



Escola Nacional de Saúde Pública

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Competência Organizacional dos hospitais públicos em Gestão de Projetos

L Curso de Especialização em Administração Hospitalar

Mónica de Jesus Pires Cristina

Fevereiro, 2023



Escola Nacional de Saúde Pública

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Competência Organizacional dos hospitais públicos em Gestão de Projetos

Trabalho de Campo apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Especialista em Administração Hospitalar realizado sob a
orientação científica da Professora Doutora Carolina Santos

Fevereiro, 2023

Agradecimentos

Chegou ao fim mais uma etapa do meu percurso académico, pelo que importa agradecer a quem contribuiu, de alguma forma, para a concretização deste projeto.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Carolina Santos, por ter aceite orientar este trabalho de investigação, pelas críticas e observações pertinentes que me permitiram chegar ao resultado final deste projeto.

À Teresa Medeiros, pelas exaustivas conversas e pertinentes recomendações, sempre acompanhadas de uma palavra de incentivo.

Ao L CEAH, em especial ao grupo maravilha Carla, Carlos, Dário e Romana, companheiros nesta longa jornada, a quem agradeço todo apoio e partilha de conhecimento. Foram muitas horas de trabalho, com boa disposição e amizade!

Ao meu núcleo duro Eduarda, Solange, Nicole e Gabriel, pelo apoio incondicional.

Ao Carlos Simões, um agradecimento especial pela amizade e orientação em todos os momentos.

Por fim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para que fosse possível a realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

*The real voyage of discovery
consists not in seeking new landscapes,
but in having new eyes.
Marcel Proust 1871-1922*

Resumo

Contexto As organizações de saúde são desafiadas a gerir os seus projetos num contexto dinâmico, de complexidade multifatorial, cujos alicerces para o sucesso (entrega dentro do tempo e do orçamento, com a qualidade definida, em alinhamento com os requisitos definidos com o dono do projeto e partes interessadas) estão intrinsecamente ligados às competências organizacionais de gestão de projetos, designadamente no que se refere à articulação entre as pessoas, os recursos, os processos e as estruturas de suporte aos projetos. Para este fim, é crucial o compromisso da gestão de topo, que permita a implementação eficaz dos referenciais de gestão de projetos, a alocação dos recursos adequados e em tempo oportuno, utilizados de forma eficiente, com impacto na melhoria da eficiência, nos resultados operacionais e no valor organizacional.

Objetivo O trabalho de investigação tem como objetivo estudar a Competência Organizacional dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos, realizando um diagnóstico de competências organizacionais em gestão de projetos num conjunto de hospitais do SNS, possibilitando uma reflexão sobre o tipo de competências existentes, propondo estratégias para o seu desenvolvimento.

Metodologia Foi construído um instrumento de colheita de dados - questionário - com o intuito de avaliar a Competência (Organizacional) dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos, com base no modelo de competências organizacionais do IPMA OCB v1.1 (IPMA, 2016) e foi aplicado a três entidades do SNS.

Resultados A investigação realizada encontra pertinência pela inexistência de estudos que identifiquem as competências organizacionais em gestão de projetos nas organizações de saúde do SNS. Os resultados obtidos nos três hospitais revelaram as competências presentes e as que carecem de ser desenvolvidas, tendo sido propostas estratégias para o seu desenvolvimento. Foi explorada a existência de fatores que influenciam o desempenho obtido nos diversos construtos e o global na gestão de projetos, se existem relações entre si e se estas são estatisticamente significativas.

Conclusão Considera-se que o presente trabalho contribuiu para o conhecimento na área de estudo, tendo concluído que as organizações de saúde têm ainda um longo, e desafiador, caminho a percorrer. É imprescindível alinhar as pessoas, as estruturas, os processos e os recursos para o sucesso dos projetos e criar estruturas funcionais que dêem suporte à gestão dos projetos, tais como Gabinetes de Suporte a Projetos, capacitando os profissionais para a gestão dos mesmos.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Sucesso, Competências organizacionais, Pessoas, Estruturas, Processos, Recursos.

Abstract

Background Health organizations are challenged every day to manage their projects in a dynamic context of multifactorial complexity, are intrinsically linked to the organizational competences for project management and project success (on time and budget, with quality, in alignment with the requirements defined by the project owner and stakeholders), through articulation between people, resources, processes and project support structures. To this end, the commitment of top management is crucial, allowing the effective implementation of project management benchmarks, the allocation of adequate and timely resources, used efficiently, with an impact on improving efficiency, operating results and organizational value.

Objective The aims of this research is to study the Organizational Competence of Public Hospitals in Project Management, carrying out a diagnosis of organizational competences in project management in a set of public hospitals, reflecting on the existing competences and those that are needed, proposing strategies for the its development.

Methods A data collection instrument - questionnaire - was built in order to assess the (Organizational) Competence of Public Hospitals in Project Management, based on the model of organizational competences of IPMA OCB v1.1 (IPMA, 2016) and was applied to three public hospitals.

Results The research carried out is relevant due to the lack of studies that identify the organizational competences in project management in the public health organizations. The results obtained in the three hospitals revealed the competences that are present and those that need to be developed and strategies were proposed for their development. The existence of factors that influence the performance obtained in the various constructs and the overall performance in project management was explored, if they are related and statistically significant.

Conclusion It is considered that this research contributed to the knowledge of project management, having concluded that health organizations still have a long way to improve their competences. It is essential to align people, structures, processes and resources for the success of projects and to create functional structures that support project management, such as Project Management Organizations and training professionals in Project Management.

Key-words Project management, Success, Organizational competences, People, Structures, Processes, Resources.

Índice Geral

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1 A Gestão de Projetos	3
2.2 Importância dos projetos e a sua relevância na atividade das organizações e na saúde.....	6
2.3. Competências individuais e organizacionais e a sua influência no sucesso dos projetos.....	7
2.3 Apresentação do referencial de competências organizacionais IPMA OCB 1.1 no eixo gestão de projetos	12
3. Objetivos.....	25
3.1. Objetivo geral.....	25
3.2 Objetivos específicos	25
4. Metodologia	27
4.1 Desenho do estudo	27
4.2 Fonte de dados	28
4.3 População em estudo	28
4.3.1 Critérios de exclusão.....	28
4.4 Instrumento de colheita de dados – Questionário “Competência (Organizacional) dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos”.....	28
4.5 Variáveis em Estudo	29
4.6 Análise e tratamento estatístico dos dados	31
4.7 Aspetos Éticos e Formais.....	32
5. Resultados.....	33
5.1 Caraterização do respondente e da organização onde trabalha.....	33
5.2 Caraterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou	36
5.3 Caraterização dos Elementos de Competência Organizacional em gestão de projetos.....	38

5.4	Caracterização Global das competências dos Hospitais	43
5.5	Investigação de fatores que influenciam o desempenho obtido nos construtos e o global na gestão de projetos	44
6.	Discussão	49
6.1	Discussão Metodológica	49
6.2	Discussão de Resultados.....	50
7.	Conclusão.....	63
8.	Recomendações.....	65
9.	Referências bibliográficas	66
10.	Apêndice.....	69

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Descrição dos Grupos de Competência Organizacional e dos Elementos de Competência Organizacional	18
Tabela 2 - Variáveis em estudo	29
Tabela 3 - Frequência de respostas relativas à caracterização dos respondentes.....	33
Tabela 4 - Frequência de respostas relativas à caraterização do respondente, na dimensão de Gestão de Projetos	34
Tabela 5 - Frequência de respostas relativas à caraterização da Organização.....	35
Tabela 6 - Frequência de respostas relativas à caracterização dos projetos que geriu ou participou	36
Tabela 7 - Frequência de respostas por GCO/ECO do Hospital 1, por grau de concordância.....	38
Tabela 8- Frequência de respostas por GCO/ECO do Hospital 2, por grau de concordância.....	39
Tabela 9 - Frequência de respostas por GCO/ECO do Hospital 3, por grau de concordância.....	40
Tabela 10 – Estatística Descritiva por GCO/ECO do Hospital 1.....	41

Tabela 11 - Estatística Descritiva por GCO/ECO do Hospital 2	41
Tabela 12 - Estatística Descritiva por GCO/ECO do Hospital 3	42
Tabela 13 - Caracterização global das competências dos Hospitais.....	43
Tabela 14 - Resultado do Teste de Correlação de Spearman entre os Grupos de competência organizacional e a certificação ou formação em gestão de projetos, já geriu projetos na organização e a função no projeto.	45
Tabela 15 - Resultado do Teste de Correlação de Spearman entre os Grupos de competência organizacional, o Gabinete de Gestão de projetos e a Avaliação do sucesso global dos projetos.	46
Tabela 16 - Resultado do Teste de Correlação de Spearman entre os Grupos de competência organizacional, a região, Número aproximado de projetos que já participou na organização, a Função no projeto e o Número de elementos da equipa de projeto.	47
Tabela 17 - Resultado do Teste Kruskal Wallis por hospital.....	48
Tabela 18 - Resultados do Teste Kruskal Wallis por variável de agrupamento (por certificação ou formação específica em gestão de projetos, gabinete de gestão de projetos e já geriu projetos na sua organização).	48

Lista de Figuras

Figura 1 - Olho das Competências Individuais	9
Figura 2 - Visão holística do IPMA OCB	11
Figura 3- Avaliação do Sucesso Global do Projeto	37
Figura 4 - Caracterização global das competências dos Hospitais (n)	44
Figura 5 - Histograma variável GCO	45

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

APOGEP - Associação Portuguesa de Gestão de Projetos
ECO - Elemento de Competência Organizacional
GCO - Grupo de Competência Organizacional
GP – Gestão de Projetos

H1 – Hospital 1

H2 – Hospital 2

H3 – Hospital 3

ICB - Individual Competence Baseline

IPMA - International Project Management Association

KCI – Key Competence Indicator

MVE – Missão, Visão e Estratégia

OCB - Organisational Competence Baseline

SNS – Serviço Nacional de Saúde

PMI - Project Management Institute

PMO - Project Management Office

PP&P – Portfólios, Programas e Projetos

1. Introdução

O presente trabalho de investigação foi desenvolvido no âmbito da Unidade Curricular de Trabalho de Campo que integra o plano de estudos do Curso de Especialização em Administração Hospitalar lecionado pela Escola Nacional de Saúde Pública, cujo intuito é o estudo da Competência Organizacional dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos.

Os hospitais são entidades com características únicas que funcionam todos os dias do ano, ininterruptamente, que requerem resultados efetivos, desejavelmente através de uma gestão integrada, eficiente e planeada dos recursos disponíveis (físicos, materiais, recursos humanos e financeiros) conducente à excelência dos serviços prestados à população, ao aumento da produtividade e à redução de gastos e de desperdícios. Estes resultados podem ser conseguidos através da aposta no reforço das competências organizacionais em gestão de projetos, capacitando estas organizações de saúde para integrar pessoas, recursos, processos e estruturas em projetos - observando o projeto como sendo um recurso para a implementação da sua estratégia, fornecendo eficiência e eficácia às operações e promotor da mudança organizacional - agregando valor ao negócio, constituindo este o maior desafio da gestão de projetos.

No contexto da Administração Hospitalar, esta é uma área que carece de atenção nas organizações de saúde, designadamente hospitais públicos, por terem vários projetos a decorrer em simultâneo e será objetivo dos gestores de projeto, da gestão de topo e da gestão intermédia o sucesso de cada um deles. Por sucesso de um projeto entenda-se a entrega dentro do prazo delineado e do orçamento estabelecido, com a qualidade desejada, em alinhamento com os requisitos definidos com o dono do projeto e as partes interessadas. Outros critérios de sucesso são aplicáveis (e.g.: melhoria da eficiência, resultados operacionais, lucro, valor organizacional) e definidos caso a caso. Para que o sucesso seja atingido, é fundamental a existência de um conjunto de competências organizacionais que se prendem, por exemplo, com a existência de uma missão, visão e estratégia bem definidas pela gestão de topo, com a implementação eficaz dos referenciais de gestão de projetos, e com a captação dos recursos necessários para os projetos e a sua utilização de forma eficiente.

Para atingir aquele desígnio, é essencial realizar um diagnóstico de competências organizacionais em gestão de projetos num conjunto de hospitais do SNS, possibilitando uma reflexão sobre o tipo de competências existentes, propondo estratégias para o seu desenvolvimento e alcance da excelência, acreditando que este estudo possa, de alguma forma, contribuir para o enriquecimento dos projetos e das organizações de

saúde. O diagnóstico terá como base o Referencial de Competências Organizacionais do IPMA (IPMA OCB 1.1) onde será explorada a articulação entre as pessoas, os recursos, os processos e as estruturas de suporte aos projetos.

O presente trabalho apresenta-se estruturado em sete capítulos, cuja sequência se descreve em seguida:

A introdução, capítulo inicial, realiza uma breve contextualização do trabalho de campo, apresentando também a pertinência do tema para a Administração Hospitalar e a estrutura do trabalho de campo.

Em seguida, no capítulo dois, será apresentada a revisão de literatura, onde será afluída a relevância da gestão de projetos, recorrendo a conceitos considerados úteis. Para uma melhor compreensão do estudo será feita a distinção entre as competências individuais e organizacionais, ambas necessárias para a boa gestão de projetos e, por fim, a apresentação do referencial de competências organizacionais IPMA OCB 1.1, suporte ao presente estudo.

No terceiro capítulo serão explicitados os objetivos do estudo, seguido da apresentação da metodologia no capítulo quarto.

No quinto capítulo serão apresentados os resultados obtidos no diagnóstico das competências organizacionais, por meio da aplicação do instrumento de colheita de dados proposto, seguindo-se em seguida, no capítulo seis a sua discussão.

O sétimo e último capítulo apresenta algumas considerações finais sobre o trabalho realizado e recomendações para trabalhos futuros neste âmbito.

No final do documento encontram-se as referências bibliográficas utilizadas no trabalho de investigação, os apêndices e os anexos.

2. Enquadramento Teórico

2.1 A Gestão de Projetos

A génese da gestão de projetos é relativamente antiga dando os primeiros sinais no início da história da civilização, havendo indícios da adoção destas práticas em monumentos históricos como a Muralha da China, as Pirâmides do Egipto ou o Coliseu de Roma (Engwall, 2012).

Durante o século XX, um dos projetos mais emblemáticos é o Projeto Polaris executado pela Marinha dos EUA, no período da Guerra Fria, cuja gestão envolveu extraordinários esforços na padronização dos métodos de gestão de projetos, face à necessidade do cumprimento de prazos apertados, da coordenação de um volume significativo de fornecedores e de rigoroso controlo de custos (Lafeta et al., 2014).

Durante o século XXI, o conhecimento e a compreensão da gestão de projetos tem vindo a ser reforçada, e a sua importância reconhecida pelas organizações, sendo hoje aplicada nos mais diversos setores da economia (Varajão, 2018), tais como a aeronáutica, a indústria, a construção civil, a engenharia de software, ou os serviços, em projetos de grande dimensão e complexidade, onde se evidencia a necessidade de uma forte estrutura de suporte à gestão dos projetos (Varajão, 2016). As organizações de hoje, onde se incluem as organizações de saúde do setor público, estão preocupadas com os fatores que impactam a sua competitividade (Yasin et al., 2009), designadamente, a estratégia (Hyväri, 2014, 2016), porque precisam saber para onde querem ir, para a sua concretização precisam passar à ação, através de projetos, sendo cada vez mais importante selecionar, priorizar e executar projetos (Wiley et al., 2004) e, ainda, a qualidade (Commission, 2002) (O'Grady, 2018) como elemento fundamental nas operações e nos projetos.

Nos anos 60, emergiram as duas maiores entidades profissionais na área da gestão de projetos cuja missão passa pelo desenvolvimento de metodologias e normativos nesta área: o Project Management Institute (PMI) fundado nos Estados Unidos e o International Project Management Association (IPMA), fundado na Suíça. Estas entidades têm representação em Portugal, respetivamente, através do PMI Portugal Chapter e pela Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP).

O PMI lançou, em meados dos anos 80, o Project Management Professional (PMP) e, mais tarde, nos anos 90, publicou a 1ª edição A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide) (PMI, 2017) que já conta com 7 edições, que aborda as áreas do conhecimento que orientam a Gestão de Projetos, sendo este um dos manuais

mais populares e reconhecidos na área. Em 2004, publicou o modelo Organizational Project Management Maturity Model – OPM3, com o objetivo de mensurar o grau de maturidade das organizações na prática da Gestão de Projetos. A instituição certificou 1 milhão de profissionais por todo o mundo, baseando-se estas no conhecimento e competência nos processos de Gestão de Projetos, de acordo com o definido no referencial (PMI, 2022).

Em 1998, o IPMA desenvolveu a 1ª versão do Individual Competence Baseline ICB, atualmente na 4ª versão, onde se inspira para a certificação baseada na avaliação da competência do candidato enquanto gestor de projetos, bem como no seu conhecimento, experiência profissional e atitude pessoal. Em 2015 e 2016, publica versões de todos os seus referenciais: IPMA ICB4 (IPMA, 2015), IPMA OCB 1.1 (IPMA, 2016a), IPMA PEB (IPMA, 2016b) (IPMA, 2022).

A Certificação Profissional de Gestão de Projeto da IPMA tem 4 níveis (APOGEP, 2022), aos quais está associado o desenvolvimento de carreira: Nível A - Certified Project Director: capacidade de gerir portfolio e programas complexos; Nível B - Certified Senior Project Manager: Gestão de projetos complexos; Nível C - Certified Project Manager: Gestão de projetos menos complexos (similar ao Project Management Professional - PMP do PMI); e, o Nível D - Certified Project Management Associate: Aplicação de conhecimentos de Gestão de Projetos dentro dos projetos (similar ao Certified Associate in Project Management – CAPM do PMI).

O IPMA ICB (2015), centrado do domínio das competências dos indivíduos que trabalham em gestão de projetos, define projeto como sendo um empreendimento organizado, único, temporário e multidisciplinar que visa a concretização dos entregáveis definidos em conformidade com os requisitos e constrangimentos pré-definidos, um esforço único para criar algo novo. O IPMA OCB (2016a), sob o ponto de vista da capacidade das organizações para integrar pessoas, recursos, processos e estruturas em projetos, descreve o projeto como sendo um recurso para a implementação da estratégia da organização. O PMI (2017), mais focado nos processos de gestão de projetos, considera que um projeto é temporário e delineado para gerar um produto, um serviço ou um resultado único.

Os projetos são criados para concretizar oportunidades de negócio que estejam alinhadas com estratégia da organização (PMI, 2017). Os projetos são distintos das operações pois estas são, usualmente, processos repetitivos que induzem as organizações a definirem procedimentos e rotinas. O programa, por seu turno, agrupa projetos relacionados que têm objetivos comuns e são geridos de forma coordenada

para obter benefícios e economias de escala. O portfólio corresponde a um agrupamento de programas e projetos alinhados com a estratégia da organização. Assim, a gestão de portfólio visa garantir o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização (IPMA, 2015).

O gestor de projeto foca-se na liderança da equipa que irá executar o projeto com o fim de atingir os objetivos definidos, fazendo a ligação entre a estratégia da organização, o projeto e a equipa, sendo cruciais determinados atributos neste processo, nomeadamente, a personalidade, a atitude, a ética e a liderança (PMI, 2017). A avaliação do desempenho do gestor está intrinsecamente ligada ao cumprimento dos critérios tradicionais de sucesso de um projeto - objetivos, custo, tempo, qualidade, satisfação do cliente e das partes interessadas (as necessidades, preocupações e expectativas), requisitos (adaptando a abordagem do projeto, o ciclo de vida e os processos de gestão de projetos)- sendo a sua função adaptada à organização da mesma forma que os processos de gestão de projetos são adaptados para atender ao projeto (PMI, 2017).

O papel do gestor de projeto passa por garantir o sucesso do projeto nas medidas de desempenho acordadas com o dono do projeto, tradicionalmente âmbito, requisitos, orçamento, qualidade e tempo, assegurando a satisfação do dono do projeto (IPMA, 2015; Varajão, 2018) e a capacidade do projeto se constituir efetivamente como motor da mudança organizacional (Wagner, 2012; Zangiski; et al., 2013). Além dos fatores primários de sucesso, como sejam a conclusão do projeto dentro do prazo definido, dentro do custo orçamentado, dentro dos limites de qualidade e aceite pelo cliente, que representam aquilo que é necessário para garantir sucesso e satisfazer plenamente o dono do projeto, medidos pelos Key Performance Indicators – KPI, Miguel (2019, p. 24) afirma, ainda, que os fatores de sucesso considerados secundários traduzem os benefícios internos como sejam proporcionar o alinhamento com a estratégia ou fornecer eficiência e eficácia às operações (Dwyer; et al., 2004, p. 20; IPMA, 2016a, p. 32; Santos et al., 2014; Yazici, 2009), aponta ainda como fatores críticos de sucesso dos projetos a capacidade da equipa para gerir as mudanças exigidas pelos projetos e a comunicação efetiva com os stakeholders.

2.2 Importância dos projetos e a sua relevância na atividade das organizações e na saúde.

Os projetos de saúde, em grande ou pequena escala, podem ser empreendidos a qualquer nível das organizações, envolvendo um conjunto de recursos (PMI, 2017) e podendo ser executados num dia ou desenrolar-se durante anos.

A boa gestão de projetos é considerada uma arma competitiva para atingir determinados fins, proporcionando a criação de valor ao negócio em toda a cadeia de valor (Miguel, 2019; PMI, 2017). O alinhamento com os objetivos estratégicos da organização é um fator crítico de sucesso (Miguel, 2019, p. 24), e é aqui que começa o fracasso de muitos projetos, aliado ao cumprimento atempado do projeto, de acordo com os custos definidos e satisfazendo as necessidades dos clientes ou donos do projeto (Dwyer; et al., 2004, p. 17; IPMA, 2016a, p. 32).

