indústria Portuguesa de Calçado como uma indústria madura.

“Portugal é hoje uma grande referência no mercado internacional do calçado pela sofisticação e criatividade das suas empresas, que oferecem uma grande variedade de soluções aos seus potenciais clientes, desde marcas próprias com produtos de alta moda a marcas próprias, desde o clássico sapatos masculinos para o sportswear para mulheres. Uma moderna indústria de equipamentos e componentes para calçados também complementa o Cluster do calçado português, que inclui também uma diversidade de marroquinaria. O calçado representa um importante papel na estrutura industrial portuguesa. A produção de calçado emprega cerca de 40 000 pessoas, em quase 1 500 empresas. Os sectores associados à produção de componentes para calçado e marroquinaria empregam mais de 7 000 pessoas noutras 389 empresas. Em 2018, Portugal produziu mais de 80 milhões de pares de calçado, no valor de cerca de 2 mil milhões de euros. A nível internacional, Portugal ocupa um lugar de destaque na produção de calçado de couro - o mais prestigiado e caro - e é o 6º maior exportador mundial” (APICCAPS, 2019, p.3).

Relativamente ao *cluster* do calçado, APICCAPS (2018) justifica a sua existência com a concentração geográfica que favorece a formação de redes de empresas, formais e informais e proporciona a difusão do conhecimento, promovendo o aparecimento de economias de aglomeração. O *cluster* do calçado conforma-se em torno de dois polos: um mais a norte, constituído por Felgueiras, Guimarães e alguns concelhos limítrofes, para ocidente até Barcelos; outro, a sul do rio Douro, mais próximo da zona Centro do país, constituído pelos concelhos de Oliveira de Azeméis, Feira, São João da Madeira e outros contíguos com menor representatividade. Para além do tecido empresarial, também algumas das principais infraestruturas do setor, como o Centro Tecnológico do Calçado Português e a Academia do Design e Calçado (CFPIC), têm presença em ambos os polos.

A APICCAPS (2018) refere que o *cluster* do calçado encontra-se fortemente orientado para os mercados internacionais, dando um sistemático contributo positivo para as contas externas portuguesas.

Nunes et al. (2019), consideram que o desenvolvimento tecnológico e a elevada concentração geográfica das empresas essencialmente na região Norte do país permitiram a redução de custos e aproveitamento de sinergias entre as diferentes atividades económicas que compõem a Fileira do Calçado. Levando a uma crescente dinamização do setor, traduzida no elevado preço médio de exportação praticado (23,6 €), o 2.º maior dos principais países exportadores de calçado.

Como conclusão, apresento as características que a AICEP (2018) refere como sendo as relevantes no setor do calçado português:

- “• Indústria tradicional que evoluiu para uma indústria moderna e voltada para o futuro, que alia o saber fazer adquirido durante décadas ao *design* e tecnologia.

- Distingue-se pela sofisticação e pelo design criativo, a que se junta a qualidade dos materiais utilizados, dos produtos e dos processos produtivos.
- Aposta na inovação e no desenvolvimento de novos produtos, adotando padrões exigentes de sustentabilidade e de responsabilidade social.
- Apresenta um serviço de excelência, pela disponibilidade e flexibilidade para se adaptar às solicitações do cliente, nomeadamente pela capacidade de produzir pequenas séries.
- A estratégia de aumento do valor acrescentado do calçado tem permitido migrar cada vez mais da produção de *private label* para um conjunto de marcas portuguesas reconhecidas, nacional e internacionalmente num segmento alto de mercado.
- Setor exportador por excelência que tem desenvolvido uma estratégia de constante promoção internacional e apostado na construção de uma imagem coletiva e de excelência, reconhecida a nível mundial como símbolo de qualidade, design e inovação” (p.2).

2.2 – O setor do calçado em Felgueiras/Tâmega e Sousa

A APICCAPS (2019) salienta que apesar da importância para a economia portuguesa em geral, a indústria do calçado é particularmente relevante no Norte do país, onde se encontra a maioria das empresas.

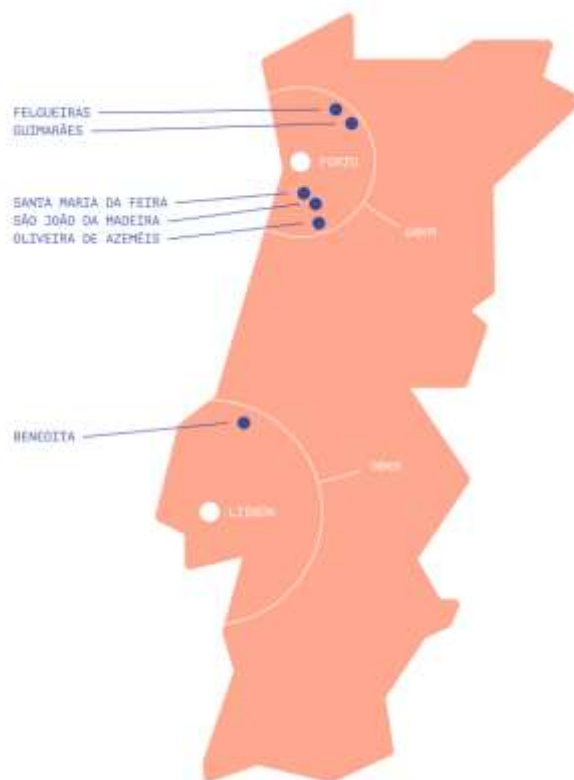


Figura 1 - Incidência da indústria do calçado no norte do país

(Fonte: APICCAPS, 2019)

A indústria do calçado é, segundo a APICCAPS (2019), um dos principais alicerces da economia do Norte de Portugal assentes nas seguintes percentagens: 12% dos empregos e 6,8% do volume de negócios da indústria transformadora são provenientes do setor do calçado que para o conjunto da economia portuguesa são, respetivamente, 6,7% e 2,8%.

“A Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa é composta pelos municípios de Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende. Esta comunidade é uma das sete entidades intermunicipais em que se encontram organizados os municípios da Região Norte de Portugal, no quadro da Lei n.º 75/2013. Recebe o seu nome dos rios Tâmega e Sousa, em cujas bacias se situam a maioria dos concelhos da comunidade” (Castro et al., 2014, p.9).

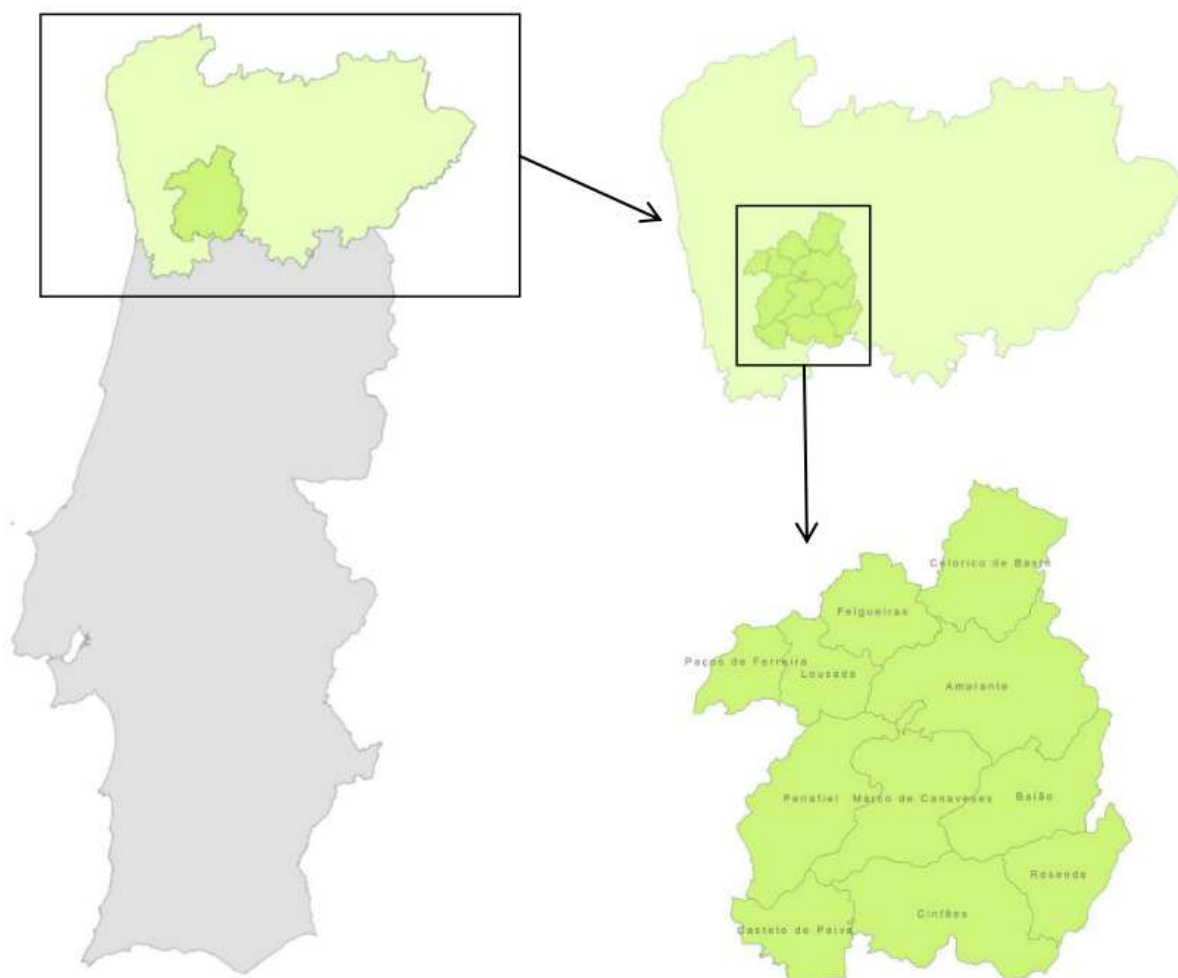


Figura 2 - Enquadramento geográfico da CIM Tâmega e Sousa

(Fonte: Castro et al., 2014)

Segundo a CMF (2020), o concelho de Felgueiras localiza-se no Norte de Portugal, distrito do Porto, na sub-região do Tâmega e Sousa. Atualmente com 20 freguesias/uniões de freguesias distribuídos por 115,73km², encontra a sua sede na freguesia de Margaride, sendo limitado o seu território a norte, pela Cidade de Fafe, a nordeste pelo município de Celorico de Basto, a sueste por Amarante, a sudoeste por Lousada e a noroeste por Vizela e a cidade de Guimarães.

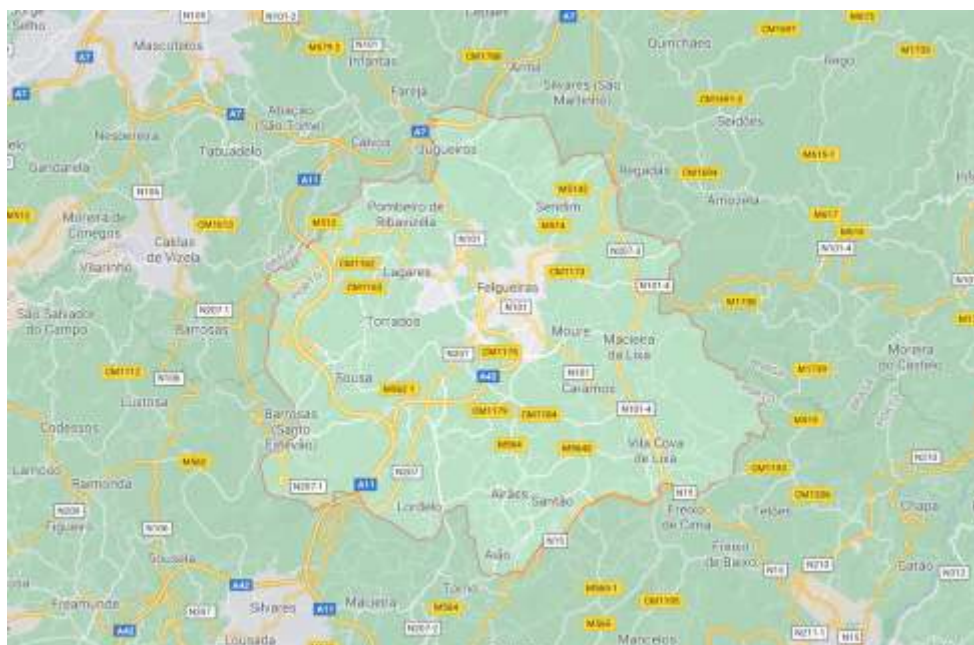


Figura 3 - Concelho de Felgueiras

(Fonte: Google Maps)

A APICCAPS (2018) regista que no ano de 2016, o concelho de Felgueiras assume particular relevo em termos de emprego, representando 37,1% da mão-de-obra da indústria de calçado e 32% da de componentes. “Considerando apenas os cinco principais concelhos em termos de emprego, verifica-se que Felgueiras e Guimarães são responsáveis por cerca de 47,2% do emprego da indústria de calçado e que Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira representam 27,7%; ou seja, estes cinco concelhos empregam, em conjunto, cerca de trinta mil pessoas, quase três quartos do emprego na indústria” (APICCAPS, 2018, p.83).

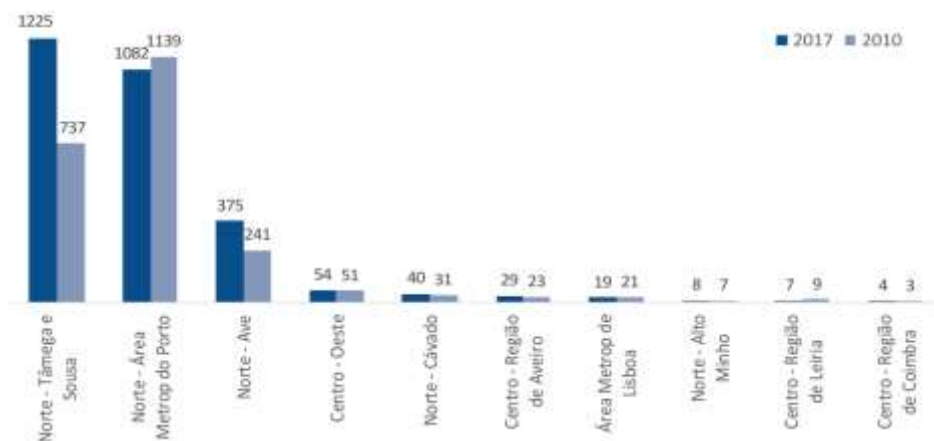


Figura 4 - Empresas da indústria do calçado por NUTSIII (2013)

(Fonte: Nunes et al., 2019, p.18)

Em 2017, Nunes et al. (2019) relata que o município de Felgueiras concentrou 1.073 empresas, empregou quase 17 mil pessoas (16.896) e gerou 271,4 milhões de euros de valor acrescentado bruto (VAB). Acrescentam ainda que entre 2010 e 2017, o número de empresas ativas neste município aumentou em 408 empresas, correspondendo a um aumento de 61,4%, tendo sido criados mais 4.100 novos empregos.

Segundo Ribeiro (2017) a concentração de empresas afetas ao calçado neste concelho deu azo à criação de instituições que oferecem serviços direcionados às suas necessidades salientando as seguintes instituições: Escola Profissional de Felgueiras (EPF), Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado (CFPIC) e Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP). A EPF é uma instituição que foi criada em Julho de 1991, cuja atividade de ensino e formação profissional está sob a tutela do Ministério da Educação. É uma instituição “de natureza privada, prossegue fins de interesse público e goza de autonomia pedagógica, administrativa e financeira”. O CFPIC nasce ao abrigo de um protocolo celebrado a 23 de Dezembro de 1965, tendo entrado em funcionamento em Janeiro do ano seguinte. Foi idealizado para proporcionar formação técnica tendo como principal objetivo dar resposta às carências da indústria de forma rápida e contribuir para o progresso do sistema empresarial. O CTCP é uma instituição sem fins lucrativos que nasceu em 1986 pela mão da APICCAPS. O apoio tecnológico a empresas do *cluster*, a formação tecnológica dos recursos humanos, a realização de trabalhos de investigação importantes para o setor e a criação de condições para a melhoria da qualidade nos produtos e nos processos industriais são alguns dos seus objetivos.

2.3 – Boas práticas de apoio ao *cluster* do calçado

A indústria portuguesa de calçado foi capaz, ao longo dos últimos anos, de alterar a sua imagem junto dos consumidores e fazedores de opinião, adquirindo notoriedade na produção de calçado de elevada

qualidade, e justificar o preço médio de venda que é já o 2º mais elevado do mundo (CTCP - Centro Tecnológico de Calçado de Portugal, 2016).

“A indústria portuguesa de calçado está ciente que o sucesso na cadeia de valor está diretamente ligado à partilha de informação, à criação e desenvolvimento de redes colaborativas e à gestão do conhecimento dos diversos parceiros, que resulta da constante e rápida mudança dos mercados” (Ribeiro, 2017, p.iii).

O *cluster* do calçado é composto predominantemente por pequenas e médias empresas situadas no Norte de Portugal e emprega mão-de-obra cada vez mais qualificada, o que lhe permite prosseguir a sua estratégia de evolução para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado (APICCAPS, 2018).

Para além dos fabricantes de calçado, o *Cluster* Português do Calçado inclui produtores de componentes e marroquinaria muito competitivos. O *cluster* é especialmente dinâmico e o processo de inovação está constantemente presente. O desafio inclui conciliar tradição e *know-how* acumulados ao longo de várias gerações com tecnologias de ponta (APICCAPS, 2019).

O desenvolvimento tecnológico e a concentração geográfica de grande parte das empresas produtoras de calçado e dos seus componentes nas regiões Norte e Centro de Portugal tornaram-se parte da estratégia do setor, potenciando o desenvolvimento de *cluster* regional e sectorial, de forma a aproveitar sinergias e redução de custos (Nunes et al., 2019). Nunes et al. (2019) reforça que o crescimento do setor esteve diretamente ligado ao forte investimento das empresas portuguesas na modernização e na inovação, deixando de competir apenas com base no preço e focando-se no desenvolvimento dos padrões de qualidade do produto e de marca, numa abordagem virada para o mercado externo.

“Ao longo das últimas décadas, a aposta nos mercados internacionais tem sido um dos eixos da estratégia do *cluster* do calçado. Nessa matéria, a APICCAPS promove regularmente programas de apoio à participação em feiras e outros eventos internacionais que têm sido fundamentais para o desempenho que o calçado português tem conseguido. A partir de 2009, o *cluster* aumentou o número de eventos internacionais em que participa anualmente da casa dos 20 para cerca de 50. Também o número de empresas participantes cresceu fortemente, tendo aumentado 40% entre 2008 e 2016” (APICCAPS, 2017, p.10).

O reforço das qualificações dos recursos humanos tem sido uma aposta das empresas do *cluster*, com o peso dos trabalhadores qualificados a mais do que duplicar nas duas últimas décadas. Ainda assim, a escassez de mão-de-obra qualificada continua a ser uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas (APICCAPS, 2017, 2018).

Nunes et al. (2019) refere que a inovação desempenhou um papel importante no aumento do valor acrescentado assim como a implementação de novos processos de produção facilitou a resposta e adaptação das diferentes empresas às novas exigências do mercado (séries de produção mais pequenas, maior design

do produto). Acrescenta que esta mudança de estratégia foi possível devido ao investimento em *know-how*, em especialização e na obtenção de competências para trabalhar com as novas tecnologias de produção. Salienta ainda que as relações entre produtores e consumidores (incluindo os clientes empresariais que, por sua vez, são fornecedores de produtores intermédios) não devem ser postas de parte, na medida em que fazem parte da cadeia de valor do produto. “Uma rede de fornecedores com a melhor relação preço/qualidade das matérias-primas e com prazos de entrega curtos é essencial para que as empresas produtoras possam responder, no menor período de tempo, às necessidades dos consumidores e às alterações das tendências da moda” (Nunes et al., 2019, p.20).

São vários os estudos elaborados com vista a identificar os principais fatores explicativos da competitividade da indústria portuguesa do calçado. Consideram o investimento em ativos intangíveis e em capital humano como os dois fatores mais relevantes para o retorno obtido com a maior competitividade das empresas de calçado no mercado internacional (Nunes et al., 2019).

“O sucesso internacional reflete o acerto da estratégia dos empresários do setor, assente na qualidade e no *design*, na excelência produtiva e na flexibilidade e rapidez de resposta aos seus clientes” (APICCAPS, 2018, p.28).

O CTCP (2016) refere que a metodologia utilizada pelo *Cluster Tecnológico do Calçado* assenta nos seguintes pontos:

- Identificação e hierarquização das áreas críticas de sucesso, que são definidas como prioridades urgentes e importantes para os projetos de I&D;
- Aposta em novas soluções tecnológicas que ofereçam à partida vantagens competitivas relativamente aos processos ou soluções atuais, o que implica determinar o preço de venda comercial, os custos de utilização, os custos de manutenção e de melhoria futura e as necessidades de formação dos operadores;
- Identificação das entidades responsáveis pela produção física e melhoria futura dos desenvolvimentos, pela comercialização no mercado interno e externo, pelas primeiras demonstrações e utilizações;
- Constituição de consórcios com atividades complementares, integrando todos os intervenientes da cadeia de criação de conhecimento: entidades de I&D responsáveis pela geração de novos conhecimentos, empresas de base tecnológica responsáveis pela utilização dos novos conhecimentos em novas soluções técnicas, empresas de excelência demonstradoras das novas soluções tecnológicas, empresas que comercializem as novas soluções no mercado nacional e internacional, entidades de formação dos recursos humanos necessários à implementação das inovações e entidades de coordenação e supervisão do consórcio;
- Implementação de projetos com divulgação ampla das novas soluções técnicas de modo a alargar ao maior número de empresas os benefícios obtidos;

- Implementação de ações de formação para os utilizadores das novas soluções tecnologias favorecendo a sua adoção pelas empresas”.

O CTCP (2016) reforça que a evolução não seria possível sem que um conjunto significativo de empresas tivesse implementado processos significativos de inovação. Sucessos isolados não seriam suficientes para renovar todo um setor industrial que tem um volume de produção de cerca de 2 mil milhões de euros e exporta mais de 90% da sua produção.

3 – A Gestão de Projetos

3.1 – A Gestão de Projetos

Kerzner citado por Teixeira et al. (2016) refere que um “projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”.

Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimentos, aptidões, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus objetivos. A GP é realizada através da aplicação e integração apropriadas dos processos de GP identificados para o projeto e permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMI, 2017).

Silveira et al. (2013) definem GP como “a arte de planejar, obter recursos, capacitar, treinar, dirigir, guiar, executar e controlar atividades orientadas para metas, a fim de obter o máximo de desempenho com vistas a agregar valor para os negócios e retorno aos acionistas” (p.588).

Segundo Bouer & Carvalho (2005), a GP tem ganho destaque e sido um fator relevante para melhorar a velocidade, robustez, consistência e excelência operacional na execução de projetos. Apresenta-se como sendo fundamental e como algo que permite a muitas organizações a satisfação das necessidades dos seus clientes (Ferreira et al., 2013).

Um mundo cada vez mais complexo e dinâmico exige que as organizações atendam a maior exigência. Por isso, durante as últimas décadas, a maioria das organizações de todos os tamanhos e em todos os setores têm dado ênfase à entrega bem-sucedida de projetos (IPMA, 2016). Ferreira et al. (2013) afirmam que a GP tem vindo a ser cada vez mais reconhecida como uma área de extrema importância, quer ao nível das organizações empresariais quer ao nível das organizações do ensino superior. Encontra-se espalhada por todo o mundo, onde existem várias associações a promoverem *standards* e metodologias nesta área como o PMBOK, Prince2, ICB4, P2M, e o APMBOK.

No relatório anual de 2011, a PMSURVEY, contando com a participação de dados de 754 empresas, descreve os principais benefícios decorrentes das práticas de GP. Os três mais mencionados foram: aumento do compromisso com objetivos e resultados (67%), disponibilidade de informação para a tomada de decisões (57%), e melhoria de qualidade nos resultados dos projetos (56%) (Teixeira et al., 2016).

Mir & Pinnington (2014) referem que a literatura sobre GP mostra que, apesar do avanço nos processos, ferramentas e sistemas de GP, o sucesso do projeto não tem melhorado significativamente. Esse problema levanta questões sobre o valor e a eficácia dos sistemas de GP. Com uma pesquisa, os referidos autores, demonstram que o desempenho da GP é correlacionado com o sucesso do projeto nas organizações dos Emirados Árabes Unidos, e que, ao prestar mais atenção a esta relação, as organizações podem aumentar sua taxa de sucesso do projeto.

Para Sauser, Reilly, & Shenhar (2009), o sucesso do projeto significa mais do que apenas cumprir as metas de tempo e orçamento. Envolve dimensões adicionais de sucesso, como resultados de negócios ou preparação para o futuro. Por sua vez, R. Pinto & Dominguez (2012) definem o sucesso de um projeto, principalmente, pelo grau de satisfação do cliente e é geralmente obtido em conformidade com as especificações técnicas. Todo o projeto merece ser executado de maneira eficaz e eficiente. No entanto, o sucesso ou o fracasso de um projeto é influenciado pela organização em que ele acontece (IPMA, 2016).

3.2 – A Gestão de Projetos em Portugal

Segundo Pinto (2016), enquanto Portugal está numa região estratégica e a sua riqueza de vínculos históricos, culturais e diplomáticos podem gerar valor na nova era da globalização. Ferreira et al. (2013), referem que as organizações, devido à situação económica em que Portugal se encontra, podem reduzir os seus custos, aumentar o lucro e aumentar a satisfação dos clientes, fazendo uma boa gestão dos projetos, um melhor planeamento e controlo dos mesmos assim como uma melhor utilização dos recursos.

“Em Portugal, a temática de GP tem também sofrido uma enorme evolução nos últimos anos, e tem sido alvo de diversos estudos, nomeadamente sobre a utilização de práticas em determinados setores de atividade” (Silva, 2014, p.1).

Gomes, Lisboa, & Yasin (2008), desenvolveram um estudo em 102 organizações do setor público português, onde examinaram a relação das mesmas e a vontade de utilizar as ferramentas de GP, pela necessidade das mesmas em melhorar o desempenho operacional por meio de mudanças organizacionais cuidadosamente elaboradas. Ferreira et al. (2013), sobre este estudo, refere que a liderança se assume como um fator importante para o sucesso dos projetos e que os autores denotaram a necessidade das organizações Públicas Portuguesas investirem e modernizarem os sistemas de informação, para que todas as informações estivessem sistematicamente disponíveis para os gestores dos projetos e partes envolvidas.

Numa outra investigação, que tinha como principais objetivos procurar saber quais as ferramentas e técnicas mais e menos utilizadas pelas organizações privadas Portuguesas e identificar quais as diferenças de utilização das mesmas ferramentas e técnicas em três contextos organizacionais. Ferreira et al (2013) verificaram que, de uma forma geral, a ferramenta mais utilizada pelas organizações privadas Portuguesas era a *Kickoff Meeting* e a menos utilizada era a Análise de Monte Carlo.

No trabalho de Domingues & Santos (2018), aborda-se a GP na indústria automóvel em Portugal devido à sua relevância no seio da indústria Portuguesa referindo que a profissão é transversal a vários setores de atividades.

Silva (2014), na sua tese, referem que “os resultados parecem indicar é que as organizações gerem melhor os seus projetos do que propriamente os seus portefólios, pois em média os resultados dos processos de GP são superiores aos resultados dos processos de Gestão de Portefólios. Este é um resultado esperado,

pois para que as organizações possam gerir o seu portefólio, precisam da informação da gestão dos seus projetos” (p. 69). Os mesmos autores concluem, tendo em conta os resultados obtidos, que há uma oportunidade significativa para melhorar a implementação dos processos e as práticas de GP nas organizações portuguesas. Assim, é necessário avaliar a capacidade atual da região para executar e entregar projetos (J. Pinto, 2016).

3.3 – A Gestão de Projetos na indústria e serviços

O conceito de setor da atividade corresponde a uma divisão das atividades económicas de cada país, de acordo com a natureza da atividade desenvolvida pelas organizações instaladas em cada setor. Estarão no mesmo setor organizações que tenham características comuns, produzindo bens e/ou serviços semelhantes, isto é, que apresentem entre si um certo número de semelhanças (Porto Editora, 2014; citado por Silva, 2014).