O Estado desempenha muitas vezes um papel vital como impulsionador do desenvolvimento de projetos de saúde, promovendo não raras vezes o financiamento de projetos transversais (Schwalbe, 2013), sendo estes reconhecidos como um meio para introduzir inovação e de encontrar novas formas de resolver os problemas. Tome-se como exemplo os projetos que visam promover e implementar uma intervenção existente num determinado grupo-alvo ou população (Santos et al., 2014).

O setor público, em particular na área da saúde, com características únicas (Yasin et al., 2009), está comprometido com o desenvolvimento de projetos que permitam servir melhor os seus clientes (Dwyer; et al., 2004, p. 13), ganhando estes cada vez mais importância (Wagner, 2012), cabendo tradicionalmente à Saúde pública identificar necessidades e prioridades de saúde a nível nacional, regional e nacional, formular políticas públicas para resolver os problemas identificados e fomentar o acesso da população aos cuidados de saúde de acordo com a necessidade, assegurando as condições necessárias para uma população saudável. Os projetos de promoção da saúde ou de prevenção primária, secundária e terciária, têm características específicas que determinam frequentemente intangibilidade dos resultados e dificultam a medição de todos os seus impactos (diretos e indiretos) na população, sendo grandes desafios para as organizações que gerem este tipo de projetos (Santos et al., 2014).

Segundo Schwalbe (2013), no contexto da saúde os gestores de projeto devem ser especialmente sensíveis às necessidades da equipa e partilhar o papel de liderança, porquanto a maioria das pessoas está mais preocupada com as pessoas e o seu tratamento do que com orçamentos e cronogramas. Afirma este autor que podem surgir os conflitos e resistências (Dwyer; et al., 2004, p. 12) quando as pessoas discordam

sobre o que deve ser feito, quando e como, sendo nestas situações que o gestor de projeto deve intervir enquanto líder do projeto.

O caminho para a implementação de uma cultura organizacional orientada a projetos nas organizações de saúde com impacto na competitividade (Yazici, 2009) é longo e desafiador, sendo que um dos maiores desafios será a disseminação das competências essenciais para a boa gestão dos projetos (Wagner, 2012).

O referencial OCB (2016a) fornece um padrão para as organizações analisarem o seu contexto, para identificar tendências e desenvolver estratégias, processos, estruturas, cultura de projeto e competências. A aprendizagem organizacional suporta o desenvolvimento e a melhoria contínua, bem como a eficácia e eficiência globais (IPMA, 2016a, p. 8; Katunina, 2018, p. 71; Wagner, 2012).

2.3. Competências individuais e organizacionais e a sua influência no sucesso dos projetos

O sucesso dos projetos está intimamente ligado ao sucesso da gestão de projetos, como já já foi referido, que consiste na aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto (IPMA, 2016a, p. 33; Schwalbe, 2013, p. 33). Neste sentido, as competências individuais de gestão de projeto, vão para além da mera capacidade de aplicação de metodologias e ferramentas e de reter conhecimento, devem incluir também a capacidade de liderar e lidar com a mudança pois a maioria dos projetos introduz mudanças nas organizações e envolve mudanças dentro dos próprios projetos (Schwalbe, 2013, p. 23).

Para Schwalbe (2013, p. 24), as organizações de saúde estão mais conscientes que para criarem valor aos seus processos de negócio e responderem às necessidades dos seus clientes (IPMA, 2016a, p. 29), devem desenvolver competências para selecionar e gerir os seus projetos e ter gestores de projeto com competências ao nível das soft skills, cujas competências sociais incluem o ser capaz de influenciar a organização para fazer as coisas, a comunicação eficaz, a liderança, a motivação, a negociação, a gestão do conflito e resolução de problemas. As vantagens da gestão de projetos centram-se no controlo dos recursos financeiros, físicos e humanos, na melhoria no relacionamento com o doente, na diminuição dos tempos de espera, na maior qualidade, na fiabilidade, na eficiência e na produtividade, numa melhor coordenação interna, no aumento da motivação do profissional e na conseqüente redução do stress (Schwalbe, 2013, p. 4).

Na dimensão estratégica, a competência organizacional é a capacidade das organizações atingirem os seus objetivos suportada nos atributos internos que permitem o seu alcance como sejam a competência dos indivíduos, a estrutura organizacional e os ativos da organização (Tautila, 2004, p. 30). Assim sendo, podemos dizer que: as competências organizacionais são aquelas que diferenciam a organização dos seus concorrentes, sendo por isso essenciais para sustentar a sua competitividade (IPMA, 2016a, p. 37); e que a decisão estratégica é tomada com base no mapeamento dos recursos e das competências organizacionais, bem como da análise envolvente, sendo as competências organizacionais concebidas a partir das competências individuais na alocação dos recursos organizacionais e na sua aplicação.

No contexto da gestão de projetos, importa distinguir os dois tipos de competências à luz dos referenciais do IPMA e a sua importância na gestão dos projetos: o IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) (IPMA, 2016a), centrado nas organizações e na sua avaliação como um todo, enquanto; o IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) (IPMA, 2015) incide sobre competências de domínio individual.

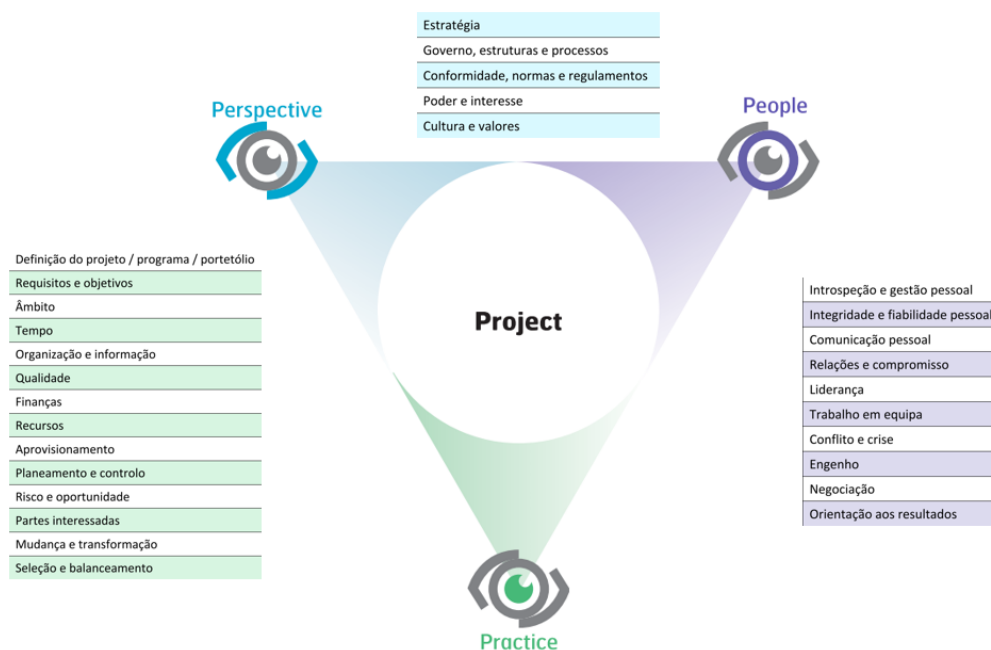
De acordo com o IPMA Individual Competence Baseline (2015, p. 15), “a competência individual é a aplicação de conhecimentos, aptidões e capacidades, de modo a atingir os resultados pretendidos”, definindo conhecimento como o conjunto de informações e de experiências que um indivíduo detém, as aptidões como a aplicação das técnicas específicas que um indivíduo sabe e que lhe permitem executar uma tarefa e, a capacidade como a utilização eficaz de conhecimento e de aptidões num determinado contexto”. Dito de outro modo, a competência, em termos de domínio e não em termos de função, é a aplicação do conhecimento teórico e prático conjugados com as habilidades pessoais de forma correta e no momento certo para atingir os resultados desejados, correlacionando-se esta com a experiência adquirida enquanto fator chave no crescimento do indivíduo em complemento ao potencial das suas competências, pois a competência por si só não pode ser demonstrada nem melhorada, e juntas interagem com o contexto e as atividades dos projetos (IPMA, 2015, p. 16).

Os objetivos do referencial IPMA ICB (IPMA, 2015, p. 11) são valorizar e aperfeiçoar as competências individuais em gestão de projetos, programas e portefólios, e disponibilizar um vasto leque de competências que, a ser amplamente aplicado, sustenta um conhecimento completo desses domínios de gestão. Descreve as competências que um indivíduo deve ter ou deve desenvolver (não como fazer) para gerir com sucesso o pacote de trabalho, o projeto, o programa ou o portefólio que está incumbido de executar.

As organizações esperam que o gestor de projeto apresente resultados mensuráveis, dentro no prazo, alinhados com o orçamento, cumprindo o âmbito e os critérios de qualidade definidos e, por isso, esta norma de competências tem no seu âmago o desenvolvimento não só dos indivíduos, mas também das organizações, face às conjunturas de implementação de projetos cada vez mais competitivas e complexas (IPMA, 2015, p. 11).

O referencial de competências individuais apresenta 29 elementos de competência técnica, comportamental e contextual da gestão de projetos, agrupados em 3 dimensões, conhecidas como o olho da competência, conforme figura seguinte: a Perspetiva (competências contextuais), as Pessoas (competências interpessoais) e a Prática (competências técnicas).

Figura 1 - Olho das Competências Individuais



Fonte: Adaptado de IPMA ICB 2015

Em cada área de competência existem elementos de competência organizacional, genéricos, que se aplicam a todos os domínios (gestão de projetos, programas ou portefólios), listando tópicos do conhecimento e das aptidões necessárias para dominar o respetivo elemento de competência. Os indicadores chave das competências (KCI) fornecem os indicadores adequados para traduzirem o sucesso de projetos, programas e portefólios podendo abranger apenas um, dois ou todos os três domínios. Existem medidas que descrevem com grande detalhe o nível de ambição associado a cada KCI.

O referencial IPMA ICB (2015) pretende, sumariamente, suportar os profissionais que trabalham na gestão de projetos, programas e portfólios ao longo da sua jornada quanto ao que precisam saber e quanto ao que precisam ser capazes de fazer, para serem considerados competentes, não sendo o seu objetivo detalhar as competências necessárias para funções específicas, nem ser um guia de “como fazer”. Os elementos de competência contêm listas de conhecimento e habilidades necessárias para dominá-los, bem como medidas para mensuração do seu desempenho através dos KCIs.

As abordagens ao desenvolvimento de competências individuais e a sua escolha poderá depender das preferências do indivíduo ou da organização, da circunstância ou da disponibilidade de recursos. Incluem por exemplo estratégias de suporte ao autodesenvolvimento, o desenvolvimento com os pares, o ensino e a formação, o recurso a mentores, o recurso a simulação e jogos.

As partes a envolver no desenvolvimento de competências são: a gestão de topo; os executivos sénior e diretores funcionais; os departamentos de recursos humanos, de Gestão de Projetos (GP) ou o PMO; os professores e formadores; as entidades normalizadoras e outros organismos; e, ainda, os investigadores (IPMA, 2015, p. 17).

O IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA, 2016a), por sua vez, vem dar um contributo importante para o universo dos projetos, programas e portfólios, que é o conceito de competência organizacional na gestão de projetos. O referencial encara os projetos como uma parte integrante de uma organização, considerada como “um grupo de pessoas identificadas por um interesse ou propósito comum”, estando esta incumbida de desenvolver competências para a gestão de projetos a fim de cumprir os objetivos estratégicos de acordo com sua missão, visão e estratégia, sendo esta uma tarefa da gestão de topo e da gestão intermédia. A competência organizacional na gestão de projetos tem em linha de conta a complexidade do trabalho envolvido no projeto, suporta-se nas pessoas e nos recursos e integra os processos, estruturas e culturas dos diferentes stakeholders internos e externos, promovendo uma governança orientada a projetos e os processos de gestão de acordo com a governança corporativa e com os sistemas de gestão (IPMA, 2016a, p. 19).

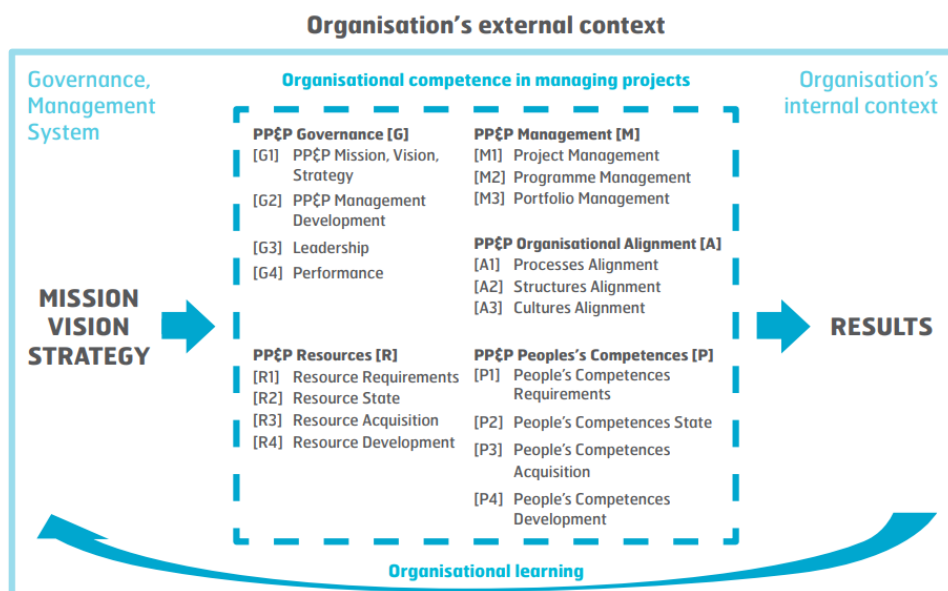
O referencial distingue o conceito de competência organizacional e o conceito de competência organizacional em gestão de projetos, não pretendendo ser um livro didático ou um livro de receitas, focando essencialmente no que fazer e não em como fazer (IPMA, 2016a, p. 37), o que significa que cada organização deverá adaptar o conceito às suas necessidades e habilidades específicas. O conceito de competência definida pela ISO 17024, citada no IPMA OCB (2016a, p. 37) é “a capacidade de aplicar

conhecimentos e habilidades para alcançar o objetivo resultados”, considerando o referencial que o conceito de competência também pode ser aplicado a grupos de indivíduos como por exemplo departamentos, organizações ou equipas de projeto e aqui a competência é muito mais do que a competência coletiva dos indivíduos. O conceito de competência organizacional é sustentado também pelas denominadas competências essenciais, consubstanciadas em habilidades diferenciadas, complementos mentais e rotinas, proporcionando a base para as capacidades competitivas de uma empresa, bem como uma vantagem sustentável. Destaca as capacidades inerentes de uma organização para atingir metas específicas das partes interessadas, dependentes de situações e contextos específicos, consistindo na combinação de todos estes ingredientes. Além disso, o desenvolvimento evolutivo de organização pode ser encarado como a capacidade de uma organização integrar, construir e reconfigurar recursos externos e competências para lidar com ambientes em rápida mudança (IPMA, 2016a, p. 37).

A competência organizacional na gestão de projetos deve estar perfeitamente alinhada com a missão, visão e objetivos estratégicos com vista a alcançar resultados sustentáveis para a organização (IPMA, 2016a, p. 7).

As competências organizacionais na ótica da gestão de projetos, programas e portfólios comportam cinco conjuntos de competências, que se apresentam na figura seguinte:

Figura 2 - Visão holística do IPMA OCB



Fonte: IPMA OCB p. 45

Do ponto de vista do referencial (IPMA, 2016a, pp. 8; 28), o sucesso da gestão de uma organização passa por adotar abordagens com base numa missão, visão e estratégia

de longo prazo, suficientemente flexível para responder às novas realidades, identificando tendências relevantes, alinhando a sua estratégia, processos, estruturas, culturas e competências, de olho na excelência.

2.3 Apresentação do referencial de competências organizacionais IPMA OCB 1.1 no eixo gestão de projetos

O IPMA OCB (IPMA, 2016a, p. 7) aborda a capacidade das organizações de integrarem e alinharem pessoas, recursos, processos, estruturas e culturas em projetos, programas e portfólios dentro da governança e do sistema de gestão. A eficácia da gestão de projetos é uma tendência crescente e fulcral para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, em conjugação com a eficiência na condução dos mesmos, pese embora o seu sucesso ou fracasso seja também influenciados pelo ambiente da organização. Tem a finalidade de demonstrar o papel de uma organização e da sua gestão em contexto de projeto, para descrever o conceito de competência organizacional na gestão projetos, sendo um catalisador para o cumprimento da missão, da visão e da estratégia de uma organização, mostrando também como uma organização pode desenvolver as suas competências de forma sustentável.

O referencial é um modelo genérico para todas as organizações focando-se no que deve ser feito para desenvolver as suas competências organizacionais, em ambientes tão complexos como os que se vivem hoje em dia na gestão de projetos, e não como estas competências podem ser desenvolvidas, cabendo a cada organização definir estratégias para a sua aplicação em contextos específicos, com vista à melhoria da performance organizacional. Realça ainda a importância da missão, visão e estratégia da organização, e como os projetos, programas e portfólios podem ser os veículos para satisfazer os seus objetivos e resultados (IPMA, 2016a, p. 19).

O IPMA OCB (2016a, p. 29) distingue dois tipos de organização: a organização permanente, que subsiste ao longo do tempo, e a temporária, com tempo limitado, que é usada para projetos e programas, pois têm início e conclusão definidos, e distingue o contexto interno e externo da organização sob perspetivas distintas. O ambiente externo da organização engloba clientes, reguladores, parceiros, ciência, tecnologia, economia, legislação, sociedade e meio ambiente natural, entre outras entidades que possam fazer pressão externa perante a organização e, por outro lado, o contexto interno que engloba todas as unidades organizacionais temporárias. As unidades permanentes abrangem as estruturas e funções de gestão de topo, bem como as áreas funcionais, como sejam

de negócio, das finanças, da saúde, segurança e meio ambiente, jurídica, gestão de pessoal e de sistemas e produtos e tecnologia, ou seja, os sistemas de gestão e de governação, a estrutura organizacional, os processos internos, a cultura organizacional, as pessoas, bem como os fatores que influenciam a gestão de projeto internamente.

Os grupos típicos de utilizadores (IPMA, 2016a, pp. 23, 24) têm à sua disposição um guia informativo que pode ser adaptado a qualquer contexto específico da organização, e são eles: os Executivos sénior; os Executivos de gestão de projetos; os Consultores internos ou externos; os Profissionais de recursos humanos e formadores internos ou externos e professores; os Organismos de certificação e seus avaliadores; os investigadores; e, os Gestores de projeto ressaltando neste grupo em particular que o referencial apresenta uma estrutura na qual podem operar e complementa o IPMA ICB, mais voltado para o indivíduo, utilizando-o para a gestão de projetos para assimilação do conceito e do seu papel na competência organizacional na gestão de projetos. Tem como intuito mostrar como implementar recomendações para mudanças nos elementos mais relevantes e potencialmente eficazes da competência organizacional em gestão de projetos e para relatar o impacto dessas mudanças, podendo usar esta norma como base para aperfeiçoar a gestão de seus projetos.

O referencial observa os projetos do ponto de vista organizacional como um Sistema de Governação e de Gestão que definem uma Missão, Visão e Estratégia, um contexto interno organizacional que se define pelos seus resultados, e um conjunto de competências organizacionais na área de gestão de projeto que vão alinhar a governação aos resultados (IPMA, 2016a, p. 38).

Muitas organizações gerem os seus projetos e programas em departamentos específicos como parte integrante da organização permanente, os PMO que são gabinetes de suporte à gestão de projetos, com objetivo de dar suporte à equipa de projetos, executivos sénior e estruturas de gestão. A função desta unidade permanente é definir normas, orientações, metodologias, processos e ferramentas, assim como diretrizes para os gestores dos projetos e programas, para recolher informações da gestão de projetos de cada um dos projetos, consolidando-a em relatórios para a gestão de topo (IPMA, 2016a, p. 33).

Os projetos são um meio para atingir os objetivos de negócio e como tal se destinam-se a fornecer benefícios e resultados a nível estratégico. Hoje em dia, algumas organizações gerem os seus projetos e programas em departamentos específicos como parte integrante da organização permanente, comumente designadas por PMO para apoiar a execução dos projetos e programas, sendo a sua função definir *standards* (por

exemplo, metodologias, processos e ferramentas) e diretrizes para os gestores dos projetos e programas, para recolher informações de gestão dos projetos e consolidá-la em relatórios para a gestão de topo.

O referencial reflete a visão dos projetos na organização ao nível dos desafios, do contexto, da MVE e dos PP&P, aos quais se fará alusão ao longo do texto.

É fundamental que o gestor de projetos se foque na boa liderança, motivação, gestão positiva de relacionamento com todos os envolvidos no projeto, não sendo suficiente ter pessoas altamente motivadas e competentes nas equipas de projeto para atingir sucesso. Os parceiros internos e externos envolvidos exigem uma comunicação flexível, aliada a estruturas de informação e interfaces otimizadas, sendo estes fatores particularmente importantes em organizações que operam internacionalmente ou que gerem equipas de projeto virtuais ou partilhadas, disponibilização atempada de recursos, não esquecendo a gestão da multiculturalidade (IPMA, 2016a, p. 27).

O contexto organizacional sofre influências internas – unidades organizacionais temporárias e externas - clientes, reguladores, parceiros, ciência, tecnologia, economia, legislação, sociedade e meio ambiente natural - as unidades permanentes incluem as estruturas e as funções da gestão de topo e os departamentos funcionais compostos por: o Negócio; as Finanças; a Saúde, segurança e meio ambiente; o Jurídico; a Gestão de pessoal; os Sistemas e produtos e tecnologia, de onde resulta que as organizações podem ser vistas como um grupo de unidades organizacionais inter-relacionadas, que são estruturadas para cumprir objetivos estratégicos de longo prazo (IPMA, 2016a, p. 29).

As organizações podem ainda ser vistas sobre outros prismas, assentes em estruturas, geralmente espelhadas em organogramas com descrições de funções e responsabilidades, contendo a clara definição da hierarquia dos envolvidas, ou assentes em processos, transformando inputs em outputs ou outcomes, onde o fluxo dos processos define a criação de valor desde a expectativa do cliente até a entrega do produto ou serviço, ou, ainda, os chamados sistemas sociais com tónica nos fluxos de comunicação e informação entre as pessoas na organização, o poder e a política - muitas vezes causando conflitos e perturbações - ou as diferentes culturas dentro ou entre as organizações ou, por último, sob o ponto de vista da mudança e do desenvolvimento organizacional. Todos os prismas são importantes na análise e desenvolvimento da organização para não se correr o risco de tomar decisões que não respondem às suas reais necessidades (IPMA, 2016a, p. 29).

A conceção da Missão, Visão e Estratégia, deve responder a questões essenciais que sejam orientadoras e promotoras do alcance dos resultados esperados, sendo da responsabilidade da gestão de topo desenvolvê-las e comunicá-las à organização. Primeiro há que definir qual o propósito da organização, o que se pretende alcançar e como lá chegar. Uma vez que este é um processo intenso, a gestão de topo deve chamar a este processo os stakeholders e as pessoas chave da organização realizando uma análise estratégica com base nos acontecimentos passados, na situação presente e nas perspetivas futuras de contexto organizacional por meio de técnicas e métodos adequados, bem como a análise da sua posição atual os seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e a dos seus competidores (IPMA, 2016a, p. 31).

A Missão circunscreve o propósito basilar de uma organização, o porquê da sua existência e o que faz. A Visão, por outro lado, espelha o que a organização anseia alcançar no futuro, quer a médio quer a longo prazo. Esta declaração de Visão deve ser de tal forma positiva que atraia e inspire as pessoas a segui-la. A Estratégia, por sua vez, orienta o caminho para a realização da visão, enfatizando direção e foco aos stakeholders quer internos quer externos, utilizando uma abordagem bottom-up, top-down ou desenvolvimento de estratégia emergente. No final deste processo criativo, deve estar claro para todas as partes interessadas como a organização pretende atingir sua visão e quais as estratégias orientadoras do seu dia-a-dia e das suas atividades, numa visão de longo prazo (IPMA, 2016a, p. 31).

Na definição do planeamento estratégico, tendo em conta a sua capacidade e os recursos disponíveis, a organização delinea os objetivos estratégicos, as métricas e dos indicadores chave do desempenho (KPIs). Conforme referido anteriormente, os projetos devem necessariamente estar alinhados com a estratégia e os objetivos estratégicos por se considerarem um meio para a sua implementação. O referencial identifica o Balanced ScoreCard como o sistema de gestão estratégica a utilizar, para definir e desenhar estratégias e de maneira muito mais abrangente que outros modelos, e que auxilia na desmistificação de que um negócio para obter sucesso se deve focar exclusivamente em indicadores financeiros, já que permite a leitura dos objetivos estratégicos desde a estratégia até à perspetiva individual dos projetos, assim como a monitorização e controlo da implementação da estratégia nos projetos e, ainda, relatórios de desempenho com base nos KPIs definidos (IPMA, 2016a, p. 32). O instrumento permite perceber que, para tornar a organização mais valiosa e lucrativa é preciso satisfazer o mercado e os clientes, sendo para tal necessário que os seus processos internos sejam cada vez melhores, aprendendo com a experiência e

fomentando a inovação, rumo ao alcance dos resultados desejados, ligando a estratégia às operações (Kaplan & Norton, 2008).

A gestão de topo deve prever o impacto dos resultados para além do fim dos projetos considerando as dimensões da eficácia e da eficiência, em termos do fazer os projetos certos da maneira certa, confirmar se os benefícios esperados são atingidos e se contribuem para o cumprimento ao definido na Missão, Visão e Estratégia de forma sustentável (IPMA, 2016a, p. 32).

A Figura 2, atrás apresentada, mostra um modelo teórico de competências organizacionais na gestão de projetos, onde a organização é apresentada com limites que a separam do contexto externo. Na perspetiva externa, a organização precisa acolher as necessidades de stakeholders distintos, tais como clientes, fornecedores ou prestadores de serviços, cumprir o disposto na legislação e regulamentos aplicáveis, atender a diferentes culturas, mercados, meio ambiente e recursos disponíveis, a fim de cumprir necessidades operacionais. As atividades da organização devem suportar-se numa combinação firme de todos esses fatores contextuais, e também eles precisam adaptar-se para responder às mudanças do ambiente externo.

Dentro dos limites da organização, o contexto interno compreende fatores relevantes para a competência organizacional na gestão de projetos, onde se incluem, mas não se limitam, aos seguintes: um Sistema de governança e gestão; uma Estrutura organizacional; os Processos organizacionais; a Cultura da organização; as Pessoas e equipas; e, por fim, os Outros recursos (IPMA, 2016a, p. 38).

Importa, pois, aflorar o que significam estes fatores.

Os Sistemas de governança e gestão: Governança e gestão de PP&P precisam estar alinhados e unidos ao sistema geral de governança e gestão da organização. Os princípios da governança corporativa é traduzida no PP&P do sistema de governança e na sua gestão, estando as funções estão ligadas ao sistema de gestão da organização.

A Estrutura organizacional é o fator de alinhamento das estruturas organizacionais, temporárias e permanentes, entre papéis e responsabilidades em PP&P e outras partes da organização, entre unidades internas e unidades de parceiros externos e, ainda, o alinhamento de estruturas de comunicação, reporte e tomada de decisão.

Os Processos: A integração de processos internos e externos em PP&P é decisiva para a eficiência, pressupondo o alinhamento entre os processos de produto e suporte com os processos aplicados em PP&P, sendo que estes últimos carecem de alinhamento com os processos importantes de parceiros externos, como clientes, fornecedores ou

reguladores. O alinhamento de processo é, por norma, alcançado através da sincronização de marcos ou padrões de qualidade.

A Cultura: As pessoas desenvolvem a cultura organizacional de forma natural quando trabalham dentro de um sistema social, podendo considerar como cultura como “um conjunto de pontos de vista, valores ou crenças partilhadas, que orientam as pessoas consciente ou inconscientemente por meio de suas ações”. Este fenómeno é particularmente observado em projetos à escala internacional onde existem comportamentos diferentes que poderão provocar desconforto ou incerteza no modo de reagir aos acontecimentos, e o mesmo acontece dentro ou entre organizações. As organizações desenvolvem a sua própria cultura corporativa incorporando todas as visões, valores ou crenças das pessoas envolvidas, podendo, no entanto, haver algumas variantes, porquanto num serviço de pesquisa, as pessoas precisam ter liberdade para ser criativas e numa unidade temporária a cultura será inevitavelmente orientada para o projeto que se irá desenvolver. Num ambiente em que a cultura é orientada a projetos, toda a equipa estará focada na entrega e nos resultados, com maior abertura e tolerância face à ambiguidade e falhas, extroversão e troca transparente de conhecimento, sendo que as pessoas neste ambiente devem interagir com as culturas internas e parceiros externos, com o intuito de fortalecer relações de trabalho eficazes, evitando o conflito. A gestão de topo por seu turno, deve fomentar uma cultura corporativa favorável a projetos, permitindo que as equipas temporárias de projeto e programa criem um ambiente de trabalho eficaz com as unidades permanentes da organização. As organizações devem reconhecer as diversas culturas existentes, estimulando a comunicação sobre essas mesmas diferenças, por forma a desenvolver a consciência cultural e o alinhamento entre as unidades permanentes e temporárias, bem como obter uma melhor cooperação com parceiros externos.

Pessoas e equipas: a competência organizacional na gestão de projetos é alicerçada nos ativos fundamentais de uma organização que são as pessoas e as suas competências individuais, pese embora que o trabalho em equipa é basilar para uma entrega de projeto eficaz e eficiente. Os gestores de PP&P almejam criar equipas eficazes compostas por indivíduos competentes para trabalhar em equipa e que comuniquem com eficácia quer com stakeholders internos quer com externos, devendo os requisitos de competência ser definidos para todos os gestores de PP&P, membros da equipa e equipa que interagem com PP&P e o seu recrutamento ser suportado naqueles requisitos, já que apoiam o desenvolvimento da competência organizacional na gestão de projetos.

Outros recursos: são os considerados relevantes para PP&P onde se incluem, não só, mas também, as finanças, os direitos de propriedade intelectual, o material, equipamentos e instalações. Deve ser tida em linha de conta a disponibilidade dos recursos no desenvolvimento de competência organizacional na gestão de projetos.

Ainda na vertente do contexto interno, a gestão de topo deve proactivamente definir os standards de competência organizacional em todos os elementos de gestão de projetos, monitorizando e controlando a sua aplicação, estimulando também o seu desenvolvimento de forma sustentável, quer seja através das lições aprendidas em projetos anteriores, quer seja através da criação de grupos de prática para equipas de PP&P para partilha de experiências ou, ainda, através de benchmarking de competência organizacional na gestão de projetos com parceiros internos e externos à organização.

Os agrupamentos dos elementos de competência organizacional identificados no contexto interno, anteriormente referidos e que em seguida se detalham, estão imersos na noção de competência organizacional na gestão de projetos.

Tabela 1 – Descrição dos Grupos de Competência Organizacional e dos Elementos de Competência Organizacional

Descrição dos Grupos de Competência Organizacional e dos Elementos de Competência Organizacional
Governança dos PP&P [G]:
Este grupo refere-se à parte da Governança corporativa/organizacional que diz respeito a PP&P, geralmente sob a tutela da gestão de topo ou ao nível de direção, tem o foco na disponibilização efetiva de um conjunto de ferramentas estratégicas na gestão de projetos, providencia e comunica eficazmente a missão, visão, estratégias, políticas, diretrizes, liderança, decisões, monitoriza e controla o desempenho e conduz o desenvolvimento sustentável da competência organizacional na gestão de projetos.
Grupo G composto por: Missão, Visão, Estratégia [G1] Desenvolvimento da Gestão [G2] Liderança [G3] Desempenho [G4]
Missão, Visão e Estratégia [G1] O desenvolvimento a longo prazo da competência de uma organização na gestão de projetos deve ser orientado pela sua Missão, Visão e Estratégia de projeto, programa e portfólio, que necessariamente se ancoram na Missão, Visão e Estratégia da organização. A missão dos PP&P define a lógica e o propósito das suas funções. A visão explica as metas e objetivos a atingir com o PP&P, proporcionando direção e foco para a equipa e demais partes interessadas. A Estratégia dos PP&P mostra como a visão deve ser realizada. Os gestores de topo, em articulação com executivos sénior e gestores de PP&P, são os responsáveis por estabelecer, comunicar, monitorizar e controlar a MVE do PP&P e os gestores de PP&P e a equipa agem em conformidade.

Desenvolvimento de Gestão de Projetos, Programas e Portfólio [G2]

A gestão de PP&P deve ser continuamente desenvolvida, para atender a circunstâncias de mudança no contexto e ambiente interno e externo da organização, e as atividades de desenvolvimento devem ser balizadas pela MVE do PP&P, de modo a permitir a satisfação das expectativas e necessidades das partes interessadas, utilizando para tal diversos métodos como seja a revisão das lições aprendidas e a troca de experiências em outros projetos ou programas, ou, ainda, o benchmarking de competência organizacional na gestão de projetos com parceiros externos, assim como podem ser produtivas as sessões de inovação para explorar novas ideias. A gestão de topo, juntamente com os executivos sénior, estabelece e comunica metas e disponibilizam recursos e suporte para o desenvolvimento da gestão de PP&P. Gestores e profissionais de PP&P realizam as atividades de desenvolvimento.

Liderança [G3]

Com base na MVE do PP&P, os diferentes níveis de gestão devem estar ativamente envolvidos na gestão de PP&P, exibindo compromisso e liderança, procurando desenvolver continuamente o PP&P, o sistema de gestão e o pessoal. A liderança de uma organização é demonstrada pela definição e comunicação de metas claras para os PP&P e as expectativas são clarificadas para a sua gestão. A organização precisa disponibilizar os recursos para todos os projetos, programas e atividades de portfólio e estabelecer comunicação eficaz e compreensível com todas as partes interessadas. Um processo de tomada de decisão robusto com regulamentos e diretrizes devem ser equacionados e colocados em prática. Gestores de topo e executivos sénior exercem a liderança por meio de uma comunicação eficaz e das suas funções de governança. Gestores de PP&P lideram os membros da equipa designada e estes agem em conformidade.

Desempenho [G4]

Num ambiente competitivo, as organizações encetam esforços para atingir elevados níveis de desempenho na gestão de PP&P, através do alcance dos objetivos e metas de maneira eficaz e eficiente, mobilizando pessoas e recursos para melhor cumprir a MVE da organização. A gestão de PP&P deve responder às metas de desempenho definidas e comunicadas pela gestão de topo ou executivos seniores (por exemplo, através da otimização de recursos entre projetos), devendo o desempenho ser monitorizado e controlado através dos KPIs. A informação e documentação dos sistemas de gestão devem apoiar a gestão e os relatórios de desempenho. Os gestores de topo, juntamente com os executivos sénior, definem as metas de desempenho, monitorizando e controlando-as periodicamente. Gestores de PP&P e equipas atuam em consonância, registam e apresentam o relato à gestão de topo.

Gestão dos PP&P [M]:

Este grupo faz parte do sistema de gestão da organização e refere-se à Gestão de Projetos, Programas e Portfólio, sob responsabilidade das funções de gestão em diferentes níveis da organização, quer seja em unidades permanentes quer seja em unidades temporárias. Existem elementos de competência neste agrupamento suportado no trabalho em equipa e numa comunicação eficaz.

Compreende a gestão de funções nos diversos níveis, dentro dos projetos, dos programas e dos portfólios.

Grupo M, composto por:

Gestão de Projetos [M1]
Gestão de Programas [M2]
Gestão Portfólio [M3]

Gestão de Projeto [M1]

Uma organização executa projetos para alcançar os resultados desejados e, para cumprir tal desígnio, deve suportar-se em *standards* de gestão de projetos que devem fazer parte dos sistemas de gestão da organização, como sejam processos, métodos e ferramentas, em

função da MVE delineadas para o PP&P. A gestão de projetos é realizada por equipas de pessoas por meio de comunicação e processos eficazes. A ISO 21500 descreve um vasto leque de processos que vão do início até o fim do projeto. Cada projeto é único, logo os padrões de gestão de projetos devem ser adaptados às necessidades de cada projeto, assim como a regulamentação e diretrizes específicas devem ser disponibilizadas aos gestores de PP&P e bem como à equipa. A gestão de topo e os executivos sénior definem e comunicam as suas expectativas para padrões de gestão de projetos, sendo estes últimos que, geralmente, dirigem as atividades de gestão de projetos (por exemplo, diretor de gestão de projetos) e são responsáveis pelo desenvolvimento de tais padrões e os gestores de PP&P, bem como a sua equipa atuam em conformidade e participam da melhoria contínua, sendo eles os agentes da mudança.

Gestão de Programa [M2]

Uma organização gere programas para obter benefícios estratégicos, devendo para tal pautar-se pelos *standards* de gestão de programas (por exemplo, processos, métodos, ferramentas) que permitem levar a cabo a MVE do PP&P, coordenados por forma a que os projetos constituintes alcancem os benefícios almejados. Isso inclui, mas não está limitado a, iniciar, planear, controlar e encerrar os projetos, bem como alocar os recursos necessários, assim como devem estar disponíveis os regulamentos e as diretrizes para utilização dos gestores de PP&P e a sua equipa, onde o trabalho em equipa e comunicação eficaz são consideradas competências essenciais. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam as suas expectativas para padrões de gestão de programa. Muitas vezes as atividades de gestão destes programas são dirigidas pelos executivos sénior e são eles os responsáveis pelo desenvolvimento de tais padrões. Os gestores de PP&P e a equipa atuam em conformidade e participam de forma ativa na melhoria contínua.

Gestão de Portfólio [M3]

A gestão de portfólio permite que uma organização gire os seus projetos e programas de forma coordenada. Deve ter padrões de gestão de portfólio (por exemplo, processos, métodos, ferramentas) que permitam o sucesso da MVE do PP&P, sendo estes padrões componentes do sistema de gestão da organização, o que inclui, entre outras atividades, selecionar, iniciar, monitorizar e controlar projetos e programas, bem como alocar os recursos necessários. Os regulamentos e diretrizes devem estar disponíveis aos gestores de PP&P e equipa e estes devem esses padrões na gestão do portfólio. O trabalho em equipa e a comunicação eficaz são consideradas competências essenciais. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam as suas expectativas quanto aos padrões de gestão de portfólio e, frequentemente, os executivos com funções de direção de gestão de projetos são responsáveis pelo desenvolvimento de tais padrões. Os gestores de PP&P e a equipa agem de acordo com os padrões e participam na melhoria contínua.

Alinhamento Organizacional dos PP&P [A]

Este grupo tem como missão garantir o alinhamento entre os principais elementos organizacionais e de gestão de PP&P, suportados pelo trabalho em equipa e pela comunicação eficaz. É realizado por gestores de PP&P com o apoio de outros gestores funcionais. Neste grupo existem elementos de competência para o alinhamento de processos, de estruturas e de culturas de PP&P com partes internas e externas. Versa sobre o alinhamento das partes interessadas, tanto a nível interno e externo, nos PP&P, tendo em conta três elementos distintos, os processos, as estruturas e as culturas organizacionais.

Grupo A, composto por:

- Alinhamento de Processos [A1]
- Alinhamento de Estruturas [A2]
- Alinhamento de Culturas [A3]
- Alinhamento do Processo [A1]

Os PP&P são executados por pessoas através de processos. A gestão dos processos deve estar alinhada com as partes internas relevantes (incluindo operações e suporte) e partes externas (incluindo clientes e fornecedores). Os objetivos de alinhamento garantem a entrega eficaz e eficiente de metas de PP&P e metas de desempenho através da coordenação de processos entre as partes interessadas internas e externas relevantes. O alinhamento é, naturalmente, apoiado pelo trabalho em equipa e pela comunicação eficaz. Os processos internos e externos importantes para a gestão de PP&P devem ser sinalizados a todos os gestores e profissionais relevantes. A organização deve ter regulamentos e diretrizes disponíveis para o alinhamento de processos identificando todas as interfaces (por exemplo marcos) e como os processos aplicados devem ser alinhados. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam as suas expectativas para o alinhamento de processo. Habitualmente, os executivos que dirigem as atividades de Gestão de projetos (por exemplo, diretor de gestão de projetos) são responsáveis pelo desenvolvimento de regulamentos apropriados bem como de diretrizes. Os gestores de PP&P e a equipa agem de acordo e participam na melhoria contínua. Por fim, é desejável, a aplicação de um ciclo de melhoria contínua ao alinhamento do processo.

Alinhamento Estrutural [A2]

Os projetos e os programas são geralmente geridos numa organização temporária, enquanto que os portfólios são geridos por unidades permanentes. Estas unidades organizacionais e demais funções envolvidas, como seja a gestão de projetos, devem estar alinhadas as partes interessadas quer internas, quer externas. O alinhamento visa garantir a entrega eficaz e eficiente dos objetivos do projeto, bem como as metas de desempenho definidas pela gestão de topo. O alinhamento é suportado no trabalho em equipa e na comunicação eficaz. As unidades organizacionais internas e externas e as funções relevantes para a gestão de projetos (por exemplo, funções de projeto, equipas, gabinetes de gestão de projetos, entre outros) devem ser identificados para o projeto, para gestores e outros profissionais envolvidos. A organização deve ter regulamentos e diretrizes disponíveis para o alinhamento e eficácia das estruturas identificando todas as interfaces e como as estruturas utilizadas devem ser alinhadas. O alinhamento estrutural deve ser atualizado regularmente tomadas medidas para a sua manutenção. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam suas expectativas para o alinhamento estrutural. Por norma, os executivos que dirigem as atividades de Gestão de projetos (por exemplo, diretor de Gestão de projetos) são os responsáveis pelo desenvolvimento de diretrizes e regulamentos apropriados. Os gestores de projeto e a equipa agem em conformidade com o definido e participam na melhoria contínua.

Alinhamento Cultural [A3]

Os PP&P são realizados num ambiente cultural específico, que influencia o comportamento das pessoas que os gerem. As culturas de PP&P devem inevitavelmente estar alinhadas com as culturas das partes internas e externas relevantes. O alinhamento visa garantir a entrega eficaz e eficiente dos objetivos do PP&P, assim como com as metas de desempenho definidas pela gestão de topo. O alinhamento é apoiado pelo trabalho em equipa e pela comunicação eficaz. O ambiente cultural (por exemplo, valores, visões, normas, símbolos, crenças e ética) interno e externo às unidades organizacionais relevantes para a gestão de PP&P devem ser identificados para os gestores e equipa de PP&P. A organização deve ter regulamentos e diretrizes disponíveis para o alinhamento cultural, identificando como as culturas podem ser alinhadas. O alinhamento cultural deve ser regularmente verificado e tomadas ações corretivas quando adequado para preservar o alinhamento. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam as suas expectativas para alinhamento cultural. Os executivos que dirigem as atividades de Gestão de projetos são responsáveis pelo desenvolvimento de diretrizes e regulamentos adequados. Os gestores de PP&P e equipa agem de acordo e participam na melhoria contínua.

Competências das Pessoas [P]

Aborda as metas e expectativas da gestão de topo relativamente às competências das pessoas, incluindo trabalho em equipa, comunicação, desempenho e reconhecimento. É executado pelo gestor de PP&P em articulação com a gestão de recursos humanos e outros gestores funcionais. Existem elementos de competência neste grupo para os requisitos de competência das pessoas, para o estado atual das competências das pessoas e para a aquisição de competências adequadas e seu desenvolvimento sustentável.

Tal como os recursos, relaciona-se com o quadro estratégico, mas na esfera das competências individuais na gestão de projeto.