R. Pinto & Dominguez (2012), realizaram um estudo cujo objetivo é contribuir para o conhecimento das práticas de GP. Os resultados apresentados caracterizam as práticas de GP nas empresas metalúrgicas portuguesas, analisando dados de trinta empresas desse setor. Esses resultados demonstram que algumas práticas são altamente valorizadas, especialmente na área de gestão de compras. Outros, no entanto, particularmente na gestão de riscos e integração, geralmente são ignorados.

A crescente globalização dos mercados tornou a necessidade de inovação cada vez mais urgente e decisiva no mundo dos negócios. Esse ambiente levou ao surgimento do GP em vários setores de negócios, incluindo manufatura (R. Pinto & Dominguez, 2012). Para permanecerem competitivas no novo mercado global, as empresas são forçadas a abandonar a burocracia tradicional de processos de controlo de gestão e a adotar técnicas mais adequadas aos problemas e oportunidades do ambiente empresarial moderno. Essa necessidade de uma nova abordagem levou ao crescimento, nas últimas décadas, de GP como uma disciplina formal bem estabelecida em vários setores (R. Pinto & Dominguez, 2012).

Cooke-Davies & Arzymanow (2003) apresentaram os resultados de uma investigação sobre a natureza e extensão das variações entre as práticas de GP em seis indústrias. A investigação teve como objetivo prático apoiar um grupo de organizações farmacêuticas e de pesquisa na busca de um modelo ótimo de GP. Foram encontradas diferenças entre empresas e indústrias em cada domínio. Os modelos de GP mais desenvolvidos que podem ser considerados equivalentes à medida da maturidade de Gestão de Projetos foram encontrados nas indústrias petroquímica e de defesa. Outras indústrias (farmacêutica, construção, telecomunicações e serviços financeiros) exibiram algumas diferenças interessantes em diferentes domínios, mas não exibiram a coerência ou a pontuação das duas principais indústrias.

É de salientar que os modelos de maturidade, bem como a Gestão de Projetos, se aplicam genericamente a qualquer setor da indústria (Langston & Ghanbaripour, 2016).

4 – Maturidade organizacional em Gestão de Projetos

4.1 – Maturidade em Gestão de Projetos

Görög (2016), na sua “abordagem mais ampla da avaliação em maturidade de Gestão de Projetos”, refere que, atualmente, o tópico maturidade parece atrair um interesse crescente. Maturidade *in* Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa é definido como “condição de pleno desenvolvimento” e “como último estado de desenvolvimento”.

Para Bouer & Carvalho (2005) quando aplicado o conceito de maturidade a uma organização, refere-se ao estado em que a organização se encontra relativamente ao alcance dos objetivos propostos. Maturidade, em projetos, também pode significar que uma organização está perfeitamente preparada para gerir os seus projetos.

Segundo Demir & Kocabaş (2010), os modelos de maturidade são considerados ferramentas que simulam aspetos específicos da capacidade e definem os atributos qualitativos que caracterizam a competência de um determinado nível de desempenho. Langston & Ghanbaripour (2016) referem que um modelo de maturidade fornece uma estrutura para melhoria sistemática e contínua do desempenho.

No caso específico da GP, um modelo de maturidade pode ser um guia que mostra como é que uma organização pode passar sistematicamente para níveis mais “maduros” de desempenho e fazê-lo de maneiras mais eficazes e eficientes (Crawford, 2015). Estes modelos permitem às organizações uma forma de medir a qualidade dos seus processos (Wendler, 2012). Júnior et al. (2010) referem que Kerzner (2006) define maturidade em Gestão de Projetos como sendo o desenvolvimento de sistemas e processos, um conjunto de atividades, de natureza repetitiva e que garantam alta probabilidade de sucesso. Os mesmos autores completam a ideia afirmando que isso significa atingir um patamar em que as práticas de gestão e controle dos projetos sejam “institucionalizadas” na organização.

Görög (2016) afirma que o nível real de maturidade da GP de uma organização é determinado, principalmente, pelo uso apropriado e intencional das ferramentas de Gestão de Projetos e pelo nível associado de profissionalismo dos respetivos gestores. Ou seja, a qualidade de lidar com cada projeto onde a questão principal não é apenas o uso da ferramenta mas a maneira como essa é usada, i.e., a contextualização. Deve-se, ainda, salientar que a adoção de uma estrutura com base em projetos pode ser um indício de um maior grau de maturidade organizacional na Gestão de Projetos (Bouer & Carvalho, 2005).

Bouer & Carvalho (2005) defendem que o PMO (Project Management Office - Departamento de Projetos) pode apoiar de forma significativa a transformação das estratégias da organização em projetos e planos de ação através de uma adequada e eficiente Gestão de Projetos.

Silveira et al. (2013), nos resultados de um estudo, referem que é possível concluir que os principais fatores condicionantes da maturidade em GP nas empresas estudadas observam a seguinte hierarquia, do mais

para o menos importante: processos e ferramentas; pessoas e equipa; apoio organizacional; orientação a clientes; qualidade dos gestores de projetos; e orientação para o negócio. Os mesmos autores acrescentam ainda que esses fatores condicionantes, especialmente o primeiro, se trabalhados adequadamente nas organizações, podem alavancar os níveis de maturidade em GP.

Deve-se, ainda, salientar que a adoção de uma estrutura com base em projetos pode ser um indício de um maior grau de maturidade organizacional na Gestão de Projetos (Bouer & Carvalho, 2005).

Os benefícios de uma avaliação estruturada da maturidade em GP estão na definição de direção, na priorização de ações e no início da mudança cultural, e não na compreensão do nível atual em que uma organização está (Crawford, 2015). Crawford (2015) refere que é importante que a avaliação seja repetível, forneça medições e resultados consistentes e promova algum grau de *benchmarking* com outras organizações.

Carvalho, Rabechini Jr, Pessôa, & Laurindo (2005) reúnem as características das organizações imaturas e das organizações maduras no quadro que se segue.

Organizações Imaturas	Organizações Maduras
• <i>Ad hoc</i>, processo improvisado por profissionais e gerentes. • Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado. • Altamente dependente dos profissionais atuais. • Baixa visão do progresso e da qualidade. • A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos. • Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia. • Custos de manutenção excessivos. • Qualidade difícil de prever.	• Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído. • Definido, documentado e melhorando continuamente. • Com o apoio visível da alta administração e de outras gerências. • Bem-controlada, fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle. • São utilizadas medições do produto e do processo. • Uso disciplinado da tecnologia

Figura 5 - Características das organizações imaturas e organizações maduras

(fonte: Carvalho et al., 2005)

4.2 – Modelos de maturidade em Gestão de Projetos

Pinto (2016) afirma que, para melhorar os processos, as organizações precisariam de avaliar os processos bem como as metodologias, de tal forma que as ferramentas e técnicas aplicadas pudessem ser avaliadas sob uma perspetiva de quantidade e qualidade. Se assim for, é possível que a organização consiga identificar quais os processos que não foram implementados ou não estavam a ser seguidos, tornando esse

conhecimento interno uma componente fundamental para a compreensão de quais implementações estratégicas eram necessárias para gerir os projetos (J. Pinto, 2016).

Há modelos de maturidade em Gestão de Projetos que vêm obtendo notoriedade. E até há organizações, entidades normativas, investigadores e consultores organizacionais que têm desenvolvido normas e modelos de referência orientadas para o desenvolvimento das competências em Gestão de Projetos (Bouer & Carvalho, 2005).

Görög (2016) refere que, quando surgiram os primeiros modelos de gestão, a resposta dos profissionais foi amplamente positiva, embora também tenha havido críticas expressas. Muitas organizações, simultaneamente, fizeram investimentos na aplicação de modelos de maturidade com pouco retorno na taxa de sucesso aprimorada dos seus projetos. O mesmo autor afirma que atualmente, este tópico atrai mais atenção, juntamente com críticas desafiadoras, e que o ponto central dessa crítica é a abordagem mecanicista inerente e o subsequente foco restrito dos modelos de maturidade.

Torres (2014) na tese de doutoramento, identifica as três principais funções dos modelos de maturidade nas organizações. A primeira será a avaliação do nível de maturidade; a segunda, fornecer diretrizes para atingir mais alto nível de maturidade; e, por fim, *benchmarking* com outras organizações.

Os modelos de maturidade põem em evidência as forças e fraquezas das organizações, assim como fornecem informações de *benchmarking* (Jugdev & Thomas, 2002).

“Os modelos de maturidade em GP, com uma abordagem quantitativa, permitem que as organizações efetuem a aferição das suas práticas de forma estruturada e progressiva, rumo à institucionalização dos processos. De fato, na maior parte das vezes, os desafios enfrentados pelas organizações referentes ao gerenciamento de projetos estão associados a ambientes complexos e dinâmicos, à necessidade de conciliar atrasos, a orçamentos que se mostram inviáveis, a clientes insatisfeitos, à falta de capacitação dos recursos humanos, à inadequação da cultura corporativa, a processos falhados, à ausência de informações e ao baixo nível de previsibilidade, entre outros. Muitas vezes, essas disfuncionalidades podem representar perda de *market share*, desgaste associado à marca e à imagem, perda de motivação e frustração de funcionários, entre outros aspetos que podem comprometer a sobrevivência das empresas nos médio e longo prazos” (Silveira et al., 2013, p.575).

A revisão de literatura revela que a maturidade da GP se tornou um conceito importante na avaliação da capacidade de gerir projetos dentro das organizações. Essa avaliação geralmente é baseada nalgum tipo de modelo de maturidade de projeto que avalia diferentes níveis de maturidade da GP. Hoje em dia, existem muitos modelos, com diferentes benefícios mas também obstáculos e desvantagens (Backlund et al., 2014).

Neste capítulo, exploraremos alguns modelos de maturidade e as suas particularidades. Por fim, reúne-se vasta informação que resume comparações entre vários modelos de maturidade.

4.2.1 – CMM e CMM-I

Nas áreas de desenvolvimento e engenharia de *software*, os modelos CMM (*Capability Maturity Model*) e CMM-I (*Capability Maturity Model Integration*) têm sido os mais amplamente utilizados. Baseados em conceitos de níveis de maturidade e requisitos estruturais de áreas-chave de processo, estes modelos têm permitido às organizações conduzirem avaliações do nível de maturidade e capacidade em Gestão de Projetos de *software* (Bouer & Carvalho, 2005).

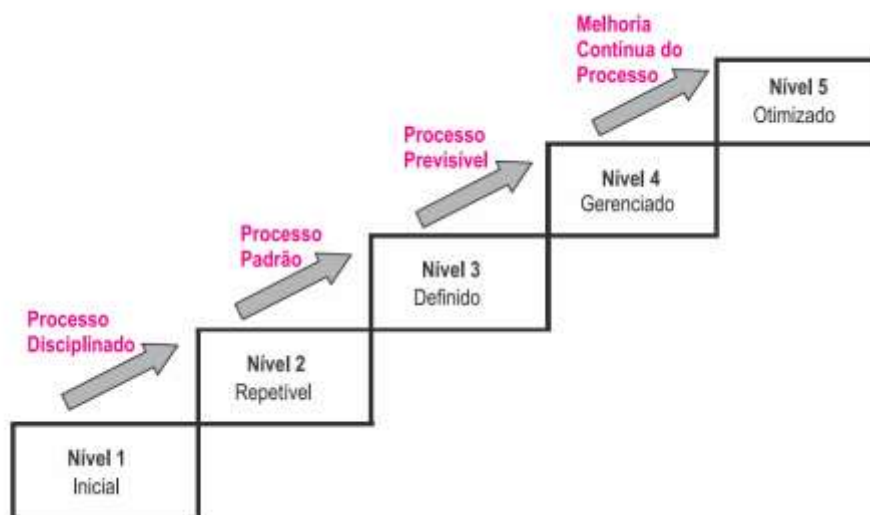


Figura 6 - Níveis de maturidade do CMM

(fonte: Carvalho et al., 2005)

4.2.2 – MMGP

Cardoso et al. (2017), utiliza no estudo sobre a maturidade de Gestão de Projetos no setor de mineração o Modelo Prado MMGP - Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos. Referindo, que de acordo com Prado (2008), “as principais características do modelo são a simplicidade, confiabilidade, coerência nos resultados, aplicabilidade a qualquer setor produtivo, além de estar intimamente alinhado à cultura das organizações brasileiras.” Segundo Cardoso et al. (2017), citando Prado (2008), o modelo Prado-MMGP Setorial está estruturado em cinco níveis e seis dimensões, englobando questões estratégicas, pessoas, processos e tecnologia, além de alinhar conhecimento com as melhores práticas do Guia PMBOK do PMI e com o IPMA *Competence Baseline* (ICB), modelo baseado em competência técnica, contextual e comportamental na Gestão de Projetos.

“No Brasil, desenvolveu-se o modelo de maturidade em Gestão de Projetos (MMGP), apresentado por Prado (2010), que se caracteriza por: utilizar os mesmos níveis do modelo desenvolvido pela *Carnegie Mellon University* (de 1 a 5) [...]; privilegiar a simplicidade (questionários com 40 questões); buscar a universalidade (ser aplicável a qualquer tipo de organização); relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso; contemplar seis

dimensões (aspectos fundamentais); abranger processo, pessoas, tecnologia e estratégias” (Morais, Forte, Oliveira, & Sobreira, 2015, p.223).

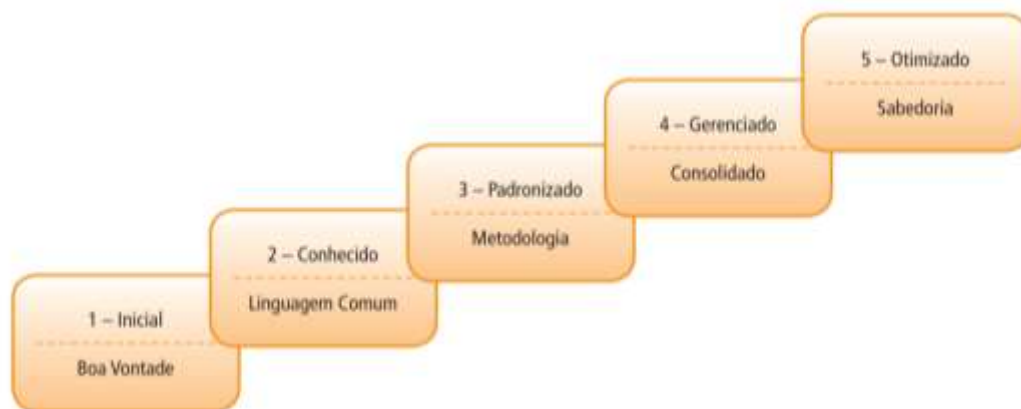


Figura 7 - MMGP

(Prado, 2010 citado por Moraes et al., 2015)

Morais et al. (2015) refere que no modelo proposto por Prado (2010) as dimensões (competência técnica e contextual, metodologia, informatização, estrutura organizacional, alinhamento com estratégias, competência comportamental) estão presentes em cada nível de maturidade. Porém, o que caracterizará o nível em que a organização se encontra, será a pontuação obtida pela aplicação de questionários que identificam a aderência dessa pontuação a um determinado nível.

4.2.3 – PMMM

Bouer & Carvalho (2005), sobre *Project Management Maturity Model* (PMMM), informa que o modelo de Harold Kerzner, proporciona um esquema de avaliação disciplinado, organizado e de fácil aplicação e interpretação adequado a projetos de natureza mais genérica.

Crawford (2015), sobre o PMMM - Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos, refere que a 1ª edição nasce em 2002 e que é um produto da *PM Solutions* (*Project Management Solutions, Inc.*) que segue a lógica do PMBOK. Este modelo contribuiu para o sucesso generalizado ao ajudar as organizações a melhorar os processos de GP. O modelo também foi usado para mapear as práticas de Gestão de Projetos em todo o setor, tornando-se o padrão do setor na medição da maturidade da Gestão de Projetos.

Segundo Crawford (2015), o PMMM fornece as melhores práticas para ajudá-lo a determinar a maturidade dos processos de GP da organização; mapear um caminho lógico para melhorar os processos da organização; definir prioridades para ações de melhoria de processo de curto prazo; discernir a necessidade de um PMO e avaliar onde ele se encaixa na sua estrutura organizacional; acompanhar o progresso em relação ao seu plano de melhoria de GP e construir uma cultura de excelência em GP.

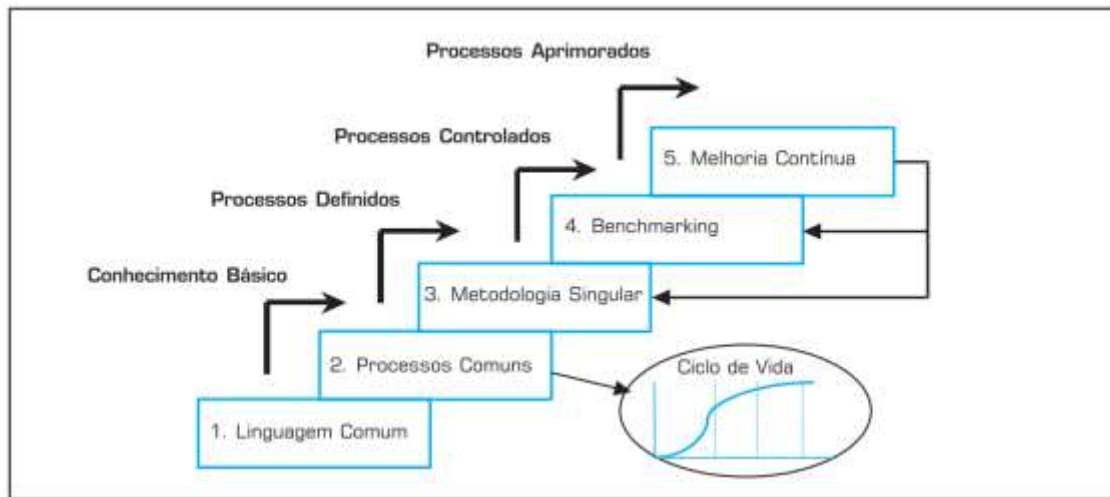


Figura 8 - Project Management Maturity Model
(Kerzner, 2001 citado por Bouer & Carvalho, 2005)

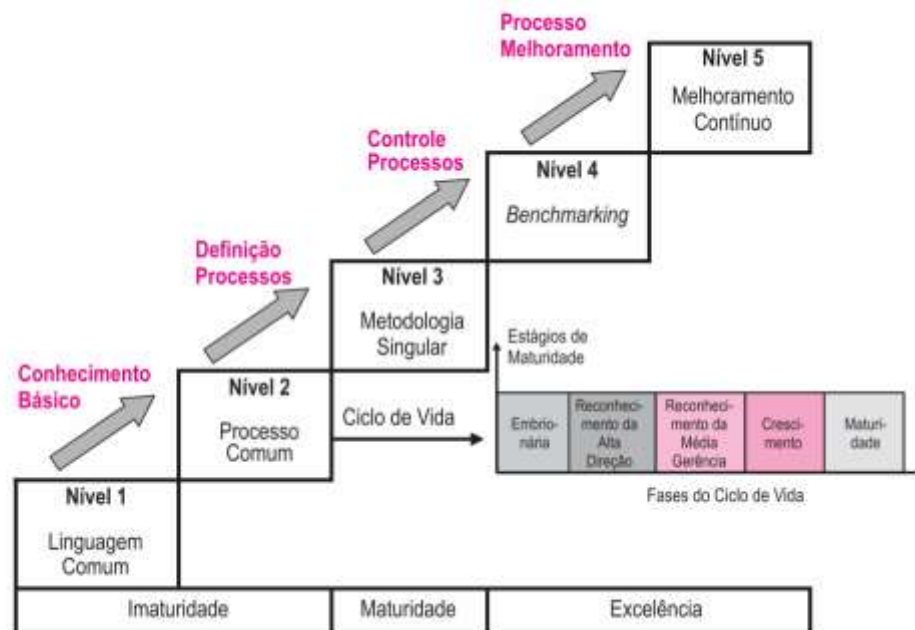


Figura 9 - Project Management Maturity Model
(fonte: Carvalho et al., 2005)

4.2.4 – MMM

Langston & Ghanbaripour (2016) desenvolvem e discutem um Modelo de Maturidade em Gestão (MMM) para avaliar a maturidade das organizações de GP através de uma metodologia personalizável, sistemática, estratégica e prática inspirada no trabalho de Darwin, Deming, Drucker e Daniel. Os autores afirmam que o modelo apresentado é relevante para organizações, como empresas de construção e engenharia, que preferem usar o Guia PMBOK do PMI, mas sem as desvantagens de compromissos de tempo e custo

excessivos e sem a abordagem "tamanho único" (“*one size fits all*”) ligada aos modelos rígidos de maturidade.

Este modelo oferece um avanço na aplicação da avaliação de desempenho organizacional baseada em projetos em comparação com as soluções de mercado existentes que são desnecessariamente complexas (Langston & Ghanbaripour, 2016).

Langston & Ghanbaripour (2016) referem ainda que o MMM é um modelo simples, porém robusto, capaz de orientar o desenvolvimento de qualquer ambiente de GP que precise apoiar os negócios de entrega bem-sucedida de projetos, programas e/ou portfólios. Reforçam ainda que é o único modelo de maturidade que usa o ciclo de melhoria contínua PDCA incorporado na metodologia PMBOK e o único modelo de maturidade que suporta recursos organizacionais personalizáveis.

4.2.5 – IPMA OCB

A linha de base da competência organizacional do IPMA (IPMA OCB - *Organizational Competence Baseline*) acrescenta uma importante dimensão do mundo dos projetos, programas e portfólios, o conceito de competência organizacional na GP e vê os projetos como parte integrante de uma organização (IPMA, 2016).

Segundo IPMA (2016) a competência organizacional na GP leva em consideração a complexidade do trabalho relacionado com o projeto. Baseia-se em pessoas e outros recursos envolvidos e integra processos, estruturas e culturas. Esta linha orientadora do IPMA OCB define os fundamentos do conceito de competência organizacional na GP, os seus elementos e interações. Explica o que uma organização pode fazer para melhorar continuamente a sua competência na GP. O IPMA OCB fornece aos executivos seniores, gerentes e consultores envolvidos no desenvolvimento da capacidade de Gestão de Projetos um padrão para iniciar atividades de melhoria.

Para avaliar a competência organizacional na GP, o IPMA Delta considera o âmbito da organização o conjunto de pessoas e recursos envolvidos e ligados a projetos, programas e portfólios - aqueles dedicados à realização do projeto, programa e organização da organização. O processo de avaliação começa com a classificação de competência da organização do âmbito. A organização indica em qual classe está e em que gostaria de ficar no futuro próximo. Isso indica à equipa de avaliação que perguntas da base de dados serão as apropriadas para verificar os padrões relevantes, qual a sua aplicação e os sistemas de monitorização (IPMA, 2016).

4.2.6 – OPM3

Segundo o PMI (2013), OPM3 é um acrônimo para “*Organizational Project Management Maturity Model*”, um padrão desenvolvido pelo *Project Management Institute*. O objetivo será medir a maturidade em relação a um conjunto abrangente de processos de Gestão de Projetos organizacionais, bem como auxiliar na maturidade em Gestão de Projetos organizacionais através do planejamento de melhorias. O OPM3 é flexível e escalável, o que beneficia organizações de diferentes tipos, tamanhos, complexidade e localização geográfica. Este suporta a maioria das organizações na maioria das vezes, independentemente da idade, maturidade ou outros fatores (PMI, 2013).

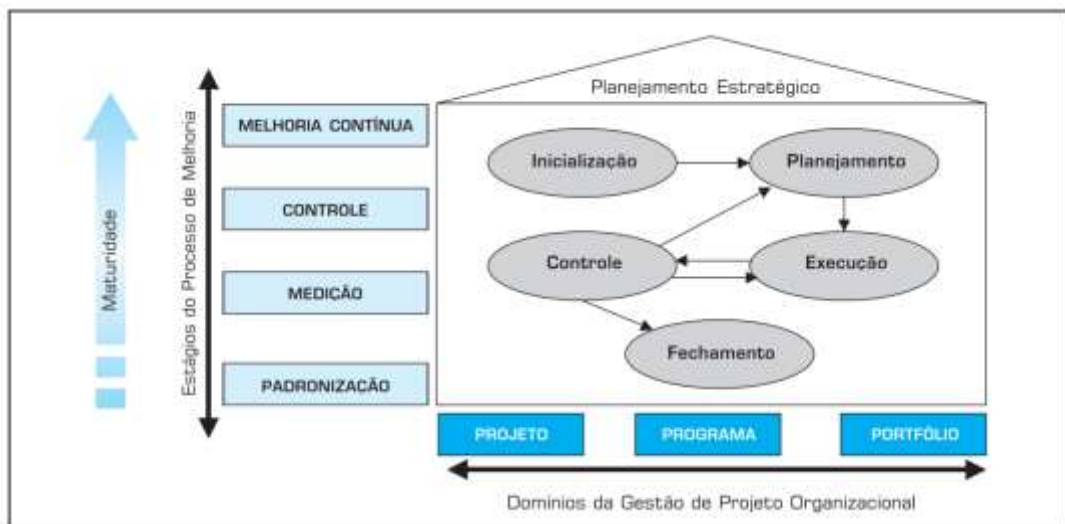


Figura 10 - Modelo de maturidade OPM3

(fonte: Bouer & Carvalho 2005)

Pinto (2016), refere que o OPM3 é um dos modelos standardizados de maturidade mais usados e reconhecidos. Apresenta um meio “disciplinado” e sistemático para que as organizações avaliem e atinjam um nível mais elevado de maturidade em Gestão de Projetos (Riollano, 2012). O OPM3 ajuda a atingir um certo nível de desempenho e eficácia, e aumento contínuo da competitividade da organização (PMI, 2013).

“OPM3 faz a ligação entre a Gestão de Projetos, programas e portfólios, e os objetivos, a missão e a visão da organização, de forma a elevar a organização para um patamar de maior eficiência obtendo assim vantagens competitivas sobre os seus concorrentes” (Silva, 2018, p.3).

Segundo J. Pinto (2013), a vantagem de aplicar o OPM3 é a sua flexibilidade e abrangência, devido às 600 melhores práticas organizacionais, a sua capacidade de avaliar os recursos atuais da organização, e porque guia nas etapas necessárias para melhorar o desempenho organizacional. O OPM3 também permite a produção de informação útil numa fase inicial da pesquisa. O mesmo autor afirma ainda que o OPM3, como modelo de maturidade, fornece um método para as organizações entenderem os seus processos e medirem as competências para melhorar os procedimentos internos. Permite ainda que as organizações desenvolvam uma visão do caminho a seguir para melhorar o desempenho, na GP, portfólio ou programa (J. Pinto, 2013).

4.3 – Comparações entre modelos

Seelhofer & Graf (2018) criaram a seguinte tabela que regista as comparações entre sete modelos de maturidade que identificam com uma maior relevância tanto do ponto de vista académico como prático.