Grupo P é composto por:

Requisitos de competência das pessoas [P1]

Estado das competências das pessoas [P2]

Aquisição de competências das pessoas [P3]

Desenvolvimento de competências de pessoas [P4]

Requisitos de Competência das Pessoas [P1]

Os PP&P são executados por pessoas, a fim de atender às necessidades da organização, no que diz respeito à MVE do PP&P. As competências requeridas aos gestores, membros da equipa e pessoal envolvido em PP&P devem ser claramente definidas, incluindo o trabalho em equipa e a comunicação. Uma vez que, as pessoas que realizam PP&P precisam atender a determinados requisitos em termos de competências. O IPMA ICB define uma panóplia de competências para múltiplos papéis na gestão de PP&P. A organização deve delinear os requisitos qualitativos e quantitativos para as competências das pessoas (por exemplo, matriz de competência e descrição da função) para todas as pessoas envolvidas em PP&P, com base na MVE do PP&P. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam os objetivos transversais e as expectativas para o PP&P em termos de requisitos de competências das pessoas e definição de padrões. O departamento de Recursos Humanos é, geralmente, o responsável por estabelecer os regulamentos e as diretrizes e, em cooperação com o executivo que dirige as atividades de gestão de projetos, define, planeia e controla os referidos requisitos de competência.

Estado de Competências das Pessoas [P2]

O estado atual das competências das pessoas numa organização deve ser avaliado através do confronto destas com as competências requeridas. A comparação entre o requisito definido e o atual estado das competências das pessoas permitirá que pontos fortes e áreas de melhoria sejam identificadas quer a nível individual, quer a nível da equipa, quer a nível organizacional. A organização deve planear como explorar os pontos fortes identificados e como melhorar os pontos fracos. Para um indivíduo, isso inclui formação e desenvolvimento, *coaching* e *mentoring* e para a gestão de topo significa a contratação de pessoal competente, bem como a formação e desenvolvimento de programas para os seus colaboradores. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam os seus objetivos gerais e as suas expectativas quanto ao estado das competências e quanto aos padrões definidos para as pessoas. O departamento de Recursos Humanos é, em geral, responsável por estabelecer normas e diretrizes adequadas, bem como conduzir as avaliações de competências, normalmente, com a ajuda dos executivos que dirigem as atividades de gestão de projetos, apoiados por gestores de PP&P e também a equipa.

Aquisição de Competências das Pessoas [P3]

Desejavelmente, as organizações devem ter as pessoas certas com as competências certas disponíveis para seus PP&P. Nesta senda, as organizações devem tomar as medidas adequadas para contratar as pessoas certas com as competências certas para alcançar a MVE do seu PP&P, identificando para tal as fontes adequadas, quer interna ou externamente, para desenvolver procedimentos de contratação que respondam a essas necessidades. As organizações devem garantir que os seus processos de contratação (por exemplo, recrutamento e seleção) são eficazes e eficientes. As pessoas devem ser selecionadas tendo em conta os requisitos de competência pré-definidos, que também devem ser utilizados para definir as suas atribuições. Os gestores e executivos sénior definem e comunicam seus objetivos gerais e expectativas de contratação de competências de pessoas para projetos, programas e portfólios. O departamento de Recursos Humanos é, habitualmente, responsável por estabelecer regulamentos e diretrizes adequadas assim como a contratação/recrutamento. Os gestores de PP&P muitas vezes apoiam a contratação na fase de processo de recrutamento e seleção.

Desenvolvimento de Competências das Pessoas [P4]

As competências das pessoas que implementam PP&P precisam ser desenvolvidas em função dos requisitos de competência definidos, a fim de alcançar a MVE do PP&P. O desenvolvimento de competências também cumpre o desígnio de satisfação das expectativas das pessoas no seu desenvolvimento pessoal. A organização deve definir uma matriz de requisitos com regulamentos e diretrizes para o desenvolvimento dessas competências e deve disponibilizar oportunidades de desenvolvimento de carreira e abordagens para o desenvolvimento de competências (por exemplo, *coaching*, formação, *mentoring*, formação *on-the-job*, simulação e certificação). As metas de desenvolvimento devem derivar dos requisitos de competências e ajustados entre o indivíduo e os seus gestores. Os gestores de topo, juntamente com os executivos sénior, definem e comunicam seus objetivos gerais e as expectativas para o PP&P de desenvolvimento de competências das pessoas e promove suporte e respetivos recursos. O departamento de Recursos Humanos, muitas vezes apoiado pela direção executiva das atividades de gestão de projetos, geralmente é responsável por estabelecer a estrutura, regulamentos, e diretrizes, bem como garantir oportunidades de desenvolvimento. Os gestores de PP&P devem apoiar o desenvolvimento de competências da sua equipa.

Recursos dos PP&P [R]

Este grupo foca-se nos objetivos e expectativas da gestão de topo no que diz respeito à disponibilidade e utilização de recursos. É realizado por gestores de PP&P em articulação com outras funções de suporte (por exemplo, finanças, jurídico, compras, tecnologia). Neste grupo, existem também elementos de competência para definir os requisitos de recursos, o estado atual dos recursos, a aquisição de recursos adequados e seu desenvolvimento. Relaciona-se com os objetivos e expectativas do quadro estratégico face à disponibilização e utilização dos recursos dos PP&P.

Grupo R, composto por:

- Requisitos de Recursos [R1]
- Estado dos Recursos [R2]
- Aquisição de Recursos [R3]
- Desenvolvimento de Recursos [R4]

Requisitos dos Recursos [R1]

Todos os PP&P requerem recursos (por exemplo, recursos financeiros, know-how, materiais e energia). As necessidades de recursos devem ser claramente definidas a fim de realizar a MVE do PP&P. A organização deve identificar os requisitos de recursos de curto, médio e longo prazo para todos PP&P e comparar essas necessidades com os recursos que dispõe no momento. As discrepâncias entre os recursos disponíveis e os necessários revelam onde existem limitações quanto à aquisição e desenvolvimento de recursos. Os gestores de topo, juntamente com os executivos sénior, definem e comunicam seus objetivos gerais e expectativas para os requisitos de recursos. Muitas vezes departamentos funcionais específicos (por exemplo, compras, financeiro e jurídico) são responsáveis por estabelecer regulamentos e diretrizes adequadas e pela definição dos requisitos. Os gestores e equipas de PP&P podem apoiar essa função.

Estado dos Recursos [R2]

O estado atual dos recursos disponíveis deve ser identificado face aos requisitos definidos. A comparação entre os requisitos necessários e o estado atual dos recursos disponíveis permitirá a identificação das lacunas, para que a organização desenvolva mecanismos de planeamento para colmatá-las, o que inclui a aquisição dos recursos necessários e o desenvolvimento dos recursos existentes. Os gestores de topo e os executivos sénior, definem e comunicam seus objetivos gerais e expectativas para identificar o estado atual dos recursos. Os departamentos funcionais relevantes são responsáveis por estabelecer normas e diretrizes adequadas e identificar o estado dos recursos, apoiados nos gestores e equipas de PP&P no processo de identificação.

Aquisição de Recursos [R3]

As organizações precisam ter recursos suficientes (por exemplo, recursos financeiros, know-how, ativos e serviços de apoio) para a realização de seus PP&P, bem como assegurar a aquisição dos recursos em falta para alcançar a MVE do seu PP&P através da identificação de potenciais fontes (por exemplo, fornecedores e prestadores de serviços), a partir das quais será possível adquirir os recursos em falta. As organizações devem garantir que seus processos de aquisição sejam eficientes e eficazes. A seleção dos recursos deve ser baseada em requisitos pré-definidos, podendo também estes ser utilizados para determinar a alocação de recursos aos PP&P. Os gestores de topo, juntamente com os executivos sénior, definem e comunicam seus objetivos gerais e expectativas para aquisição de recursos. O departamento de compras, com apoio do executivo de direção das atividades de gestão de projeto e outros departamentos funcionais, é geralmente responsável por estabelecer regulamentações e diretrizes adequadas, bem como realizar a aquisição dos recursos necessários. Os gestores de PP&P podem apoiar no processo de aquisição.

Desenvolvimento de Recursos [R4]

Os recursos necessários para os PP&P precisam ser desenvolvidos a fim de atender aos requisitos de recursos e são necessários para entregar a MVE do PP&P. O objetivo é garantir a disponibilidade e utilização de recursos de forma sustentável. A organização deve fornecer uma matriz de requisitos juntamente com regulamentos e diretrizes para desenvolvimento de recursos, devendo incluir medidas como a integração de parceiros externos na cadeia de abastecimento da organização, utilizando funções de suporte interno (por exemplo, funções financeiras, jurídicas e de TIC) como bem como adquirir o know-how necessário para implementar PP&P. Os gestores de topo, juntamente com os executivos sénior, definem e comunicam os seus objetivos e expectativas para o desenvolvimento de recursos e fornecem o suporte ativo e recursos necessários. Os departamentos funcionais relevantes são responsáveis por criar regulamentos e diretrizes e desenvolver os recursos necessários e podem suportar-se nos gestores de PP&P para apoiar o processo de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de IPMA OCB, 2016^a

3. Objetivos

Pretende-se com este trabalho de campo identificar e caracterizar as competências organizacionais em gestão de projetos que carecem de ser desenvolvidas em hospitais públicos e propor uma estratégia para o seu desenvolvimento.

3.1. Objetivo geral

Elaborar um diagnóstico das competências organizacionais em gestão de projetos em hospitais públicos.

3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar o modelo de competências organizacionais de gestão de projetos (IPMA OCB 1.1);
2. Construir um instrumento de avaliação das competências organizacionais de gestão de projetos;
3. Caracterizar o estado de desenvolvimento das competências organizacionais de gestão de projetos em hospitais do SNS;
4. Propor uma estratégia para o desenvolvimento das competências organizacionais de gestão de projetos.

4. Metodologia

Este capítulo tem início com a descrição do desenho do estudo, população em estudo e a técnica de amostragem aplicada, seguindo-se a descrição das características do instrumento de colheita de dados, a identificação das variáveis a estudar e, por fim, a análise estatística dos dados recolhidos.

4.1 Desenho do estudo

O tipo de estudo é observacional transversal, com recolha retrospectiva de informação, cuja metodologia de desenvolvimento assenta numa abordagem de pesquisa quantitativa.

É uma pesquisa descritiva quanto aos seus fins, uma vez que foi feita uma revisão bibliográfica com base em trabalhos de carácter científico publicados, bem como jornais especializados, trabalhos académicos e livros sobre o tema em questão e ainda recorrendo a bibliotecas virtuais na internet.

Para uma orientação adequada e eficiente do estudo, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foram realizados os seguintes passos:

Revisão de literatura sobre a problemática em estudo para uma melhor “identificação das principais características do contexto onde se pretende aplicar o questionário e quais as variáveis que se pretende analisar” (Sá; et al., 2021, p. 21) com um breve enquadramento do tema da gestão de projetos, seguido da importância dos projetos e a sua relevância na atividade das organizações e na saúde e ainda das competências individuais e organizacionais e a sua influência no sucesso dos projetos, terminando com a apresentação do referencial de competências organizacionais IPMA OCB 1.1 no eixo gestão de projetos.

As palavras chave utilizadas nas diversas fontes disponibilizadas pela escola foram: "Organizational Culture" OR "Professional Competence" OR "organizational competence") AND "project management".

Construção do instrumento de colheita de dados com base no modelo de competências organizacionais do IPMA OCB v1.1 (IPMA, 2016a), recorrendo a um questionário para obter “dados comparáveis, generalizáveis e passíveis [quando desejável] de análises quantitativas, quando associado a um método de amostragem, e a importância das análises comparativas e do estabelecimento de relações entre variáveis” (Sá; et al., 2021, p. 17).

Aplicação de instrumento de recolha de dados em hospitais do SNS, por meio do envio de questionário eletrónico face às potencialidades, por ser mais fácil e mais rápido de aplicar (Sá; et al., 2021, p. 30).

4.2 Fonte de dados

A Fonte de Dados para o trabalho serão as respostas obtidas no questionário de avaliação da Competência Organizacional dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos. Para a elaboração do questionário foi efetuada pesquisa bibliográfica, tendo uma parte do mesmo sido construída com base no referencial de IPMA OCB (IPMA, 2016a).

4.3 População em estudo

O questionário foi aplicado a uma amostra de profissionais de três hospitais públicos, cujo modelo de governação é o das Entidades Públicas Empresariais, designadamente um Hospital (Hospital 2), um Centro Hospitalar (Hospital 3) e uma Unidade Local de Saúde (Hospital 1). Os profissionais selecionados trabalham ou já trabalharam em Gestão de Projetos nas referidas unidades de saúde.

4.3.1 Critérios de exclusão

Foram excluídos da amostra os profissionais que nunca geriram ou trabalharam em projetos nos hospitais selecionados.

4.4 Instrumento de colheita de dados – Questionário “Competência (Organizacional) dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos”

Para dar resposta aos objetivos delineados, foi construído um instrumento de colheita de dados - questionário - com o intuito de avaliar a Competência (Organizacional) dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos, com base no modelo de competências organizacionais do IPMA OCB v1.1 (IPMA, 2016), utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-indiferente; 4-concordo; 5-concordo totalmente e 0-não sabe/não aplicável) para as respostas, “de modo a que o inquirido possa indicar o grau de concordância ou de discordância em relação a uma série de proposições (fechadas), que digam respeito a ele próprio, a outros indivíduos, a atividades diversas, instituições ou situações diversas” (Sá; et al., 2021, p. 24).

O questionário é composto 78 questões que se dividem em quatro partes: Caracterização do respondente e da organização onde trabalha (15 questões); Caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou (7 questões); Caracterização dos elementos de competência organizacional em gestão de projetos (54 questões); e,

Caracterização global das competências da organização (2 questões). O questionário poderá ser consultado no Apêndice I.

Para a validação do questionário foi realizado um pré-teste a profissionais que trabalham em Hospitais Públicos, pedindo-lhes que respondessem ao questionário “teste” e, em seguida, a um breve questionário de avaliação do mesmo, com o propósito de identificar problemas, identificar omissões, imprevistos, verificar o nível de compreensão das questões e a adequabilidade da sequência, assim como aferir o tempo de preenchimento e, finalmente, avaliar a obtenção da informação desejada.

Após a aplicação do pré-teste do questionário, verificou-se a necessidade de efetuar alterações ao nível do conteúdo e da estrutura.

O questionário foi construído online, em formulário de recolha de dados do Google Forms, permitindo o seu autopreenchimento. Foi distribuído aos profissionais por e-mail com hiperligação de acesso ao mesmo, por interlocutor em cada hospital, após a competente autorização para a sua aplicação. Esta forma de distribuição permitiu garantir o anonimato dos participantes do estudo, assim como otimizar a colheita e estruturação dos dados obtidos.

4.5 Variáveis em Estudo

As variáveis, tal como o questionário estão divididas em 3 partes. A primeira parte é constituída pela caracterização dos respondentes quanto ao género, idade, habilitações literárias, situação profissional, local de trabalho e outros aspetos relacionados com a formação e a gestão de projetos na organização onde trabalha, a segunda pela caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou e, a terceira, pela a caracterização dos elementos de competência (organizacional) em gestão de projetos, através da identificação dos elementos de competência em gestão de projetos presentes no contexto interno da organização, nas dimensões Governança, Gestão, Alinhamento organizacional, Recursos e Competências das pessoas.

Tabela 2 - Variáveis em estudo

Descrição	Valores/Unidades	Tipo
Código de Identificação	Numérico	Não aplicável
Género	Masculino; Feminino; Outro	Categórica Nominal
Idade	Números inteiros	Númerica Contínua

Habilitações Literárias	Ensino Secundário; Bacharelato ou Licenciatura; Pós-graduação / MBA; Mestrado; Doutoramento; Outra(s)	Categórica Nominal
Função / cargo atual	Gestão de Topo (Conselho de Administração/ Conselho Diretivo); Gestão intermédia - Administração Hospitalar; Gestão intermédia - Direção de Serviço; Médico/a; Enfermeiro/a; Técnico/a Superior; Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica / Técnico/a Superior de Saúde; Outra	Categórica Nominal
Certificação ou formação específica em gestão de projetos	Sim; Não	Categórica Nominal
Número aproximado de projetos em que já participou na organização	Nº projetos	Númerica Discreta
Geriu projetos na organização	Sim; Não	Categórica Nominal
Número aproximado de projetos que geriu	Nº projetos	Númerica Discreta
Em que ano participou ou geriu projetos na organização pela 1ª vez	Números inteiros (em anos)	Númerica Contínua
Região da organização onde trabalha	Norte; Centro; Lisboa e Vale do Tejo; Alentejo; Algarve	Categórica Nominal
Número aproximado de colaboradores da sua organização	Intervalo: <=1000; 1001-2000; 2001-3000; >3000; Não sabe	Categórica Ordinal
A organização possui um Gabinete de Gestão de Projetos	Sim; Não	Categórica Nominal
A organização utiliza ferramenta informática de suporte à gestão dos projetos	Sim; Não; Não sabe	Categórica Nominal
Função no projeto	Gestor de projeto; Membro da equipa de projeto; Dono do projeto; Outra	Categórica Nominal
Número de horas de trabalho por semana que dedicou, em média, ao projeto	Nº horas	Númerica Discreta
Qual a categoria em que se enquadra o projeto	Projeto de investigação; Projeto de desenvolvimento; Projeto de implementação	Categórica Nominal
Duração do projeto (em meses)	Nº meses	Númerica Discreta
Qual ou quais as fontes de financiamento do projeto	Fundos Próprios da organização; Fundos Comunitários; Programa específico de financiamento europeu; Mecenato; Outra (s)	Categórica Nominal
Qual o número aproximado de elementos da equipa do projeto	Nº pessoas	Númerica Discreta
Avaliação do sucesso global do projeto	Escala de Likert 5 pontos: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-indiferente; 4-concordo; 5-concordo totalmente; 0-não sabe/não aplicável	Categórica Ordinal
Avaliação dos elementos de competência Organizacional por grupo de competência: Governação, Gestão, Alinhamento organizacional, Recursos e Competências das pessoas	Escala de Likert 5 pontos: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-indiferente; 4-concordo; 5-concordo totalmente; 0-não sabe/não aplicável	Categórica Ordinal

4.6 Análise e tratamento estatístico dos dados

Os dados não se interpretam a si mesmos e devem ser lidos com entendimento (Sá; et al., 2021, p. 74). A estatística descritiva é “o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população” e que se ocupa de organizar e descrever os dados de uma amostra geralmente na forma de gráficos e tabelas, sendo esta utilizada na etapa inicial da análise para descrever e resumir os dados obtidos (Sá; et al., 2021, pp. 74; 88), isto é, para obter as primeiras interpretações dos dados recolhidos (Sá; et al., 2021, p. 74), apresentando informações sobre a tendência central e a dispersão dos dados. Para tal, foi evidenciado: valor mínimo, valor máximo, soma dos valores, contagens, média, moda, mediana, variância e desvio padrão (Sá; et al., 2021, p. 88).

Os dados recolhidos foram exportados do Google forms e tratados através da análise estatística dos dados, tendo sido realizada uma análise descritiva com recurso a frequências absolutas e relativas, medidas de localização e/ ou dispersão, conforme aplicável.

Os dados foram analisados utilizando os programas informáticos Microsoft® Excel® 2016 e IBM® Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®) Versão 28.0.1.1 (15).

Para as variáveis numéricas e categóricas ordinais serão utilizados os testes de Spearman e Kruskal Wallis.

O coeficiente de correlação de Spearman é uma medida de correlação bivariada, não paramétrica, que expressa a força de associação entre duas variáveis num único valor entre -1 e +1. Quando o coeficiente de correlação é positivo (próximo de 1) significa que existe uma relação positiva entre as duas variáveis (à medida que os valores de uma variável aumentam, os valores da outra aumentam em simultâneo), por outro lado, quanto o coeficiente de correlação é negativo (próximo de -1) expressa uma relação negativa (à medida que os valores de uma variável aumentam, os valores da outra variam em sentido contrário), por fim, quando o coeficiente de correlação é zero estamos perante a inexistência de relação entre as variáveis (Sá; et al., 2021).

O teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico que se aplica quando se pretende analisar amostras independentes, fazendo a comparação entre várias amostras ao mesmo tempo, sem exigir que a distribuição seja normal, sendo, porém, necessário que a variável analisada numérica ou ordinal (Sá; et al., 2021).

Na etapa de análise dos resultados, pretende-se, numa primeira abordagem, analisar os resultados obtidos, com o intuito de caracterizar o estado de desenvolvimento das

competências organizacionais de gestão de projetos nos hospitais onde o questionário foi aplicado, designadamente, ao nível da caracterização do respondente e da organização onde trabalha, caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou e caracterização dos elementos de competência organizacional em gestão de projetos.

Por fim, em face da análise dos resultados, a discussão será feita em torno dos mesmos, indo de encontro aos objetivos já definidos, propondo uma estratégia para o desenvolvimento das competências organizacionais de gestão de projetos.

4.7 Aspetos Éticos e Formais

Foi solicitada autorização para aplicação do questionário à orientadora do Trabalho de Campo, Dra. Carolina Santos, tendo obtido a sua concordância.

Foi, ainda, solicitada a autorização formal às entidades hospitalares, tendo obtido aprovação das Comissões de Ética e dos Conselhos de Administração.

O questionário foi distribuído aos profissionais por e-mail com hiperligação de acesso ao mesmo, garantindo esta forma de distribuição o anonimato dos participantes do estudo, assim como otimizar a colheita e estruturação dos dados obtidos.

Face ao exposto, verifica-se que foi dado cumprimento aos aspetos éticos e formais no que diz respeito ao anonimato dos respondentes e confidencialidade das respostas, não tendo sido identificados conflitos de interesse decorrentes da realização deste estudo.

5. Resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos no instrumento de colheita de dados construído para avaliar a Competência Organizacional dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos, quantificando e resumindo a informação.