Modelo	Origem Ano	Descrição	Níveis de Maturidade	Indústrias de aplicação
Capability Maturity Model Integration CMM	Humphrey 1988	Elimina a necessidade de utilizar vários modelos para o desenvolvimento de <i>software</i> através da integração de vários modelos CMM.	1 – Inicial; 2 – Gestão; 3 – Definido; 4 – Gestão quantitativa; 5 – Otimização	Aérea, Automóvel, Bancária, Educação, Engenharia, Saúde, TI, Telecomunicações.
Berkeley Project Management Process Maturity Model PM2	IBBS and Kwak 2000	Integra práticas, processos e modelos de maturidade anteriores para melhorar a efetividade da Gestão de Projetos e permitir benchmarking.	1 – Processos básicos de GP 2 – Planeamento de projetos 3 – Planeamento e controlo sistemático de projetos; 4 – Planeamento e controlo integrado multiprojetos; 5 – Melhoria contínua dos processos de GP	Engenharia, Construção, TI, Telecomunicações, Produção.
Organizational Project Management Maturity Model OPM3	PMI 1998	Ajuda as organizações a perceber os projetos, programas e portefólios de gestão, e a medir a maturidade através de um amplo conjunto de melhores práticas.	1 – Standard 2 – Mensuração 3 – Controlo 4 – Melhoria contínua	Construção, Educação, Engenharia, Gás e energia, Saúde, TI.
Kerzner Project Management Maturity Model KPMMM	Kerzner 2002	Apresenta métodos para avaliar e verificar cada nível de maturidade de GP. É uma extensão do modelo CMMI.	1 – Linguagem comum 2 – Processo comum 3 – Metodologia singular 4 – Benchmarking 5 – Desenvolvimento contínuo	Educação, Saúde.
Project Management Maturity Model PMMM	Crawford 2006	Permite o desenvolvimento sistemático e efetivo das organizações e a medição das suas capacidades em GP.	1 – Processo inicial 2 – Processo estruturado 3 – Padrão organizacional 4 – Processo de gestão 5 – Processo otimizado	Aérea, Construção, Educação, TI.
Project Management Maturity Model	Hillson 2001	Permite o diagnóstico do atual nível de maturidade e das necessidades de melhoria; promove uma base	1 – Ingênuo 2 – Nocivo 3 – Normalizado 4 – Natural	

ProMMM		para uma evolução progressiva. Baseada no CMM, EFQM Excellence Model e no Risk Maturity Model.		
Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model P3M3	OGC 2006	Fornece 3 modelos de maturidade que podem ser usados separadamente para se focar em áreas específicas da organização e ajudar na avaliação da relação entre portfólios, programas e projetos.	1 – Consciente 2 – Repetível Definido 4 – Gestão 5 – Otimizado	Setor Público Transportes

Tabela 2 - Comparação de modelos de maturidade em Gestão de Projetos

(adaptado de: Seelhofer & Graf, 2018)

Retirada do estudo de Silva (2014), a tabela que se segue mostra a comparação dos modelos de maturidade, relativamente a uma série de características selecionadas. Como é possível observar, existem várias semelhanças entre os modelos PMMM, Berkeley (PM)2 Model e OPM3. Da análise da Figura 11, relativamente a uma das características mais importantes, os níveis de maturidade, com exceção do OPM3, todos os outros modelos apresentam cinco níveis de maturidade, do nível 1 (mais baixo) ao nível 5 (mais elevado). Esta classificação é discreta, ou seja, assume apenas valores inteiros e representativos dos níveis de maturidade, considerando que todas as organizações que estejam inseridas num determinado nível apresentam maturidades idênticas. Pelo contrário, o OPM3 assume uma classificação contínua, apresentada em percentagem, e que por essa razão indica a maturidade de uma organização de um modo mais preciso.

“Todos os modelos baseiam a sua avaliação em processos que a organização deve apresentar perfeitamente consistentes e implementados, de modo a poder alcançar maiores níveis de maturidade. Dos cinco modelos, todos eles têm em consideração a avaliação de processos em GP. Apenas dois, o OPM3 e o Berkeley (PM)2 Model avaliam os processos de Gestão de Programas. Sendo o OPM3 o único que faz uma avaliação da maturidade da Gestão de Portefólios” (Silva, 2014, pp. 36, 37).

		MODELOS				
		CMM	CMMI	PMMM	Berkeley (PM) ² Model	OPM3
CARACTERÍSTICAS	Autor	SEI	SEI	Dr. Harold Kerzner	Ibbs and Kwak	PMI
	Âmbito	Desenvolvimento de <i>Software</i>	Desenvolvimento de <i>Software</i> , Engenharia de Sistemas e GP	GP	GP	GP
	Níveis de Maturidade	1-5	1-5	1-5	1-5	N/A
	Denominação dos Níveis	1-Inicial 2-Repetível 3-Definido 4-Gerido 5-Otimizado	1-Inicial 2-Gerido 3-Definido 4-Gerido Quantitativamente 5-Otimização	1-Linguagem Comum 2-Processos Comuns 3-Metodologia Singular 4-Benchmarking 5-Melhoria Contínua	1- <i>Ad hoc</i> 2-Definido 3-Gerido 4-Integrado 5-Sustentado	N/A
	Discreto/Contínuo	Discreto	Discreto	Discreto	Discreto	Contínuo
	Standard de referência em GP	Nenhum	Nenhum	PMBok	PMBok	PMBok e restantes standards PMI
	Nível de Detalhe	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Extremamente Elevado
	Processos Gestão de Projetos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Processos Gestão de Programas	Não	Não	Não	Sim	Sim
	Processos Gestão de Portefólios	Não	Não	Não	Não	Sim
	Identificação de Forças e Fraquezas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Melhoria contínua	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Figura 11 - Comparação de modelos de maturidade

(fonte: D. Silva et al., 2014)

Silva (2014) apresentam também um resumo das principais vantagens e desvantagens de cada um dos cinco modelos que foram alvo de comparação.

MODELOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
CMM	- Auxilia a determinar erros comuns na implementação de projetos; - Fornece um caminho para ajudar a estabelecer a ordem em que as melhorias precisam ser feitas; - Aumento da produtividade; - Redução de defeitos - melhor qualidade de produtos; - Diminuição de variações do processo; - Diminuição dos custos associados com produtos de má qualidade (retrabalho); - Redução do tempo de ciclo - melhoria da adesão à programação.	- Destinado apenas a projetos de <i>software</i>; - Desilusão sobre os resultados; - Falta de orientação sobre como fazer a melhoria do processo; - Falta de orientação sobre como melhorar (normas descritivas em vez de prescritivas); - Falta de assistência individual; - Modelo complexo e volumoso, com terminologia própria – difícil de entender; - Deve ser adaptado à cultura organizacional, estrutura e compromisso de gestão.
CMMI	- Complemento ao modelo CMM; - Apresenta duas representações (continua e por etapas) para inserir as melhorias na organização; - Usado por organizações independentemente da sua área de atuação; - Melhor previsibilidade de orçamentos e cronogramas do projeto; - Maior satisfação do cliente; - Níveis mais baixos de retrabalho.	- Mais complexo que o CMM; - Requer um grupo de especialistas em cada organização, voltado exclusivamente para a melhoria de processos.
PMMM	- Genérico, com aplicação mais abrangente; - Fácil de explicar; - Utilização de <i>benchmarking</i> nos níveis de maturidade; - Foca-se na constituição interna e externa da organização; - Compreende as forças e fraquezas de uma organização.	- Complexo na sua utilização e moroso pela utilização de um grande número de questões; - Não apresenta orientação suficiente.
Berkeley (PM)² Model	- Usado por organizações de todas as áreas de atuação; - Avaliação bastante completa, contendo questões sobre as principais áreas de conhecimento e fases do processo; - Procura relações entre a eficácia de GP e o desempenho dos projetos; - Calcula o retorno sobre o investimento da GP nas organizações.	- Não oferece orientação específica sobre como mover um processo de GP de um nível de maturidade para outro.
OPM3	- Modelo multidimensional - possibilita determinar a maturidade de uma organização sob diferentes perspectivas; - Abordagem continua, com classificação percentual; - Grande credibilidade do PMI como entidade patrocinadora do modelo; - Utilização de <i>checklists</i> para obtenção da informação; - Avalia a maturidade nos padrões de projetos, programas, e portfólios; - Usado pelas organizações independentemente da sua área de atuação.	- Grande abrangência do seu âmbito e estrutura extremamente complexa – número elevado de MP; - Questionário de avaliação considerado repetitivo e burocrático; - A ausência de um grau mensurável associado à avaliação de maturidade dificulta o entendimento e o estabelecimento de metas mensuráveis.

Figura 12 - Vantagens e desvantagens dos modelos de maturidade

(fonte: Silva, 2014)

Numa análise comparativa realizada nos principais modelos de maturidade em GP, Carvalho et al. (2005) mostrou que existe complementaridade entre os modelos PMMM e OPM3 que poderia ser explorada. Nessa direção, destaque-se que o diagnóstico do nível de maturidade identificada por esses dois modelos foi convergente no caso estudado, revelando, assim, alternativas possíveis em termos de aplicação nas empresas. Por outro lado, verificou-se que existe, nos dois modelos, o foco na institucionalização da GP,

mas há carência no que concerne à avaliação das competências e dos recursos a serem construídos pela organização, no âmbito do indivíduo, da equipa e da organização.

Modelo	Vantagens	Desvantagens
PMMM (KERZNER, 2001)	• Levantamento de maturidade e excelência. • Avaliação da integração dos processos. • Questionários estruturados. • Percepção de níveis gerenciais distintos. • Facilidade de aplicação.	• Questionários restritos. • Pouca ênfase em ações: foco no diagnóstico. • Pouca nitidez entre fases e níveis de maturidade. • Mais aplicável nos níveis iniciais. • Comparações percentuais carecem de rigor estatístico. • Pouca ênfase nas equipes de projetos.
OPM3 (PMI, 2001)	• Fornecimento de <i>check list</i> para levantamento de informações. • Avaliação do grau de maturidade. • Identificação de competências dos indivíduos e da organização. • Ênfase na aderência estratégica com a organização.	• No estágio em que foi utilizado não existia questionário. • Processos e áreas de gerenciamento de projetos não-implícitos. • Falta de aplicações para efeitos comparativos. • Comparações percentuais carecem de rigor estatístico. • Pouca ênfase nas equipes de projetos.
CMM (PAULK <i>et al.</i> , 1995)	• Metodologia consolidada, com fácil verificação de utilização por outras organizações.	• Comparação ficou prejudicada pela ênfase apenas em gerenciamento de projetos.

Figura 13 - Análise comparativa dos modelos de maturidade em Gestão de Projetos
(fonte: Carvalho et al., 2005)

4.4 – Desafios e boas práticas em modelos de maturidade

Na literatura, há algum ceticismo em relação a avaliação da maturidade em GP. Outra parte da literatura implica críticas e destaca algumas fraquezas dos modelos de maturidade (Görög, 2016).

Görög (2016) refere que os modelos não consideram diretamente as implicações dos critérios de sucesso do projeto. Como o sucesso do projeto é um aspeto multifacetado será necessária uma abordagem mais ampla para a avaliação da maturidade da GP.

Como conclusão sumária da literatura sobre a avaliação da maturidade em GP, Görög (2016) retira as seguintes ideias, as quais esquematizo na tabela que se segue.

Pontos Críticos	Autores
Os autores criticam a visão estreita baseada em processos e a abordagem mecanicista implícita nos modelos, e enfatizam a falta de uma abordagem mais ampla.	Cooke-Davies, 2004; Jugdev, 2004; Jugdev & Müller, 2005; Mullaly, 2014
Os autores enfatizam a falta de fatores determinantes no nível organizacional e outros fatores contextuais que também moldam a maturidade do gerenciamento de projetos organizacionais.	Brooks & Clark, 2009; Grant & Pennypacker, 2006; Hillson, 2003; Thomas & Mullaly, 2007; Wheatley, 2007

Os autores apontam que muitos dos modelos são excessivamente complexos e exigem uma grande quantidade de informações para concluir a avaliação da maturidade.	Hillson, 2003; O'Hara & Levin, 2000; Torres, 2014
---	---

Tabela 3 - Pontos críticos dos modelos de maturidade em Gestão de Projetos

(fonte: Görög, 2016)

Embora a maioria dos modelos de maturidade existentes não atenda adequadamente às expectativas, Görög (2016) afirma que o conceito de maturidade em GP organizacional tem relevância. Isso implica o potencial de melhorar a preparação para a GP e a taxa de sucesso crescente associada de projetos nas organizações.

O maior desafio dos modelos de maturidade passa pela contextualização e pela aplicação do modelo mais apropriado ao contexto empresarial, neste caso português. A avaliação de processos ou parâmetros que envolvem pessoas, ambientes e contextos dinâmicos, terão sempre questões ou limitações. No entanto, não devemos deixar de estudar e avaliar o nível de maturidade pois, só assim, teremos ferramentas de monitorização, conseguiremos melhorar os processos, e levar a GP a um nível superior que permita tirar o melhor proveito desta área.

5 – Metodologia e análise de dados

5.1 – Metodologia

“A definição da abordagem metodológica é uma componente importante de qualquer trabalho de investigação, porque, sendo assim, delimita detalhadamente o percurso seguido na preparação de todo o processo de investigação” (Boas, 2009, p.81).

A pesquisa para concretização da presente dissertação foi desenvolvida em quatro fases. A primeira fase consistiu na revisão da literatura sobre a temática do setor do calçado, de forma a conseguir obter uma melhor compreensão do universo estudado. A GP, enquadrando os vários conceitos da área assim como a sua aplicação a nível nacional e a nível do setor industrial. E, para terminar, a temática da maturidade em Gestão de Projetos, visando a definição de conceitos, as problemáticas descritas, revendo os modelos mais citados e fazendo a comparação entre os vários modelos de forma a poder contextualizar e justificar o modelo a ser utilizado. Para concretização da revisão bibliográfica, foi realizada pesquisa nas bibliotecas *online* de universidades (por exemplo, Universidade do Porto e Universidade do Minho) e *b-on*. Recorrendo a agregadores como o *Scielo*, e motores de busca como o Google académico. A procura foi realizada, maioritariamente, através dos termos “Gestão de Projetos”, “maturidade em Gestão de Projetos”, “modelos de maturidade”, “setor calçado”, entre outros, utilizando a língua inglesa e portuguesa como principais idiomas de pesquisa.

A segunda fase foi composta pela recolha de dados e será detalhadamente descrita nos subpontos desta metodologia, uma vez que foram utilizadas as metodologias quantitativa e qualitativa, de forma a melhor especificar os procedimentos adotados em cada uma.

Numa terceira fase, foi realizado o tratamento dos dados com uma análise pormenorizada dos resultados obtidos e com a análise das respostas aos questionários.

Por fim, na quarta fase, foram retiradas as conclusões, assim como realizadas as recomendações para a teoria e prática em GP no setor do calçado, tendo por base os resultados obtidos.

Para Yin, citado por Marinho & Santos (2017), “a metodologia pode ser efetuada para obter um dos três propósitos: explorar, descrever e explicar”. Com o propósito de dar resposta às perguntas de investigação, os autores optaram por adotar uma metodologia mista, combinado a análise quantitativa (através de questionário online) com a análise qualitativa (através de entrevista – estudo de 3 casos).

Boas (2009) refere que métodos qualitativos são úteis quando deparados com um fenómeno “amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais. Bem como quando um fenómeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre” (Bressan citado por Boas, 2009).

5.1.1 – Método quantitativo – Questionário

Foi realizado um questionário¹, dividido em duas partes distintas. Numa primeira parte, foram colocadas questões relativamente à localização e à caracterização da empresa/organização – enquadramento da instituição. Seguidamente, surge uma breve descrição explicativa sobre a Gestão de Projetos e o OPM3 para enquadrar a segunda parte do questionário. A primeira questão desta secção é a que rege todo o restante questionário. Desta resposta, seguiram somente as questões ligadas a cada um dos 17 Fatores Organizacionais (FO) ou o questionário terminava, caso o inquerido respondesse que não aplicava “Nenhum” dos fatores na sua empresa/organização.

O questionário foi elaborado com base no OPM3 (3ª edição) do PMI. Sendo a tradução o mais fidedigna possível (quer das questões em si, como dos respetivos descritivos). As respostas estavam circunscritas ao “Sim” ou “Não”. Foi utilizada a plataforma “*OnlinePesquisa*” para realização do questionário.

O questionário *online* esteve disponível cerca de 60 dias, uma vez que coincidiu com o período de férias de algumas fábricas e com o encerramento de muitas outras devido ao estado de pandemia mundial, causado pelo vírus SARS-CoV-2 (COVID 19), e as consequências negativas causadas nas várias indústrias.

Os pedidos de resposta ao mesmo foram realizados pelos seguintes canais:

- 1) Depois de estudadas e analisadas as grandes associações empresariais com bases de dados que pudessem colaborar na disseminação do questionário, foi pedida a colaboração às seguintes associações: APICCAPS; Associação Empresarial de Felgueiras; CETS (Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa); CTCP (Centro Tecnológico de Calçado de Portugal), para que as mesmas encaminhassem o pedido/*link* do questionário para os seus associados².
- 2) Foi utilizada a plataforma SABI para consulta do número total de empresas a nível nacional e verificação do contato por *e-mail*.

¹ O questionário pode ser consultado no anexo I

² O texto dos *e-mails* enviados às associações pode ser consultado no anexo II

Product name	Sabi	
Update number	256	
Software version	106.00	
Data update	22/12/2020 (nº 2563)	
Username	Instituto Politécnico do P-1	
Export date	28/12/2020	
Cut off date	31/03	
1. CAE Rev. 3 (Primary codes only): 152 - Fabricação de calçado, 22191 - Fabricação de componentes de borracha para calçado, 46422 - Comércio por grosso de calçado		4.244
Total		4.244

Figura 14 - Grelha resumo de consulta da SABI

(fonte: SABI)

Excluindo os contactos de correio eletrónico das associações, uma vez que não foram obtidas respostas sobre o reencaminhamento dos inquéritos aos seus associados, da totalidade das 4244 empresas do *cluster* de calçado a nível nacional, obtivemos os seguintes dados, expostos na tabela que se segue.

Total de empresas registadas na SABI com CAE 152, 22191 e 46422	4244	100%
Empresas com contacto de e-mail	1052	24,78%
Empresas com endereço eletrónico (sem e-mail)	56	1,32%
Empresas com contacto telef. (sem endereço eletrónico e sem e-mail)	1296	30,54%
Empresas registadas na SABI sem qualquer contacto	1840	43,36%

Figura 15 - Dados retirados da SABI

(fonte: elaboração própria)

De forma a garantir que o universo de estudo é o mais fidedigno possível, foram filtradas as empresas com contas apresentadas nos últimos 4 anos. Assim, somente 2343 têm contas disponibilizadas nos últimos 4 anos. Dessas, somente 274 empresas possuem qualquer tipo de contacto (e-mail, página web ou contato telefónico).

Concluindo, foram retirados 1052 contatos de *e-mail*, foram pesquisados os 56 endereços eletrónicos para se retirarem os e-mails dos endereços. Foram ainda estabelecidos aproximadamente 350 contactos telefónicos a solicitar o endereço de *e-mail* para envio do questionário. Lamentavelmente, muitos deles não foram atendidos ou foi-me recusada a cedência do contacto de *e-mail* para efeitos de envio do questionário. No sentido de conseguir mais contactos, foi ainda realizada uma pesquisa através do nome da empresa, pelo motor de busca Google, na tentativa de encontrar o endereço de *e-mail* ou outro contacto.

Assim foi enviado o questionário diretamente a 1342 empresas, correspondendo a 57,28% da totalidade de empresas com contas ativas e registadas na SABI nos últimos 4 anos. Uma vez que houve 226 *e-mails* não entregues (16,84% dos enviados), constata-se que o inquérito foi “entregue” com sucesso a 47,63% das empresas do *cluster* de calçado português (1116 empresas).

C	Quantidade	%
Empresas de calçado em PT com contas nos últimos 4 anos (SABI)	2343	100%
Empresas contactadas	1342	57,28%
Inquéritos devolvidos	226	16,84%
Inquéritos enviados	1116	47,63%

Tabela 4 - Número e percentagem de contactos estabelecidos

(fonte: elaboração própria)

5.1.2 – Método qualitativo – Entrevistas

Segundo Boas (2009), o estudo de caso é um método adequado para dar resposta às questões "como" e "porquê". São questões explicativas e tratam de relações operacionais, que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

O guião da entrevista³ foi realizado tendo por base o questionário e, consequentemente, o OPM3. A cada questão foi acrescentada uma nova questão com vista a explicar o “como”, “em que consiste” ou “que competências”, dando um enquadramento e/ou explicação à questão base.

Foi então feita uma pesquisa de médias ou grandes empresas de calçado, tendo em conta a dimensão/número de pessoas que emprega. Foram contactadas onze empresas de calçado a quem explicámos o âmbito do trabalho e pedimos disponibilidade para realização da entrevista. Somente três afirmaram possuir disponibilidade e conhecimento para responder à entrevista. As restantes oito, afirmaram não utilizar a Gestão de Projetos ou não ter disponibilidade para dar a entrevista.

Foram então agendadas e realizadas as três entrevistas a funcionários de empresas de calçado. Os entrevistados foram selecionados pela “gestão de topo” das próprias empresas, tendo em conta a envolvimento e/ou responsabilidade nos processos de Gestão de Projetos das mesmas. Antes de iniciar a entrevista, foi facultado aos inquiridos uma breve explicação sobre o âmbito e pertinência da investigação.

³ O guião pode ser consultado no anexo III

5.2 – Análise de dados

5.2.1 – Questionário

Das 1 116 empresas contactadas obtiveram-se 60 respostas (5,38% das empresas contactadas). No entanto, somente 38 foram consideradas válidas, uma vez que as restantes não foram respondidas integralmente⁴. Assim, 38 será o nosso número total de respostas a serem analisadas, que corresponde a 3,41% das empresas contactadas e a 1,62% das empresas de calçado em portuguesas (SABI, 2020).

Relativamente à questão número 1, sobre a localização da empresa/organização, 50% das empresas que responderam ao questionário são do concelho de Felgueiras; 15,8% são do concelho de Oliveira de Azeméis; 5,3%, são dos concelhos de Lousada e de São João da Madeira. E, por fim, temos os concelhos de Amarante, Gaia, Alcobaça, Pombal, Fafe, Santa Maria da Feira, Vila do Conde, Guimarães e Castelo de Paiva com 2,6% cada um.

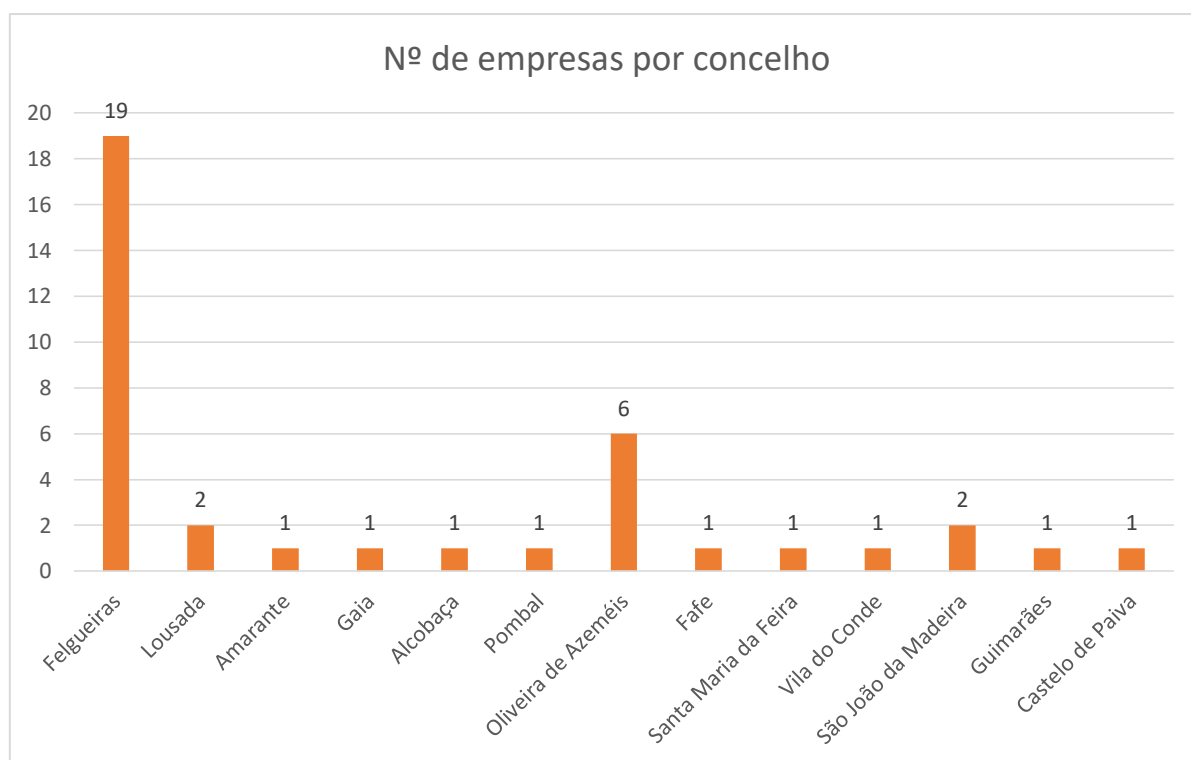


Figura 16 - Número de empresas por concelho (questão 1)

(fonte: elaboração própria)

A questão número 2, referente ao número de empregados da empresa/organização, mostra que 44,7% das empresas são consideradas pequenas empresas, uma vez que têm menos de 50 pessoas. 26,3% das empresas têm menos de 10 pessoas, 23,7% possuem menos de 250 pessoas, e somente 5,3% têm mais de 250 pessoas, correspondendo a “grande empresa”.

⁴ Os resultados do questionário podem ser consultados no anexo IV

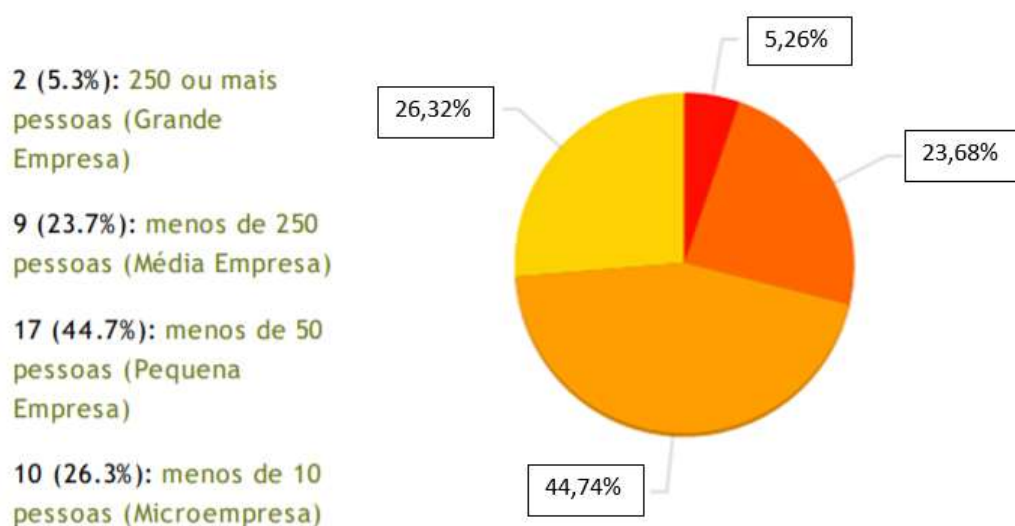


Figura 17 - Número de pessoas que a empresa emprega (questão 2)

(fonte: elaboração própria)

Relativamente à questão número 3, referente ao volume de negócios anual ou ao balanço total anual da empresa: 52,6% das empresas (20 empresas) são microempresas; 28,9% são pequenas empresas; 15,8% são médias empresas; e somente 1 empresa (2,6%) é grande empresa, porque excede os 50 milhões de euros de volume de negócios anual ou 43 milhões de euros de balanço total anual.



Figura 18 - Volume de negócios anual ou balanço anual da empresa (questão 3)

(fonte: elaboração própria)

Relativamente à questão número 4, a área de atividade (CAE) da empresa, os resultados foram os seguintes: 71,05% (27 empresas) declararam que o CAE é 15201, correspondente à Fabricação de calçado; 18,42% (7 empresas) declararam o CAE é 15202, referente à Fabricação de componentes de calçado; com 2,63% (1 empresa cada) há o CAE 21191 – Fabricação de componentes de borracha para calçado e o CAE 4642 – Comércio por grosso de vestuário e calçado. Em “outros”, com 5,26% temos “Armazém de componentes para calçado” e “Fabricação de componentes de plástico para calçado”, com 1 resposta cada.

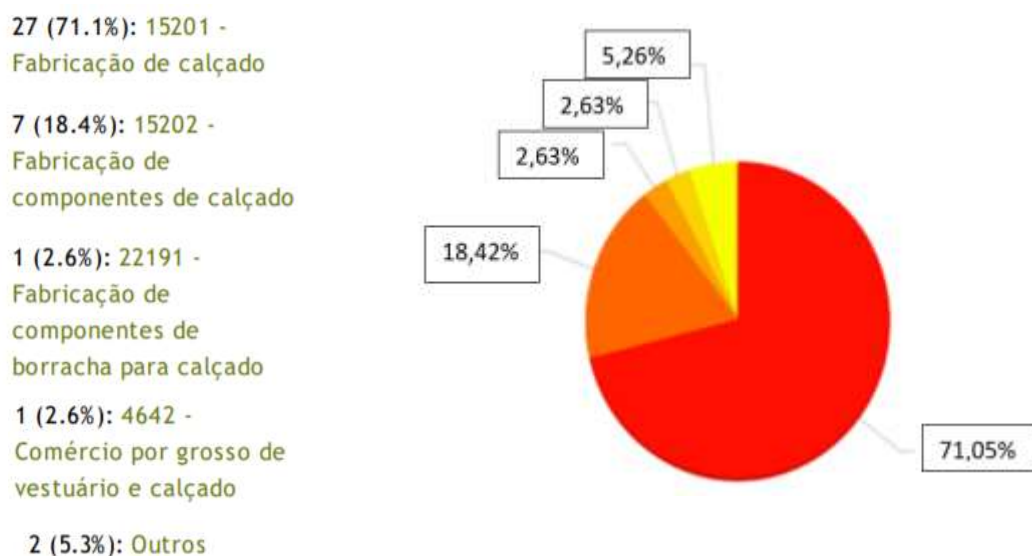


Figura 19 - Atividade económica (CAE) (questão 4)

(fonte: elaboração própria)

Na questão número 5, relativamente aos Fatores Organizacionais (FO) do OPM3, obtivemos os seguintes resultados:

- 50% das empresas (19) afirmam não recorrer a nenhum dos FOs;
- 11 empresas, correspondendo a 28,9 % dos inquiridos, responderam o FO 13 - Sistemas de Gestão;
- com 23,7% (9 inquiridos) temos o FO 1 - Políticas e visão organizacional de Gestão de Projetos e o FO 2 - Gestão de competências;
- com 18,4% (7 inquiridos) temos os seguintes FOs: 4 - Metodologia organizacional de Gestão de Projetos; 5 - Fatores de sucesso dos projetos; 7 - Práticas organizacionais de Gestão de Projetos; 10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de Gestão de Projetos; e 16 - Alinhamento estratégico;
- com 13,2%, 5 respostas temos o FO 6 - Alocação de recursos;
- com 10,5%, 4 respostas afirmativas temos o FO 8 - Técnicas organizacionais de Gestão de Projetos; 11 - Formação em Gestão de Projetos; e 17 - Governança;
- com 7,9%, 3 inquiridos o FO 9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor;

- com 5,3%, 2 inquiridos o FO 15 - Métricas em Gestão de Projetos;
- por fim, 2,6%, resposta afirmativa de 1 inquirido em cada um dos seguintes FOs: 3 - *Sponsorship*/Patrocínio; 12 - Comunidades organizacionais de Gestão de Projetos; e 14 - Estrutura organizacional de Gestão de Projetos.

De salientar que, nesta questão, cada inquirido poderia dar no máximo 6 respostas.

□

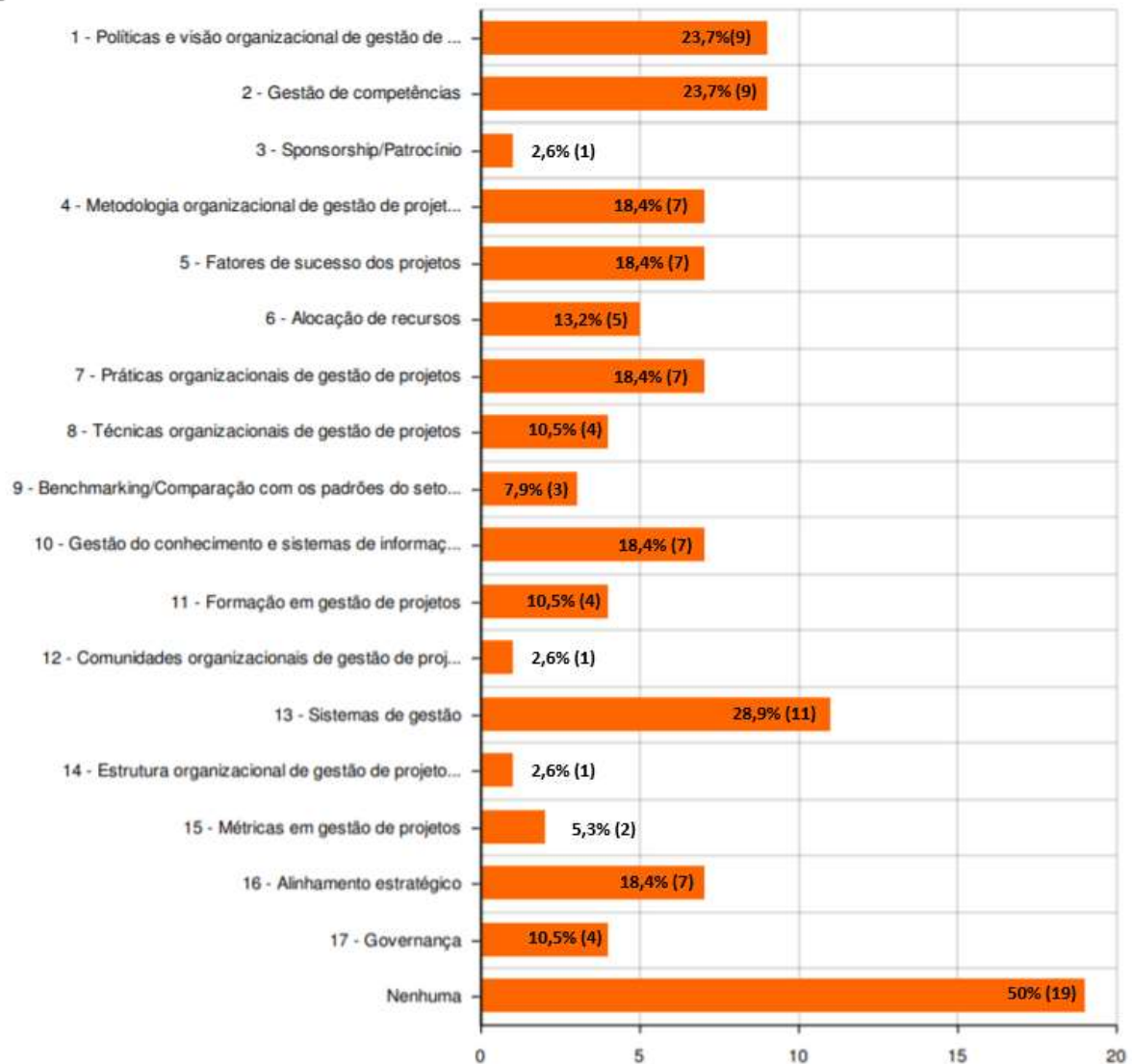


Figura 20 - Facilitadores organizacionais (questão 5)

(fonte: elaboração própria)

Neste ponto, o questionário terminou para os inquiridos que responderam “Nenhuma”, ou seja, somente 19 empresas deram resposta aos pontos seguintes, específicos de cada FO.

Assim, relativamente ao FO 1 - Políticas e visão organizacional de Gestão de Projetos, foram realizadas 9 questões e obtidas 9 respostas. Os resultados estão apresentados na tabela 5.

1 - POLÍTICAS E VISÃO ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
1.1	A sua empresa “define políticas organizacionais de Gestão de Projetos”?	8	88,9%	1	11,1%
1.2	A sua organização “dá formação aos executivos”?	4	44,4%	5	55,6%
1.3	A sua organização “reconhece o valor da Gestão de Projetos”?	9	100%	0	0%
1.4	A sua organização “define os valores da Gestão de Projetos”?	9	100%	0	0%
1.5	A sua organização “colabora na definição de objetivos”?	9	100%	0	0%
1.6	A sua organização possui um “programa de liderança de gestão organizacional de projetos”?	5	55,6%	4	44,4%
1.7	A sua organização “dá formação em gestão organizacional de projetos às partes interessadas”?	3	33,3%	6	66,7%
1.8	A sua organização tem “consciência da diversidade cultural”?	9	100%	0	0%
1.9	A sua organização “cria uma cultura de consciência do risco”?	8	88,9%	1	11,1%

Tabela 5 - Questões e respetivas respostas ao FO1 - Políticas e visão organizacional de GP

(fonte: elaboração própria)

Relativamente ao FO 2 – Gestão de competências foram colocadas 19 questões. Foram 9 os inquiridos a dar resposta a estas questões e os resultados encontram-se na tabela 6.

2 – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
2.1	A sua empresa “atribui recursos competentes à gestão organizacional de projetos”?	7	77,8%	2	22,2%
2.2	A sua empresa “define processos para assegurar competências em Gestão de Projetos”?	6	66,7%	3	33,3%
2.3	A sua organização “facilita o desenvolvimento da gestão organizacional de projetos”?	7	77,8%	2	22,2%
2.4	A sua organização “estabelece um plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão organizacional de projetos”?	5	55,6%	4	44,4%
2.5	A sua organização “tem uma visão do projeto como um todo”?	8	88,9%	1	11,1%
2.6	A sua organização “gere o “ambiente” do projeto”?	6	66,7%	3	33,3%
2.7	A organização “gere o autodesenvolvimento”?	6	66,7%	3	33,3%
2.8	A sua organização “demonstra competência no início de um projeto”?	7	77,8%	2	22,2%
2.9	A sua organização “demonstra competência no planeamento de um projeto”?	7	77,8%	2	22,2%
2.10	A sua organização “demonstra competência na execução de um projeto”?	7	77,8%	2	22,2%
2.11	A sua organização “demonstra competência no controlo e monitorização de um projeto”?	8	88,9%	1	11,1%
2.12	A sua organização “demonstra competência no encerramento de um projeto”?	7	77,8%	2	22,2%
2.13	A sua organização “demonstra competências de comunicação”?	8	88,9%	1	11,1%
2.14	A sua organização “demonstra competências de liderança”?	8	88,9%	1	11,1%

2.15	A sua organização “demonstra competências de gestão”?	7	77,8%	2	22,2%
2.16	A sua organização “demonstra competências cognitivas”?	7	77,8%	2	22,2%
2.17	A sua organização “demonstra competências de eficácia”?	7	77,8%	2	22,2%
2.18	A sua empresa “demonstra competências de profissionalismo”?	9	100%	0	0%
2.19	A sua organização “disponibiliza formação/mentoring para os gestores de projetos”?	6	66,7%	3	33,3%

Tabela 6 - Questões e respetivas respostas ao FO2 - Gestão de competências

(fonte: elaboração própria)

O FO 3 – *Sponsorship*/Patrocínio obteve somente resposta de 1 inquirido e é composto por 3 questões.

3 – SPONSORSHIP/PATROCÍNIO					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
3.1	A sua organização “estabelece <i>sponsorship</i> /patrocínio”?	0	0%	1	100%
3.2	A sua organização “estabelece suporte executivo”?	0	0%	1	100%
3.3	A sua organização “define as competências dos <i>sponsors</i> /patrocinadores”?	0	0%	1	100%

Tabela 7 - Questões e respetivas respostas ao FO3 - *Sponsorship*/Patrocínio

(fonte: elaboração própria)

Com 8 respostas, o FO4 – Metodologia Organizacional de Gestão de Projetos é composto por 6 questões.

4 – METODOLOGIA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
4.1	A sua organização “adapta flexivelmente os processos de Gestão de Projetos”? *	7	87,5%	1	12,5%
4.2	A sua organização “adapta as metodologias da Gestão de Projetos”?	7	87,5%	1	12,5%
4.3	A sua organização “integra a metodologia de Gestão de Projetos nos processos organizacionais”?	6	75%	2	25%
4.4	A sua organização “incorpora estruturas comuns (<i>frameworks</i>) e estruturas de governança”?	1	12,5%	7	87,5%
4.5	A sua organização “desenvolve modelos de Gestão de Projetos”?	7	87,5%	1	12,5%
4.6	A sua organização “define diretrizes de adaptação do modelo de Gestão de Projetos”?	5	62,5%	3	37,5%

Tabela 8 - Questões e respetivas respostas ao FO4 - Metodologia organizacional de GP

(fonte: elaboração própria)

O FO 5 – Fatores de sucesso dos projetos, composto somente por uma questão teve participação de 7 inquiridos.

5 – FATORES DE SUCESSO DOS PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
5.1	A sua organização “inclui os objetivos estratégicos nos objetivos dos projetos”?	5	71,4%	2	28,6%

Tabela 9 - Questões e respectivas respostas ao FO5 - Fatores de sucesso dos projetos

(fonte: elaboração própria)

O FO6 – Alocação de Recursos obteve resposta de 5 empresa e é composto por 4 questões.

6 – ALOCAÇÃO DE RECURSOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
6.1	A sua organização “registra a alocação dos recursos dos projetos”?	4	80%	1	20%
6.2	A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?	4	80%	1	20%
6.3	A sua organização “define processos de distribuição e otimização de recursos”?	4	80%	1	20%
6.4	A sua organização assegura-se “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?	4	80%	1	20%

Tabela 10 - Questões e respectivas respostas ao FO6 -Alocação de recursos

(fonte: elaboração própria)

Práticas Organizacionais de Gestão de Projetos é o FO7 que obteve respostas de 7 empresas e é constituído por 3 questões.

7 – PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
7.1	A sua organização “conhece os planos interprojetos”?	3	42,9%	4	42,9%
7.2	A sua organização “incentiva a adesão ao código de ética em Gestão de Projetos”?	5	71,4%	2	28,6%
7.3	A sua organização possui um "processo consistente de orientação do projeto"?	5	71,4%	2	28,6%

Tabela 11 - Questões e respectivas respostas ao FO7 - Práticas organizacionais de GP

(fonte: elaboração própria)

Com 4 respostas em 4 questões apresenta-se o FO8 – Técnicas Organizacionais de Gestão de Projetos.

8 – TÉCNICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
8.1	A sua organização “aderiu às técnicas de Gestão de Projetos”?	4	100%	0	0%
8.2	A sua organização “incentiva a correr riscos”?	3	75%	1	25%
8.3	A sua organização tem “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”?	4	100%	0	0%
8.4	A sua organização “usa métodos matemáticos para a priorização”?	2	50%	2	50%

Tabela 12 - Questões e respetivas respostas ao FO8 - Técnicas organizacionais de GP

(fonte: elaboração própria)

O FO9 – Benchmarking/Comparação com os padrões do sector é composto por 3 questões e teve a participação de 3 empresas.

9 – TÉCNICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
9.1	A sua organização “avalia o desempenho da gestão organizacional de projetos em relação aos padrões do setor”?	3	100%	0	0%
9.2	A sua organização “faz benchmarking das práticas e resultados da Secção/Departamento de Gestão de Projetos (PMO)”?	2	66,7%	1	33,3%
9.3	A sua organização “incorpora a performance de <i>benchmarking</i> no <i>Balanced Scorecard</i> ”?	1	33,3%	2	66,7%

Tabela 13 - Questões e respetivas respostas ao FO9 - Técnicas organizacionais de GP

(fonte: elaboração própria)

Com 5 questões o FO10 – Gestão do conhecimento e sistemas de informação, obteve 7 respostas.

10 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
10.1	A sua organização “recolhe e partilha as lições aprendidas”?	7	100%	0	0%
10.2	A sua organização tem “um sistema de informação de Gestão de Projetos”?	5	71,4%	2	28,6%
10.3	A organização “documenta estudos de caso de Gestão de Projetos”?	4	57,1%	3	42,9%
10.4	A sua organização “define painéis de controlo executivos”?	5	71,4%	2	28,6%
10.5	A sua organização “define modelos de relatórios de gestão organizacional de projetos”?	5	71,4%	2	28,6%

Tabela 14 - Questões e respetivas respostas ao FO10 - Gestão do conhecimento e SI

(fonte: elaboração própria)

FO11 – Formação em Gestão de Projetos obteve 4 respostas e é composto por 5 questões.

11 – FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
11.1	A sua organização “disponibiliza formação em Gestão de Projetos”?	2	50%	2	50%
11.2	A sua organização “disponibiliza formação contínua”?	4	100%	0	0%
11.3	A sua organização “define programas de formação e desenvolvimento”?	4	100%	0	0%
11.4	A sua organização possui “Estudos de caso de Gestão de Projetos incluídos no programa de iniciação em Gestão de Projetos”?	3	75%	1	25%
11.5	A sua organização garante que “a formação em Gestão de Projetos esteja incluída no plano de progressão de carreira”?	2	50%	2	50%

Tabela 15 - Questões e respetivas respostas ao FO11 - Formação em GP

(fonte: elaboração própria)

Composto por 3 questões, o FO12 - Comunidades Organizacionais de Gestão de Projetos obteve resposta de apenas 1 inquirido.

12 – COMUNIDADES ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
12.1	A sua organização “estabelece comunidades internas de Gestão de Projetos”?	1	100%	0	0%
12.2	A sua organização “interage com comunidades externas de Gestão de Projetos”?	0	0%	1	100%
12.3	A sua organização “estabelece um grupo de interesse em dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos”?	1	100%	0	0%

Tabela 16 - Questões e respetivas respostas ao FO12 - Comunidades organizacionais em GP

(fonte: elaboração própria)

Foram 11 as respostas ao FO13 – Sistemas de Gestão composto por 1 única questão.

13 – SISTEMAS DE GESTÃO					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
13.1	A sua organização “define/estabelece uma estrutura comum (<i>framework</i>) de Gestão de Projetos”?	3	27,3%	8	72,7%

Tabela 17 - Questões e respetivas respostas ao FO13 - Sistemas de GP

(fonte: elaboração própria)

FO14 – Estrutura Organizacional de Gestão de Projetos composto por 3 questões obteve somente resposta de 1 inquirido.

14 – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
14.1	A sua organização “estabelece uma estrutura de gestão organizacional de projetos”?	1	100%	0	0%
14.2	A sua organização “adotou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”?	1	100%	0	0%
14.3	A sua organização “institucionalizou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”?	1	100%	0	0%

Tabela 18 - Questões e respectivas respostas ao FO14 - Estruturas organizacionais em GP

(fonte: elaboração própria)

Composto por 5 questões o FO15 – Métricas em Gestão de Projetos obteve 2 respostas.

15 – MÉTRICAS EM GESTÃO DE PROJETOS					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
15.1	A sua organização “recolhe métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”?	1	50%	1	50%
15.2	A sua organização “usa as métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”?	1	50%	1	50%
15.3	A sua organização “verifica a precisão das métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”?	1	50%	1	50%
15.4	A sua organização “analisa e melhora as métricas de sucesso da Gestão de Projetos”?	0	0%	2	100%
15.5	A sua organização “define indicadores chave de liderança”?	2	100%	0	0%

Tabela 19 - Questões e respectivas respostas ao FO15 - Métricas em GP

(fonte: elaboração própria)

O FO16 – Alinhamento Estratégico composto por 8 questões obteve 7 respostas.

16 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
16.1	A sua organização “alcança Metas e Objetivos Estratégicos através da Gestão Organizacional de Projetos”?	4	57,1%	3	42,9%
16.2	A sua organização “analisa o valor alcançado”?	6	85,7%	1	14,3%
16.3	A sua organização “avalia a concretização dos benefícios propostos”?	7	100%	0	0%
16.4	A sua organização “define uma metodologia de gestão do risco empresarial”?	7	100%	0	0%
16.5	A sua organização “define uma estrutura comum (<i>framework</i>) de alinhamento estratégico”?	4	57,1%	3	42,9%
16.6	A sua organização “reporta o desempenho da gestão organizacional de projetos à estratégia”?	6	85,7%	1	14,3%
16.7	A sua organização “reporta o desempenho estratégico dos projetos”?	4	57,1%	3	42,9%
16.8	A sua organização “usa avaliação formal de performance”?	5	71,4%	2	28,6%

Tabela 20 - Questões e respectivas respostas ao FO16 - Alinhamento estratégico

(fonte: elaboração própria)

Para terminar, com 4 respostas temos o FO17 – Governança, composto por 2 questões.

17 – GOVERNANÇA					
Nº	QUESTÃO	RESPOSTA			
		Sim	%	Não	%
17.1	A sua organização “define políticas de governança em toda a organização”?	2	50%	2	50%
17.2	A sua organização possui “um projeto, programa e portfólio de governança consistente para a toda a empresa”?	2	50%	2	50%

Tabela 21 - Questões e respetivas respostas ao FO17 - Governança

(fonte: elaboração própria)

5.2.2 – Entrevistas

Como mencionado anteriormente, foram realizadas entrevistas a responsáveis pela Gestão de Projetos de 3 empresas de calçado portuguesas. De forma a garantir a privacidade dos indivíduos e o sigilo prometido às empresas, as tabelas que se seguem, construídas com base nas transcrições das entrevistas, serão somente compostas pelas questões e respostas de relevância para o estudo em causa⁵. Os casos serão referidos como Caso A, B e C, por ordem indiscriminada e sem ter qualquer tipo de correspondência à empresa/organização em questão.

CASO A

QUESTÕES	RESPOSTAS
Número de Pessoas que a empresa emprega	Menos de 250 pessoas (média Empresa)
Volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa	Volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
Área de Atividade da empresa - CAE	15201 – Fabricação de Calçado
Fatores Organizacionais utilizados	2 – Gestão de conhecimentos; 5 – Fatores de sucesso dos projetos; 7 – Práticas organizacionais de Gestão de Projetos; 8 – Técnicas organizacionais de Gestão de Projetos; 11 – Formação em Gestão de Projetos; 12 – Comunidades organizacionais de Gestão de Projetos.
2.1 – A empresa atribui recursos com o nível certo de competências para cada função relacionada com o projeto?	Sim
Como é que a sua empresa “atribui os recursos competentes à gestão organizacional de projetos”?	Nós colocamos as chefias nas funções dos projetos e depois vamos dar formação específica às chefias.
2.2 – A organização define um processo para assegurar que os gestores de projetos possuem conhecimentos e experiência suficientes?	Sim

⁵ As transcrições completas podem ser consultadas no anexo v

Em que consistem esses “processos para assegurar competências em Gestão de Projetos”?	Através de formação.
2.3 – A organização assegura o desenvolvimento da Gestão de Projetos?	Não
2.4 – A organização estabelece um plano de progressão de carreira para todas as funções da Gestão de Projetos?	Não
2.5 – Os gestores de projetos percebem as necessidades dos intervenientes, o impacto do projeto no ambiente geral da organização, estrutura formal e informal da organização, política e usam a inteligência emocional para entender e explicar as ações e atitudes de outras pessoas?	Sim
Como é que a sua empresa “gere do projeto como um todo”?	Aqui neste caso é que mesmo não alcançando os objetivos, tentamos fazer com toda a gente perceba que isto é importante de ser cumprido ou respeitado, que é importante respeitar uma série de normas.
2.6 – Os gestores de projetos gerem efetivamente todo o ambiente envolvente do projeto?	Sim
Como é que a sua empresa “gere o ambiente do projeto”?	Sim, nós temos um quadro de polivalência e temos as pessoas que têm determinadas funções, mesmo não sendo gestoras do projeto. Vamos fazendo sempre essa avaliação.
2.7 – A organização dá aos seus gestores de projetos a possibilidade de gerir e desenvolver as suas competências?	Sim
Como é que a sua empresa “gere o autodesenvolvimento dos gestores de projetos”?	Sim, como disse nas outras questões, através da formação que a empresa vai dando.
2.8 – O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de iniciação do projeto?	Sim
Que competências são demonstradas na “iniciação do projeto”?	No meu caso, eu fiz uma formação específica para desenvolver as minhas competências e depois poder aplicar na organização. A nível de competências... talvez através da demonstração de conhecimento sobre o processo.
2.9 – O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de planeamento do projeto?	Sim
Que competências são demonstradas no “planeamento do projeto”?	O conhecimento sobre o próprio projeto.
2.10 – O gestor de projetos da organização demonstra as suas competências na execução do projeto?	Sim
Que competências são demonstradas na “execução do projeto”?	É a mesma coisa. A formação e conhecimentos sobre o projeto.
2.11 – O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de controlo e monitorização do projeto?	Sim
Que competências são demonstradas no “controlo e monitorização do projeto”?	Mas há uma avença com o centro tecnológico que nos auxilia e é responsável por esta parte de monitorização do projeto.
2.12 – O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de encerramento do projeto?	Sim

Que competências são demonstradas no “encerramento do projeto”?	É igual à anterior. É da competência do Centro tecnológico.
2.13 – Os gestores de projetos são capazes de demonstrar as suas competências de comunicação com as partes envolvidas?	Sim
Que competências de comunicação são demonstradas?	Considero que as competências são demonstradas através dos resultados. Se os resultados são atingidos significa que há competências.
2.14 – Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de liderança dos projetos?	Sim
Que competências de liderança são demonstradas?	E considero a mesma coisa da resposta anterior... São demonstradas competências que são demonstradas através dos resultados obtidos.
2.15 – Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de gestão?	Sim
Que competências de gestão são demonstradas?	Igual na mesma.
2.16 – Os gestores de projetos demonstram capacidades cognitivas de gestão (habilidade de planejar, analisar e resolver problemas)?	Sim
Que competências cognitivas de gestão são demonstradas pelo GP?	A mesma coisa que nas anteriores.
2.17 – Os gestores de projetos são capazes de demonstrar eficácia?	Sim
Como é que o gestor de projetos a sua empresa “demonstra eficácia”?	Sim, porque a obtenção dos resultados revela a eficácia.
2.18 – Os gestores de projetos são capazes de demonstrar profissionalismo na Gestão de Projetos?	Sim
Como é que o gestor de projetos a sua empresa “demonstra profissionalismo”?	Através do conhecimento aprofundado de todo o planeamento do projeto e da obtenção de resultados.
2.19 – A sua organização disponibiliza formação/ <i>mentoring</i> para os gestores de projetos?	Sim
Em que consiste a formação/ <i>mentoring</i> para os gestores de projetos?	Depois de analisadas as questões técnicas e práticas é procurada a formação para ser desenvolvida pelas chefias responsáveis como os projetos, como mencionado nas questões iniciais.
5.1 – Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade?	Como também inclui qualidade, é não.
7.1 – A sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?	Sim
Como é que a sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?	A avaliação destes projetos é feita em conjunto.
7.2 – A organização promove a adesão ao Código de Ética e Conduta Profissional de Gestão de Projetos para melhorar os resultados e a qualidade do projeto?	Sim
Como é que a sua empresa “incentiva à adesão ao código de ética em Gestão de Projetos”?	Aqui confesso que não considero bem um incentivo, mas sim uma obrigação
7.3 – A organização possui um processo consistente de orientação do projeto?	Sim

Em que consiste a "definição do processo padronizado de orientação do projeto"?	Há uma série de documentação estruturada e organizada, certos passos que se têm que seguir aquando da realização dos projetos.
8.1 – A organização aderiu às técnicas de Gestão de Projetos?	Sim
Como é que a sua empresa “selecionou e aderiu às técnicas de Gestão de Projetos”?	Através da consultoria com o Centro Tecnológico que nos ajudou neste ponto.
8.2 – A organização incentiva a equipa do projeto a assumir riscos calculados que aumentem a performance do projeto?	Sim
Como é que a sua empresa “incentiva a correr riscos”?	Bem... considero que seja um risco calculado, por isso é uma oportunidade de melhoria. Esta forma de ver as coisas acaba por ser um incentivo.
8.3 – A sua empresa usa “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”?	Sim
Em que consistem os “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”?	São quadros, modelos ou ferramentas em que nós avaliamos. Há um quadro de avaliação que deve ser usado.
8.4 – A sua empresa “usa métodos matemáticos para a priorização”?	Sim
Em que consistem os “métodos matemáticos para a priorização”?	São folhas de cálculo, folhas de <i>Excel</i> .
11.1 – A sua empresa “disponibiliza formação em Gestão de Projetos”?	Sim
Como é que a sua empresa “disponibiliza formação em Gestão de Projetos”?	Temos avaliação interna e externa.
11.2 – A organização disponibiliza formação contínua no uso de ferramentas, metodologias e desenvolvimento do conhecimento?	Sim
Como é que a sua empresa “disponibiliza formação contínua”?	Também das duas formas... vamos disponibilizando formação internamente e externa.
11.3 – A organização define um programa de formação e desenvolvimento para melhorar as capacidades dos elementos envolvidos nos projetos?	Sim
Como é que a sua empresa “define programas de formação e desenvolvimento”?	Temos um quadro de necessidade e de oportunidades e vamos definindo as formações conforme esse quadro.
11.4 – A organização inclui estudos de caso de Gestão de Projetos no programa de iniciação de Gestão de Projetos para assegurar o sucesso e disponibilizar as aprendizagens chave?	Não
11.5 – A sua organização garante que “a formação em Gestão de Projetos esteja incluída no plano de progressão de carreira”?	Sim.
Como é que a sua empresa “inclui a formação em Gestão de Projetos no plano de progressão de carreira”?	O facto de a pessoa participar em formação abre portas à progressão.
12.1 – A organização estabelece comunidades (equipas) internas de Gestão de Projetos?	Sim
Como é que a sua empresa “estabelece equipas internas de suporte à Gestão de Projetos”?	É por setores e por conhecimento.