O questionário aplicado aos três hospitais selecionados, obteve um total de 51 respostas.

O capítulo está dividido em quatro partes, correspondendo as primeiras três à estrutura do questionário, a saber: Caracterização do respondente e da organização onde trabalha; Caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou; Caracterização dos elementos de competência organizacional em gestão de projetos e, finalmente, Investigação de fatores que influenciam o desempenho obtido nos construtos e o global na gestão de projetos, através de correlações.

5.1 Caracterização do respondente e da organização onde trabalha

Este ponto trata da caracterização dos respondentes quanto ao género, idade, habilitações literárias, situação profissional, local de trabalho e outros aspetos relacionados com a formação e a gestão de projetos na organização onde os respondentes trabalham.

Tabela 3 - Frequência de respostas relativas à caracterização dos respondentes

Descrição	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Género		
Sexo Masculino	36	70,6%
Sexo Feminino	15	29,4%
Outro	-	0,0%
Idade (anos)		
18-30	-	0,0%
31-40	9	17,6%
41-50	22	43,1%
51-60	14	27,5%
>60	6	11,8%
Habilitações Literárias		
Ensino Secundário	-	0,0%
Bacharelato ou Licenciatura	13	25,5%
Pós-graduação / MBA	10	19,6%
Mestrado	22	43,1%
Doutoramento	6	11,8%
Outra(s)	-	0,0%
Função / cargo atual		

Gestão de Topo (Conselho de Administração/ Conselho Diretivo)	2	3,9%
Gestão intermédia - Administração Hospitalar	8	15,7%
Gestão intermédia - Direção de Serviço	9	17,6%
Médico/a	2	3,9%
Enfermeiro/a	4	7,8%
Técnico/a Superior	7	13,7%
Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica / Técnico/a Superior de Saúde	11	21,6%
Outra	8	15,7%

A distribuição da amostra deste estudo, constituída por 51 respondentes, maioritariamente do género masculino (70,6%). Na variável idade verifica-se que 43,1% dos respondentes tem entre 41 e 50 anos, sendo a idade mínima de 34 anos e a máximo de 65 anos, a média é de 49, a mediana 48 e o desvio-padrão de 8,8. As habilitações literárias dos participantes concentra-se nos detentores de Mestrado (43,1%) Bacharelato/Licenciatura (25,5%) e Pós-graduação/MBA (19,6%). Cerca de 33,3% trabalha ao nível da gestão intermédia, em cargos de Direção de Serviço e de Administração Hospitalar, seguindo-se a categoria de Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica / Técnico/a Superior de Saúde (21,6%) e a dos Técnicos Superiores das carreiras gerais (13,7%).

Tabela 4 - Frequência de respostas relativas à caracterização do respondente, na dimensão de Gestão de Projetos

Descrição	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Certificação ou formação específica em gestão de projetos		
Sim	7	13,7%
Não	44	86,3%
Número aproximado de projetos em que já participou na organização		
1 a 5	29	56,9%
6 a 10	14	27,5%
11 a 20	5	9,8%
21 a 30	3	5,9%
>30	-	0,0%
Geriu projetos na organização		
Sim	29	56,9%
Não	22	43,1%
Número aproximado de projetos que geriu		
1 a 5	41	80,4%
6 a 10	6	11,8%
11 a 20	2	3,9%

21 a 30	-	0,0%
>30	2	3,9%
Em que ano participou ou geriu projetos na organização pela 1ª vez		
Até 1999	6	11,8%
Entre 2000 e 2010	19	37,3%
Entre 2011 e 2020	15	29,4%
Desde 2021	11	21,6%

Verifica-se, pela leitura da tabela 4, que 86,3% dos inquiridos não é detentor de Certificação ou Formação específica na área de Gestão de Projetos (44), no entanto, 56,9% (29) já geriu, em média 4 projetos na organização, mínimo de 1 e máximo de 50, concentrando-se a maioria das respostas no intervalo de [1 a 5] projetos (80,4%). Todos os respondentes referiram ter participado, em média, em 7 projetos, num máximo de 30. A maior parte refere ter iniciado a sua experiência em gestão de projetos, ou a participação nestes, a partir do ano 2011 (51%).

Tabela 5 - Frequência de respostas relativas à caracterização da Organização

Descrição	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Região da organização onde trabalha		
Norte	6	11,8%
Centro	-	0,0%
Lisboa e Vale do Tejo	21	41,2%
Alentejo	-	0,0%
Algarve	24	47,1%
Número aproximado de colaboradores da sua organização		
<=1000	5	9,8%
1001-2000	4	7,8%
2001-3000	15	29,4%
>3000	21	41,2%
Não sabe	6	11,8%
A organização possui um Gabinete de Gestão de Projetos		
Sim	16	31,4%
Não	35	68,6%
A organização utiliza ferramenta informática de suporte à gestão dos projetos		
Sim	2	5,9%
Não	11	37,3%
Não sabe	14	56,9%

Parte significativa dos respondentes trabalham numa organização de saúde situada na região do Algarve (47,1%), seguida de Lisboa e Vale do Tejo (41,2%) e os restantes na região Norte (11,8%). Quanto à dimensão, constata-se, na tabela 5, que 41,2%

trabalham numa organização com mais de 3000 colaboradores e 29,4% em organização com um número de efetivos situado no intervalo de [2001-3000]. O peso mais expressivo de respostas (68,6%), revela que a organização onde trabalha não possui um Gabinete de Gestão de Projetos (PMO) e 56,9% não sabe se a organização utiliza alguma ferramenta informática de suporte à gestão dos projetos.

5.2 Caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou

Neste ponto serão apresentadas as respostas que permitem a caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou.

Tabela 6 - Frequência de respostas relativas à caracterização dos projetos que geriu ou participou

Descrição	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Função no projeto		
Gestor de projeto	16	31,4%
Membro da equipa de projeto	26	51,0%
Dono do projeto	3	5,9%
Outra	6	11,8%
Número de horas de trabalho por semana que dedicou, em média, ao projeto		
1-8	26	51%
9-16	15	29%
17-24	6	12%
25-32	1	2%
33-40	2	4%
>40	1	2%
Qual a categoria em que se enquadra o projeto		
Projeto de investigação (aumento do conhecimento)	12	23,5%
Projeto de desenvolvimento (desenvolvimento e pré-teste de uma intervenção)	8	15,7%
Projeto de implementação (disseminação/implementação de uma intervenção)	31	60,8%
Duração do projeto (em meses)		
1-6	17	33,3%
7-12	15	29,4%
13-18	4	7,8%
19-24	7	13,7%
25-36	5	9,8%
>36	3	5,9%
Qual ou quais as fontes de financiamento do projeto		
Fundos Próprios da organização	20	39,2%
Fundos Comunitários	7	13,7%
Programa específico de financiamento europeu	7	13,7%

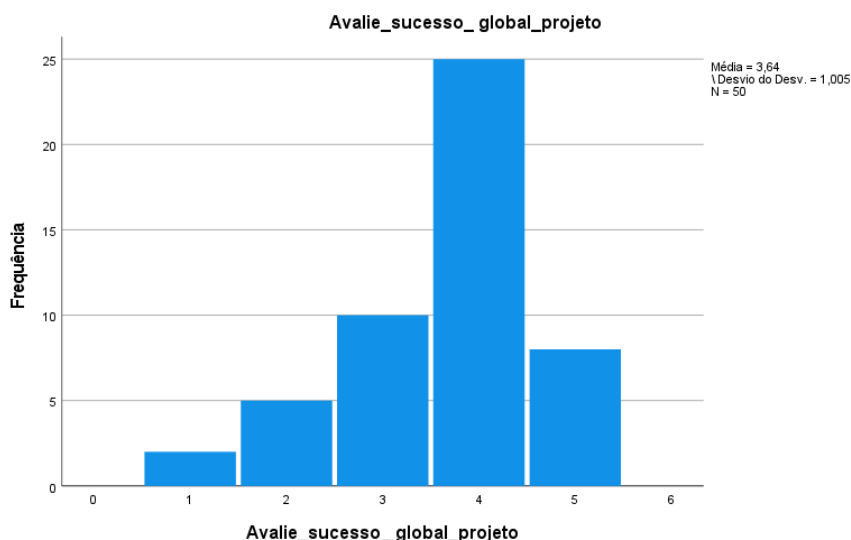
Mecenato	1	2,0%
Outra (s)	16	31,4%
Qual o número aproximado de elementos da equipa do projeto		
1-5	24	47,1%
6-10	17	33,3%
11-15	6	11,8%
16-20	3	5,9%
>20	1	2,0%
Avaliação do sucesso global do projeto		
0-não sabe/não aplicável	1	2,0%
1-discordo totalmente	2	3,9%
2-discordo	5	9,8%
3-indiferente	10	19,6%
4-concordo	25	49,0%
5-concordo totalmente	8	15,7%

A função dos participantes do estudo concentra-se 51% como membros da equipa de projeto e 31,4% como gestores de projeto. Dedicaram em média 10 horas/semana ao projeto, num máximo de 40, correspondendo 51% das respostas ao intervalo de [1-8].

Os projetos de implementação são a categoria com mais respostas (60,8%) e a fonte de financiamento do projeto concentra-se 39,2% em Fundos Próprios da organização, seguido de outras fontes de financiamento (31,4%). A duração média do projeto é de 30 meses e a moda de 12 meses. Segundo 47,1% dos respondentes, as equipas são compostas entre 1 a 5 elementos, mínimo de 1 e um máximo de 50, sendo em média constituídas por 8 elementos.

Observando o Histograma abaixo em articulação com a tabela acima na questão da avaliação do sucesso global do projeto, verifica-se que a maior franja de respondentes (49%) concorda que o projeto foi realizado com sucesso, cumprindo, globalmente, o âmbito, requisitos, orçamento, qualidade e tempo, assegurando a satisfação do dono do projeto e que apenas 3,9%, refere que o projeto não foi bem-sucedido. A média é de 3,74, a mediana e a moda de 4.

Figura 3- Avaliação do Sucesso Global do Projeto



5.3 Caracterização dos Elementos de Competência Organizacional em gestão de projetos

Evidenciam-se, neste ponto, os resultados obtidos relativamente aos elementos de competência organizacional em gestão de projetos, nos grupos de Governança, Gestão, Alinhamento Organizacional, Competências das Pessoas e de Recursos, por cada uma das entidades onde foi aplicado o questionário.

Tabela 7 - Frequência de respostas por GCO/ECO do Hospital 1, por grau de concordância

GCO / ECO	0-não sabe/não aplicável	1-discordo totalmente	2-discordo	3-indiferente	4-concordo	5-concordo totalmente
Governança						
Missão, Visão, Estratégia	0	3	1	2	15	3
Desenvolvimento da gestão	0	2	2	5	15	0
Liderança	0	2	3	11	14	0
Desempenho	0	3	7	10	10	0
Gestão						
Gestão de projetos	0	4	4	15	1	0
Alinhamento Organizacional						
Alinhamento de processos	0	3	3	11	1	0
Alinhamento de estruturas	0	3	1	11	3	0
Alinhamento de culturas	0	3	4	10	1	0
Competências das Pessoas						
Requisitos de competência das pessoas	0	3	2	11	1	1

Estado das competências das pessoas	2	2	2	6	0	0
Aquisição de competências das pessoas	0	3	1	10	4	0
Desenvolvimento de competências de pessoas	0	2	3	9	3	1
Recursos						
Requisitos de recursos	0	0	2	5	4	1
Estado dos recursos	0	0	5	12	1	0
Aquisição de recursos	0	0	3	12	3	0
Desenvolvimento de recursos	0	0	4	14	6	0

Pela leitura da tabela anterior verifica-se que a maior parte dos respondentes do H1 classificou os construtos entre a posição 3 e 4, o que significa que o seu grau de concordância quanto às questões colocadas está entre o indiferente e a concordância (73%).

Tabela 8- Frequência de respostas por GCO/ECO do Hospital 2, por grau de concordância

GCO / ECO	0-não sabe/não aplicável	1-discordo totalmente	2-discordo	3-indiferente	4-concordo	5-concordo totalmente
Governança						
Missão, Visão, Estratégia	3	3	7	23	27	21
Desenvolvimento da gestão	8	5	8	22	39	2
Liderança	2	12	19	35	28	9
Desempenho	19	4	17	43	14	8
Gestão						
Gestão de projetos	11	12	14	29	17	1
Alinhamento Organizacional						
Alinhamento de processos	7	5	14	25	11	1
Alinhamento de estruturas	6	4	12	21	18	2
Alinhamento de culturas	7	3	13	19	16	5
Competências das Pessoas						
Requisitos de competência das pessoas	9	9	7	22	13	3
Estado das competências das pessoas	11	8	7	10	5	1
Aquisição de competências das pessoas	9	7	9	11	16	11
Desenvolvimento das competências das pessoas	2	11	8	19	15	8
Recursos						
Requisitos de recursos	5	2	6	12	13	4
Estado dos recursos	11	9	15	15	11	2

Aquisição de recursos	7	4	12	23	11	6
Desenvolvimento de recursos	10	10	11	34	15	4

Os respondentes do H2 também concentraram um maior número de respostas nos graus 3 e 4, num total de 56%, muito embora tenha havido maior distribuição entre os diversos graus. As respostas da opção não sabe/ não aplicável correspondem a 11%.

Tabela 9 - Frequência de respostas por GCO/ECO do Hospital 3, por grau de concordância

GCO / ECO	0-não sabe/ não aplicável	1-discordo totalmente	2-discordo	3-indiferente	4-concordo	5-concordo totalmente
Governança						
Missão, Visão, Estratégia	11	13	17	14	29	12
Desenvolvimento da gestão	16	15	21	29	11	4
Liderança	3	32	31	32	16	6
Desempenho	19	37	22	21	19	2
Gestão						
Gestão de projetos	21	30	15	16	14	0
Alinhamento Organizacional						
Alinhamento de processos	17	15	14	18	6	2
Alinhamento de estruturas	13	14	23	16	6	0
Alinhamento de culturas	15	10	23	17	4	3
Competências das Pessoas						
Requisitos de competência das pessoas	14	15	19	15	8	1
Estado das competências das pessoas	17	11	10	9	1	0
Aquisição de competências das pessoas	17	12	16	20	7	0
Desenvolvimento de competências de pessoas	10	11	24	12	11	4
Recursos						
Requisitos de recursos	10	8	12	8	9	1
Estado dos recursos	16	15	19	12	9	1
Aquisição de recursos	15	17	16	17	7	0
Desenvolvimento de recursos	10	26	25	23	10	2

Por sua vez, as respostas obtidas no H3 apresentam uma distribuição equilibrada entre os graus 2, 3 e 4 (76%), onde 20% dos respondentes escolheram a opção não sabe/não aplicável.

Tabela 10 – Estatística Descritiva por GCO/ECO do Hospital 1

GCO/ECO	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Governança	3,3	4	4	1,0	1	5
Missão, Visão, Estratégia	3,6	4	4	1,2	1	5
Desenvolvimento da gestão	3,4	4	4	1,0	1	4
Liderança	3,2	4	3	0,9	1	4
Desempenho	2,9	4	3	1,0	1	4
Gestão	2,5	3	3	0,8	1	4
Gestão de projetos	2,5	3	3	0,8	1	4
Alinhamento Organizacional	2,6	3	3	0,9	1	4
Alinhamento de processos	2,6	3	3	0,9	1	4
Alinhamento de estruturas	2,8	3	3	0,9	1	4
Alinhamento de culturas	2,5	3	3	0,9	1	4
Competências das Pessoas	2,7	3	3	1,1	0	5
Requisitos de competência das pessoas	2,7	3	3	1,0	1	5
Estado das competências das pessoas	2,0	3	3	1,2	0	3
Aquisição de competências das pessoas	2,8	3	3	1,0	1	4
Desenvolvimento das competências das pessoas	2,9	3	3	1,0	1	5
Recursos	3,0	3	3	0,7	2	5
Requisitos de recursos	3,3	3	3	0,9	2	5
Estado dos recursos	2,8	3	3	0,5	2	4
Aquisição de recursos	3,0	3	3	0,6	2	4
Desenvolvimento de recursos	3,1	3	3	0,7	2	4

No que concerne à análise da tabela 10, às respostas recolhidas no H1, mostram que a média mais elevada se registou no grupo de competência da Governança e nos dentro dos cinco GCO se destaca com a média de 3,6 no construto MVE. A moda e mediana mais elevadas foi de 4, dentro do GCO da Governança. O desvio-padrão mais elevado registou-se na GCO da Governança no construto MVE. O valor mínimo situa-se no 0, registando-se o valor 2 nos ECO do GCO Recursos. O valor máximo registado foi de 5.

Tabela 11 - Estatística Descritiva por GCO/ECO do Hospital 2

GCO/ECO	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Governança	3,0	3	3	1,4	0	5
Missão, Visão, Estratégia	3,6	4	4	1,3	0	5
Desenvolvimento da gestão	3,0	4	3	1,3	0	5
Liderança	3,0	3	3	1,2	0	5
Desempenho	2,5	3	3	1,5	0	5
Gestão	2,4	3	3	1,3	0	5
Gestão de projetos	2,4	3	3	1,3	0	5
Alinhamento Organizacional	2,7	3	3	1,3	0	5

Alinhamento de processos	2,5	3	3	1,2	0	5
Alinhamento de estruturas	2,7	3	3	1,3	0	5
Alinhamento de culturas	2,8	3	3	1,4	0	5
Competências das Pessoas	2,6	3	3	1,5	0	5
Requisitos de competência das pessoas	2,5	3	3	1,5	0	5
Estado das competências das pessoas	1,8	0	2	1,5	0	5
Aquisição de competências das pessoas	2,7	3	3	1,6	0	5
Desenvolvimento das competências das pessoas	2,9	3	3	1,4	0	5
Recursos	2,6	3	3	1,4	0	5
Requisitos de recursos	2,9	4	3	1,5	0	5
Estado dos recursos	2,2	2	2	1,4	0	5
Aquisição de recursos	2,7	3	3	1,4	0	5
Desenvolvimento de recursos	2,5	3	3	1,4	0	5

As respostas recolhidas no H2 revelam que a média mais elevada foi no ECO da MVE (3,6) e dentro dos GCO na Governança (3), a moda mais frequente foi de 3, assim como a mediana. O desvio-padrão mais elevado foi de 1,6 no EC de Aquisição de competências das pessoas, assinalando o GCO das Competências das Pessoas um desvio padrão superior aos restantes grupos (1,5). O mínimo foi de 0 e o máximo de 5 em todos os GCO/ECO.

Tabela 12 - Estatística Descritiva por GCO/ECO do Hospital 3

GCO/ECO	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Governança	2,3	1	2	1,4	0	5
Missão, Visão, Estratégia	2,8	4	3	1,6	0	5
Desenvolvimento da gestão	2,2	3	2	1,4	0	5
Liderança	2,4	3	2	1,2	0	5
Desempenho	1,9	1	2	1,4	0	5
Gestão	1,7	1	1	1,4	0	4
Gestão de projetos	1,7	1	1	1,4	0	4
Alinhamento Organizacional	1,9	2	2	1,3	0	5
Alinhamento de processos	1,8	3	2	1,4	0	5
Alinhamento de estruturas	1,8	2	2	1,2	0	4
Alinhamento de culturas	1,9	2	2	1,4	0	5
Competências das Pessoas	1,8	2	2	1,4	0	5
Requisitos de competência das pessoas	1,9	2	2	1,3	0	5
Estado das competências das pessoas	1,3	0	1	1,2	0	4
Aquisição de competências das pessoas	1,8	3	2	1,3	0	4
Desenvolvimento das competências das pessoas	2,2	2	2	1,4	0	5
Recursos	1,9	2	2	1,3	0	5

Requisitos de recursos	2,0	2	2	1,5	0	5
Estado dos recursos	1,8	2	2	1,4	0	5
Aquisição de recursos	1,8	3	2	1,3	0	4
Desenvolvimento de recursos	2,0	1	2	1,2	0	5

No H3 destaca-se a média de 2,3 no GCO da Governança, obtendo o EC MVE o valor mais elevado (2,8). A moda, mediana e desvio padrão mais elevados registaram-se no mesmo ECO que a média. O mínimo foi de 0 e o máximo 5.

5.4 Caracterização Global das competências dos Hospitais

Neste ponto é apresentado o resultado das questões colocadas sobre as competências globais dos hospitais.

Tabela 13 - Caracterização global das competências dos Hospitais

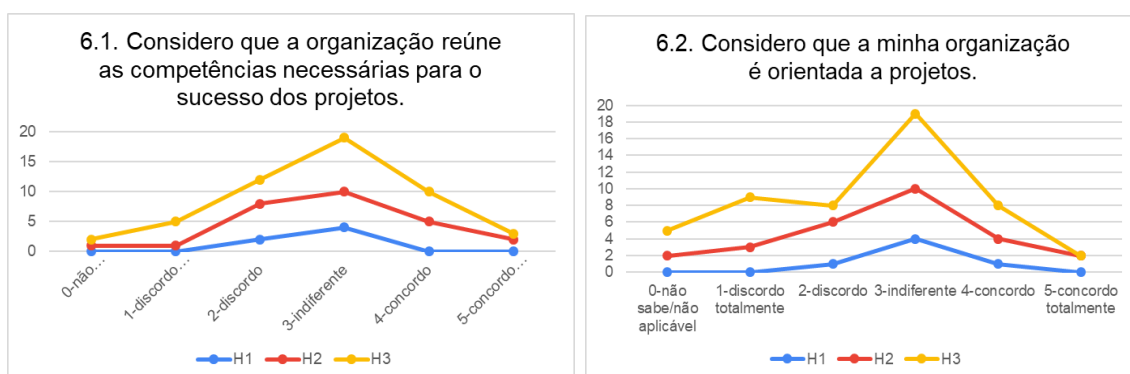
6.1. Considero que a organização reúne as competências necessárias para o sucesso dos projetos.