12.2 – A organização incentiva a associação com equipas externas que apoiam o desenvolvimento em Gestão de Projetos? (Isso pode incluir associações ou iniciativas profissionais)?	Sim
Como é que a sua empresa “interage com comunidades externas de Gestão de Projetos”?	Trabalhamos com o centro Tecnológico tentando evoluir ajustando-nos e apoiando-nos nos conhecimentos e informações que eles disponibilizam. Eles vão lá à empresa. Com os gestores têm contacto direto e coordenado. Às vezes, pontualmente, pode haver necessidade de dar algumas explicações e eles vão aos sítios específicos para nos ajudar. E quando é necessário fazem-se formações em grupo.
12.3 – A organização estabelece grupos de interesse para que a comunidade de Gestão de Projetos partilhe com os colegas dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos?	Sim
Como é que a sua empresa “grupos de interesse”?	É feito através de comunicação direta, reuniões, brainstorming.

Tabela 22 - Entrevista Caso A
(fonte: elaboração própria)

CASO B

QUESTÕES	RESPOSTAS
Número de Pessoas que a empresa emprega	Menos de 250 pessoas (média Empresa)
Volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa	Volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
Área de Atividade da empresa - CAE	15201 – Fabricação de Calçado
Fatores Organizacionais utilizados	5 – Fatores de sucesso dos projetos; 6 – Alocação de Recursos.
5.1 – Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade?	Não... só incluímos esses três.
6.1 – A sua organização regista a alocação dos recursos dos projetos?	Sim
Como é que a sua empresa “registra a alocação dos recursos dos projetos”?	Há uma tabela onde se regista os dados dos recursos, com tempos, datas e outros aspetos. Por isso, eles têm uma tabela própria.
6.2 – A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?	Sim
A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?	Então... tendo em conta a formação, a empresa disponibiliza os meios tanto para as competências práticas como para as competências mais teóricas.
6.3 – A sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?	Sim
Como é que a sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?	Tendo em conta o que será necessário para uma base de formação adequada, os meios serão disponibilizados de acordo com a técnica de cada um.
6.4 – A organização assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?	Não

Tabela 23 - Entrevista Caso B
(fonte: elaboração própria)

CASO C

QUESTÕES	RESPOSTAS
Número de Pessoas que a empresa emprega	Menos de 250 pessoas (média Empresa)
Volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa	Volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
Área de Atividade da empresa - CAE	15202 – Fabricação de Componentes de Calçado
Fatores Organizacionais utilizados	5 – Fatores de sucesso dos projetos; 6 – Alocação de Recursos; 7 – Práticas organizacionais de Gestão de Projetos; 13 – Sistemas de Gestão.
5.1 – Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade?	A nossa maior preocupação efetivamente está ligada a esses pontos, e principalmente o custo e qualidade. Então... é não.
6.1 – A sua organização regista a alocação dos recursos dos projetos?	Sim
Como é que a sua empresa “registra a alocação dos recursos dos projetos”?	Ora bem, temos tabelas, fichas técnicas dos produtos, circuitos de produção com tempos e recursos e funciona em dois programas, <i>Excel</i> e no programa de gestão de produção.
6.2 – A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?	Sim
A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?	Como... Os recursos são os responsáveis máximos por cada sector, vamos chamar assim. Cada um tem a máxima experiência e alguma formação específica na função que desempenha. Os projetos, dependendo das necessidades e especificidades, passam sempre por esses recursos.
6.3 – A sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?	Não
6.4 – A organização assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?	Sim
Como é que a sua empresa assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?	Aqui, no fundo, são os projetos que são distribuídos pelos técnicos em função das especificidades do projeto, como já tinha dito. Mas o que acontece é que muitas vezes o mesmo projeto tem que ir a mais do que um técnico e aí a gestora de projetos faz a gestão e o devido planeamento.
7.1 – A sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?	Não.
7.2 – A organização promove a adesão ao Código de Ética e Conduta Profissional de Gestão de Projetos para melhorar os resultados e a qualidade do projeto?	Sim
Como é que a sua empresa “incentiva à adesão ao código de ética em Gestão de Projetos”?	É muito importante o sigilo profissional. Temos até empresas que só aceitam trabalhar connosco depois de assinado o termo de confidencialidade. É muito importante que todos percebam isto e o cumpram.
7.3 – A organização possui um processo consistente de orientação do projeto?	Não
13.1 – A sua empresa “define/estabelece a estrutura comum da Gestão de Projetos”?	Sim

Como é que a sua empresa “define/estabelece a estrutura comum da Gestão de Projetos”?	Bem, temos a nossa gestora de projetos que trabalha comigo na fase inicial de todos os projetos. Depois é que podemos dizer que cada um segue o seu caminho em função do que for preciso, vai às diferentes áreas... Mas há uma estrutura comum na gestão dos projetos que está definida e que deve ser cumprida.
---	---

Tabela 24 - Entrevista Caso C

(fonte: elaboração própria)

5.3 – Maturidade organizacional em Gestão de Projetos

Relativamente à abordagem quantitativa, através de questionário *online*, percebemos que 50% das respostas obtidas pertencem as empresas localizadas no concelho de Felgueiras, e 15,8% do Concelho de Oliveira de Azeméis. Neste sentido, vamos ao encontro do referido na revisão bibliográfica em que a grande maioria das empresas do *cluster* de calçado portuguesas se encontravam nestas áreas. Podemos ainda constatar que 57,9% dos inquiridos são da região do Tâmega e Sousa. Indo também ao encontro do referido pela APICCAPS: que a indústria do calçado é particularmente relevante no Norte do país, onde se encontram a maioria das empresas. Constatamos ainda que 94,7% das empresas da nossa amostra são da região norte, encontrando-se num raio de 60 km da cidade do Porto.

Relativamente à caracterização da nossa amostra, podemos perceber que a maioria são pequenas e médias empresas, relativamente ao número de pessoas que empregam (de 11 a 250 pessoas), representando 68,4% da amostra. Quanto ao volume de negócios ou ao balanço total anual, temos uma maior representatividade das microempresas com 52,6% e das pequenas empresas com 28,9%, perfazendo um total de 81,5%. A área de atividade encontra-se maioritariamente no grupo 15201 – Fabricação de calçado, com uma percentagem de 71,1%, seguido do grupo 15202 – Fabricação de componentes de calçado com 18,4%, auferindo um total de 89,5%.

Relativamente aos Fatores Organizacionais (FO), o facto de 50% dos inquiridos referir que não utilizam nenhum dos FO, pode eventualmente indicar que metade das empresas não utiliza a Gestão de Projetos como ferramenta de gestão empresarial. Considerando um dado importante, revelador do nível reduzido de maturidade em Gestão de Projetos (segundo o OPM3) no setor do calçado português.

Dos restantes 50%, correspondendo a 19 empresas, podemos verificar que os FO mais comuns são os Sistemas de Gestão, as Políticas e Visão Organizacional de GP e a Gestão de Competências. Por outro lado, as menos utilizadas são o *Sponsorship*, Comunidades Organizacionais de GP, Estrutura Organizacional de GP.

Em seguida, apresenta-se a síntese das conclusões por FO:

- Relativamente às Políticas e Visão Organizacional de GP, 100% dos inquiridos referem que a organização reconhece e define os valores da GP, assim como colabora na definição de objetivos

e tem consciência da diversidade cultural. Com uma representação de 23,7% dos inquiridos, consideramos então que as políticas e visão organizacional de GP têm um peso considerável no *cluster* do calçado.

- Na Gestão de Competências a “demonstração de competências de profissionalismo” destaca-se com 100% de respostas afirmativas. Podemos também constatar que todas as restantes questões têm uma percentagem alta de respostas afirmativas, sendo a definição de um “plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão organizacional de projetos” o parâmetro com respostas mais baixo.

- Os Sistemas de Gestão, é o FO mais acolhido pelas empresas (questão 5). No entanto, possui uma percentagem de 27,3% (representando 3 em 11) de respostas afirmativas na questão adjacente (questão 13.1) sobre a “definição de uma estrutura comum de Gestão de Projetos”. Desta forma, deixa algumas dúvidas quanto à real utilização dos sistemas de gestão pelas empresas.

- De salientar ainda que o FO 3 – *Sponsorship*/Patrocínio, além de ser dos menos referidos tem uma percentagem de 0 em todas as questões colocadas, deixando transparecer a não utilização do mesmo por nenhuma empresa, e sendo o único FO nesta situação.

Da nossa abordagem qualitativa, através do estudo de três empresas/casos representativos do setor em análise, temos uma amostra relativamente homogênea. Sendo os três casos da zona norte do país, médias empresas quanto ao número de pessoas empregadas, e três pequenas empresas quanto ao volume de negócios. No que concerne à área de atividade temos a representação de duas empresas de Fabricação de Calçado e uma de Fabricação de Componentes de Calçado.

Nesta análise, o FO mais mencionado e comum aos três casos em estudo é o 5 – Fatores de sucesso dos projetos, que possuía 18,4% de menções na análise quantitativa, tendo sido selecionado por 7 empresas.

No entanto, nos três casos temos respostas comuns, que não incluem objetivos estratégicos explícitos, além do tempo, custo e qualidade. Referem mesmo que estes são os mais importantes nas suas empresas.

De referir ainda que em dois casos foram mencionados os FO 7 – Práticas organizacionais de GP, apresentado com 18,4% na análise quantitativa, reforçando o peso do mesmo. Assim como o FO 6 – Alocação de recursos que, por sua vez, havia tido 13,2% de registos positivos na abordagem quantitativa. Nestes pontos, podemos salientar que é dada importância ao código de ética e conduta profissional. Havendo necessidade obrigatória de cumprimento do mesmo, revelando bastante importância neste ponto. No FO 6, os entrevistados mostraram que as empresas recorrem a tabelas/grelhas de Excel e programas de produção para os registos dos recursos. Revelam também que, de uma forma geral, os recursos têm formação e experiência nas funções que desempenham. Mostraram-se bastante confiantes e organizados nestes pontos, revelando que neste FO eram mais experientes.



Figura 21 - Nuvem de palavras com base nas entrevistas
(elaborada no Online-toolz; Fonte: elaboração própria)

Como podemos constatar na figura 21, realizada com base nas respostas obtidas nas três entrevistas/casos, as palavras com maior incidência são “formação”, “competências” e “projeto”. Podemos constatar e concluir que é dada grande importância à formação e às competências de gestão por parte dos gestores das instituições. Elementos fundamentais para a padronização da gestão nas empresas, assim como para aumentar os níveis de maturidade das mesmas.

Em suma, indo ao encontro das problemáticas levantadas no início deste estudo, podemos referir que cerca de metade das empresas de calçado portuguesas, tipicamente micro e pequenas empresas, não recorrem à Gestão de Projetos de forma sistematizada/formal. Ou, eventualmente, embora a mesma possa existir, não a identificam como tal. Os restantes 50% que recorrem à Gestão de Projetos na sua gestão organizacional, maioritariamente estão mais evoluídos quanto às Políticas e Visão Organizacional da GP, na Gestão de Competências, na Metodologia Organizacional de GP. Assim como nos Fatores de Sucesso dos Projetos, Práticas Organizacionais de GP, Alinhamento Estratégico, e ainda na Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação.

5.4 – Recomendações para a Gestão de Projetos

Tendo em conta os resultados do presente estudo, retirando do corpo teórico a grande importância do desenvolvimento da área da Gestão de Projetos para a indústria em geral e, mais concretamente, no setor do calçado, podemos então recomendar:

- A aplicação da gestão organizacional de projetos nas empresas e/ou organizações de todo o *cluster* do calçado, independentemente da sua localização e/ou dimensão. As mais-valias da Gestão de Projetos são transversais e trazem benefícios para a organização e crescimento empresarial.
- A aplicação da GP pode e deve ser realizada de forma progressiva, de forma a institucionalizar algumas ferramentas e, progressivamente, padronizar a GP na empresa;
- Sugere-se que, logo à partida se recorra aos fatores organizacionais que concluímos serem os mais usados neste setor. Nomeadamente: Políticas e Visão Organizacional da GP; Gestão de Competências; Metodologia Organizacional de GP; Fatores de Sucesso dos Projetos; Práticas Organizacionais de GP; Alinhamento Estratégico; e Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação;
- A procura de formação contínua, trazendo mais conhecimento técnico na área específica e confiança de todos os intervenientes nos projetos, pode também ser uma mais-valia para as organizações;
- Há várias formas de se desenvolver a Gestão de Projetos nas empresas. Uma sugestão, feita com base neste estudo, é o recurso a apoio exterior à organização. Principalmente, quando aplicado a empresas de menores dimensões, nomeadamente através de consultoria, Associações e/ou Organizações que apoiam o desenvolvimento industrial do setor do calçado;
- O recurso ao *Benchmarking*, que apesar de não ter sido um dos FO mais mencionados, poderá ser importante para haver uma comparação com os padrões do mesmo setor;
- Por fim, o levantamento/consolidação de estudos sobre a Gestão de Projetos aplicados ao setor do calçado, pode evidenciar boas práticas e recomendações que conduzem à melhoria da maturidade organizacional em gestão de projetos.

6 – Conclusão e trabalho futuro

6.1 – Conclusão

A ausência de trabalhos de investigação em maturidade em gestão de projetos no setor do calçado foi o ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho. Este setor revela-se de importância para o desenvolvimento económico do país e, mais concretamente, do norte. Este setor tem tido uma grande evolução nos últimos anos é uma fonte crucial de emprego e crescimento da região do Tâmega e Sousa e, em particular, do concelho de Felgueiras.

A GP pode ser, sem dúvida, uma ferramenta de gestão muito importante nas empresas do setor do calçado em Portugal e pode ajudar ao crescimento contínuo e desenvolvimento do setor.

A perceção da relevância do setor em termos económicos e sociais para a região e país, bem como a importância do desenvolvimento da GP nas organizações para a obtenção de melhores resultados e crescimento global, corroboram a contribuição e relevância do presente trabalho para a teoria e prática em GP.

Partindo da **PI1** (De que forma é realizada a gestão de projetos em empresas de calçado?), foi estabelecido o objetivo de **(O1)** analisar a gestão de projetos em empresas de calçado. Tendo o mesmo sido alcançado com o **(R1)** estado da arte atualizado sobre o sector do calçado, GP e a maturidade em GP.

Em relação à **PI2** (Em que ponto se encontram as empresas de calçado portuguesas em termos de maturidade em gestão de projetos?), foi definido o objetivo **(O2)** de caracterizar a maturidade em gestão de projetos nas empresas de calçado portuguesas, com especial de incidência na região do Tâmega e Sousa. Como resultado obtivemos **(R2)** a caracterização do ponto de maturidade em GP das empresas do setor de calçado portuguesas.

Para finalizar, tendo como ponto de partida a **PI3** (Como é possível melhorar a gestão de projetos das empresas de calçado?), foi estabelecido o objetivos **(O3)** de descrever um conjunto de recomendações para uma melhor gestão de projetos no setor de calçado. Esta pergunta de investigação foi respondida e os objetivos atingidos com o **(R3)** conjunto de recomendações para uma gestão de projetos mais eficiente no setor do calçado.

Conclui-se que as empresas de calçado aplicam, maioritariamente, alguns Fatores Organizacionais (FO), da tão ampla gama de opções que esta área oferece, dando maior incidência aos fatores: Políticas e Visão Organizacional da GP; Gestão de Competências; Metodologia Organizacional de GP; Fatores de Sucesso dos Projetos; Práticas Organizacionais de GP; Alinhamento Estratégico; e Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação.

Dos resultados desta dissertação, o autor retira que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que um maior número de empresas do setor do calçado adote a GP e institucionalize as suas valiosas

ferramentas. A GP de projetos pode ser vista, desta forma, como uma área pouco explorada pelo setor, num nível de maturidade crescente.

6.2 – Trabalho futuro

Antes de apresentar o possível trabalho futuro, é importante salientar que a presente dissertação, à semelhança dos restantes trabalhos de investigação, tem limitações que devem ser tidas em consideração:

- o reduzido número de respostas obtidas na abordagem quantitativa através de questionário online:
 - 38 respostas válidas num universo de 1116 potenciais.
- na abordagem qualitativa, através do estudo de três empresas/casos representativos do setor, globalmente, as respostas obtidas nas entrevistas foram sucintas. Nomeadamente, o Caso B.

Para trabalho futuro, recomenda-se alargar o número de inquiridos/respostas, porque talvez devido às circunstâncias atuais (COVID19), obtivemos uma recetividade ao estudo por parte das empresas aquém do inicialmente esperado. Assim, seria possível obter dados mais amplos e representativos.

Podem ser realizados estudos de caso adicionais. Verificando a aplicação concreta da Gestão de Projetos especificamente nas empresas de fabricação de calçado e, separadamente, nas empresas de componentes de calçado. São empresas que, dentro do mesmo setor, operam de forma diferente, pelo que a aplicação da GP pode ser bastante diferente.

Por fim, realizar estudos de caso aprofundados a empresas do sector. Sendo que no final destes estudos, para além de se avaliar o grau de maturidade, seriam apresentadas recomendações e boas práticas específicas/concretas para o progresso da empresa no *continuum* da maturidade em gestão de projetos.

Bibliografia

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2018). *Flash calçado*. AICEP, Portugal Global.
- APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, A. de P. e seus S. (2017). *Monografia Estatística - Portugal 2017* (pp. 1–124). pp. 1–124. APICCAPS.
- APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, A. de P. e seus S. (2018). *Monografia Estatística - Cluster do calçado 2018*.
- APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, A. de P. e seus S. (2019). *Facts & Numbers 2019*.
- Backlund, F., Chronéer, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 837–846.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
- Banco de Portugal. (2012). *Análise setorial da indústria do calçado - Estudos da Central de Balanços (10)*. Lisboa: Banco de Portugal - Eurosistema.
- Boas, M. da C. G. V. (2009). *Avaliação da Maturidade Organizacional em Gestão de Projectos de SI / TI - Administração Pública Portuguesa*. 1–196.
- Bouer, R., & Carvalho, M. M. de. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Revista Produção*, 15(3), 347–361.
<https://doi.org/10.1590/s0103-65132005000300006>
- Cardoso, D. R., Ziviani, F., & Duarte, L. O. B. (2017). Gerenciamento de Projetos: Uma Análise da Maturidade do Setor de Mineração. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 08(01), 01–15.
<https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.438>
- Carvalho, M., Rabechini Jr, R., Pessôa, M., & Laurindo, F. (2005). Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração - RAUSP*, 40(3), 289–300.
- Castro, A., Rodrigues, V., Vilaverde, A., Gonçalves, F., Silva, J. M., Silva, J. M., ... Costa, S. (2014). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa - Relatório Final*. Faculdade de Economia e Gestão - Católica do Porto: CEGEA - Centro de Estudos de Gestão e economia Aplicada.
- Catanho, D., Gil, P., & Silva, S. (2014). *Indústria Portuguesa de Calçado : Alteração do Modelo de Negócio para as PME ' s*. Universidade do Porto.
- CMF. (2020). Câmara Municipal de Felgueiras [consultado a 2020-12-1] Disponível na Internet: <https://cm-felgueiras.pt/municipio/freguesias/>.

- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4)
- Crawford, J. K. (2015). Project Management Maturity Model. In C. Press (Ed.), *Project Management Maturity Model* (Thirth edi). <https://doi.org/10.1201/b17643>
- CTCP - Centro Tecnológico de Calçado de Portugal. (2016). 30 anos de inovação na fileira do calçado...a história.
- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. Porto: Porto Editora, 2003-2020. [consult. 2020-02-05 23:03:55]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/maturidade>. (n.d.).
- Ferreira, M., Tereso, A., & Ribeiro, P. (2013). Práticas de gestão de projetos em organizações privadas portuguesas. Universidade do Minho.
- Gomes, C., Lisboa, J., & Yasin, M. (2008). Project management in the context of organizational change: The case of the Portuguese public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 573–585. <https://doi.org/10.1108/09513550810896479>
- Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>
- IPMA. (2016). *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects* (Version 1.; I.-I. P. M. A. In, Ed.).
- Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? *Project Management Journal*, 33(4), 4–14. <https://doi.org/10.1177/875697280203300402>
- Júnior, A., Conforto, E., & Amaral, D. (2010). Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. *Gestao e Producao*, 17(1), 181–194. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2010000100014>
- Langston, C., & Ghanbaripour, A. N. (2016). A management maturity model (MMM) for project-based organisational performance assessment. *Construction Economics and Building*, 16(4), 68–85. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v16i4.5028>
- Lima, R. R., & Anselmo, J. L. (2004). *Gerenciamento de projetos com OPM3: o caso Promon: Project management with OPM3: the Promon case*. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Marinho, A., & Santos, V. (2017). *A Gestão de Riscos em Projetos de Construção*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico do Porto.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Moraes, N., Forte, S., Oliveira, O., & Sobreira, M. (2015). Proposição De Método Para Avaliar a Maturidade Do Processo De Cenários Nas Organizações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 214–244. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p214-244>
- Mota, A., & Brandão, A. (2019). *A indústria do calçado em Portugal : Evolução e determinantes da competitividade*. Universidade do Porto.
- Nunes, C., Guimarães, E., Almeida, F., Campos, L., Alves, R., Santos, S., & Dorés, V. (2019). *Tema Económico: Retrato do Sector do Calçado em Portugal*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia.
- Pinto, J. (2013). *100 organizational improvements using OPM3 ®. Paper presentes at PMI Global Congress 2013 - North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Pinto, J. (2016). *OPM3 Portugal - Assessing Project Management Maturity on Portuguese Organizations*. 1–73. Retrieved from http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8568/1/PTE_PintoJosé_2016.pdf
- Pinto, R., & Dominguez, C. (2012). Characterization of the practice of project management in 30 Portuguese metalworking companies. *Procedia Technology*, 5, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.010>
- PMI. (2017). *PMBOK® Guide (Sixth Edit)* (Project Management Institute, Ed.). Newton Square, Pensilvânia, EUA: PMI.
- Ribeiro, S. (2017). *Redes colaborativas e plataformas de apoio ao B2B e e-Commerce no setor do calçado: O caso da região de Felgueiras*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico do Porto.
- Riollano, C. (2012). *Uniformity of Organizational Culture with the Organizational Project Maturity Model: An exploratory investigation*. Capella University.
- SABI. (2020). No Title. Retrieved August 28, 2020, from https://sabi.bvdinfo.com/version-202094/Search.LatestYears.serv?_CID=988&context=2KFZ9WQQ7BR8036&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7Bcbef2ccf-f319-4b8c-8729-4d851c88835d%7D58
- Sampaio, J., & Barbosa, N. (2017). *Fatores de Crescimento das Empresas da Indústria do*

- Calçado em Portugal*. Universidade do Minho.
- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights - A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27, 665–679.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.01.004>
- Seelhofer, D., & Graf, C. (2018). National Project Management Maturity: A conceptual framework. *Central European Business Review*, 7(2), 1–20.
- Silva, D. (2014). *Projeto OPM3 Portugal – Análise setorial de resultados aplicado à investigação da maturidade organizacional em Gestão de Projetos*. Universidade do Minho.
- Silva, R. (2018). *A maturidade da gestão de projetos nas empresas de fabricação de máquinas na região do Tâmega e Sousa*. ESTG - Escola Superior e Tecnológica de Gestão; IPP - Instituto Politecnico do Porto.
- Silveira, G., Sbragia, R., & Kruglianskas, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 48(3), 574–591. <https://doi.org/10.5700/rausp1107>
- Teixeira, G., Maccari, E., & Simonsen, D. (2016). A Influência do Nível de Competências e de Maturidade em Gestão de Projetos no Resultado Corporativo de uma Empresa do Setor de Transformação. *Future Studies Research Journal*, 8(1), 03–30.
<https://doi.org/10.7444/future.v7i1.200>
- Torres, L. (2014). *A Contingency view on the effect of Project Management Maturity on perceived performance*. École Polytechnique Fédérale de Lausannev.
- Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54(12), 1317–1339.
<https://doi.org/10.1016/J.INFSOF.2012.07.007>

Anexo I - Questionário

Gestão de Projetos no setor de calçado

Página 1

O presente questionário conduzido por Luísa Leite faz parte de um estudo no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Este estudo tem por objetivo conhecer a realidade das práticas de Gestão de Projetos em Organizações do setor do calçado na região do Tâmega e Sousa.

O questionário é simples e de fácil interação, tendo sempre disponível uma breve descrição em cada questão, pelo que demorará cerca de 10 minutos a responder.

Todas as respostas são confidenciais e serão relatadas apenas em forma de sumário anónimo na dissertação de mestrado e em todos os artigos de investigação posteriores.

Agradeço, desde já, o tempo dispensado.

Qualquer dúvida pode sempre contactar através do e-mail mluisaleite83@gmail.com.

Muito obrigada!

Página 2

Localização: A que município pertence a empresa. *

A empresa emprega: *

- ☐ 250 ou mais pessoas (Grande Empresa)
- ☐ menos de 250 pessoas (Média Empresa)
- ☐ menos de 50 pessoas (Pequena Empresa)
- ☐ menos de 10 pessoas (Microempresa)

Relativamente ao volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa: *

- ☐ volume de negócios anual que excede 50 milhões de euros ou balanço total anual que excede 43 milhões de euros (Grande Empresa)
- ☐ volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Média Empresa)
- ☐ volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
- ☐ volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (Microempresa)

Qual a Área de atividade (CAE) da empresa? *

- ☐ 14190 – confecção de outros artigos e acessórios de vestuário
- ☐ 15201 – Fabricação de calçado
- ☐ 15202 – Fabricação de componentes de calçado
- ☐ 22191 - Fabricação de componentes de borracha para calçado
- ☐ 22291 - Fabricação de componentes de plástico para calçado
- ☐ 46160 - Agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro
- ☐ 4642 - Comércio por grosso de vestuário e calçado
- ☐ 46422 - Comércio por grosso de calçado
- ☐ 4772 - Comércio a retalho de calçado e artigos de couro, em estabelecimentos especializados
- ☐ 47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados
- ☐ Outra

Página 3

O Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos (OPM3) do Project Management Institute, descreve um conjunto de Fatores Organizacionais (Organizational Enablers) de gestão de projetos. Os Fatores Organizacionais podem ser aspetos estruturais, culturais, tecnológicos e práticas humanas para apoiar a implementação de Boas Práticas em gestão de projetos.

Em seguida, serão apresentadas as 17 categorias de Fatores Organizacionais do OPM3. Escolha apenas até 6 das utilizadas na sua empresa para a gestão de projetos. *

- ☐ 1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos
- ☐ 2 - Gestão de competências
- ☐ 3 - Sponsorship/Patrocínio Methodology
- ☐ 4 - Metodologia organizacional de gestão de projetos
- ☐ 5 - Fatores de sucesso dos projetos
- ☐ 6 - Alocação de recursos Practices
- ☐ 7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos Techniques
- ☐ 8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos
- ☐ 9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor
- ☐ 10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos
- ☐ 11 - Formação em gestão de projetos Communities
- ☐ 12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos
- ☐ 13 - Sistemas de gestão
- ☐ 14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos
- ☐ 15 - Métricas em gestão de projetos
- ☐ 16 - Alinhamento estratégico
- ☐ 17 - Governança

Página 4

1.1 A sua empresa “define políticas organizacionais de gestão de projetos”? *

A organização tem políticas que descrevem a padronização, mensuração, controle e melhoria contínua dos processos organizacionais de gestão de projetos. (ID 1-1000)

- ☐ sim
- ☐ não

1.2 A sua organização “dá formação aos executivos”? *

A organização dá formação aos seus executivos sobre os benefícios da gestão organizacional de projetos. (ID 13-5180)

- ☐ sim
- ☐ não

1.3 A sua organização “reconhece o valor da gestão de projetos”? *

A organização reconhece o valor da gestão de projetos. (ID 25-5490)

- ☐ sim
- ☐ não

1.4 A sua organização “define os valores da gestão de projetos”? *

A organização define e aplica os valores e visão da gestão de projetos integrando-os na organização. (ID 26-5500)

- ☐ sim
- ☐ não

1.5 A sua organização “colabora na definição de objetivos”? *

Pessoas com diferentes papéis e funções na organização colaboram para definir objetivos comuns. (ID 27-5520)

- ☐ sim
- ☐ não

1.6 A sua organização possui um “programa de liderança de gestão organizacional de projetos”? *

A organização possui um programa de liderança para os seus gestores de projetos. (ID 29-7005)

- ☐ sim
- ☐ não

1.7 A sua organização “dá formação às partes interessadas em gestão organizacional de projetos” *

A organização dá formação às partes interessadas em gestão organizacional de projetos. (ID 30-7015)

☐ sim

☐ não

1.8 A sua organização tem “consciência da diversidade cultural”? *

Dá formação aos funcionários sobre a diversidade cultural e capacita-os para trabalhar num ambiente multicultural. (ID 31-7025)

☐ sim

☐ não

1.9 A sua organização “cria uma cultura de consciência do risco”? *

A organização criou uma cultura de consciência do risco, justificando que haverá menos riscos no portfólio, programa ou projeto, quantos mais riscos forem identificados. (ID 60-8940)

☐ sim

☐ não

Página 5

2.1 A sua empresa “atribui recursos competentes à gestão organizacional de projetos ”? *

A organização atribui à gestão organizacional de projetos uma força de trabalho adequada com o nível certo de competências para cada função relacionada com o projeto. (ID 2-1400)

☐ sim

☐ não

2.2 A sua empresa “define processos para assegurar competências em gestão de projetos”? *

A organização estabelece um processo para assegurar que os gestores de projetos possuem conhecimentos e experiência suficientes. (ID 3-1430)

☐ sim

☐ não

2.3 A sua organização “facilita o desenvolvimento da gestão organizacional de projetos”? *

A organização assegura o desenvolvimento da gestão de projetos. (ID 14-5190)

☐ sim

☐ não

2.4 A sua organização “estabelece um plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão organizacional de projetos”? *

A organização tem estabelecida a progressão de carreira para todas as funções da gestão de projetos. (ID 28-5620)

☐ sim

☐ não

2.5 A sua organização “tem uma visão do projeto como um todo”? *

Os gestores de projetos percebem as necessidades dos intervenientes, o impacto do projeto no ambiente geral da organização, estrutura formal e informal da organização, política e usam a inteligência emocional para entender e explicar as ações e atitudes de outras pessoas. (ID 35-7105)

☐ sim

☐ não

2.6 A sua organização “gere o “ambiente” do projeto”? *

Os gestores de projetos gerem efetivamente o “ambiente” do projeto. (ID 36-7115)

☐ sim

☐ não

2.7 A organização “gere o auto desenvolvimento”? *

A organização dá aos seus gestores de projetos a possibilidade de gerir e desenvolver as suas competências. (ID 37-7125)

☐ sim

☐ não

2.8 A sua organização “demonstra competência no início de um projeto”? *

Os gestores de projetos da organização demonstram competências no início de um projeto. (ID 38-7135)

☐ sim

☐ não

2.9 A sua organização “demonstra competência no planeamento de um projeto”? *

O gestor de projetos da organização demonstra competências no planeamento de um projeto. (ID 39-7145)

☐ sim

☐ não

2.10 A sua organização “demonstra competência na execução de um projeto”? *

O gestor de projetos da organização demonstra as suas competências na execução de um projeto. (ID 40-7155)

☐ sim

☐ não

2.11 A sua organização “demonstra competência no controlo e monitorização de um projeto”? *

O gestor de projetos é capaz de demonstra as suas competências no controlo e monitorização de um projeto. (ID 41-7165)

☐ sim

☐ não

2.12 A sua organização “demonstra competência no encerramento de um projeto”? *

O gestor de projetos é capaz de demonstrar a sua competência no encerramento de um projeto. (ID 42-7175)

☐ sim

☐ não

2.13 A sua organização “demonstra competências de comunicação”? *

Os gestores de projetos são capazes de demonstrar as suas competências de comunicação. (ID 43-7185)

☐ sim

☐ não

2.14 A sua organização “demonstra competências de liderança”? *

Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de liderança. (ID 44-7195)

☐ sim

☐ não

2.15 A sua organização “demonstra competências de gestão”? *

Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de gestão. (ID 45-7205)

☐ sim

☐ não

2.16 A sua organização “demonstra competências cognitivas”? *

Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências cognitivas . (ID 46-7215)

☐ sim

☐ não

2.17 A sua organização “demonstra competências de eficácia”? *

Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de eficácia. (ID 47-7225)

☐ sim

☐ não

2.18 A sua empresa “demonstra competências de profissionalismo”? *

Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de profissionalismo. (ID 48-7235)

☐ sim

☐ não

2.19 A sua organização “disponibiliza formação/mentoring para os gestores de projetos”? *

Fornece orientações de forma contínua aos gestores de projeto relativamente aos processos de gestão organizacional de projetos. (ID 77-9120)

☐ sim

☐ não

Página 6

3.1 A sua organização “estabelece sponsorship/patrocínio”? *

Os sponsors/patrocinadores participam ativamente no apoio ao projeto. (ID 4-1450)

☐ sim

☐ não

3.2 A sua organização “estabelece suporte executivo”? *

O executivo da empresa apoia os processos de gestão de projetos. (ID 24-5340)

☐ sim

☐ não

3.3 A sua organização “define as competências dos sponsors/patrocinadores”? *

Os sponsors/patrocinadores são competentes nas suas funções no projeto. (ID 65-8990)

☐ sim

☐ não

4.1 A sua organização “adapta flexivelmente os processos de gestão de projetos”? *

A organização aplica os processos de forma que sejam relevantes para cada projeto. (ID 5-1460)

☐ sim

☐ não

4.2 A sua organização “adapta as metodologias da gestão de projetos”? *

A organização adapta a metodologia geral de gestão de projetos para ir ao encontro dos requisitos organizacionais. (ID 20-5260)

☐ sim

☐ não

4.3 A sua organização “integra a metodologia de gestão de projetos nos processos organizacionais”? *

A organização integra a metodologia de gestão de projetos nos processos estratégicos, operacionais e táticos. (ID 21-5270)

☐ sim

☐ não

4.4 A sua organização “incorpora estruturas comuns (frameworks) e estruturas de governança”? *

Projeta e adota processos flexíveis de gestão de projetos para incorporar estruturas comuns (frameworks) e estruturas de governança aprovadas pela organização, como CMMI, ITIL, COBIT. (ID 56-8900)

☐ sim

☐ não

4.5 A sua organização “desenvolve modelos de gestão de projetos”? *

Desenvolve modelos nas Áreas de Conhecimento de gestão de projetos para padronizar as práticas de gestão de projetos na organização. (ID 62-8960)

☐ sim

☐ não

4.6 A sua organização “define diretrizes de adaptação do modelo de gestão de projetos”? *

A organização fornece diretrizes de adaptação para os modelos de gestão de projetos de forma a permitir a personalização controlada dos modelos alterados com base na abordagem do projeto. (ID 71-9050)

☐ sim

☐ não

Página 8

5.1 A sua organização “inclui os objetivos estratégicos nos objetivos dos projetos”? *

Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade. (ID 6-1540)

☐ sim

☐ não

Página 9

6.1 A sua organização “registra a alocação dos recursos dos projetos”? *

A organização possui um processo formal para a alocação de recursos aos projetos e registo das tarefas. (ID 7-1590)

☐ sim

☐ não

6.2 A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”? *

A secção de gestão de projetos da organização disponibiliza recursos competentes suficientes para a gestão organizacional de projetos. (ID 17-5220)

☐ sim

☐ não

6.3 A sua organização “define processos de distribuição e otimização de recursos”? *

A organização utiliza recursos de maneira otimizada, combinando os recursos disponíveis com as necessidades do projeto e do programa. (ID 72-9060)

☐ sim

☐ não

6.4 A sua organização assegura-se “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”? *

A organização disponibiliza pessoal adequado com recursos especializados, partilhando-os entre os projetos. (ID 80-9150)

☐ sim

☐ não

Página 10

7.1 A sua organização “conhece os planos interprojetos”? *

Os gestores de projetos conhecem os objetivos e planos de todos os projetos relacionados com os seus próprios projetos. Isto permite-lhes explorar formas alternativas de evitar conflitos enquanto vão ao encontro dos objetivos. (ID 8-1670)

☐ sim

☐ não

7.2 A sua organização “incentiva a adesão ao código de ética em gestão de projetos”? *

A organização promove a adesão ao Código de Ética e Conduta Profissional de Gestão de Projetos para melhorar os resultados e a qualidade do projeto. (ID 64-8980)

☐ sim

☐ não

7.3 A sua organização possui um "Processo consistente de orientação do projeto"? *

A organização possui um processo padronizado de orientação do projeto para ajudar a preparar novos membros da equipa a executar o trabalho de acordo com o processo e o plano definidos para o projeto. (ID 81-9160)

☐ sim

☐ não

8.1 A sua organização “aderiu às técnicas de gestão de projetos”? *

A organização seleciona um conjunto principal de técnicas de gestão de projetos às quais se adaptou e evolui ao longo do tempo. A organização também permite que essas técnicas sejam adaptadas com base nas necessidades específicas do projeto. (ID 9-2090)

☐ sim

☐ não

8.2 A sua organização “incentiva a correr riscos”? *

A organização incentiva a equipa do projeto a assumir riscos calculados que aumentem a performance do projeto. (ID 12-3070)

☐ sim

☐ não

8.3 A sua organização tem “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”? *

Modelos padrão de estimativa para que haja consistência na percentagem aplicada a atividades similares e nos fatores de risco. Estes modelos também fornecem uma base semelhante para as métricas recolhidas durante e após a execução do projeto. (ID 49 - 7305)

☐ sim

☐ não

8.4 A sua organização “usa métodos matemáticos para a priorização”? *

O resultado dessa priorização, juntamente com a priorização dos objetivos, produz benefícios relativos em escala de proporção para cada candidato ao projeto, para que possam ser comparados significativamente. (ID 83-9180)

☐ sim

☐ não

Página 12

9.1 A sua organização “avalia o desempenho da gestão organizacional de projetos em relação aos padrões do setor”? *

A organização identifica padrões externos com base nos quais medem o desempenho da gestão organizacional de projetos. (ID 10-2190)

☐ sim

☐ não

9.2 A sua organização “faz benchmarking das práticas e resultados da Secção/Departamento de Gestão de Projetos (PMO)”? *

A Secção/Departamento de Gestão de Projetos (PMO) - caso exista, usa dados de referência para comparar o seu estado atual com outros PMOs. (ID 59-8930)

☐ sim

☐ não

9.3 A sua organização “incorpora a performance de benchmarking no Balanced Scorecard”? *

Melhoria das medidas financeiras tradicionais com parâmetros de desempenho para relacionamento com clientes, principais processos internos e aprendizagens e crescimento usando Balanced Scorecard. (ID 74-9090)

☐ sim

☐ não

Página 13

10.1 A sua organização “recolhe e partilha as lições aprendidas”? *

A organização recolhe e partilha as lições aprendidas dos projetos, programas e portfólios. (ID 11-3030)

☐ sim

☐ não

10.2 A sua organização tem “um sistema de informação de gestão de projetos”? *

A organização possui um mecanismo para armazenamento, recuperação, disseminação e relatório de informação de gestão organizacional de projetos. (ID 54-7365)

☐ sim

☐ não

10.3 A organização “documenta estudos de caso de Gestão de Projetos”? *

A organização documenta estudos de caso para todos os projetos concluídos para garantir que todos os sucessos e desafios sejam registados. (ID 63-8970)

☐ sim

☐ não

10.4 A sua organização “define painéis de controlo executivos”? *

A organização possui painéis de controlo que apresentam uma síntese do progresso do projeto com indicadores claros do estado do projeto. (ID 67-9010)

☐ sim

☐ não

10.5 A sua organização “define modelos de relatórios de gestão organizacional de projetos”? *

A organização criou modelos consistentes de relatórios de gestão organizacional de projetos para garantir registos de qualidade e repetíveis de projetos, programas e portfólios para todas as partes interessadas. (ID 69-9030)

☐ sim

☐ não

Página 14

11.1 A sua organização “disponibiliza formação em gestão de projetos”? *

A organização disponibiliza formação em gestão de projetos apropriada para todas as funções na hierarquia do projeto. (ID 15-5200)

☐ sim

☐ não

11.2 A sua organização “disponibiliza formação contínua”? *

A organização disponibiliza formação contínua no uso de ferramentas, metodologias e desenvolvimento do conhecimento. (ID 16-5210)

☐ sim

☐ não

11.3 A sua organização “define programas de formação e desenvolvimento”? *

A organização define um programa de formação e desenvolvimento para melhorar as capacidades dos elementos envolvidos nos projetos. (ID 23-5300)

☐ sim

☐ não

11.4 A sua organização possui “Estudos de caso de gestão de projetos incluídos no programa de iniciação em gestão de projetos”? *

A organização inclui estudos de caso de gestão de projetos no programa de iniciação em gestão de projetos para assegurar o sucesso e aprendizagem. (ID 75-9100)

☐ sim

☐ não

11.5 A sua organização garante que “a formação em gestão de projetos esteja incluída no plano de progressão de carreira”? *

A progressão na carreira da equipa deve ser sustentada em formação. (ID 76-9110)

☐ sim

☐ não

Página 15

12.1 A sua organização “estabelece comunidades internas de gestão de projetos”? *

A organização estabelece uma comunidade, equipa de suporte à gestão de projetos. (ID 18-5240)

☐ sim

☐ não

12.2 A sua organização “interage com comunidades externas de gestão de projetos”? *

A organização incentiva a inscrição em comunidades externas de gestão de projetos. Isso pode incluir associações ou iniciativas profissionais. (ID 19-5250)

☐ sim

☐ não

12.3 A sua organização “estabelece um grupo de interesse em dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos”? *

A organização estabelece grupos de interesse para que a comunidade de gestão de projetos partilhe com os colegas dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos. A organização convida oradores para apresentar tópicos relevantes à comunidade de gestão de projetos. (ID 70-9040)

☐ sim

☐ não

Página 16

13.1 A sua organização “define/estabelece uma estrutura comum (framework) de gestão de projetos”? *

A organização utiliza uma estrutura comum (framework) de gestão de projetos para todas as fases de cada projeto. (ID 22-5280)

☐ sim

☐ não

Página 17

14.1 A sua organização “estabelece uma estrutura de gestão organizacional de projetos”? *

A organização determinou a estrutura organizacional apropriada para dar apoio à gestão organizacional de projetos. (ID 32-7045)

☐ sim

☐ não

14.2 A sua organização “adotou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”? *

Adoção de uma estrutura de gestão de projetos em toda a organização. (ID 33-7055)

☐ sim

☐ não

14.3 A sua organização “institucionalizou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”? *

Institucionalização de uma estrutura de gestão de projetos em toda a organização. (ID 34-7065)

☐ sim

☐ não

Página 18

15.1 A sua organização “recolhe métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”? *

A organização usa e mantém um sistema de performance para recolher métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos. (ID 50-7325)

☐ sim

☐ não

15.2 A sua organização “usa as métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”? *

A organização usa as métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos para melhorar a performance da gestão do portfólio, programa e projeto por comparação ao planeado, traduzindo-se em benefícios para a organização. (ID 51-7335)

☐ sim

☐ não

15.3 A sua organização “verifica a precisão das métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”? *

A organização assegura-se que a base de dados da gestão organizacional de projetos é válida e precisa. (ID 52-7345)

☐ sim

☐ não

15.4 A sua organização “analisa e melhora as métricas de sucesso da gestão de projetos”? *

A organização melhora de forma contínua a sua base de dados da gestão organizacional de projetos. (ID 53-7355)

☐ sim

☐ não

15.5 A sua organização “define indicadores chave de liderança”? *

A equipa de projeto define indicadores chave de liderança, críticos para o sucesso dos projetos. (ID 61-8950)

☐ sim

☐ não

Página 19

16.1 A sua organização “alcança Metas e Objetivos Estratégicos através da Gestão Organizacional de Projetos”? *

*

A organização adota a gestão organizacional de projetos como forma de alcançar as suas metas e objetivos. (ID 55-7405)

☐ sim

☐ não

16.2 A sua organização “analisa o valor alcançado”? *

A organização realiza análise de desempenho de valor por comparação ao desempenho dos seus esforços e adapta a estratégia mais adequada. (ID 57-8910)

☐ sim

☐ não

16.3 A sua organização “avalia a concretização dos benefícios propostos”? *

A organização estabelece um processo formal para avaliar e reportar a concretização dos benefícios propostos do portfólio, programas e projetos. (ID 58 - 8920)

☐ sim

☐ não

16.4 A sua organização “define uma metodologia de gestão do risco empresarial”? *

A organização regista o risco da empresa (mercado, financeiro, negócios e meio ambiente) e o impacto na estratégia e portfólio, programas e projetos. (ID 66-9000)

☐ sim

☐ não

16.5 A sua organização “define uma estrutura comum (framework) de alinhamento estratégico”? *

A organização revê a estratégia, condições atuais e resultados e ajusta os componentes do portfólio. (ID 73-9080)

☐ sim

☐ não

16.6 A sua organização “reporta o desempenho da gestão organizacional de projetos à estratégia”? *

O sistema de gestão organizacional de projetos fornece feedback da conclusão dos projetos e da concretização dos benefícios à estratégia da organização. (ID 78-9130)

☐ sim

☐ não

16.7 A sua organização “reporta o desempenho estratégico dos projetos”? *

Rever e reportar os benefícios estratégicos das métricas do projeto e programa, e a sua importância para a performance do portfólio. (ID 79-9140)

☐ sim

☐ não

16.8 A sua organização “usa avaliação formal de performance”? *

Avaliação formal da performance do projeto ou das fases em relação ao caso de negócio usado na iniciação. (ID 84-9200)

☐ sim

☐ não

17.1 A sua organização “define políticas de governança em toda a organização”? *

A organização define políticas de governança abrangendo toda a organização. (ID 68-9020)

☐ sim

☐ não

17.2 A sua organização possui “um projeto, programa e portfólio de governança consistente para a toda a empresa”? *

A organização estabelece um conselho de governança sobre todos os processos de portfólio, programa e projeto em toda a empresa para otimizar o valor comercial. (ID 82-9170)

☐ sim

☐ não

» **Redirection to final page of Online Pesquisa** ([alterar](#))

Anexo II – Texto de e-mail enviado às associações

ANEXO II – Texto de e-mail enviado às associações

O meu nome é Luísa Leite e estou a realizar um estudo no âmbito da dissertação de **Mestrado em Gestão de Projetos** da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Este estudo tem por **objetivo conhecer as práticas de Gestão de Projetos em empresas do setor do calçado**.

É um **questionário simples** e de fácil interação, tendo sempre disponível uma breve descrição em cada questão, pelo que demora cerca de 7-10 minutos a responder. Todas as respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas em forma de sumário anónimo na dissertação de mestrado.

Com o objetivo de alcançar o maior número de respostas possíveis, ambicionando que o resultado deste estudo possa ser uma mais-valia para o sector em causa, venho desta forma pedir a vossa colaboração no sentido de **enviar este link aos vossos associados**.

<https://www.onlinepesquisa.com/s/de3d2ce>

Agradeço, desde já, o tempo dispensado.

Qualquer dúvida pode sempre contactar através do e-mail mluisaleite83@gmail.com.

Muito obrigada!

Luísa Leite

Anexo III – Guião entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

Apresentação do entrevistador e enquadramento da entrevista em termos académicos.

Pedido de permissão para gravação da entrevista para posterior tratamento de informação, responsabilizando pela utilização única e exclusiva para realização do presente estudo e pela confidencialidade da entrevista.

1) Identificação da organização

Nome:

Morada

Telefone

Código postal

Endereço Eletrónico

Web site

2) O entrevistado

Nome

Cargo

Telefone

Formação

3) A empresa emprega:

250 ou mais pessoas (Grande Empresa)

menos de 250 pessoas (Média Empresa)

menos de 50 pessoas (Pequena Empresa)

menos de 10 pessoas (Microempresa)

4) Relativamente ao volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa:

volume de negócios anual que excede 50 milhões de euros ou balanço total anual que excede 43 milhões de euros (Grande Empresa)

volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Média Empresa)

volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)

volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (Microempresa)

5) Qual a área de atividade (CAE) da sua empresa?

14190 - Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário

15201 - Fabricação de calçado

15202 - Fabricação de componentes de calçado

22191 - Fabricação de componentes de borracha para calçado

22291 - Fabricação de componentes de plástico para calçado

46160 - Agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro

4642 - Comércio por grosso de vestuário e calçado

46422 - Comércio por grosso de calçado

4772 - Comércio a retalho de calçado e artigos de couro, em estabelecimentos especializados

47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados

Outra

QUESTÃO 6

O Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos (OPM3) do Project Management Institute (PMI) descreve um conjunto de Fatores Organizacionais (Organizational Enablers) de gestão de projetos. Os Fatores Organizacionais podem ser aspetos estruturais, culturais, tecnológicos e práticas humanas para apoiar a implementação de Boas Práticas em gestão de projetos.

Em seguida, apresentarei as 17 categorias de Fatores Organizacionais do OPM3. Escolha até 6 das utilizadas na sua empresa para a gestão de projetos.

1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos	
2 - Gestão de competências	
3 - Sponsorship/Patrocínio	
4 - Metodologia organizacional de gestão de projetos	
5 - Fatores de sucesso dos projetos	
6 - Alocação de recursos	
7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos	
8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos	
9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor	
10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos	

11 - Formação em gestão de projetos	
12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos	
13 - Sistemas de gestão	
14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos	
15 - Métricas em gestão de projetos	
16 - Alinhamento estratégico	
17 - Governança	

1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos

1 – 1000 1.1	A sua organização tem políticas que descrevem a padronização, mensuração, controlo e melhoria contínua dos processos organizacionais de gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste a definição de "políticas organizacionais de gestão de projetos"?
13 – 5180 1.2	A sua organização dá formação aos seus executivos sobre os benefícios da gestão organizacional de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste a formação dada aos executivos?
25 – 5490 1.3	A sua organização reconhece o valor da gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que sua empresa "reconhece o valor da gestão de projetos"?
26 – 5500 1.4	A sua organização define e aplica os valores e visão da gestão de projetos integrando-os na organização? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste a definição "de valores da gestão de projetos"?
27 – 5520 1.5	As pessoas com diferentes papéis e funções na organização colaboram para definir objetivos comuns? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que sua empresa organiza "a colaboração na definição de objetivos"?
29 – 7005 1.6	A organização possui um programa de liderança para os seus gestores de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste o "programa de liderança de gestão organizacional de projetos" da sua empresa?
30 – 7015 1.7	A organização dá formação, às partes interessadas, em gestão organizacional de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste "a formação dada às partes interessadas em gestão organizacional de projetos"?

31 – 7025	A sua empresa educa os funcionários sobre a diversidade cultural e capacita-os para trabalhar num ambiente multicultural?
1.8	Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que sua empresa “educa os funcionários para que estes tenham consciência da diversidade cultural”?
60 – 8940	A organização cria uma cultura de consciência do risco, justificando que haverá menos riscos no projeto, quantos mais riscos forem identificados?
1.9	Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que sua empresa “cria uma cultura de consciência do risco”?

2 – Gestão de Competências (19)

2 – 1400	A organização atribui recursos com o nível certo de competências para cada função relacionada com o projeto?
2.1	Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “atribui os recursos competentes à gestão organizacional de projetos”?
3 – 1430	A organização define um processo para assegurar que os gestores de projetos possuem conhecimentos e experiência suficientes?
2.2	Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consistem esses “processos para assegurar competências em gestão de projetos”?
14 – 5190	A organização assegura o desenvolvimento da gestão de projetos?
2.3	Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “facilita o desenvolvimento da gestão organizacional de projetos”?
28 – 5620	A organização estabelece um plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão de projetos?
2.4	Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste “o plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão organizacional de projetos”?
35 – 7105	Os gestores de projetos percebem as necessidades dos intervenientes, o impacto do projeto no ambiente geral da organização, estrutura formal e informal da organização, política e usam a inteligência emocional para entender e explicar as ações e atitudes de outras pessoas?
2.5	Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “gere do projeto como um todo”?
36 – 7115	Os gestores de projetos gerem efetivamente todo o ambiente envolvente do projeto?
2.6	Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “gere o ambiente do projeto”?

37 – 7125 2.7	A organização dá aos seus gestores de projetos a possibilidade de gerir e desenvolver as suas competências? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “gere o auto desenvolvimento dos gestores de projetos”?
38 – 7135 2.8	O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de iniciação do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências são demonstradas na “iniciação do projeto”?
39 – 7145 2.9	O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de planeamento do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências são demonstradas no “planeamento do projeto”?
40 – 7155 2.10	O gestor de projetos da organização demonstra as suas competências na execução do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências são demonstradas na “execução do projeto”?
41 – 7165 2.11	O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de controlo e monitorização do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências são demonstradas no “controlo e monitorização do projeto”?
42 – 7175 2.12	O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de encerramento do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências são demonstradas no “encerramento do projeto”?
43 – 7185 2.13	Os gestores de projetos são capazes de demonstrar as suas competências de comunicação com as partes envolvidas? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências de comunicação são demonstradas?
44 – 7195 2.14	Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de liderança dos projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências de liderança são demonstradas?
45 – 7205 2.15	Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de gestão? Não _____ Sim _____ Se sim... Que competências de gestão são demonstradas?
46 – 7215 2.16	Os gestores de projetos demonstram capacidades cognitivas de gestão (habilidade de planear, analisar e resolver problemas)? Não _____ Sim _____ Se sim...

	Que competências cognitivas de gestão são demonstradas pelo GP?
47 – 7225 2.17	Os gestores de projetos são capazes de demonstrar eficácia? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que o gestor de projetos a sua empresa “demonstra eficácia”?
48 – 7235 2.18	Os gestores de projetos são capazes de demonstrar na gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que o gestor de projetos a sua empresa “demonstra profissionalismo”?
77 – 9120 2.19	A sua organização disponibiliza formação/mentoring para os gestores de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste a formação/mentoring para os gestores de projetos?

3 – Sponsorship/Patrocínio (3)

4 – 1450 3.1	Os sponsors/patrocinadores participam ativamente no apoio ao projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste o apoio dos sponsors/patrocinadores?
24 – 5340 3.2	O executivo da empresa apoia os processos de gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que o executivo da empresa “apoia os processos de gestão de projetos”?
65 – 8990 3.3	A sua organização define as competências dos sponsors/patrocinadores? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consistem “as competências dos Sponsors/patrocinadores”?

4 – Metodologia organizacional de gestão de projetos (6)

5 – 1460 4.1	A organização adapta flexivelmente os processos de gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “adapta flexivelmente os processos de gestão de projetos”?
20 – 5260 4.2	A organização adapta a metodologia geral de gestão de projetos para ir ao encontro dos requisitos organizacionais? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “adapta as metodologias da gestão de projetos”?
21 – 5270 4.3	A organização integra a metodologia de gestão de projetos nos processos estratégicos, operacionais e táticos? Não _____ Sim _____ Se sim...

	Como é que a sua empresa “integra a metodologia de gestão de projetos nos processos organizacionais”?
56 – 8900 4.4	A organização incorpora estruturas comuns (frameworks) e estruturas de governança? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consistem as “estruturas comuns (frameworks) e estruturas de governança”?
62 – 8960 4.5	A organização desenvolve modelos nas Áreas de Conhecimento de gestão de projetos para padronizar as práticas de gestão de projetos na organização? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste “desenvolvimento dos modelos de gestão de projetos”?
71 – 9050 4.6	A organização fornece diretrizes de adaptação para os modelos de gestão de projetos de forma a permitir a personalização controlada dos modelos alterados com base na abordagem do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste a “definição das diretrizes de adaptação do modelo de gestão de projetos”?