Escala	Frequência Absoluta	Frequência Relativa		
0-não sabe/não aplicável	2	4%	Média	2,8
1-discordo totalmente	5	10%	Moda	3,0
2-discordo	12	24%	Mediana	3,0
3-indiferente	19	37%	Desvio-Padrão	1,05
4-concordo	10	20%	Mínimo	1,0
5-concordo totalmente	3	6%	Máximo	5,0

6.2. Considero que a minha organização é orientada a projetos.

Escala	Frequência Absoluta	Frequência Relativa		
0-não sabe/não aplicável	5	10%	Média	2,7
1-discordo totalmente	9	18%	Moda	3,0
2-discordo	8	16%	Mediana	3,0
3-indiferente	19	37%	Desvio-Padrão	1,11
4-concordo	8	16%	Mínimo	1,0
5-concordo totalmente	2	4%	Máximo	5,0

Figura 4 - Caracterização global das competências dos Hospitais (n)



Resulta da observação da tabela 13 e da figura 4 que, nas duas questões relativas à caracterização global das competências dos Hospitais, as respostas mais frequentes se dirigiram para o grau de concordância 3 (37%), nos três hospitais. A média de respostas mais elevada foi na questão 6.1 (2,8) e o desvio-padrão mais elevado na questão 6.2 (1,3). Nas restantes análises observam-se os mesmos valores para ambas as questões.

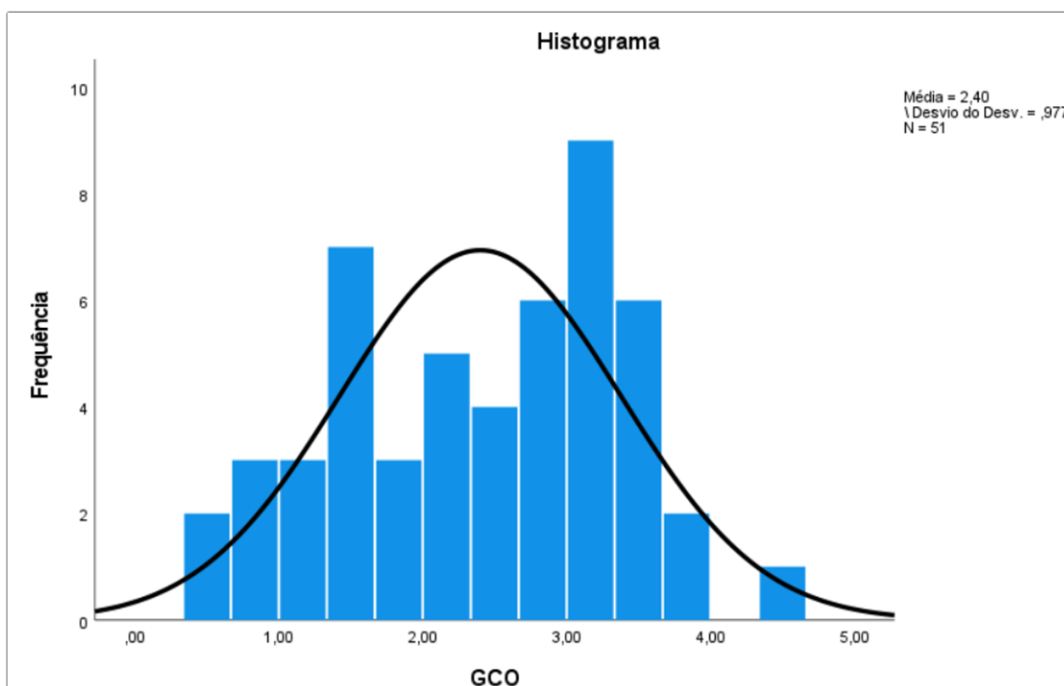
5.5 Investigação de fatores que influenciam o desempenho obtido nos construtos e o global na gestão de projetos

Pretende-se neste ponto explorar se existem fatores que influenciam o desempenho obtido nos diversos construtos e o global na gestão de projetos, relacionando as variáveis dependentes com variáveis independentes, analisando se existem relações entre si e se estas são estatisticamente significativas.

➤ Análise da Normalidade

Foi analisada a normalidade da variável única que agrupa todos os elementos de competência, designada por GCO, para verificar se a distribuição é normal. Esta variável apresenta um score que varia entre o valor mínimo de 0,41 e o máximo de 4,41, a média é de 2,4, a mediana de 2,57 e o desvio-padrão de 0,977. O histograma que se segue mostra que a amostra não segue uma distribuição normal e como tal serão aplicados testes estatísticos não paramétricos, utilizando a mediana como referência.

Figura 5 - Histograma da distribuição da variável Grupos de Competência Organizacional



➤ Correlação de Spearman

Foi feita a análise de correlações com o Teste de Spearman para verificar a relação entre variáveis. Este teste não assume que as variáveis são normalmente distribuídas, requerendo esta medida de associação que ambas as variáveis se apresentem em escala de mensuração numérica ou ordinal, apresentando-se o resultado na tabela seguinte.

Tabela 14 - Resultado do Teste de Correlação de Spearman entre os Grupos de competência organizacional e a certificação ou formação em gestão de projetos, já geriu projetos na organização e a função no projeto.

Correlações

			GCO	Certificação ou formação específica GP	Geriu_projetos	Função_projeto
rô de Spearman	GCO	Coefficiente de Correlação	1,000	-,112	-,206	-,339*
		Sig. (2 extremidades)	.	,433	,147	,015
		N	51	51	51	51
	Certificação ou formação específica GP	Coefficiente de Correlação	-,112	1,000	,117	,172
		Sig. (2 extremidades)	,433	.	,412	,229
		N	51	51	51	51
	Geriu_projetos	Coefficiente de Correlação	-,206	,117	1,000	,549**
		Sig. (2 extremidades)	,147	,412	.	<,001
		N	51	51	51	51
	Função_projeto	Coefficiente de Correlação	-,339*	,172	,549**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,015	,229	<,001	.
		N	51	51	51	51

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Verifica-se que as variáveis correlacionadas na tabela 14 se afastam dos extremos -1 e 1, estando mais próximas de 0, o que significa que o seu coeficiente de correlação é fraco ou quase inexistente. O valor de p representa a probabilidade de a diferença detetada entre os grupos analisados ter ocorrido ao acaso. O nível de significância (p) calculado nas diferentes correlações quando é inferior a 0,05, significa que existe correlação estatisticamente significativa entre as variáveis em teste.

Existe correlação positiva, considerada relevante (0,549) entre a variável experiência em gerir projetos na organização e a função desempenhada no projeto, sendo esta estatisticamente significativa ($p < 0,001$). A relação encontrada suporta-se no facto de a grande maioria dos inquiridos ter experiência em gerir projetos na organização (56,9%) e 31,4% terem desempenhado a função de gestor de projeto.

Verifica-se, também, uma correlação entre as variáveis Grupos de competência organizacional e a função que os respondentes têm nos projetos, embora negativa moderada (-0,339), sendo esta estatisticamente significativa ($p = 0,015$).

Tabela 15 - Resultado do Teste de Correlação de Spearman entre os Grupos de competência organizacional, o Gabinete de Gestão de projetos e a Avaliação do sucesso global dos projetos.

Correlações

			GCO	Gabinete_Gestão_Projetos	Avalie_sucesso_global_projeto
rô de Spearman	GCO	Coefficiente de Correlação	1,000	-,258	,147
		Sig. (2 extremidades)	.	,067	,307
		N	51	51	50
	Gabinete_Gestão_Projetos	Coefficiente de Correlação	-,258	1,000	-,302*
		Sig. (2 extremidades)	,067	.	,033
		N	51	51	50
	Avalie_sucesso_global_projeto	Coefficiente de Correlação	,147	-,302*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,307	,033	.
		N	50	50	50

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A tabela supra evidencia uma correlação negativa moderada (-0,302) entre a existência de Gabinete de Gestão de projetos no hospital e a avaliação do sucesso global dos projetos, sendo esta estatisticamente significativa ($p=0,033$).

Contudo, as variáveis dos Grupos de competência organizacional para gerir projetos e a existência de Gabinete de Gestão de Projetos apresentam uma correlação fraca e negativa (-0,258) que não é estatisticamente significativa ($p=0,067$).

Tabela 16 - Resultado do Teste de Correlação de Spearman entre os Grupos de competência organizacional, a Região, o Número aproximado de projetos que já participou na organização, a Função no projeto e o Número de elementos da equipa de projeto.

		Variáveis	GCO
rô de Spearman	GCO	Coefficiente de Correlação	1,000
		Sig. (2 extremidades)	.
		N	51
	Região	Coefficiente de Correlação	-,372**
		Sig. (2 extremidades)	0,007
		N	51
	Nr aproximado projetos participou	Coefficiente de Correlação	,402**
		Sig. (2 extremidades)	0,004
		N	49
Função_projeto	Coefficiente de Correlação	-,339*	
	Sig. (2 extremidades)	0,015	
	N	51,000	
Nr elementos equipa projeto	Coefficiente de Correlação	,421**	
	Sig. (2 extremidades)	0,002	
	N	51	

As variáveis que apresentam correlação positiva, mas moderada, com a competência organizacional para gerir projetos são o número aproximado de projetos que participou (0,402) e o número de elementos da equipa de projeto (0,421), ambas estatisticamente significativas. Por outro lado, as que apresentam correlação negativa, também moderada, são a região (-0,372) e a função no projeto (-0,339), cuja relação também é estatisticamente significativa.

➤ **Teste Estatístico Inferencial**

Foi realizado teste t de student para comparar as médias de amostras independentes, utilizando a mediana como referência, para calcular o score dos três hospitais, verificando-se pela tabela infra, à esquerda, que o H1 tem maior score e o H3 apresenta o pior score.

Tabela 17 - Resultado do Teste Kruskal Wallis por hospital

GCO * IDHospital					Estatísticas de teste ^{a,b}	
GCO					GCO	
IDHospital	Média	N	Erro Desvio	Mediana	H de Kruskal-Wallis	6,919
H1	2,9228	6	,73418	3,1389	df	2
H2	2,7081	21	,90280	2,7778	Significância Sig.	,031
H3	1,9985	24	,96061	1,7130	a. Teste Kruskal Wallis	
Total	2,3994	51	,97697	2,5741	b. Variável de Agrupamento: IDHospital	

De seguida aplicou-se o teste de Kruskal Wallis para encontrar o valor de p , resultando da tabela acima, à direita, um $p = 0,031$ o que significa que existem diferenças estatisticamente significativas nos três hospitais face ao score da mediana.

Tabela 18 - Resultados do Teste Kruskal Wallis por variável de agrupamento GCO com a certificação ou formação específica em gestão de projetos, o gabinete de gestão de projetos e gestão de projetos na organização).

Estatísticas de teste ^{a,b}		Estatísticas de teste ^{a,b}		Estatísticas de teste ^{a,b}	
GCO		GCO		GCO	
H de Kruskal-Wallis	,630	H de Kruskal-Wallis	3,339	H de Kruskal-Wallis	2,117
df	1	df	1	df	1
Significância Sig.	,427	Significância Sig.	,068	Significância Sig.	,146
a. Teste Kruskal Wallis		a. Teste Kruskal Wallis		a. Teste Kruskal Wallis	
b. Variável de Agrupamento: Certificaçãoouformação específicaGP		b. Variável de Agrupamento: Gabinete_Gestão_Projetos		b. Variável de Agrupamento: Geriu_projetos	

A estatística do teste de Kruskal Wallis realizado para a variável dependente das competências organizacionais para gerir projetos e as variáveis independentes de agrupamento acima enunciadas, verifica-se que nenhuma dela é estatisticamente significativa, o que quer dizer que as variáveis não têm a mesma distribuição e há diferenças entre as medianas das variáveis.

6. Discussão

6.1 Discussão Metodológica

No âmbito do presente trabalho de investigação, apresenta-se uma breve reflexão sobre o impacto das várias opções metodológicas nos resultados obtidos.

Numa primeira instância, considera-se pertinente esclarecer que existe uma escassez de artigos científicos publicados sobre a temática em estudo em Portugal, o que condiciona comparações entre resultados que poderiam ser interessantes.

As pesquisas bibliográficas realizadas mostraram que apesar do tema da gestão de projetos existir há décadas subsiste, ainda, insuficiente de literatura dirigida à temática das competências organizacionais em gestão de projetos, já que a maioria aborda especificamente a competência de gestão da organização, o que revela que o tema não tem recebido muita atenção por parte dos investigadores. A questão agrava-se ainda mais quando se pretende focar a pesquisa na área da saúde, onde também existe uma grande lacuna.

A utilização de fonte de dados online foi uma mais valia porque permitiu maior uma acessibilidade e disponibilidade aos resultados do questionário e menor consumo de recursos na recolha e tratamento dos mesmos, evitando gastos.

A principal limitação da técnica do questionário consiste na pouca flexibilidade do instrumento utilizado, construído na sua maioria com perguntas fechadas. Para obter as 51 respostas, foi necessário proceder a bastantes contactos, quer formais, quer informais, evidenciando alguma dificuldade na obtenção de respostas, o que significa que para uma maior recolha de respostas teria que ser aumentado o espectro de organizações a inquirir.

Com um âmbito e horizonte temporal da investigação mais alargado, a aplicação da técnica da entrevista, para além do alargamento do universo de organizações a auscultar, poderia ser útil para um estudo mais aprofundado do tema, avaliando a sua competência organizacional na área da gestão de projetos.

O tema surgiu porque se tem vindo a observar nestas entidades a necessidade de maior competência em gestão de projetos, existindo já estruturas específicas para este fim, embora ainda pouco dotadas de competência específica e profissionais devidamente habilitados para o efeito.

O caminho escolhido para o estudo teve em vista conhecer a realidade de três entidades hospitalares, em regiões distintas do país, dentro do universo do Serviço Nacional de Saúde.

6.2 Discussão de Resultados

Pretende-se neste capítulo dar resposta ao objetivo geral formulado no capítulo 3, de elaboração de um diagnóstico das competências organizacionais dos hospitais públicos em gestão de projetos, bem como aos objetivos específicos.

Os objetivos específicos 1 e 2, respetivamente, pretendem caracterizar o modelo de competências organizacionais de gestão de projetos baseando-se no referencial IPMA OCB 1.1, construindo um instrumento de avaliação dessas mesmas competências, sendo o objetivo 2 atingido com a elaboração do questionário de avaliação da Competência Organizacional dos Hospitais Públicos em Gestão de Projetos (Apêndice 1).

A resposta aos objetivos específicos 3 e 4, respetivamente, caracterizar o estado de desenvolvimento das competências organizacionais de gestão de projetos em hospitais do SNS e proposta de estratégia para o desenvolvimento das competências organizacionais de gestão de projetos, serão desenvolvidos no presente capítulo.

Será evidenciada a caracterização dos ECO em gestão de projetos, através da identificação da sua presença no contexto interno da organização, nos GCO de Governação, Gestão, Alinhamento Organizacional, Competências das Pessoas e Recursos.

➤ Governação

No que diz respeito ao GCO da Governação, nos construtos da Missão, Visão, Estratégia; Desenvolvimento da Gestão; Liderança e Desempenho, pela leitura dos resultados das tabelas 10, 11 e 12, observa-se o H1 regista graus de concordância mais elevados, seguindo-se o H2 e só depois o H3 que, ainda assim, não atingiu o grau de concordância 4. Este é o GCO melhor classificado em termos de grau de concordância quanto às questões colocadas, em todos os hospitais.

- Dentro do grupo da Governança, o construto da **Missão, Visão, Estratégia** obteve os valores mais elevados, o que revela uma clara orientação dos hospitais 1 e 2 para estabelecer, comunicar, monitorizar e controlar a MVE do projeto, juntos das partes interessadas, destaco-se o H3 com graus de concordância inferiores aos restantes hospitais.

Para este desiderato, a estratégia que se propõe para desenvolvimento desta competência passa pelo reforço do alinhamento da MVE da organização e dos projetos e a sua divulgação interna, designadamente através uma Declaração de MVE para toda

a organização, quer seja através de comunicação interna utilizando os canais de comunicação disponíveis como email, intranet, internet, circulares internas e/ou newsletters, ou até mesmo desenvolvendo workshops internos que tenham esta finalidade.

- A competência relativa ao **Desenvolvimento da Gestão** demonstrou que os hospitais 1 e 2, mais do que 3, atendem a circunstâncias de mudança do seu contexto e ambiente não só interno mas, também, externo tendo em conta a MVE dos projetos, de modo a corresponder às necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas, o que significa que, ao mais alto nível de gestão destas entidades, são estabelecidas e comunicadas as metas que se pretendem atingir, assim como são disponibilizados recursos e suporte para o desenvolvimento da gestão de projetos nestes hospitais.

Propõe-se como estratégia, para que esta competência seja incrementada, a revisão periódica de lições aprendidas de outros projetos desenvolvidos internamente, bem como a troca de experiências entre as equipas dos projetos, reforçando ainda a cadência de feedback dentro das equipas de projeto. Também o benchmarking desta competência organizacional, com entidades com perfil similar, adotando as boas práticas disseminadas, poderá ser uma forma de aumentar esta competência, ou, ainda, promover o conceito de sessões de inovação para explorar novas abordagens neste âmbito.

- O elemento de competência da **Liderança** é onde se verifica, através das respostas obtidas, que o H1 está melhor posicionado face aos restantes, revelando o compromisso e liderança nos diversos níveis de gestão e que estes buscam não só manter mas desenvolver, o Sistema de Gestão implementado e desenvolver continuamente os projetos priorizados.

Fomentar a competência de Liderança nos hospitais implica investimento na implementação de programas de desenvolvimento de novas competências para os líderes (estratégico, intermédio e operacional) capacitando estes profissionais para a comunicação eficaz e para as suas funções de governança. Estes, por sua vez, poderão realizar workshops com as equipas para apresentar a MVE dos projetos, direcionando as atividades e a conduta dos membros envolvidos, sendo os próprios um exemplo de boas práticas. Os líderes demonstram liderança através da definição e comunicação de metas claras para os projetos e da clarificação das expectativas para a sua gestão, disponibilizando os recursos para todos os projetos, estabelecendo ainda comunicação eficaz e compreensível com todas as partes interessadas. Também o processo de

tomada de decisão deverá basear-se em regulamentos e diretrizes que deverão ser colocados em prática.

- O elemento de competência do **Desempenho** diz-nos que existe uma grande disparidade entre o H1 e o H3, onde este último claramente necessita encetar maior esforço para atingir elevados níveis de desempenho na gestão de projeto, mobilizando as pessoas e os recursos envolvidos (numa perspetiva de otimização) dando cumprimento ao desígnio da MVE organizacional, para alcançar os objetivos e metas a que se propõe, com eficiência e eficácia.

O desenvolvimento da competência está diretamente relacionado ao Plano de Atividades e Orçamento anual da organização, para atingir os KPIs e benefícios da mesma. Devem ser formulados e comunicados pela gestão de topo, em aticulação com outros interlocutores internos, os objetivos gerais a alcançar, desejavelmente SMART (Específicos, Mensuráveis, Aceitáveis, Realistas e com limite de tempo), alinhados com a MVE organizacional, e, depois, desagrega-los em objetivos específicos e atividades, que permitam a mensuração dos KPIs.

A estratégia para aumentar esta competência organizacional, tendo em linha de conta que a gestão de projetos deverá dar resposta às metas de desempenho definidas e, por conseguinte, ao desempenho, através da monitorização e controlo dos KPIs, recomenda-se o reforço de formação na área do controlo de gestão, de modo a melhor capacitar os profissionais envolvidos para a formulação de objetivos e metas claras, bem como a sua mensuração. O referencial identifica o Balanced ScoreCard como o sistema de gestão estratégico a utilizar, pelo que a sua implementação nos hospitais poderá ser um facilitador na medição do desempenho.

O desenvolvimento da competência organizacional de gestão de projetos nos hospitais, exige um compromisso permanente e contínuo e não apenas um esforço único. É absolutamente crucial que os hospitais se centrem no alinhamento dos projetos à MVE organizacional e às mudanças no seu contexto, atendendo às necessidades da organização e das partes interessadas, tomando as medidas necessárias para manter a organização interna capaz de implementar a mudança de forma eficaz. Por outro lado, é importante o foco na Liderança acessível para uma comunicação mais eficaz dos objetivos tornando mais simples indicar o caminho a percorrer para que sejam alcançados.

➤ **Gestão**

Este grupo de competência é composto por três elementos de competência: a Gestão de Projetos, a Gestão de Programas e a Gestão de Portfólios. Para o presente estudo importa apenas avaliar o construto da Gestão de Projetos.

- Verifica-se que a competência de **Gestão de Projetos** nos hospitais não está muito desenvolvida, com maior ênfase nos resultados do H3, conforme se poderá observar pela análise as tabelas 10,11 e 12. Pese embora alguns respondentes nos três hospitais tenham referido a existência de um PMO, ter formação em gestão de projetos e ter exercido funções de gestor de projetos, os resultados não mostram o impacto esperado.

A Gestão de Projetos é parte do sistema de gestão e suporta-se em standards de gestão de projetos (como sejam processos, métodos e ferramentas), compreende a gestão de funções nos diversos níveis dentro dos projetos e pode ser desenvolvida em unidades permanentes (e.g. PMO) ou em unidades temporárias.

Sugere-se como estratégia que os hospitais invistam na criação ou expansão de estrutura interna (e.g. PMO) promotora da mudança organizacional e responsável pelo desenvolvimento da competência em gestão de projetos na organização. Esta estrutura teria como missão controlar e monitorizar o desenvolvimento da gestão de projetos no hospital, assim como monitorizar o progresso e consolidar relatórios para a gestão de topo, comunicando as decisões sobre as mudanças necessárias dentro dos projetos, a gestão de lições aprendidas e propostas de medidas corretivas para o desenvolvimento da competência organizacional na gestão de projetos.