5 - Fatores de sucesso dos projetos (1)

6 – 1540 5.1	Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “inclui os objetivos estratégicos nos objetivos dos projetos”?
----------------------------	--

6 - Alocação de recursos (4)

7 – 1590 6.1	A sua organização regista a alocação dos recursos dos projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “registra a alocação dos recursos dos projetos”?
17 – 5220 6.2	A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?
72 – 9060 6.3	A sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?

80 – 9150 6.4	A organização assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?
----------------------------	---

7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos (3)

8 – 1670 7.1	A sua empresa “conhece os planos inter-projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?
64 – 8980 7.2	A organização promove a adesão ao Código de Ética e Conduta Profissional de Gestão de Projetos para melhorar os resultados e a qualidade do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “incentiva à adesão ao código de ética em gestão de projetos”?
81 – 9160 7.3	A organização possui um processo consistente de orientação do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste a "definição do processo padronizado de orientação do projeto”?

8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos (4)

9 – 2090 8.1	A organização aderiu às técnicas de gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “selecionou e aderiu às técnicas de gestão de projetos”?
12 – 3070 8.2	A organização incentiva a equipa do projeto a assumir riscos calculados que aumentem a performance do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “incentiva a correr riscos”?
49 – 7305 8.3	A sua empresa usa “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consistem os “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”?
83 – 9180 8.4	A sua empresa “usa métodos matemáticos para a priorização”? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consistem os “ métodos matemáticos para a priorização”?

9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor (3)

10 – 2190 9.1	A sua organização “avalia o desempenho da gestão organizacional de projetos em relação aos padrões do setor”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “avalia o desempenho”?
59 – 8930 9.2	A sua organização “faz benchmarking das práticas e resultados da Secção/Departamento de Gestão de Projetos (PMO)”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “ faz benchmarking das práticas e resultados da Secção/Departamento de Gestão de Projetos (PMO)”?
74 – 9090 9.3	A sua organização “incorpora a performance de benchmarking no Balanced Scorecard”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “incorpora a performance de benchmarking no Balanced Scorecard”?

10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos (5)

11 – 3030 10.1	A organização recolhe e partilha as lições aprendidas dos projetos, programas e portfólios? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “recolhe e partilha as lições aprendidas”?
54 – 7365 10.2	A organização possui um Sistema de Informação para a Gestão de Projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste o Sistema de Informação para a Gestão de Projetos?
63 – 8970 10.3	A sua empresa “documenta estudos de caso de Gestão de Projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “documenta estudos de caso de Gestão de Projetos”?
67 – 9010 10.4	A organização possui painéis de controlo que apresentam uma síntese do progresso do projeto com indicadores claros do estado do projeto? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consistem esses painéis?
69 – 9030 10.5	A sua empresa “define modelos de relatórios de gestão organizacional de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define modelos de relatórios de gestão organizacional de projetos”?

11 - Formação em gestão de projetos (5)

15 – 5200 11.1	A sua empresa “disponibiliza formação em gestão de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “disponibiliza formação em gestão de projetos”?
16 – 5210 11.2	A organização disponibiliza formação contínua no uso de ferramentas, metodologias e desenvolvimento do conhecimento? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “disponibiliza formação contínua”?
23 - 5300 11.3	A organização define um programa de formação e desenvolvimento para melhorar as capacidades dos elementos envolvidos nos projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define programas de formação e desenvolvimento”?
75 – 9100 11.4	A organização inclui estudos de caso de gestão de projetos no programa de iniciação de gestão de projetos para assegurar o sucesso e disponibilizar as aprendizagens chave? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “inclui os estudos de caso no programa de iniciação”?
76 – 9110 11.5	A sua organização garante que “a formação em gestão de projetos esteja incluída no plano de progressão de carreira”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “inclui a formação em gestão de projetos no plano de progressão de carreira”?

12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos (3)

18 – 5240 12.1	A organização estabelece comunidades (equipas) internas de gestão de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “estabelece equipas internas de suporte à gestão de projetos”?
19 – 5250 12.2	A organização incentiva a associação com equipas externas que apoiam o desenvolvimento em gestão de projetos? (Isso pode incluir associações ou iniciativas profissionais)? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “interage com comunidades externas de gestão de projetos”?
70 – 9040 12.3	A organização estabelece grupos de interesse para que a comunidade de gestão de projetos partilhe com os colegas dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “grupos de interesse”?

13 - Sistemas de gestão (1)

22 – 5280 13.1	A sua empresa “define/estabelece a estrutura comum da gestão de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define/estabelece a estrutura comum da gestão de projetos”?
---------------------------------	---

14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos (3)

32 – 7045 14.1	A organização estabelece uma estrutura de gestão organizacional de projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “estabelece uma estrutura de gestão organizacional de projetos”?
33 – 7055 14.2	A organização adotou uma estrutura de gestão de projetos em toda a organização? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “adotou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”?
34 – 7065 14.3	A organização institucionalizou uma estrutura de gestão de projetos em toda a organização? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “institucionalizou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”?

15 - Métricas em gestão de projetos (5)

50 – 7325 15.1	A sua empresa “recolhe as medidas de sucesso de gestão organizacional de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “recolhe as medidas de sucesso de gestão organizacional de projetos”?
51 – 7335 15.2	A sua empresa “usa as medidas de sucesso de gestão organizacional de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “usa as medidas de sucesso de gestão organizacional de projetos”?
52 – 7345 15.3	A organização “verifica a precisão das medidas de sucesso de gestão organizacional de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “verifica a precisão das medidas de sucesso de gestão organizacional de projetos”?
53 – 7355 15.4	A organização “analisa e melhora as medidas de sucesso de gestão de projetos”? Não _____ Sim _____ Se sim...

	Como é que a sua empresa “analisa e melhora as medidas de sucesso de gestão de projetos”?
61 – 8950 15.5	A equipa de projeto define indicadores chave de liderança, críticos para o sucesso dos projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define indicadores chave de liderança”?

16 - Alinhamento estratégico (8)

55 – 7405 16.1	A organização adota a gestão organizacional de projetos como forma de alcançar as suas metas e objetivos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “usa a gestão de projetos para alcançar os seus objetivos”?
57 – 8910 16.2	A organização realiza análise de desempenho de valor por comparação ao desempenho dos seus esforços e adapta a estratégia mais adequada? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “analisa o valor alcançado”?
58 – 8920 16.3	A organização estabelece um processo formal para avaliar e reportar a concretização dos benefícios propostos dos projetos? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “avalia a concretização dos benefícios propostos”?
66 – 9000 16.4	A organização “define uma metodologia de gestão do risco empresarial”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define uma metodologia de gestão do risco empresarial”?
73 – 9080 16.5	A organização “define uma estrutura comum (framework) de alinhamento estratégico”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define uma estrutura comum de alinhamento estratégico”?
78 – 9130 16.6	A organização “reporta o desempenho da gestão organizacional de projetos à estratégia”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “reporta o desempenho da gestão organizacional de projetos à estratégia”?
79 – 9140 16.7	A sua empresa “reporta o desempenho estratégico do projeto”? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “reporta o desempenho estratégico do projeto”?

84 – 9200 16.8	A organização procede à avaliação formal da performance do projeto ou das fases em relação ao caso de negócio usado na iniciação? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “usa avaliação formal de performance”?
---------------------------------	--

17 – Governança (2)

68 – 9020 17.1	A organização define políticas de governança abrangendo toda a organização? Não _____ Sim _____ Se sim... Como é que a sua empresa “define políticas de governança em toda a organização”?
82 – 9170 17.2	A organização estabelece um conselho de governança de todos os processos de projetos para otimizar o valor comercial? Não _____ Sim _____ Se sim... Em que consiste o “conselho de governança dos processos de projetos”?

Anexo IV – Respostas aos Questionários

Gestão de Projetos no setor de calçado

1. Localização: A que município pertence a empresa. *

Número de participantes: 38

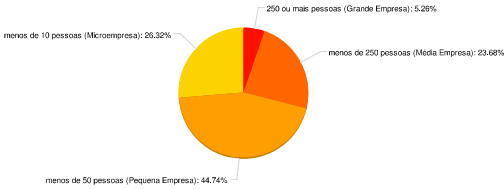
Ver todas as 3 respostas anteriores

- Lousada
- Felgueiras
- FELGUEIRAS
- Joaquim Ferreira de Melo &Ca.Lda.
- Felgueiras
- Lousada
- Amarante
- Felgueiras
- Felgueiras
- Gaia
- Pombal
- Oliveira de Azeméis
- Oliveira de Azeméis
- Alcobaça
- Felgueiras
- Oliveira de Azeméis
- Felgueiras
- FELGUEIRAS
- Oliveira de azeméis
- FELGUEIRAS
- Fafe
- Felgueiras
- Felgueiras
- Santa Maria da Feira
- FELGUEIRAS
- Guimaraes
- CASTELO DE PAIVA
- São João da Madeira
- Oliveira de Azeméis
- OLIVEIRA DE AZEIS
- SÃO JOÃO DA MADEIRA
- Vila do Conde
- Felgueiras
- Felgueiras
- Felgueiras

2. A empresa emprega: *

Número de participantes: 38

- 2 (5.3%): 250 ou mais pessoas (Grande Empresa)
- 9 (23.7%): menos de 250 pessoas (Média Empresa)
- 17 (44.7%): menos de 50 pessoas (Pequena Empresa)
- 10 (26.3%): menos de 10 pessoas (Microempresa)



3. Relativamente ao volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa: *

Número de participantes: 38

- 1 (2.6%): volume de negócios anual que excede 50 milhões de euros ou balanço total anual que excede 43 milhões de euros (Grande Empresa)
- 6 (15.8%): volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Média Empresa)
- 11 (28.9%): volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
- 20 (52.6%): volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (Microempresa)



4. Qual a Área de Atividade (CAE) da empresa? *

Número de participantes: 38

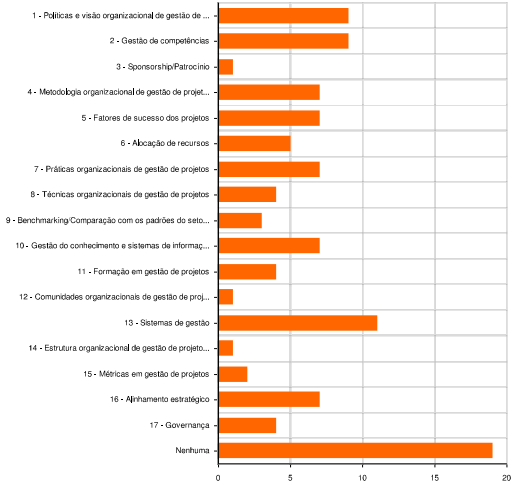
- (0.0%): 14190 - Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário
 - 27 (71.1%): 15201 - Fabricação de calçado
 - 7 (18.4%): 15202 - Fabricação de componentes de calçado
 - 1 (2.6%): 22191 - Fabricação de componentes de borracha para calçado
 - (0.0%): 22291 - Fabricação de componentes de plástico para calçado
 - (0.0%): 46160 - Agentes do comércio por grosso de têxteis, vestuário, calçado e artigos de couro
 - 1 (2.6%): 4642 - Comércio por grosso de vestuário e calçado
 - (0.0%): 46422 - Comércio por grosso de calçado
 - (0.0%): 4772 - Comércio a retalho de calçado e artigos de couro, em estabelecimentos especializados
 - (0.0%): 47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados
 - 2 (5.3%): Outros
- Resposta(s) do campo adicional:
- ARMAZÉM/VENTA DE COMPONENTES PARA CALÇADO
 - 22291



5. Em seguida, serão apresentadas as 17 categorias de Fatores Organizacionais do OPM3. Escolha até 6 das utilizadas na sua empresa para a gestão de projetos. *

Número de participantes: 38

- 9 (23.7%): 1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos
- 9 (23.7%): 2 - Gestão de competências
- 1 (2.6%): 3 - Sponsorship/Patrocínio
- 7 (18.4%): 4 - Metodologia organizacional de gestão de projetos
- 7 (18.4%): 5 - Fatores de sucesso dos projetos
- 5 (13.2%): 6 - Alocação de recursos
- 7 (18.4%): 7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos
- 4 (10.5%): 8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos
- 3 (7.9%): 9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor
- 7 (18.4%): 10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos
- 4 (10.5%): 11 - Formação em gestão de projetos
- 1 (2.6%): 12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos
- 11 (28.9%): 13 - Sistemas de gestão
- 1 (2.6%): 14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos
- 2 (5.3%): 15 - Métricas em gestão de projetos
- 7 (18.4%): 16 - Alinhamento estratégico
- 4 (10.5%): 17 - Governança
- 19 (50.0%): Nenhuma



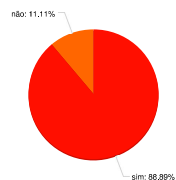
6. 1.1 A sua empresa "define políticas organizacionais de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

9

8 (88.9%): **sim**

1 (11.1%): **não**



7. 1.2 A sua organização "dá formação aos executivos"? *

Número de participantes:

9

4 (44.4%): **sim**

5 (55.6%): **não**



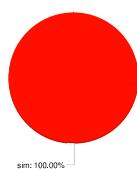
8. 1.3 A sua organização "reconhece o valor da gestão de projetos"? *

Número de participantes:

9

9 (100.0%): **sim**

0 (0.0%): **não**



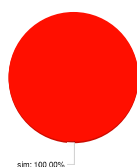
9. 1.4 A sua organização "define os valores da gestão de projetos"? *

Número de participantes:

9

9 (100.0%): **sim**

0 (0.0%): **não**



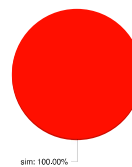
10. 1.5 A sua organização "colabora na definição de objetivos"? *

Número de participantes:

9

9 (100.0%): **sim**

0 (0.0%): **não**



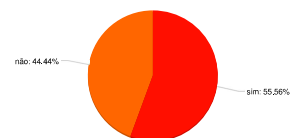
11. 1.6 A sua organização possui um "programa de liderança de gestão organizacional de projetos"? *

Número de participantes:

9

5 (55.6%): **sim**

4 (44.4%): **não**



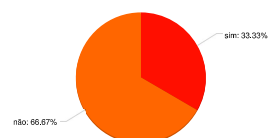
12. 1.7 A sua organização "dá formação em gestão organizacional de projetos às partes interessadas"? *

Número de participantes:

9

3 (33.3%): **sim**

6 (66.7%): **não**



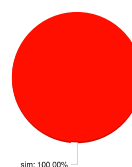
13. 1.8 A sua organização tem "consciência da diversidade cultural"? *

Número de participantes:

9

9 (100.0%): **sim**

0 (0.0%): **não**



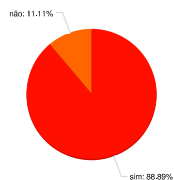
14. 1.9 A sua organização "cria uma cultura de consciência do risco"? *

Número de participantes:

9

8 (88.9%): sim

1 (11.1%): não



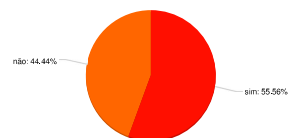
18. 2.4 A sua organização "estabelece um plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão organizacional de projetos"? *

Número de participantes:

9

5 (55.6%): sim

4 (44.4%): não



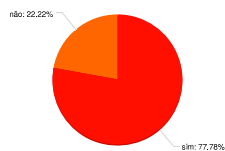
15. 2.1 A sua empresa "atribui recursos competentes à gestão organizacional de projetos"? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): sim

2 (22.2%): não



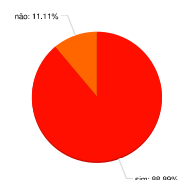
19. 2.5 A sua organização "tem uma visão do projeto como um todo"? *

Número de participantes:

9

8 (88.9%): sim

1 (11.1%): não



16. 2.2 A sua empresa "define processos para assegurar competências em gestão de projetos"? *

Número de participantes:

9

6 (66.7%): sim

3 (33.3%): não



20. 2.6 A sua organização "gere o "ambiente" do projeto"? *

Número de participantes:

9

6 (66.7%): sim

3 (33.3%): não



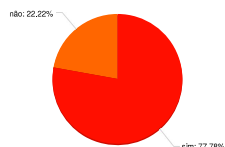
17. 2.3 A sua organização "facilita o desenvolvimento da gestão organizacional de projetos"? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): sim

2 (22.2%): não



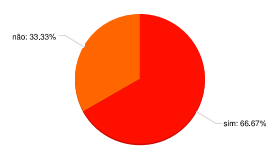
21. 2.7 A organização "gere o auto desenvolvimento"? *

Número de participantes:

9

6 (66.7%): sim

3 (33.3%): não



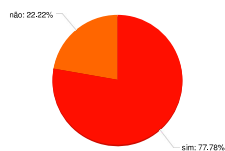
22. 2.8 A sua organização “demonstra competência no início de um projeto”? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): **sim**

2 (22.2%): **não**



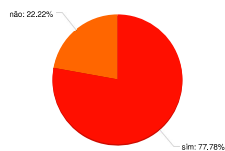
23. 2.9 A sua organização “demonstra competência no planeamento de um projeto”? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): **sim**

2 (22.2%): **não**



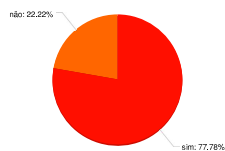
24. 2.10 A sua organização “demonstra competência na execução de um projeto”? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): **sim**

2 (22.2%): **não**



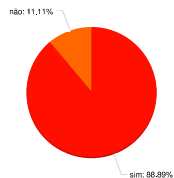
25. 2.11 A sua organização “demonstra competência no controlo e monitorização de um projeto”? *

Número de participantes:

9

8 (88.9%): **sim**

1 (11.1%): **não**



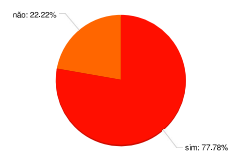
26. 2.12 A sua organização “demonstra competência no encerramento de um projeto”? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): **sim**

2 (22.2%): **não**



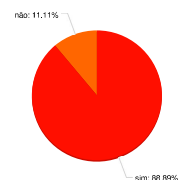
27. 2.13 A sua organização “demonstra competências de comunicação”? *

Número de participantes:

9

8 (88.9%): **sim**

1 (11.1%): **não**



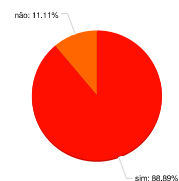
28. 2.14 A sua organização “demonstra competências de liderança”? *

Número de participantes:

9

8 (88.9%): **sim**

1 (11.1%): **não**



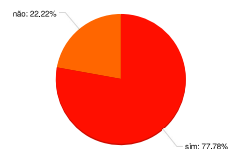
29. 2.15 A sua organização “demonstra competências de gestão”? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): **sim**

2 (22.2%): **não**



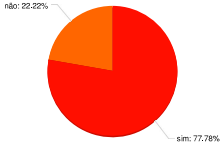
30. 2.16 A sua organização "demonstra competências cognitivas"? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): sim

2 (22.2%): não



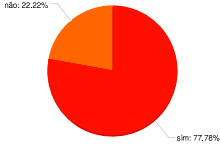
31. 2.17 A sua organização "demonstra competências de eficácia"? *

Número de participantes:

9

7 (77.8%): sim

2 (22.2%): não



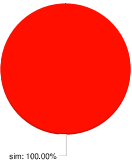
32. 2.18 A sua empresa "demonstra competências de profissionalismo"? *

Número de participantes:

9

9 (100.0%): sim

0 (0.0%): não



33. 2.19 A sua organização "disponibiliza formação/mentoring para os gestores de projetos"? *

Número de participantes:

9

6 (66.7%): sim

3 (33.3%): não



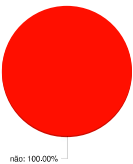
34. 3.1 A sua organização "estabelece sponsorship/patrocínio"? *

Número de participantes:

1

0 (0.0%): sim

1 (100.0%): não



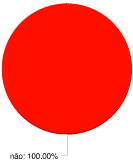
35. 3.2 A sua organização "estabelece suporte executivo"? *

Número de participantes:

1

0 (0.0%): sim

1 (100.0%): não



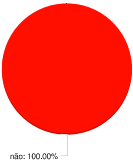
36. 3.3 A sua organização "define as competências dos sponsors/patrocinadores"? *

Número de participantes:

1

0 (0.0%): sim

1 (100.0%): não



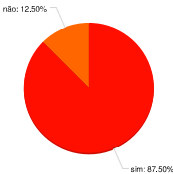
37. 4.1 A sua organização "adapta flexivelmente os processos de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

8

7 (87.5%): sim

1 (12.5%): não



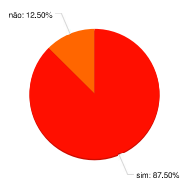
38. 4.2 A sua organização "adapta as metodologias da gestão de projetos"? *

Número de participantes:

8

7 (87.5%): **sim**

1 (12.5%): **não**



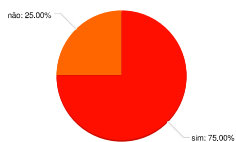
39. 4.3 A sua organização "integra a metodologia de gestão de projetos nos processos organizacionais"? *

Número de participantes:

8

6 (75.0%): **sim**

2 (25.0%): **não**



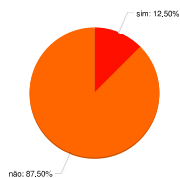
40. 4.4 A sua organização "incorpora estruturas comuns (frameworks) e estruturas de governança"? *

Número de participantes:

8

1 (12.5%): **sim**

7 (87.5%): **não**



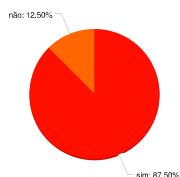
41. 4.5 A sua organização "desenvolve modelos de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

8

7 (87.5%): **sim**

1 (12.5%): **não**



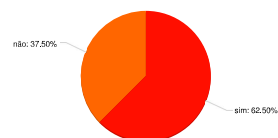
42. 4.6 A sua organização "define diretrizes de adaptação do modelo de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

8

5 (62.5%): **sim**

3 (37.5%): **não**



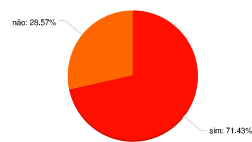
43. 5.1 A sua organização "inclui os objetivos estratégicos nos objetivos dos projetos"? *

Número de participantes:

7

5 (71.4%): **sim**

2 (28.6%): **não**



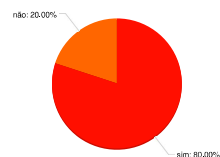
44. 6.1 A sua organização "regista a alocação dos recursos dos projetos"? *

Número de participantes:

5

4 (80.0%): **sim**

1 (20.0%): **não**



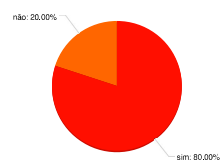
45. 6.2 A sua organização "disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos"? *

Número de participantes:

5

4 (80.0%): **sim**

1 (20.0%): **não**



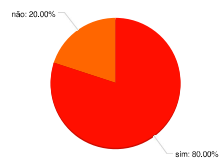
46. 6.3 A sua organização "define processos de distribuição e otimização de recursos"? *

Número de participantes:

5

4 (80.0%): *sim*

1 (20.0%): *não*



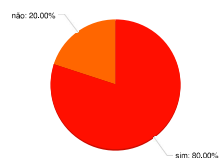
47. 6.4 A sua organização assegura-se "que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos"? *

Número de participantes:

5

4 (80.0%): *sim*

1 (20.0%): *não*



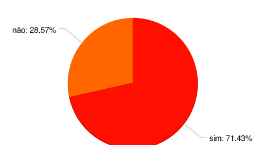
50. 7.3 A sua organização possui um "processo consistente de orientação do projeto"? *

Número de participantes:

7

5 (71.4%): *sim*

2 (28.6%): *não*



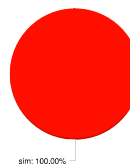
51. 8.1 A sua organização "aderiu às técnicas de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

4

4 (100.0%): *sim*

0 (0.0%): *não*



48. 7.1 A sua organização "conhece os planos interprojetos"? *

Número de participantes:

7

3 (42.9%): *sim*

4 (57.1%): *não*



52. 8.2 A sua organização "incentiva a correr riscos"? *

Número de participantes:

4

3 (75.0%): *sim*

1 (25.0%): *não*



49. 7.2 A sua organização "incentiva a adesão ao código de ética em gestão de projetos"? *

Número de participantes:

7

5 (71.4%): *sim*

2 (28.6%): *não*



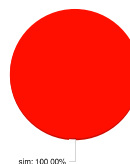
53. 8.3 A sua organização tem "modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização"? *

Número de participantes:

4

4 (100.0%): *sim*

0 (0.0%): *não*



54. 8.4 A sua organização “usa métodos matemáticos para a priorização”? *

Número de participantes:

4

2 (50.0%): *sim*

2 (50.0%): *não*



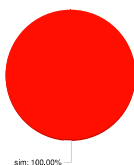
55. 9.1 A sua organização “avalia o desempenho da gestão organizacional de projetos em relação aos padrões do setor”? *

Número de participantes:

3

3 (100.0%): *sim*

0 (0.0%): *não*



56. 9.2 A sua organização “faz benchmarking das práticas e resultados da Secção/Departamento de Gestão de Projetos (PMO)”?

Número de participantes:

3

2 (66.7%): *sim*

1 (33.3%): *não*



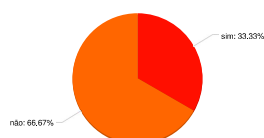
57. 9.3 A sua organização “incorpora a performance de benchmarking no Balanced Scorecard”? *

Número de participantes:

3

1 (33.3%): *sim*

2 (66.7%): *não*



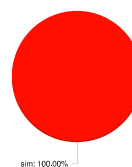
58. 10.1 A sua organização “recolhe e partilha as lições aprendidas”? *

Número de participantes:

7

7 (100.0%): *sim*

0 (0.0%): *não*



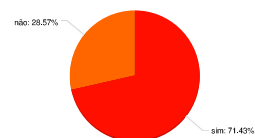
59. 10.2 A sua organização tem “um sistema de informação de gestão de projetos”? *

Número de participantes:

7

5 (71.4%): *sim*

2 (28.6%): *não*



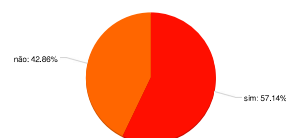
60. 10.3 A organização “documenta estudos de caso de Gestão de Projetos”? *

Número de participantes:

7

4 (57.1%): *sim*

3 (42.9%): *não*



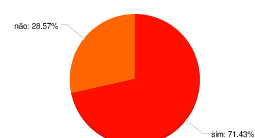
61. 10.4 A sua organização “define painéis de controlo executivos”? *

Número de participantes:

7

5 (71.4%): *sim*

2 (28.6%): *não*



62. 10.5 A sua organização "define modelos de relatórios de gestão organizacional de projetos"? *

Número de participantes:

7

5 (71.4%): sim

2 (28.6%): não



63. 11.1 A sua organização "disponibiliza formação em gestão de projetos"? *

Número de participantes:

4

2 (50.0%): sim

2 (50.0%): não



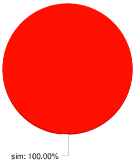
64. 11.2 A sua organização "disponibiliza formação contínua"? *

Número de participantes:

4

4 (100.0%): sim

0 (0.0%): não



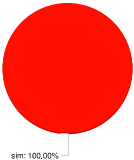
65. 11.3 A sua organização "define programas de formação e desenvolvimento"? *

Número de participantes:

4

4 (100.0%): sim

0 (0.0%): não



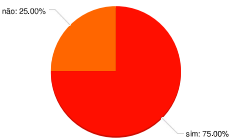
66. 11.4 A sua organização possui "Estudos de caso de gestão de projetos incluídos no programa de iniciação em gestão de projetos"? *

Número de participantes:

4

3 (75.0%): sim

1 (25.0%): não



67. 11.5 A sua organização garante que "a formação em gestão de projetos esteja incluída no plano de progressão de carreira"? *

Número de participantes:

4

2 (50.0%): sim

2 (50.0%): não



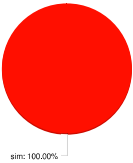
68. 12.1 A sua organização "estabelece comunidades internas de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

1

1 (100.0%): sim

0 (0.0%): não



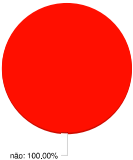
69. 12.2 A sua organização "interage com comunidades externas de gestão de projetos"? *

Número de participantes:

1

0 (0.0%): sim

1 (100.0%): não



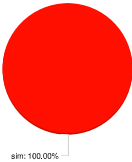
70. 12.3 A sua organização “estabelece um grupo de interesse em dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos”? *

Número de participantes:

1

1 (100.0%): *sim*

- (0.0%): *não*



71. 13.1 A sua organização “define/estabelece uma estrutura comum (framework) de gestão de projetos”? *

Número de participantes:

11

3 (27.3%): *sim*

8 (72.7%): *não*



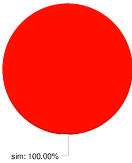
72. 14.1 A sua organização “estabelece uma estrutura de gestão organizacional de projetos”? *

Número de participantes:

1

1 (100.0%): *sim*

- (0.0%): *não*



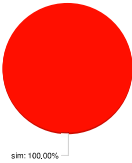
73. 14.2 A sua organização “adotou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”? *

Número de participantes:

1

1 (100.0%): *sim*

- (0.0%): *não*



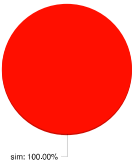
74. 14.3 A sua organização “institucionalizou uma estrutura de gestão organizacional de projetos”? *

Número de participantes:

1

1 (100.0%): *sim*

- (0.0%): *não*



75. 15.1 A sua organização “recolhe métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”? *

Número de participantes:

2

1 (50.0%): *sim*

1 (50.0%): *não*



76. 15.2 A sua organização “usa as métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”? *

Número de participantes:

2

1 (50.0%): *sim*

1 (50.0%): *não*



77. 15.3 A sua organização “verifica a precisão das métricas de sucesso da gestão organizacional de projetos”? *

Número de participantes:

2

1 (50.0%): *sim*

1 (50.0%): *não*



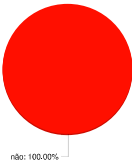
78. 15.4 A sua organização “analisa e melhora as métricas de sucesso da gestão de projetos”? *

Número de participantes:

2

• (0.0%): sim

2 (100.0%): não



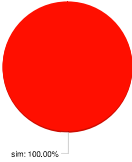
79. 15.5 A sua organização “define indicadores chave de liderança”? *

Número de participantes:

2

2 (100.0%): sim

• (0.0%): não



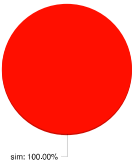
82. 16.3 A sua organização “avalia a concretização dos benefícios propostos”? *

Número de participantes:

7

7 (100.0%): sim

• (0.0%): não



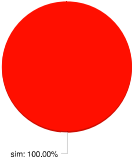
83. 16.4 A sua organização “define uma metodologia de gestão do risco empresarial”? *

Número de participantes:

7

7 (100.0%): sim

• (0.0%): não



80. 16.1 A sua organização “alcança Metas e Objetivos Estratégicos através da Gestão Organizacional de Projetos”? *

Número de participantes:

7

4 (57.1%): sim

3 (42.9%): não



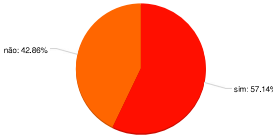
84. 16.5 A sua organização “define uma estrutura comum (framework) de alinhamento estratégico”? *

Número de participantes:

7

4 (57.1%): sim

3 (42.9%): não



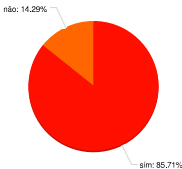
81. 16.2 A sua organização “analisa o valor alcançado”? *

Número de participantes:

7

6 (85.7%): sim

1 (14.3%): não



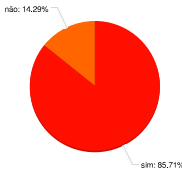
85. 16.6 A sua organização “reporta o desempenho da gestão organizacional de projetos à estratégia”? *

Número de participantes:

7

6 (85.7%): sim

1 (14.3%): não



86. 16.7 A sua organização "reporta o desempenho estratégico dos projetos"? *

Número de participantes:
7
4 (57.1%): sim
3 (42.9%): não



87. 16.8 A sua organização "usa avaliação formal de performance"? *

Número de participantes:
7
5 (71.4%): sim
2 (28.6%): não



88. 17.1 A sua organização "define políticas de governança em toda a organização"? *

Número de participantes:
4
2 (50.0%): sim
2 (50.0%): não



89. 17.2 A sua organização possui "um projeto, programa e portfólio de governança consistente para a toda a empresa"? *

Número de participantes:
4
2 (50.0%): sim
2 (50.0%): não



Anexo V – Transcrições das Entrevistas

Caso A

Entrevistador	Peço, desde já, permissão para gravação da entrevista para posterior tratamento de informação, responsabilizando-me pela utilização única e exclusiva para realização do presente estudo e pela confidencialidade da entrevista. Irei iniciar esta entrevista com um breve enquadramento. Então, estou no segundo ano do Mestrado em Gestão de Projetos do ESTG, do Instituto Politécnico do Porto e, para finalizar este mestrado estou a realizar a minha dissertação. O tema é a “Maturidade em Gestão de Projetos no setor do calçado” e que reuni uma série de informação em questionário, no entanto preciso ainda de realizar entrevistas de forma a possuir dados consistentes que suportem as minhas conclusões. Daí ter pedido a sua colaboração para responder a esta entrevista. Vamos então iniciar e nesta primeira parte procedemos à identificação da empresa. Qual o nome da empresa?
Dados ocultos	
Entrevistador	Passando agora para a caracterização da empresa, relativamente ao número de pessoas que emprega...
Entrevistado	São 110
Entrevistador	Então vamos considerar uma média empresa, uma vez que está aqui no intervalo de menos de 250 pessoas.
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Relativamente ao volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa vê em qual dos campos se enquadra: volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros ou volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
Entrevistado	Sim é esse, é esse.
Entrevistador	Ok. volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa) Relativamente à área de atividade da empresa...
Entrevistado	É o 15201
Entrevistador	Ok... Fabricação de calçado. Agora uma pequena introdução à próxima parte.

	O Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos ou OPM3 do PMI descreve um conjunto de Fatores Organizacionais de gestão de projetos. Os Fatores Organizacionais podem ser aspectos estruturais, culturais, tecnológicos e práticas humanas para apoiar a implementação de Boas Práticas em gestão de projetos. A seguir, apresentarei as 17 categorias de Fatores Organizacionais do OPM3 e deve escolher até 6 das utilizadas na sua empresa para a gestão de projetos. Então temos... 1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos 2 - Gestão de competências 3 - Sponsorship/Patrocínio 4 - Metodologia organizacional de gestão de projetos 5 - Fatores de sucesso dos projetos 6 - Alocação de recursos 7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos 8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos 9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor 10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos 11 - Formação em gestão de projetos 12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos 13 - Sistemas de gestão 14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos 15 - Métricas em gestão de projetos 16 - Alinhamento estratégico 17 - Governança
Entrevistado	Então... Gestão de conhecimentos, fatores de sucesso dos projetos, o 7 – Práticas organizacionais de gestão de projetos, o ponto 8 - Técnicas organizacionais de Gestão de Projetos, ponto 11 – Formação em Gestão de projetos e ... o ponto 12 – Comunidades organizacionais de gestão de projetos.
Entrevistador	Ok. Vamos então começar com o facilitador número dois, gestão de conhecimentos: questão 2.1 – A empresa atribui recursos com o nível certo de competências para cada função relacionada com o projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	2.1 - Como é que a sua empresa “atribui os recursos competentes à gestão organizacional de projetos”?
Entrevistado	Nós colocamos as chefias nas funções dos projetos e depois vamos dar formação específica às chefias.
Entrevistador	2.2 - A organização define um processo para assegurar que os gestores de projetos possuem conhecimentos e experiência suficientes?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Em que consistem esses “processos para assegurar competências em gestão de projetos”?
Entrevistado	Através da formação, como referi anteriormente.
Entrevistador	2.3 - A organização assegura o desenvolvimento da gestão de projetos?
Entrevistado	Estou a pensar em casos práticos e acho que não.... Não
Entrevistador	2.4 - A organização estabelece um plano de progressão de carreira para todas as funções da gestão de projetos?
Entrevistado	Não
Entrevistador	2.5 - Os gestores de projetos percebem as necessidades dos intervenientes, o impacto do projeto no ambiente geral da organização, estrutura formal e informal da organização, política e usam a inteligência emocional para entender e explicar as ações e atitudes de outras pessoas?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “gere do projeto como um todo”?

Entrevistado	Aqui neste caso é que mesmo não alcançando os objetivos, tentamos fazer com toda a gente perceba que isto é importante de ser cumprido ou respeitado, que é importante respeitar uma série de normas.
Entrevistador	2.6 - Os gestores de projetos gerem efetivamente todo o ambiente envolvente do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “gere o ambiente do projeto”?
Entrevistado	Sim, nós temos um quadro de polivalência e temos as pessoas que têm determinadas funções, mesmo não sendo gestoras do projeto. Vamos fazendo sempre essa avaliação.
Entrevistador	2.7 - A organização dá aos seus gestores de projetos a possibilidade de gerir e desenvolver as suas competências?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “gere o auto desenvolvimento dos gestores de projetos”?
Entrevistado	Sim, como disse nas outras questões, através da formação que a empresa vai dando.
Entrevistador	2.8 - O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de iniciação do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências são demonstradas na “iniciação do projeto”?
Entrevistado	No meu caso, eu fiz uma formação específica para desenvolver as minhas competências e depois poder aplicar na organização. A nível de competências... talvez através da demonstração de conhecimento sobre o processo.
Entrevistador	2.9 - O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de planeamento do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências são demonstradas no “planeamento do projeto”?
Entrevistado	O conhecimento sobre o próprio projeto.
Entrevistador	2.10 - O gestor de projetos da organização demonstra as suas competências na execução do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências são demonstradas na “execução do projeto”?
Entrevistado	É a mesma coisa. A formação e conhecimentos sobre o projeto.
Entrevistador	2.11 - O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de controlo e monitorização do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências são demonstradas no “controlo e monitorização do projeto”?
Entrevistado	Mas há uma avença com o centro tecnológico que nos auxilia e é responsável por esta parte de monitorização do projeto.
Entrevistador	2.12 - O gestor de projetos da organização demonstra competências na fase de encerramento do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências são demonstradas no “encerramento do projeto”?
Entrevistado	É igual à anterior. É da competência do Centro tecnológico.
Entrevistador	2.13 - Os gestores de projetos são capazes de demonstrar as suas competências de comunicação com as partes envolvidas?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências de comunicação são demonstradas?
Entrevistado	Considero que as competências são demonstradas através dos resultados. Se os resultados são atingidos significa que há competências.
Entrevistador	2.14 - Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de liderança dos projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências de liderança são demonstradas?
Entrevistado	E considero a mesma coisa da resposta anterior... São demonstradas competências que são demonstradas através dos resultados obtidos.
Entrevistador	2.15 - Os gestores de projetos são capazes de demonstrar competências de gestão?

Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências de gestão são demonstradas?
Entrevistado	Igual na mesma.
Entrevistador	2.16 - Os gestores de projetos demonstram capacidades cognitivas de gestão (habilidade de planejar, analisar e resolver problemas)?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Que competências cognitivas de gestão são demonstradas pelo GP?
Entrevistado	A mesma coisa que nas anteriores.
Entrevistador	2.17 – Os gestores de projetos são capazes de demonstrar eficácia?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que o gestor de projetos a sua empresa “demonstra eficácia”?
Entrevistado	Sim, porque a obtenção dos resultados revela a eficácia.
Entrevistador	2.18 - Os gestores de projetos são capazes de demonstrar profissionalismo na gestão de projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que o gestor de projetos a sua empresa “demonstra profissionalismo”?
Entrevistado	Através do conhecimento aprofundado de todo o planeamento do projeto e da obtenção de resultados.
Entrevistador	2.19 - A sua organização disponibiliza formação/mentoring para os gestores de projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Em que consiste a formação/mentoring para os gestores de projetos?
Entrevistado	Depois de analisadas as questões técnicas e práticas é procurada a formação para ser desenvolvida pelas chefias responsáveis como os projetos, como mencionado nas questões iniciais.
Entrevistador	Muito bem. Seguindo agora para o ponto 5 – Fatores de sucesso dos projetos, temos a questão 5.1 - Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade?
Entrevistado	Como também inclui qualidade, é Não.
Entrevistador	Agora passamos para o ponto 7 referente às Práticas organizacionais de gestão de projetos. A primeira questão, 7.1 - A sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?
Entrevistado	A avaliação destes projetos é feito em conjunto.
Entrevistador	7.2 - A organização promove a adesão ao Código de Ética e Conduta Profissional de Gestão de Projetos para melhorar os resultados e a qualidade do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “incentiva à adesão ao código de ética em gestão de projetos”?
Entrevistado	Aqui confesso que não considero bem um incentivo mas sim uma obrigação.
Entrevistador	Para terminar este ponto, a questão 7.3 - A organização possui um processo consistente de orientação do projeto?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Em que consiste a "definição do processo padronizado de orientação do projeto”?
Entrevistado	Há uma série de documentação estruturada e organizada, certos passos que se têm que seguir aquando da realização dos projetos.
Entrevistador	Agora passamos para as “Técnicas organizacionais de gestão de projetos” que é o ponto 8 e iniciamos com a questão 8.1 - A organização aderiu às técnicas de gestão de projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “selecionou e aderiu às técnicas de gestão de projetos”?
Entrevistado	Através da consultoria com o Centro Tecnológico que nos ajudou neste ponto.
Entrevistador	8.2 - A organização incentiva a equipa do projeto a assumir riscos calculados que aumentem a performance do projeto?
Entrevistado	Sim

Entrevistador	Como é que a sua empresa “incentiva a correr riscos”?
Entrevistado	Bem... Considero que seja um risco calculado, por isso é uma oportunidade de melhoria. Esta forma de ver as coisas, acaba por ser um incentivo.
Entrevistador	Questão 8.3 - A sua empresa usa “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Em que consistem os “modelos/ferramentas de estimativa definidas para toda a organização”?
Entrevistado	São quadros, modelos ou ferramentas em que nós avaliamos. Há um quadro de avaliação que deve ser usado.
Entrevistador	Por fim 8.4 - A sua empresa “usa métodos matemáticos para a priorização”?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Em que consistem os “métodos matemáticos para a priorização”?
Entrevistado	São folhas de cálculo, folhas de excel.
Entrevistador	Passamos para o ponto 11 – Formação em Gestão de Projetos. 11.1 - A sua empresa “disponibiliza formação em gestão de projetos”?
Entrevistado	A isto já fui respondendo um bocado... Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “disponibiliza formação em gestão de projetos”?
Entrevistado	Temos avaliação interna e externa.
Entrevistador	11.2 - A organização disponibiliza formação contínua no uso de ferramentas, metodologias e desenvolvimento do conhecimento?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “disponibiliza formação contínua”?
Entrevistado	Também das duas formas... Vamos disponibilizando formação internamente e externa.
Entrevistador	11.3 - A organização define um programa de formação e desenvolvimento para melhorar as capacidades dos elementos envolvidos nos projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “define programas de formação e desenvolvimento”?
Entrevistado	Temos um quadro de necessidade e de oportunidades e vamos definindo as formações conforme esse quadro.
Entrevistador	11.4 - A organização inclui estudos de caso de gestão de projetos no programa de iniciação de gestão de projetos para assegurar o sucesso e disponibilizar as aprendizagens chave?
Entrevistado	Não
Entrevistador	11.5 - A sua organização garante que “a formação em gestão de projetos esteja incluída no plano de progressão de carreira”?
Entrevistado	No meu caso não mas no caso dos meus colaboradores, considero que Sim.
Entrevistador	Como é que a sua empresa “inclui a formação em gestão de projetos no plano de progressão de carreira”?
Entrevistado	O facto de a pessoa participar em formação abre portas à progressão.
Entrevistador	Para finalizarmos a entrevista passamos para o ponto 12 que é Comunidades organizacionais de gestão de projetos. Começamos com a questão 12.1 - A organização estabelece comunidades (equipas) internas de gestão de projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “estabelece equipas internas de suporte à gestão de projetos”?
Entrevistado	É por setores e por conhecimento.
Entrevistador	12.2 - A organização incentiva a associação com equipas externas que apoiam o desenvolvimento em gestão de projetos? (Isso pode incluir associações ou iniciativas profissionais)?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “interage com comunidades externas de gestão de projetos”?
Entrevistado	Trabalhamos com o centro Tecnológico tentando evoluir ajustando-nos e apoiando-nos nos conhecimentos e informações que eles disponibilizam. Eles vão lá à empresa. Com os gestores têm contacto direto e coordenado. Às vezes, pontualmente, pode haver necessidade

	de dar algumas explicações e eles vão aos sítios específicos para nos ajudar. E quando é necessário fazem-se formações em grupo.
Entrevistador	Para terminar 12.3 - A organização estabelece grupos de interesse para que a comunidade de gestão de projetos partilhe com os colegas dicas e técnicas para o desenvolvimento de projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “grupos de interesse”?
Entrevistado	É feito através de comunicação direta, reuniões, brainstorming.
Entrevistador	Muito bem. Damos então por terminada a nossa entrevista com o meu profundo agradecimento pela sua simpatia e tempo disponibilizado! Muito obrigada!

Caso B

Entrevistador	Peço, desde já, permissão para gravação da entrevista para posterior tratamento de informação, responsabilizando-me pela utilização única e exclusiva para realização do presente estudo e pela confidencialidade da entrevista. Irei iniciar esta entrevista com um breve enquadramento. Então, estou no segundo ano do Mestrado em Gestão de Projetos do ESTG, do Instituto Politécnico do Porto e, para finalizar este mestrado estou a realizar a minha dissertação. O tema é a “Maturidade em Gestão de Projetos no setor do calçado” e que reuni uma série de informação em questionário, no entanto preciso ainda de realizar entrevistas de forma a possuir dados consistentes que suportem as minhas conclusões. Daí ter pedido a sua colaboração para responder a esta entrevista. Vamos então iniciar e nesta primeira parte procedemos à identificação da empresa. Qual o nome da empresa?
Dados ocultos	
Entrevistador	Passando agora para a caracterização da empresa, relativamente ao número de pessoas que emprega...
Entrevistado	Menos de 250 pessoas
Entrevistador	Então vamos considerar uma média empresa, uma vez que está aqui no intervalo de menos de 250 pessoas.
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Relativamente ao volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa vê em qual dos campos se enquadra: volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros ou volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa)
Entrevistado	Que não excede 10.
Entrevistador	Ok. volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa) Relativamente à área de atividade da empresa...
Entrevistado	É Fabricação de calçado.
Entrevistador	É o 15201
Entrevistado	É isso.
Entrevistador	Agora uma pequena introdução à próxima parte.

	O Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos ou OPM3 do PMI descreve um conjunto de Fatores Organizacionais de gestão de projetos. Os Fatores Organizacionais podem ser aspectos estruturais, culturais, tecnológicos e práticas humanas para apoiar a implementação de Boas Práticas em gestão de projetos. A seguir, apresentarei as 17 categorias de Fatores Organizacionais do OPM3 e deve escolher até 6 das utilizadas na sua empresa para a gestão de projetos. Então temos... 1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos 2 - Gestão de competências 3 - Sponsorship/Patrocínio 4 - Metodologia organizacional de gestão de projetos 5 - Fatores de sucesso dos projetos 6 - Alocação de recursos 7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos 8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos 9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor 10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos 11 - Formação em gestão de projetos 12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos 13 - Sistemas de gestão 14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos 15 - Métricas em gestão de projetos 16 - Alinhamento estratégico 17 - Governança
Entrevistado	Então... Do que te consigo responder melhor será o ponto 5, fatores de sucesso dos projetos e o ponto 6 – alocação de Recursos.
Entrevistador	Ok. Vamos então começar com o facilitador número cinco, Fatores de sucesso dos projetos, temos a questão 5.1 - Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade?
Entrevistado	Não. Só incluímos esses três.
Entrevistador	Agora passamos para o ponto 6 – Alocação de Recursos. A questão 6.1 - A sua organização regista a alocação dos recursos dos projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “registra a alocação dos recursos dos projetos”?
Entrevistado	Há uma tabela onde se regista os dados dos recursos, com tempos, datas e outros aspetos. Por isso, eles têm uma tabela própria.
Entrevistador	Questão 6.2 - A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?
Entrevistado	Sim, sim.
Entrevistador	Como é que a sua empresa “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?
Entrevistado	Então... Tendo em conta a formação, a empresa disponibiliza os meios tanto para as competências práticas como para as competências mais teóricas.
Entrevistador	Muito bem. 6.3 - A sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?
Entrevistado	Tendo em conta, como vou explicar... Tendo em conta o que será necessário para uma base de formação adequada, os meios serão disponibilizados de acordo com a técnica de cada um.
Entrevistador	Muito bem. Então para terminar, 6.4 - A organização assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?

Entrevistado	Não.
Entrevistador	Ok. Muito obrigada por ter disponibilizado o seu tempo! Damos então por terminada a nossa entrevista com o meu profundo agradecimento pela sua simpatia e tempo disponibilizado! Muito obrigada!

Caso C

Entrevistador	Peço, desde já, permissão para gravação da entrevista para posterior tratamento de informação, responsabilizando-me pela utilização única e exclusiva para realização do presente estudo e pela confidencialidade da entrevista. Irei iniciar esta entrevista com um breve enquadramento. Então, estou no segundo ano do Mestrado em Gestão de Projetos do ESTG, do Instituto Politécnico do Porto e, para finalizar este mestrado estou a realizar a minha dissertação. O tema é a “Maturidade em Gestão de Projetos no setor do calçado” e que reuni uma série de informação em questionário, no entanto preciso ainda de realizar entrevistas de forma a possuir dados consistentes que suportem as minhas conclusões. Daí ter pedido a sua colaboração para responder a esta entrevista. Vamos então iniciar e nesta primeira parte procedemos à identificação da empresa. Qual o nome da empresa?
Dados ocultos	
Entrevistador	Passando agora para a caracterização da empresa, relativamente ao número de pessoas que emprega...
Entrevistado	Tem 90 funcionários.
Entrevistador	Ok. Muito bem. Então enquadramos aqui dentro da opção “menos de 250 pessoas, média empresa”
Entrevistado	Sim, é isso.
Entrevistador	Relativamente ao volume de negócios anual ou balanço total anual da empresa vê em qual dos campos se enquadra: volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros ou volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa) volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Média Empresa) volume de negócios anual que excede 50 milhões de euros ou balanço total anual que excede 43 milhões de euros (Grande Empresa)
Entrevistado	É menos de 10 milhões.
Entrevistador	Ok. volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros (Pequena Empresa) Relativamente à área de atividade da empresa...
Entrevistado	É a 202

Entrevistador	Fabricação de componentes de calçado, 15202?
Entrevistado	Sim, 15202.
Entrevistador	Passando agora à próxima parte. O Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos ou OPM3 do PMI descreve um conjunto de Fatores Organizacionais de gestão de projetos. Os Fatores Organizacionais podem ser aspetos estruturais, culturais, tecnológicos e práticas humanas para apoiar a implementação de Boas Práticas em gestão de projetos. A seguir, apresentarei as 17 categorias de Fatores Organizacionais do OPM3 e deve escolher até 6 das utilizadas na sua empresa para a gestão de projetos. Então temos... 1 - Políticas e visão organizacional de gestão de projetos 2 - Gestão de competências 3 - Sponsorship/Patrocínio 4 - Metodologia organizacional de gestão de projetos 5 - Fatores de sucesso dos projetos 6 - Alocação de recursos 7 - Práticas organizacionais de gestão de projetos 8 - Técnicas organizacionais de gestão de projetos 9 - Benchmarking/Comparação com os padrões do setor 10 - Gestão do conhecimento e sistemas de informação de gestão de projetos 11 - Formação em gestão de projetos 12 - Comunidades organizacionais de gestão de projetos 13 - Sistemas de gestão 14 - Estrutura organizacional de gestão de projetos 15 - Métricas em gestão de projetos 16 - Alinhamento estratégico 17 - Governança
Entrevistado	Acho que os pontos que mais se ajustam são os pontos 5,6,7 e 13.
Entrevistador	Muito bem. Então podemos começar com as questões associadas ao ponto número 5, referente aos Fatores de Sucesso dos projetos, 5.1 - Os objetivos dos projetos incluem objetivos estratégicos explícitos, para além do tempo, custo e qualidade?
Entrevistado	A nossa maior preocupação efetivamente está ligada a esses pontos, e principalmente o custo e qualidade. Então... é não.
Entrevistador	Ok. Podemos então passar já para o ponto 6, uma vez que este é somente composto por esta questão. Então sobre a “alocação de recursos”, 6.1 - A sua organização regista a alocação dos recursos dos projetos?
Entrevistado	Sim
Entrevistador	Como é que a sua empresa “registra a alocação dos recursos dos projetos”?
Entrevistado	Ora bem, temos tabelas, fichas técnicas dos produtos, circuitos de produção com tempos e recursos e funciona em dois programas, excel e no programa de gestão de produção.
Entrevistador	Questão 6.2 - A sua organização “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?
Entrevistado	Ora bem, é sempre preciso mais formação, mas posso considerar que sim.
Entrevistador	Como é que a sua empresa “disponibiliza recursos competentes de gestão organizacional de projetos”?
Entrevistado	Como... Os recursos são os responsáveis máximos por cada sector, vamos chamar assim. Cada um tem a máxima experiência e alguma formação específica na função que desempenha. Os projetos, dependendo das necessidades e especificidades, passam sempre por esses recursos.
Entrevistador	Muito bem. 6.3 - A sua empresa “define processos de distribuição e otimização de recursos”?
Entrevistado	Hmmmm. Processos de otimização... Não. Penso que não.

Entrevistador	Para terminar este tópico, questão 6.4 - A organização assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?
Entrevistado	Sim. Eles são sempre partilhados.
Entrevistador	Como é que a sua empresa assegura “que os técnicos especialistas são partilhados entre projetos”?
Entrevistado	Aqui, no fundo, são os projetos que são distribuídos pelos técnicos em função das especificidades do projeto, como já tinha dito. Mas o que acontece é que muitas vezes o mesmo projeto tem que ir a mais do que um técnico e aí a gestora de projetos faz a gestão e o devido planeamento.
Entrevistador	Muito bem. Passamos então agora para o ponto 7, “Práticas organizacionais de gestão de projetos”. Questão, 7.1 - A sua empresa “conhece os planos inter-projetos”?
Entrevistado	... Planos inter- projetos... Não. Acho que não.
Entrevistador	7.2 - A organização promove a adesão ao Código de Ética e Conduta Profissional de Gestão de Projetos para melhorar os resultados e a qualidade do projeto?
Entrevistado	Sim, tem mesmo de ser.
Entrevistador	Como é que a sua empresa “incentiva à adesão ao código de ética em gestão de projetos”?
Entrevistado	É muito importante o sigilo profissional. Temos até empresas que só aceitam trabalhar connosco depois de assinado o termo de confidencialidade. É muito importante que todos percebam isto e o cumpram.
Entrevistador	Então para terminar este ponto, a questão 7.3 - A organização possui um processo consistente de orientação do projeto?
Entrevistado	Não. Não é sempre o mesmo processo. É em função da necessidade.
Entrevistador	Este último ponto também é só composto por uma única questão. Portanto sobre “sistemas de gestão”, 13.1 – A sua empresa “define/estabelece a estrutura comum da gestão de projetos”?
Entrevistado	Sim. Acho que isso podemos considerar que sim.
Entrevistador	Como é que a sua empresa “define/estabelece a estrutura comum da gestão de projetos”?
Entrevistado	Bem, temos a nossa gestora de projetos que trabalha comigo na fase inicial de todos os projetos. Depois é que podemos dizer que cada um segue o seu caminho em função do que for preciso, vai às diferentes áreas... Mas há uma estrutura comum na gestão dos projetos que está definida e que deve ser cumprida.
Entrevistador	Ora, então já terminamos. Estou mesmo muito grata pela sua disponibilidade e simpatia! Muito muito obrigada!