➤ **Alinhamento Organizacional**

O GCO relativo ao Alinhamento Organizacional assenta no Alinhamento de Processos, no Alinhamento de Estruturas e no Alinhamento de Culturas.

- No **Alinhamento de Processos** verifica-se em todos os hospitais, em especial no H3, que existem lacunas na disponibilização de procedimentos para o alinhamento dos processos a aplicar nos projetos, na partilha de feedback e nas sugestões para a sua melhoria continua, bem como na garantia do alinhamento dos processos internos (e.g. entrega, suporte e funções de liderança) e dos processos externos (e.g. os de clientes, reguladores e parceiros) com a estratégia organizacional.

Ora, tendo em conta que os projetos são executados por pessoas através dos processos (com suporte no trabalho em equipa e na comunicação eficaz) e que existem falhas neste alinhamento, deverá ser promovida a coordenação dos processos (alinhamento) entre os serviços hospitalares (partes internas) e as partes interessadas externas, asseverando que as metas do projeto são entregues de forma eficaz e eficiente, assim como as metas de desempenho.

A estratégia sugerida para fomentar esta competência passa pela criação de estrutura interna dinamizadora da gestão de projetos no hospital (e.g. PMO), que seria responsável pela elaboração de regulamentos e diretrizes apropriadas para o alinhamento do processo, identificando os processos internos e externos relevantes para a gestão de projetos e a sua disponibilização a todos os gestores e profissionais importantes; promovendo a participação das equipas de projeto no processo de melhoria contínua; e, por aplicar ciclos de melhoria contínua ao alinhamento do processo.

- No contexto do **Alinhamento de Estruturas**, os respondentes dos três hospitais, em especial do H3, apontaram para falhas na disponibilização de procedimentos para o alinhamento de estruturas a aplicar nos projetos (e.g. descrição de funções e responsabilidades), na partilha de feedback e nas sugestões para a sua melhoria contínua, assim como na garantia do alinhamento estrutural dos processos internos e dos processos externos com a estratégia organizacional.

O Alinhamento Estrutural envolve as unidades organizacionais internas e externas e demais funções relevantes para a gestão de projetos (por exemplo, funções de projeto, equipas, gabinetes de gestão de projetos, entre outros), alinhando as partes interessadas internas e externas ao projeto, assim como os gestores e outros profissionais envolvidos.

A estratégia que se propõe é similar ao alinhamento de processos, mas com enfoque no alinhamento da estrutura, através de criação ou expansão de estrutura interna de gestão de projetos (e.g. Gabinete de Suporte a Projetos), com o intuito de adquirir a competência de alinhamento estrutural, visando assegurar a entrega eficaz e eficiente dos objetivos do projeto, bem como as metas de desempenho definidas pela gestão de topo.

- No **Alinhamento de Culturas** dos hospitais, mais agravado no H3, as respostas foram no sentido de existirem fragilidades na disponibilização procedimentos, regulamentos e diretrizes, (e.g. princípios de governança, códigos de ética e de

conduta) a aplicar nos projetos, na garantia de alinhamento da cultura dos projetos com a cultura das partes interessadas internas e externas, na partilha de feedback e nas sugestões para a melhoria contínua dos procedimentos definidos para o alinhamento cultural dos projetos.

O alinhamento de culturas em contexto de projeto é fortemente condicionado pelo ambiente cultural específico (por exemplo, valores, visões, normas, símbolos, crenças e ética) que influencia o comportamento das pessoas que os gerem, o que significa que a cultura de cada projeto deve estar necessariamente alinhada com a cultura das partes interessadas relevantes (internas e externas), criando as condições para a entrega eficaz e eficiente dos objetivos do projeto e das metas de desempenho definidas pela gestão de topo.

Como estratégia para promover o Alinhamento Cultural, sugere-se que os hospitais elaborem e disponibilizem regulamentos e diretrizes para o alinhamento cultural, identificando como as culturas podem ser alinhadas, devendo este alinhamento ser regularmente verificado e tomadas ações corretivas adequadas para a sua preservação. Para este desiderato, conforme já referido nas competências de alinhamento anteriores, seria uma mais valia para os hospitais a criação de estrutura interna específica para a gestão dos projetos.

Para o desenvolvimento do GCO de alinhamento organizacional não basta definir as documentação orientadora para identificar os processos relevantes, mobilizar as estruturas e alinhar a cultura com as partes interessadas, este é um processo contínuo em que é necessário avaliar o alinhamento periodicamente e redefini-lo sempre que necessário.

➤ **Competências das Pessoas**

O grupo das Competências pessoais das pessoas que trabalham nos projetos é desagregado nos elementos de competência de Requisitos de competência das pessoas, no Estado das competências das pessoas, na Aquisição de competências das pessoas e no Desenvolvimento de competências de pessoas.

- Nas respostas às questões colocadas aos respondentes sobre os **Requisitos de Competência das Pessoas**, apurou-se que os procedimentos existentes em diversa documentação orientadora não é considerada suficiente, que as pessoas alocadas aos projetos necessitam reforçar as suas competências e que os requisitos de competência nem sempre estão disponíveis nos projetos quando

são necessários, sendo este cenário mais agravado no H3, muito embora também seja insuficiente no H1 e H2.

Os projetos são executados por pessoas, quer sejam gestores, membros da equipa ou outros profissionais envolvidos e, como tal, devem deter determinados requisitos em termos de competências (por exemplo, matriz de competências e descrição da função a desempenhar), bem definidas para que não se confundam papéis, a fim de satisfazer às necessidades do hospital, no que diz respeito à MVE, não esquecendo a importância do trabalho em equipa e da comunicação entre as pessoas envolvidas.

Para incrementar esta competência, a estratégia poderá basear-se na definição clara dos requisitos qualitativos e quantitativos necessários para a competências das pessoas que trabalham nos projetos, onde o departamento de Recursos Humanos é fundamental, por ser o responsável por estabelecer ou implementar os regulamentos e as diretrizes internas, com a competência para definir, planear e controlar requisitos de competência tidos como necessários.

- O **Estado das Competências das Pessoas** revelou, também, grande carência, apresentando os graus de concordância mais baixos deste grupo, relativamente à realização periódica de diagnósticos das competências das pessoas alocadas aos projetos e de ações corretivas para mitigação de possíveis falhas identificadas.

O Estado das competências é aferido pela comparação entre os requisitos definidos e o atual estado, possibilitando que os pontos fortes e fracos sejam identificados, tanto na perspetiva individual como das equipas, até ao nível organizacional, explorando as potencialidades dos pontos fortes e a mitigação dos pontos fracos. Neste contexto também é crucial o contributo do departamento de Recursos Humanos nas avaliações de competências das pessoas.

Os hospitais poderão adotar uma estratégia de capacitação dos profissionais envolvidos em projetos, através da aposta em programas formação e desenvolvimento para as pessoas, tomando-se como exemplo o *coaching* e o *mentoring*, ou, no limite, pelo reforço de contratação de pessoal com as competências requeridas.

- Na **Aquisição de Competências das Pessoas**, obteve-se baixos graus de concordância nos três hospitais, em especial o H3, apontando para a insuficiente adequação das pessoas às funções que desempenham nos projetos, que os procedimentos existentes utilizados na contratação de pessoas são ainda pouco

robustos e que existem debilidades no recurso às fontes de recrutamento internas e externas disponíveis.

Num cenário ideal os hospitais deveriam ter as pessoas certas, com as competências certas, disponíveis para seus projetos. Não sendo possível o cenário ideal, deverá o departamento de Recursos Humanos desenvolver ações dirigidas ao reforço desta competência, dentro dos limites previstos na Lei e nas orientações tutelares.

A estratégia a seguir para aumentar esta competência deve ser a elaboração de um plano de ação, com as medidas necessárias para o desenvolvimento de procedimentos de contratação, que respondam às necessidades identificadas (requisitos de competência pré-definidos e correspondente definição de atribuições) para alcançar a MVE dos projetos, recorrendo às fontes adequadas, internas ou externas. Sendo o departamento de Recursos Humanos o promotor desta estratégia, em articulação com outros profissionais da gestão.

- As questões de **Desenvolvimento das Competências das Pessoas** foram respondidas com graus de concordância superiores aos restantes ECO do grupo, ainda assim baixos, assinalando discrepâncias ao nível dos procedimentos de desenvolvimento de competências quanto a oportunidades de desenvolvimento pessoal para melhoria das competências existentes, para além de considerarem não ter um papel suficientemente ativo no processo de desenvolvimento das competências.

Tendo em conta o já referido neste grupo, constata-se que é absolutamente essencial apostar no desenvolvimento das competências das pessoas que implementam projetos, assente nos requisitos de competência definidos, não só para atingir a MVE do projeto, mas também para ir de encontro às expectativas das pessoas, no que diz respeito ao seu desenvolvimento pessoal, promovendo a gestão de topo o suporte e respetivos recursos.

A estratégia para reforçar esta competência deverá basear-se na construção de uma grelha de requisitos de competência e no desenvolvimento de regulamentos e diretrizes, disponibilizando ainda oportunidades de desenvolvimento de carreira e novas formas de reforço de competências, como sejam o *coaching*, *mentoring*, formação no posto de trabalho, presencial, à distância, simulação ou certificação profissional, devendo, desejavelmente, as metas de desenvolvimento assentar nos requisitos de competências, ajustados entre o profissional e os gestores.

É preciso profissionalizar a gestão de projetos nos hospitais, já que a grande maioria dos respondentes parece ter trabalhado em projetos por “acidente”. Muito mais do que descrição de funções, há que desenvolver modelos de competências ajustados aos entregáveis dos projetos, que no contexto da saúde são bastantes específicos. Neste sentido a criação de uma estrutura funcional responsável pela gestão de projetos poderá ser a forma mais viável para incrementar competências organizacionais nos hospitais.

➤ **Recursos**

O grupo dos Recursos apresenta quatro elementos de competência: os Requisitos de recursos, o Estado dos recursos, a Aquisição de recursos e o Desenvolvimento de recursos.

- A competência relativa aos **Requisitos de Recursos** apresenta graus de concordância maioritariamente baixos (inferiores a 3), ainda assim os mais elevados deste grupo, manifestando deste modo os respondentes a sua opinião quanto ao facto da gestão dos requisitos dos recursos alocados aos projetos não ser a mais adequada, assim como não existe total compreensão e aplicação da documentação orientadora disponibilizada para o efeito.

Todos os projetos precisam de recursos para serem executados, como sejam financeiros, know-how ou materiais, cujas necessidades devem ser expressadas com o intuito de realizar a sua MVE. A definição dos requisitos deve ser avaliada para o curto, médio e longo prazo e confrontada com os recursos disponíveis no momento, decorrendo desta avaliação a identificação das limitações para a aquisição dos recursos e para o desenvolvimento dos recursos.

Uma vez que nos hospitais a gestão dos requisitos dos recursos (e.g. stock de material e sua distribuição, qualidade do material, libertação de meios monetários, contratos de prestação de serviços, instalações físicas, equipamentos), quer em termos qualitativos, quer em termos de volume é feita por serviços funcionais (Logística, Compras Aprovisionamento, Financeiros, entre outros), sendo estes os responsáveis por estabelecer regulamentos e diretrizes adequadas, parece-me que a melhor estratégia para promover esta competência será a criação de um PMO cujas competências, conforme já referido anteriormente, seriam uma mais valia. A articulação do PMO com estes serviços permitiria potenciar não a disponibilização dos recursos no momento certo, mas também a utilização adequada dos mesmos.

- O **Estado dos Recursos** revela que os hospitais necessitam colmatar falhas ao

nível da aplicação de procedimentos de análise, identificação e avaliação do estado dos recursos, bem como na identificação de ações corretivas face ao incumprimento de requisitos e na estimulação das equipas e gestores de projetos em partilhar feedback entre si sobre o estados dos recursos.

O estado dos recursos é obtido pela comparação entre os recursos atuais e os requisitos definidos nos projetos, colmatando as discrepâncias encontradas através de mecanismos de planeamento para a sua mitigação, que seja por aquisição de novos recursos ou por desenvolvimento dos recursos existentes.

Novamente, a estratégia de criação do PMO, em articulação com as estruturas funcionais, poderá ser um meio para robustecer esta competência. Deverão ser realizados diagnósticos sobre o estado dos recursos e implementadas ações corretivas sempre que necessários, assim como devem ser revistos os procedimentos, normas e diretrizes que permitam identificar o estado dos recursos e estimulada a partilha de feedback entre os envolvidos nos projetos, com vista à melhoria continua.

- A **Aquisição de Recursos** mostra que os respondentes consideram haver falhas na avaliação e adequação dos fornecedores/prestadores de serviços e utilização das fontes para os adquirir e que não lhes é dado feedback suficiente relativamente à aquisição e quais os procedimentos que foram utilizados, bem como consideram haver discrepâncias entre o momento em que os recursos (financeiros, físicos ou materiais) são necessários e o momento em que são colocados à sua disposição.

A alocação dos recursos certos no momento certo é crucial para a execução dos projetos, pelo que os hospitais devem dispor de recursos suficientes (recursos financeiros, know-how, ativos e serviços de apoio), com a finalidade de atingir a MVE dos projetos, identificando potenciais fontes através das quais poderão ser adquiridos os recursos não disponíveis.

Tal como referido nos elementos anteriores, a estratégia de criação do PMO poderá impulsionar o desenvolvimento desta competência, apoiando os serviços funcionais no processo de aquisição de recursos, garantindo que os processos de aquisição são eficientes e eficazes, baseando a seleção dos recursos em requisitos pré-definidos, e que os mesmos são disponibilizados quando são necessários.

- Por fim, o **Desenvolvimento de Recursos**, aponta divergências do ponto de vista do necessário desenvolvimento de recursos para dar resposta aos requisitos dos mesmos, assim como ao nível dos procedimentos existentes e da partilha de feedback entre os envolvidos no projeto com vista à sua melhoria e,

ainda, ao nível das medidas conducentes à adequação do processo de desenvolvimento de recursos.

O objetivo do desenvolvimento de recursos é garantir a disponibilidade e utilização de recursos de forma sustentável. A disponibilização dos recursos necessários para os projetos, em tempo oportuno, é fundamental para satisfazer os requisitos de recursos necessários para a entrega da MVE.

A estratégia mais adequada a adotar pelos hospitais para o desenvolvimento de recursos é a criação ou expansão de estrutura interna permanente focada na gestão de projetos nos hospitais (e.g. PMO, Gabinete de Suporte a Projetos) que, em articulação com os serviços funcionais (responsáveis por criar regulamentos e diretrizes e desenvolver os recursos necessários), teria a missão de assegurar este processo de desenvolvimento. Seria sua incumbência desenhar atividades de desenvolvimento como criar, ou introduzir melhorias, em checklist de requisitos de recursos e em regulamentos e diretrizes existentes, bem como incluir medidas de integração de fornecedores/prestadores de serviços na cadeia de abastecimento do hospital, sempre que adequado, e, no limite, adquirir o know-how necessário para implementar projetos, cabendo à gestão de topo dar o suporte e os recursos necessários para o efeito.

No que diz respeito à **caracterização global das competências dos hospitais**, os respondentes dos três hospitais consideram que a organização ainda não reúne as competências necessárias para o sucesso dos projetos e que esta não é orientada a projetos.

Foram investigados potenciais **fatores influenciadores do desempenho obtido** nos diversos construtos e o global na gestão de projetos, relacionando as variáveis dependentes de competências organizacionais para gerir projetos e as independentes, e a sua relação entre si, revelando os testes estatísticos aplicados (Spearman e Kruskal Wallis) que não existe uma associação forte entre as variáveis em estudo.

Os dados obtidos demonstram uma associação fraca ou moderada e estatisticamente significativa entre a função que as pessoas desempenham nos projetos com a experiência detida pelos profissionais e com o estado das competências organizacionais em gestão de projetos. Por outro lado, o sucesso dos projetos é influenciado pela existência de um Gabinete de Gestão de projetos dedicado ao suporte da atividade de gestão de projetos na organização.

A existência de um Gabinete de gestão de projetos, ser detentor de certificação ou formação específica em gestão de projetos e já ter gerido projetos na organização, não revelam ter uma forte influência no estado das competências organizacionais para gerir projetos.

Os resultados obtidos mostram que estas organizações de saúde precisam apostar no desenvolvimento da competência organizacional para o sucesso dos seus projetos. Os resultados do estudo mostraram que não existem muitos profissionais com certificação ou formação específica em gestão de projetos na área da saúde, estando talvez pouco despertos para esta área de conhecimento e que não existem ainda estruturas internas suficientes para dar suporte à gestão de projetos nos hospitais.

Este é um tema que merece reflexão por parte dos gestores de topo dos hospitais públicos face ao orçamento disponível para a área da saúde, constituindo o reforço das competências organizacionais em gestão de projetos uma oportunidade para introduzir maior orientação a projetos e para promover a mudança organizacional, reduzindo, em simultâneo, os gastos e contribuindo para a eficiência da organização.

7. Conclusão

A gestão de projetos ao tornar-se cada vez mais relevante na economia e nas organizações, exige um ajustamento de toda a organização às normas da economia de projetos, levando a que esta área de conhecimento seja tratada de forma mais profissional.

Os projetos desenvolvidos nas organizações de saúde são considerados complexos devido aos inúmeros fluxos existentes, sendo, pois, imprescindível a disponibilização das pessoas certas com as competências adequadas e dos recursos certos em momento oportuno, já que os projetos serão executados por pessoas através de processos, alocando recursos e alinhando as partes interessadas internas e externas, onde se incluem os gestores e outros profissionais envolvidos, constituindo a orientação cultural específica destas organizações um elemento influenciador do comportamento das pessoas que gerem os projetos, com impacto no seu desempenho e sucesso no longo prazo.

É preciso uma visão real nos projetos, com processos, estruturas e metodologias formais bem definidas, para o êxito na entrega do resultado esperado, com qualidade, dentro do tempo e do orçamento planeados, melhorando a capacidade para repetir sucessos nos projetos. Há que refletir sobre os modelos de competências das pessoas, ajustados aos entregáveis dos projetos, e investir na sua formação neste âmbito, bem como em estruturas funcionais que dêem suporte à gestão de projetos, potenciando o desenvolvimento das competências organizacionais.

Por conseguinte, o desenvolvimento destas competências exige um forte compromisso estratégico da gestão de topo, já que se centra, em especial, na governança e na liderança dos projetos, devendo por isso ter um lugar permanente na organização, combinando a aprendizagem organizacional e a inovação aplicada aos projetos, processos, estruturas e cultura (IPMA, 2016a, p. 67).

8. Recomendações

Sugere-se que, em futuros estudos sobre este tema, sejam adoptadas estratégias de pesquisa distintas, nomeadamente casos de estudo análises qualitativas por meio de entrevistas, alargando o universo de unidades hospitalares a diagnosticar. Este é um tema que poderá começar a despertar o interesse da comunidade científica e do setor da saúde.

Os trabalhos futuros poderão debruçar-se no diagnóstico das competências organizacionais em gestão de projetos num maior número de entidades públicas empresariais e a sua comparação com as competências existentes em entidades com modelos de governação distintos como sejam as entidades do Setor Público Administrativo e a Parcerias Público-Privadas da saúde, retirando daqui conclusões úteis para o conhecimento da gestão de projetos e para o contínuo desenvolvimento desta competência na área da saúde.

9. Referências bibliográficas

- APOGEP. (2022). *Associação Portuguesa de Gestão de Projetos*.
<https://www.apogep.pt/sobre-nos>
- Commission, E. (2002). *Project Cycle Management Handbook*. 115.
- Dwyer, J., Stanton, P., & Thiessen, V. (2004). *Project Management in Health and Community Services*. Allen & Unwin.
- Engwall, M. (2012). PERT, Polaris, and the realities of project execution. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 595–616.
<https://doi.org/10.1108/17538371211268898>
- Hyväri, I. (2014). Project Portfolio Management in a Company Strategy Implementation, a Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 229–236.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.027>
- Hyväri, I. (2016). Roles of Top Management and Organizational Project Management in the Effective Company Strategy Implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(October 2015), 108–115.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.168>
- IPMA. (2015). IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®). In *International Project Management Association* (4.0, Vol. 4).
- IPMA. (2016a). *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®)*. (1.1, p. 110).
- IPMA. (2016b). Project Excellence Baseline. In *Ipma*.
- IPMA. (2022). *IPMA INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION*.
<https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1).
- Katunina, I. V. (2018). Organizational Project Management in Omsk Region Companies: Current State and Development Constraints. *Economy of Region*, 1(2017), 69–78.
<https://doi.org/10.17059/2018-1-6>
- Lafeta, F. G., Gomes, I. V. S., Batistini, A. A., & O.Barros, C. F. (2014). Gestão de Projetos: da Antiguidade às Tendências do Século XXI. *XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEPE*, 13.
<http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?ano=2014&area=&pchave=GEST%C3O+DE+PROJETOS%3A+DA+ANTIGUIDADE+%C0S+TEND%C0NCIAS+D>

O+S%C9CULO+XXI&autor=

- Miguel, A. (2019). *Gestão Moderna de Projetos* (L. FCA - Editora e Informática (ed.); 8ª).
- PMI. (2017). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute. In *Livro*. <https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6ª-Edição.pdf>
- PMI. (2022). *Project Management Institute - Portugal*. <https://pmi-portugal.org/o-que-e-o-pmi/>
- Sá;, P., Costa;, A. P., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados (Vol. 2)* (1st ed.). Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/30772>
- Santos, C., Santos, V., Tavares, A., & Varajão, J. (2014). Project Management Success in Health – The Need of Additional Research in Public Health Projects. *Procedia Technology*, 16, 1080–1085. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.122>
- Schwalbe, K. (2013). *An Introduction to Healthcare Project Management*. Kathy Schwalbe, LLC. <http://kathyschwalbe.files.wordpress.com/2013/01/healthcare-pm-chapter-1.pdf>
- Taatila, V. (2004). *The concept of organizational competence – a foundational analysis* (Issue September). University of Jyväskylä, Finland.
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM Knowledge Area – Work-in-Progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095–1102. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.256>
- Varajão, J. (2018). A New Process For Success. *Journal of Modern Project Management*. <https://doi.org/10.19255/JMPM01510>
- Wagner, R. (2012). Organisational competence in project management —new perspectives on assessing and developing organisations. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 3(1), 45. <https://doi.org/10.5130/pppm.v3i1.2663>
- Wiley, T., Projects, M., Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. (2004). The Wiley Guide to Managing Projects. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470172391>
- Yasin, M. M., Gomes, C. F., & Miller, P. E. (2009). Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers: Toward Closing the Effectiveness Gap. *Project*

Management Journal, 40(3), 47–55. <https://doi.org/10.1002/pmj.20114>

Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. <https://doi.org/10.1002/pmj.20121>

Zangiski, M. A. da S. G., Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.01.021>

10. Apêndice

10.1. Questionário “Competência Organizacional dos hospitais públicos em Gestão de Projetos.

28/06/22, 14:40

QUESTIONÁRIO: Competência Organizacional dos hospitais públicos em Gestão de Projetos

QUESTIONÁRIO: Competência Organizacional dos hospitais públicos em Gestão de Projetos

Convido-o/a a ler a informação abaixo indicada antes de prosseguir com o preenchimento do questionário, de forma ANÓNIMA e voluntária.

Este questionário faz parte de um estudo no âmbito da unidade curricular de Trabalho de Campo do Curso de especialização em Administração Hospitalar da Escola Nacional de Saúde Pública, que visa caracterizar os elementos de competência organizacional em Gestão de Projetos.

O questionário foi elaborado com base no referencial para o desenvolvimento de competências organizacionais na Gestão de Projetos: Internacional Project Management Association - Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). O referencial IPMA OCB introduz o conceito de competência organizacional, numa abordagem holística de competência em gestão de projetos, para além das competências individuais abordadas no referencial IPMA - Individual Competence Baseline (IPMA ICB).

Quando o (in) sucesso dos projetos é influenciado pelas organizações que os desenvolvem torna-se relevante compreender a importância reconhecida à competência em Gestão de Projetos, na concretização da visão, missão e objetivos estratégicos da organização, de forma sustentável.

O questionário pretende identificar a presença de elementos de competência em gestão de projetos presentes no contexto interno da organização, nas dimensões da i) Governação; ii) Gestão; iii) Alinhamento organizacional; iv) Recursos; v) Competências das pessoas; de forma a caracterizar a competência organizacional em gestão de projetos da organização.

O questionário demorará aproximadamente 15 minutos a ser preenchido e está estruturado da seguinte forma:

- (I) Caracterização do respondente e da organização;
- (II) Caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou;
- (III) Caracterização de elementos de competência (organizacional) em gestão de projetos.

Se não tiver a certeza qual a resposta a dar a uma questão, por favor, escolha a opção que lhe parecer mais apropriada. Peço que responda de forma sincera, atendendo às orientações fornecidas em cada secção.

Solicita-se, assim, a sua colaboração garantindo total anonimato e confidencialidade dos seus dados e respostas. As respostas ao questionário não permitem a identificação de quem responde e não existirão riscos pessoais pela participação no estudo. Qualquer informação sobre o/a participante será codificada. A recolha e armazenamento dos dados cumpre o Regulamento Geral de Proteção de Dados, e estes estarão acessíveis apenas ao aluno. As respostas serão analisadas no conjunto de todos os participantes, e nunca de forma individual.

Se considera que esta exposição foi clara e quer prosseguir com a sua participação

https://docs.google.com/forms/d/1OJ5djqb0rJ_RzdS5bTZ2ZzIDE8Tg5AE-jDuPASd5dro/edit

1/25

neste estudo, por favor indique na questão abaixo que autoriza a utilização anónima dos dados recolhidos neste questionário.

Caso necessite de mais informação, por favor contacte-me pelo e-mail mjo.cristina@enso.unl.pt.

Muito Obrigada!
Mónica Cristina

***Obrigatório**

1. Email *

2. Tomei conhecimento da informação relativa ao objetivo do estudo, bem como à confidencialidade dos dados (incluindo a sua codificação) e à sua utilização exclusiva para trabalhos futuros de investigação.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

(I) Caracterização do respondente e da organização:

Assinale apenas uma resposta.

3. 1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino
 Outro

4. 2. Idade *

5. 3. Habilitações literárias (Qual o nível de escolaridade mais elevado que completou?) *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico / Secundário
 Bacharelato ou Licenciatura
 Pós-graduação / MBA
 Mestrado
 Doutoramento

6. 4. Qual a região da organização onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
 Centro
 Lisboa e Vale do Tejo
 Alentejo
 Algarve

7. 5. Qual a sua função / cargo atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Gestão de Topo (Conselho de Administração/Conselho Diretivo)
 Gestão intermédia – Administração Hospitalar
 Gestão intermédia – Direção de Serviço
 Médico/a
 Enfermeiro/a
 Técnico/a Superior
 Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica / Técnico/a Superior de Saúde
 Outra

8. 6. Possui certificação ou formação específica em gestão de projetos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9. 7. Se sim, indique por favor qual/ quais.

10. 8. Indique por favor o número aproximado de projetos em que já participou na organização *

11. 9. Já geriu projetos na organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Outra: _____

12. 10. Se sim, indique por favor o número aproximado de projetos que já geriu.

13. 11. Em que ano participou ou geriu projetos na organização pela 1ª vez? *

14. 12. Qual o número aproximado de colaboradores da sua organização? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 1000
 1001 a 2000
 2001 a 3000
 mais de 3000
 Não Sei

15. 13. A sua organização possui um Gabinete de Gestão de Projetos? (e.g.: Project Management Office - PMO) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

16. 14. Na sua organização é utilizada alguma ferramenta informática de suporte à gestão dos projetos? (e.g.: MS Project) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sei

17. 15. Se sim, indique por favor qual/ quais.

(II) Caracterização do último projeto que o respondente geriu ou no qual participou:

Considere por favor apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído pelo menos na sua fase piloto.

18. 16. Qual a sua função no projeto? *

Marcar apenas uma oval.

- Gestor de projeto
 Membro da equipa de projeto
 Dono do projeto
 Outra

19. 17. Qual o número de horas de trabalho por semana que dedicou, em média, ao projeto? *

20. 18. Qual ou quais as categorias em que se enquadra o projeto? *

Marcar apenas uma oval.

- Projeto de investigação (aumento do conhecimento)
 Projeto de desenvolvimento (desenvolvimento e pré-teste de uma intervenção)
 Projeto de implementação (disseminação/implementação de uma intervenção)

21. 19. Qual a duração do projeto (em meses)? *

22. 20. Qual ou quais as fontes de financiamento do projeto? *

Se o projeto tiver mais do que uma Fonte financiamento, indique qual a maior.

Marcar apenas uma oval.

- Fundos Próprios da organização
 Fundos comunitários
 Programa específico de financiamento europeu
 Mecenato
 Outra (s)

23. 21. Qual o número aproximado de elementos da equipa do projeto? *

24. 22. Avalie o sucesso global do projeto. *

Um projeto realizado com sucesso, tradicionalmente, cumpre o âmbito, requisitos, orçamento, qualidade e tempo, assegurando a satisfação do dono do projeto.

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	
Insucesso total (abandono do projeto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sucesso total

(III) Caracterização de elementos de competência (organizacional) de gestão de projetos

Escala Linkert de 5 pontos (0-não sabe/não aplicável; 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-indiferente; 4-concordo; 5-concordo totalmente)

1. Pilar: Governança - 1.1. Competência: Missão, Visão e Estratégia

A missão define o propósito basilar de uma organização ou projeto, por que ela existe e o que ela faz. A visão esclarece o que a organização ou o projeto deseja alcançar no futuro, num horizonte temporal de cinco ou mais anos, deve ser formulada positivamente, atraindo ou inspirando as pessoas a seguir. A estratégia mostra como a visão deve ser realizada. Dá direção e foco aos parceiros internos ou externos à organização ou ao projeto (e.g. acionistas, clientes e parceiros).

25. 1.1.1. Conheço a missão, visão e estratégia (MVE) da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

26. 1.1.2. Considero que a MVE definida nos projetos em que participei estavam alinhados com a MVE da sua organização. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

27. 1.1.3. Considero que a gestão de topo envolve as partes interessadas relevantes na definição da MVE dos projetos e as comunica ativa e eficazmente à organização, fornecendo os recursos (e.g. físicos, financeiros, humanos, materiais) necessários à sua execução. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

28. 1.1.4. Considero que MVE dos projetos é revista e atualizada com regularidade. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

1. Pilar: Governança - 1.2. Competência: Desenvolvimento da Gestão

O desenvolvimento da gestão de projetos é composto por diversas atividades onde se inclui o recurso a lições aprendidas em projetos anteriores, bem como a troca de experiências em comunidades de gestão de projeto, o benchmarking de competência organizacional para gerir projetos, com parceiros internos e externos, ou sessões de inovação para explorar novas ideias.

29. 1.2.1. A organização tem objetivos definidos que suportam o desenvolvimento da gestão de projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

30. 1.2.2. Os objetivos dos projetos da organização estão alinhados com a MVE para o desenvolvimento dos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

31. 1.2.3. O envolvimento ativo dos parceiros da organização para o desenvolvimento da gestão de projetos é suficiente. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

32. 1.2.4. No processo de desenvolvimento dos projetos da organização são recolhidas, analisadas, avaliadas e utilizadas informações relevantes, designadamente relatórios de lições aprendidas de outros projetos, ou outras atividades de melhoria contínua. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

1. Pilar: Governança - 1.3. Competência: Liderança

A liderança em projetos é demonstrada pela definição e comunicação de objetivos claros, clarificando as expectativas para a gestão do projeto.

33. 1.3.1. Os diversos níveis de gestão estão ativamente envolvidos nos projetos e demonstram o seu compromisso para com os mesmos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

34. 1.3.2. A organização promove a tomada de decisão através da articulação entre os níveis estratégico e operacional. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

35. 1.3.3. Considero que existe uma comunicação eficaz entre a liderança e os envolvidos nos projetos (e.g. clientes, colaboradores e acionistas), através de reuniões presenciais, conversas telefónicas, e-mails, seminários ou redes sociais. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

36. 1.3.4. No processo de comunicação entre os diversos níveis de gestão e as partes interessadas, considero existir um ambiente de partilha relativamente à liderança exercida nos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

37. 1.3.5. A organização promove o desenvolvimento da competência de liderança em projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

1. Pilar: Governança - 1.4. Competência: Desempenho

Key Performance Indicators – KPIs são indicadores chave para medir o desempenho das atividades dos projetos.

38. 1.4.1. São estabelecidas metas de desempenho para a gestão dos projetos, designadamente KPIs. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

39. 1.4.2. As metas definidas são comunicadas eficazmente a todos os parceiros dos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

40. 1.4.3. As metas definidas satisfazem as expectativas de todos os parceiros dos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

41. 1.4.4. Os gestores e equipa de projeto partilham feedback periodicamente sobre o desempenho dos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

42. 1.4.5. A organização avalia o desempenho dos projetos com regularidade, partilhando os resultados com os parceiros dos projetos, implementando ações corretivas, sempre que se justifica. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

2. Pilar: Gestão - 2.1. Competência: Gestão de Projeto

43. 2.1.1. A organização diferencia os projetos das restantes atividades (rotinas e operações) e categoriza-os em termos de dimensão e complexidade. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

44. 2.1.2. A organização tem procedimentos definidos para a gestão de projetos (abrangendo todo o ciclo de vida), como sejam processos, métodos e ferramentas (e.g. software). *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

45. 2.1.3. Os procedimentos de gestão de projetos, enquanto parte integrante do sistema de gestão da organização, estão acessíveis e são aplicados nos projetos por todos os parceiros internos e externos relevantes. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

46. 2.1.4. Os utilizadores dos procedimentos de gestão de projetos partilham feedback e propõem soluções para a melhoria contínua dos mesmos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

3. Pilar: Alinhamento Organizacional - 3.1. Competência: Alinhamento do Processo
 Processo consiste nas atividades que transformam inputs em outputs utilizando recursos. Um processo típico num hospital é o da compra de medicamentos.
 Alinhamento do Processo consiste em garantir o alinhamento ideal de todos os projetos utilizando os seus recursos de forma eficiente e eficaz.

47. 3.1.1. A organização disponibiliza procedimentos para o alinhamento dos processos a aplicar nos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

48. 3.1.2. Considero que os procedimentos definidos para o alinhamento de processos em projetos são acessíveis, compreendidos e aplicados por todos, e que são partilhados feedbacks e sugestões para a sua melhoria contínua. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

49. 3.1.3. Considero que é garantido o alinhamento dos processos internos (e.g. entrega, suporte e funções de liderança) e dos processos externos (e.g. os de clientes, reguladores e parceiros) com a estratégia geral da organização. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

3. Pilar: Alinhamento Organizacional - 3.2. Competência: Alinhamento Estrutural
 Alinhamento Estrutural consiste no alinhamento de todas as unidades organizacionais envolvidas na gestão de projetos da organização com as partes interessadas internas e externas, para garantir a entrega eficaz e eficiente dos objetivos do projeto, bem como as metas de desempenho definidas pela gestão de topo.
 A coordenação das atividades da Unidade de gestão de projetos, com a Unidade de compras e de Equipamentos de um hospital, com uma empresa fornecedora na aquisição de um equipamento de ressonância magnética é um exemplo de alinhamento estrutural num projeto de instalação de um equipamento hospitalar.

50. 3.2.1. A organização estabelece os procedimentos necessários para o alinhamento estrutural a aplicar nos projetos (e.g. descrição de funções e responsabilidades). *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

51. 3.2.2. Os procedimentos definidos para o alinhamento estrutural em projetos são acessíveis, compreendidos e aplicados por todos, e que são partilhados feedbacks e sugestões para a sua melhoria contínua. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

52. 3.2.3. É garantido o alinhamento estrutural dos processos internos (e.g. entrega, suporte e funções de liderança) e dos processos externos (e.g. de clientes, reguladores e parceiros) com a estratégia geral da organização. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

3. Pilar: Alinhamento Organizacional - 3.3. Competência: Alinhamento Cultural

Cultura é o conjunto de visões, valores ou crenças partilhadas que orientam as pessoas consciente ou inconscientemente através das suas ações. As organizações são sistemas sociais, onde o comportamento pessoal dos indivíduos é afetado por valores, visões, normas, símbolos, crenças e ética, que constituem uma cultura organizacional específica.

Alinhamento Cultural é o contexto cultural específico (interno e externo) que influencia o comportamento das pessoas que estão envolvidas nos projetos.

53. 3.3.1. A organização dispõe de procedimentos, regulamentos e diretrizes, (e.g. princípios de governança, códigos de ética e de conduta) para o alinhamento da cultura de cada projeto específico, de forma clara, para todos os envolvidos na gestão dos projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

54. 3.3.2. A organização garante que a cultura dos projetos está alinhada com a cultura das partes interessadas internas e externas. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

55. 3.3.3. Os procedimentos definidos para o alinhamento cultural dos projetos são compreendidos, acessíveis e aplicados por todos os envolvidos, e que são partilhados feedbacks e sugestões para a sua melhoria contínua. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

4. Pilar: Pessoas - 4.1. Competência: Requisitos de Competência das Pessoas

Os requisitos qualitativos a definir (e.g. descrição de funções e de competências) dependem dos requisitos de competência das pessoas envolvidas (e.g. gestores de projetos, colaboradores e parceiros), idealmente alinhados com a matriz de competências específicas da organização.

Os requisitos quantitativos são definidos e planeados com base rotatividade prevista e nos planos de sucessão ou de substituição das pessoas nos projetos (existentes ou futuros).

56. 4.1.1. A organização fornece procedimentos, regulamentos ou diretrizes para definir, planejar e controlar os requisitos de competência das pessoas alocadas a projetos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

57. 4.1.2. As pessoas alocadas aos projetos detêm as competências necessárias * para a realização das atividades e tarefas.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

58. 4.1.3. A organização garante que os requisitos de competência das pessoas * são suficientes, tanto em quantidade quanto em qualidade, e que estes estão disponíveis quando é necessário nos projetos.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

4. Pilar: Pessoas - 4.2. Competência: Estado de Competências das Pessoas

59. 4.2.1. É periodicamente realizado um diagnóstico das competências das * pessoas alocadas aos projetos.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

60. 4.2.2. A organização estabelece ações corretivas, em face da inexistência de * requisitos de competência, ao nível da aquisição e desenvolvimento das mesmas, de modo a mitigar as falhas identificadas.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

4. Pilar: Pessoas - 4.3. Competência: Aquisição de Competências das Pessoas
Ter as pessoas certas, com as competências certas, disponíveis nos projetos, no momento em que são necessárias.

61. 4.3.1. A organização avalia a adequação das pessoas face aos requisitos * definidos, previamente à atribuição de funções nos projetos.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

62. 4.3.2. A organização utiliza procedimentos para identificar, avaliar, seleccionar e * recrutar/contratar pessoas.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

63. 4.3.3. O recrutamento de pessoas com as competências (potenciais * candidatos) é realizado com recurso às fontes internas e externas disponíveis (e.g. procura no mercado de trabalho ou prestadores de serviços).

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

4. Pilar: Pessoas - 4.4. Competência: Desenvolvimento de Competências das Pessoas
O desenvolvimento de competências das pessoas permite que a equipa existente detenha aos requisitos de competência definidos, e são importantes para atingir as metas organizacionais e pessoais para progressão na carreira, satisfação no trabalho e motivação.

64. 4.4.1. Considero existirem na organização oportunidades de desenvolvimento pessoal para melhoria das competências existentes. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

65. 4.4.2. A organização define procedimentos para a seleção, execução e avaliação do desenvolvimento de competências das pessoas (e.g. coaching, formação ou mentoria), utilizando os métodos adequados (formação on-the-job, formação externa ou certificação profissional) e avalia os resultados. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

66. 4.4.3. Considero ter um papel ativo no processo de desenvolvimento de competências das pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

5. Pilar: Recursos - 5.1. Competência: Requisitos dos Recursos

As organizações realizam projetos utilizando vários recursos como os financeiros, físicos, know how, material ou energia para cumprir o âmbito definido.

67. 5.1.1. Na organização é feita a gestão dos requisitos quantitativos e qualitativos dos recursos alocados a projetos (e.g. stock de material e sua distribuição, qualidade do material, libertação de meios monetários, contratos de prestação de serviços, instalações físicas, equipamentos). *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

68. 5.1.2. Compreendo e aplico os procedimentos, regulamentos ou diretrizes disponibilizadas pela organização na definição, planeamento e controlo dos requisitos dos recursos dos projetos (em colaboração com outras unidades organizacionais e.g. unidade de compras). *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

5. Pilar: Recursos - 5.2. Competência: Estado dos Recursos

Estado dos recursos físicos, financeiros, know how, material ou energia para cumprir o âmbito definido.

69. 5.2.1. Considero que a organização estabelece e aplica procedimentos para analisar, identificar e avaliar o estado dos recursos (e.g. Matriz de comparação entre os requisitos necessários e o estado atual dos recursos disponíveis). *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

70. 5.2.2. A organização identifica ações corretivas face ao incumprimento dos requisitos após o diagnóstico do estado atual dos recursos (e.g. formação para manuseamento adequado de equipamento médico em mau estado). *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

71. 5.2.3. Os gestores de projetos e as equipas partilham feedback sobre o estado dos recursos e os procedimentos utilizados numa perspetiva de melhoria contínua. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

5. Pilar: Recursos - 5.3. Competência: Aquisição dos Recursos
Aquisição dos recursos físicos, financeiros, know how, material ou energia para cumprir o âmbito definido.

72. 5.3.1. Previamente à aquisição de recursos para os projetos, a organização utiliza fontes nacionais e/ou internacionais e avalia a sua adequação, assim como avalia a adequação dos fornecedores. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

73. 5.3.2. São compreendidos e aplicados os procedimentos, regulamentos e diretrizes existentes e é dado feedback relativamente à aquisição dos recursos e os procedimentos utilizados. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

74. 5.3.3. Considero que os recursos (físicos, materiais, financeiros) são disponibilizados pela organização, no momento em que é necessária à sua utilização no projeto. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

5. Pilar: Recursos - 5.4. Competência: Desenvolvimento de Recursos
A organização deve tomar as medidas apropriadas para assegurar a adequação dos requisitos de recursos definidos, de forma sustentável, promovendo competências de desenvolvimento de recursos, tendo em conta eventuais dificuldades de aquisição de recursos, como o know how, as instalações ou equipamentos especiais.

75. 5.4.1. A organização estabelece procedimentos para selecionar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de recursos para responder aos requisitos de recursos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

76. 5.4.2. Considero que os procedimentos existentes para o desenvolvimento de recursos em projetos são compreendidos, acessíveis e aplicados por todos os envolvidos. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

77. 5.4.3. Considero que existe partilha de feedback entre o gestor de projeto e os envolvidos sobre como o processo de desenvolvimento de recursos e os procedimentos podem ser melhorados, apoiando as atividades de desenvolvimento. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

78. 5.4.4. A organização toma as medidas apropriadas para assegurar a adequação do processo de desenvolvimento de recursos. *
- Promover competências de desenvolvimento dos recursos físicos, financeiros e materiais, de forma sustentável.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

6. Caracterização global das competências da organização

79. 6.1. Considero que a organização reúne as competências necessárias para o sucesso dos projetos. *

Com base na caracterização de elementos de competência organizacional de gestão de projetos feita na seção anterior.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

80. 6.2. Considero que a minha organização é orientada a projetos. *
- A organização procura identificar problemas e necessidades e estrutura projetos para a sua alavancagem.

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

0-não sabe/não aplicável 5-concordo totalmente

Muito obrigada pela sua resposta e contributo para a melhoria do conhecimento da Gestão de Projetos.

81. Se pretender receber os resultados do estudo indique o seu email.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários