

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**O PAPEL DO PROJECT MANAGEMENT OFFICE NAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICAS EM  
PORTUGAL: CARACTERIZAÇÃO DO ESTADO ATUAL**

**Mestrado em Gestão**

**Especialização em Marketing**

**170100503, Ana Luísa Ribeiro Gonçalves**

**Orientação:**

**João António Marujo do Nascimento**

Janeiro, 2026

## **Dedicatória**

Ao meu pai, pela presença eterna no silêncio das minhas conquistas.  
À minha mãe, às minhas irmãs e ao meu marido —  
pela luz, pelo amor e pela força que me sustentam.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação representa para mim não apenas a conclusão de um percurso académico, mas também o reflexo de uma caminhada pessoal feita de muito esforço, de persistência e de superação. E, por isso, é impossível não reconhecer aqueles que caminharam ao meu lado em cada etapa.

Ao meu orientador, Professor João Nascimento, expresso o meu mais profundo agradecimento pela orientação segura, pela força constante e por acreditar sempre em mim mesmo quando eu própria duvidava. A sua disponibilidade, a sua paciência e o seu incentivo foram fundamentais para que este trabalho ganhasse forma e sentido.

À minha mãe, o meu pilar inabalável de amor e de coragem, que me ensinou que a força de uma mulher reside na sua capacidade de continuar, mesmo quando tudo parece difícil. Às minhas irmãs, pelo companheirismo, palavras de coragem e por estarem sempre presentes, mesmo à distância.

Ao meu marido, cúmplice de todos os dias, que me apoiou sempre com muita ternura, paciência e compreensão nos momentos mais exigentes, lembrando-me constantemente que sou capaz, mesmo quando o cansaço falava mais alto.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio, pelo incentivo e compreensão ao longo deste processo, e por contribuírem para que esta etapa fosse mais leve.

Um agradecimento muito especial à minha chefe, Dr.<sup>a</sup> Maria de Fátima Matos, não só pela confiança que sempre demonstrou em mim, mas também por ter facilitado a minha gestão do tempo e das responsabilidades, permitindo que eu avançasse nesta caminhada sem nunca perder o equilíbrio. A sua generosidade e compreensão foram decisivas para que este sonho não ficasse por concretizar.

A todos, o meu sincero e sentido obrigada.

## **Acrónimos/Siglas/Abreviaturas/Símbolos**

**BI** – Business Intelligence

**BSC** – Balanced Scorecard

**CCISP** – Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

**CRM** – Customer Relationship Management

**DGES** – Direção-Geral do Ensino Superior

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**IES** – Instituições de Ensino Superior

**FCT** – Fundação para a Ciência e Tecnologia

**KPI** – Key Performance Indicator (Indicadores-Chave de Desempenho)

**LBSE** – Lei de Bases do Sistema Educativo

**PMBOK** – Project Management Body of Knowledge (Guia das Boas Práticas em Gestão de Projetos)

**PMI** – Project Management Institute

**PMP** – Project Management Professional (Certificação em Gestão de Projetos do PMI)

**PMO** – Project Management Office

**PRINCE2** – PRojects IN Controlled Environments, versão 2 (Metodologia de gestão de projetos)

**PRR** – Plano de Recuperação e Resiliência

**RJIES** – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

**SAS** – Serviços de Ação Social

**SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

**VUCA** – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

## Resumo

A crescente complexidade das Instituições de Ensino Superior tem reforçado a necessidade de estruturas organizacionais que promovam uma gestão de projetos mais eficiente e alinhada com os objetivos institucionais. Neste contexto, os Project Management Offices (PMO) assumem um papel relevante no apoio à gestão de projetos, à normalização de processos e ao desenvolvimento de competências.

O presente estudo tem como objetivo analisar o papel e o grau de maturidade dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas portuguesas, com enfoque nas suas funções operacionais, no impacto percebido na gestão de projetos e no contributo para o desenvolvimento de competências em planeamento e controlo. Para o efeito, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, baseada na aplicação de um inquérito por questionário dirigido a gestores de projetos e técnicos com funções de apoio à gestão de projetos em instituições integradas no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP).

O instrumento de recolha de dados foi construído com base no modelo PMO Maturity Cube (Pinto et al., 2010) e no PMO Practice Guide do Project Management Institute (PMI, 2025), permitindo avaliar a maturidade dos PMO nas dimensões Pessoas, Processos e Ferramentas e Tecnologia. Na análise dos dados recorreu-se a estatística descritiva, através do *software* SPSS.

Os resultados evidenciam um nível de maturidade globalmente intermédio, com maior incidência nas dimensões Pessoas e Processos, e limitações ao nível das Ferramentas e Tecnologia. O impacto do PMO é percecionado sobretudo ao nível operacional, persistindo desafios relacionados com o alinhamento estratégico.

**Palavras-chave:** Project Management Office; Gestão de Projetos; Ensino Superior Politécnico; Maturidade Organizacional; Competências.

# THE ROLE OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN POLYTECHNIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN PORTUGAL: CHARACTERIZATION OF THE CURRENT SITUATION

## Abstract

The increasing complexity of Higher Education Institutions has strengthened the need for organizational structures that support efficient and aligned project management. In this context, Project Management Offices (PMOs) play an important role in supporting project management, process standardization, and competency development.

This study aims to analyse the role and the maturity level of PMOs in Portuguese Public Polytechnic Institutions, focusing on their operational functions, perceived impact on project management, and contribution to the development of planning and control competencies. A quantitative research approach was adopted, based on a questionnaire survey administered to project managers and technical staff involved in project management support within institutions integrated into the Coordinating Council of Higher Polytechnic Institutes (CCISP).

The data collection instrument was developed based on the PMO Maturity Cube model (Pinto et al., 2010) and the PMO Practice Guide by the Project Management Institute (PMI, 2025), enabling the assessment of PMO maturity across the dimensions of People, Processes, and Tools and Technology. Data were analysed using descriptive statistics with the support of SPSS *software*.

The results indicate an overall intermediate level of PMO maturity, with stronger performance in the People and Processes dimensions and more limited maturity in Tools and Technology. PMOs are perceived as having a primarily operational impact, while challenges remain regarding strategic alignment.

**Keywords:** Project Management Office; Project Management; Polytechnic Higher Education; Organizational Maturity; Competencies.

## Índice

Dedicatória .....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
1 Introdução .....	1
2 Revisão da literatura .....	4
2.1 Gestão de Projetos, Programas e Portfólios .....	4
2.1.1 Gestão de Projetos .....	5
2.1.2 Gestão de Programas .....	7
2.1.3 Gestão de Portfólio .....	7
2.2 Project Management Office .....	8
2.3 Caracterização e Estrutura dos Institutos Politécnicos Portugueses .....	19
2.3.1 Órgãos de Governo e Decisão .....	22
2.3.2 Estrutura Académica e Unidades Orgânicas .....	22
2.3.3 Serviços Administrativos e de Apoio .....	23
2.4 O Papel do PMO na Gestão dos Projetos Institucionais .....	24
2.4.1 Implementação de Metodologias e Monitorização de Projetos .....	26
2.4.2 Gestão do Portfólio de Projetos e o Alinhamento Estratégico .....	29
2.4.3 O Papel da Gestão de Topo na Eficiência do PMO .....	33
2.4.4 Capacitação e Desenvolvimento da Cultura Organizacional .....	35
2.4.5 Gestão de Projetos e o Papel dos PMO no Contexto Politécnico .....	43
2.5 Modelos de avaliação de maturidade .....	45
2.5.1 PMO Maturity Cube .....	46
2.5.2 PMO Service Maturity Model .....	48
3 Metodologia .....	50
3.1 Tipo e Abordagem do Estudo .....	51
3.2 Estratégia de Investigação .....	51
3.3 População, Amostra e Contexto .....	52
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados .....	54
3.5 Técnicas de Análise de Dados .....	55
3.6 Considerações Éticas .....	55
4 Resultados .....	56
4.1 Caracterização da Amostra .....	56
4.2 Avaliação da Maturidade por Dimensão .....	62
4.2.1 Dimensão: Pessoas .....	66
4.2.2 Dimensão: Processos .....	68

4.2.3	Dimensão: Ferramentas e Tecnologia .....	69
4.3	Perceção sobre o Impacto do PMO .....	70
4.4	Identificação de Boas Práticas e Desafios .....	72
4.5	Considerações Finais sobre os Resultados .....	74
5	Discussão de resultados .....	75
5.1	Introdução .....	75
5.2	Discussão por Dimensão Avaliada .....	75
5.2.1	Maturidade dos PMO no contexto politécnico .....	76
5.2.2	Apoio Operacional à Gestão de Projetos .....	78
5.2.3	Desenvolvimento de Competências.....	80
5.2.4	Alinhamento Estratégico e Envolvimento da Gestão de topo.....	81
5.3	Síntese Interpretativa.....	83
5.4	Limitações da Discussão .....	84
6	Conclusão .....	86
	Referências bibliográficas .....	88
	Apêndices.....	90
	Apêndice A: Inquérito Aplicado aos Gestores de Projetos.....	90
	Apêndice B: Respostas ao Inquérito .....	105

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b>	- Principais Funções do PMO (Adaptado de Dai & Wells, 2004) .....	10
<b>Figura 2</b>	- Tipos de abordagens de serviço de um PMO .....	15
<b>Figura 3</b>	- Domínios de Competência do PMO .....	18
<b>Figura 4</b>	- Dimensões de atuação dos PMO no contexto politécnico.....	45
<b>Figura 5</b>	- Modelo conceptual da maturidade e da criação de valor do PMO.....	50
<b>Figura 6</b>	- Distribuição dos participantes por tempo de experiência profissional.....	60
<b>Figura 7</b>	- Distribuição dos participantes por certificações em gestão de projetos.....	61
<b>Figura 8</b>	- Grau de envolvimento dos participantes com o PMO.....	62

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1</b>	- Funções do PMO segundo Dai & Wells (2004).....	9
<b>Tabela 2</b>	- Critérios de Maturidade e de Funções dos PMO: Contributos de PMI (2025) e Jugend et al. (2015).....	13

<b>Tabela 3</b> - Exemplos de Serviços do PMO adaptados ao contexto Politécnico (com base no PMI, 2025) .....	17
<b>Tabela 4</b> - Fatores Críticos de Sucesso do PMO (Kerzner, 2017) .....	26
<b>Tabela 5</b> - Responsabilidades do PMO na Gestão do Portfólio de Projetos .....	32
<b>Tabela 6</b> - Alinhamento entre Competências e Serviços do PMO.....	39
<b>Tabela 7</b> - Indicadores de Desempenho para Avaliação da Eficácia do PMO em Instituições de Ensino Superior.....	42
<b>Tabela 8</b> - Dimensões do Modelo PMO Maturity Cube segundo Pinto et al. (2010)....	48
<b>Tabela 9</b> - Instituições de Ensino Superior Politécnico consideradas no universo do estudo.....	52
<b>Tabela 10</b> - Instituições de Ensino Superior Politécnico contactadas e participação no estudo.....	56
<b>Tabela 11</b> – Dados Socioprofissionais.....	58
<b>Tabela 12</b> - Estatística descritiva dos itens da escala de maturidade do PMO .....	63
<b>Tabela 13</b> - Síntese da perceção sobre o impacto do PMO por níveis de maturidade	71
<b>Tabela 14</b> - Síntese interpretativa da maturidade e impacto do PMO .....	76
<b>Tabela 15</b> - Confronto entre resultados do estudo e literatura .....	78
<b>Tabela 16</b> - Leitura integrada dos resultados.....	84

## **1 Introdução**

Nos últimos anos, a gestão de projetos tornou-se um pilar fundamental para o sucesso das organizações, aportando valor, garantindo maior eficiência, previsibilidade de resultados e otimização dos recursos. As Instituições de Ensino Superior (IES) não são exceção e, cada vez mais, recorrem à implementação de Project Management Offices (PMO) para otimizar processos, promover a padronização de métodos e aumentar a eficiência na gestão de projetos.

Num contexto atual, cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações enfrentam o desafio constante de executar projetos que sejam, ao mesmo tempo, eficazes e alinhados aos objetivos estratégicos de longo prazo. Esta necessidade de alinhamento estratégico tem levado muitas organizações a investir em estruturas como o PMO, cujo propósito é precisamente apoiar, controlar e direcionar a gestão de projetos de forma integrada, promovendo a consistência, a previsibilidade de resultados e a otimização dos recursos. No entanto, apesar do crescente reconhecimento da importância do PMO, muitas organizações ainda encontram dificuldades em quantificar o seu impacto e em definir claramente as suas funções.

O conceito de PMO evoluiu de uma unidade administrativa com funções de suporte para uma estrutura com papel estratégico e tático nas organizações. No contexto das IES, especialmente nas instituições politécnicas portuguesas — incluindo institutos públicos, privados e escolas superiores não integradas —, os PMO têm potencial para melhorar significativamente a coordenação e o controlo dos projetos institucionais. No entanto, apesar desse potencial, verifica-se uma escassez de estudos que permitam aferir o grau de maturidade destas estruturas no ensino superior em Portugal, particularmente no subsistema politécnico. Esta lacuna na literatura justifica a pertinência desta investigação, que se propõe a avaliar o estado atual dos PMO, as práticas adotadas e o seu impacto na gestão de projetos.

Diante deste cenário, o problema de investigação consiste em avaliar a maturidade e o impacto operacional dos PMO nas instituições politécnicas portuguesas, compreendendo de que forma estas estruturas contribuem para o desenvolvimento de competências em planeamento e controlo de projetos. Pretende-se não só avaliar as funções e práticas operacionais essenciais do PMO, mas também identificar os desafios internos e externos que impactam a sua eficácia na gestão do dia a dia dos projetos.

O problema a investigar é entender como os PMO operacionais nas instituições politécnicas portuguesas contribuem para o desenvolvimento de competências de planeamento e de controlo de projetos e qual o seu nível de maturidade organizacional. Para isso, será realizada uma avaliação com base nos níveis de maturidade definidos pelo Project Management Institute (PMI, 2025), identificando as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as potencialidades para o desenvolvimento de competências em gestão de projetos.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- ✓ Analisar o papel do PMO na estrutura organizacional das instituições politécnicas em Portugal;
- ✓ Avaliar a maturidade dos PMO nestas instituições;
- ✓ Identificar boas práticas e *frameworks* utilizadas pelos PMO no contexto politécnico;
- ✓ Propor recomendações para a otimização da atuação do PMO nas instituições politécnicas portuguesas.

A relevância deste estudo está na utilização de um modelo de avaliação que permita compreender a maturidade dos PMO operacionais nas instituições politécnicas portuguesas. A gestão de projetos eficaz pode conduzir a uma melhor alocação de recursos, facilitar a previsibilidade de prazos e aumentar a qualidade dos resultados, em suma, aumentar o sucesso, entregando maior valor aos *stakeholders*.

A insuficiência de pesquisa sobre o desenvolvimento de competências e a capacidade adaptativa das IES, promovidos pelo PMO, representa uma lacuna significativa. Embora o PMO desempenhe um papel central na formação e no desenvolvimento de competências de gestão de projetos, pouco se sabe sobre o impacto direto dessa capacitação na capacidade de adaptação das organizações a novos desafios.

Este estudo contribuirá para preencher essas lacunas ao investigar como o PMO pode exercer um papel fundamental de suporte e de otimização na gestão de projetos, com destaque para a padronização de processos, o desenvolvimento de competências das equipas e a melhoria da eficiência operacional. Embora a generalidade dos projetos desenvolvidos nas instituições politécnicas em Portugal possa não ter uma dimensão estratégica de transformação organizacional, este estudo pretende evidenciar como o PMO, numa dimensão operacional, pode contribuir para uma gestão mais estruturada,

promovendo práticas consistentes e alinhadas às necessidades específicas das instituições.

O estudo a ser desenvolvido caracteriza-se como uma investigação de natureza e quantitativa, com o objetivo de compreender em profundidade o papel operacional do PMO no alinhamento dos projetos aos objetivos organizacionais. A investigação combina a revisão crítica da literatura com a aplicação de um inquérito, por questionário, estruturado com perguntas fechadas, dirigido a gestores e técnicos de projetos das instituições politécnicas portuguesas, proporcionando uma visão abrangente sobre a atuação quotidiana dos PMO.

Este estudo pretende explorar como o PMO pode maximizar o seu impacto operacional, promovendo práticas que suportem de forma mais eficaz as necessidades institucionais no âmbito dos projetos, garantindo uma gestão mais estruturada e mais eficiente.

A escolha deste tema surgiu da minha experiência profissional no Gabinete de Projetos de uma instituição de ensino superior, onde acompanho, há vários anos, a candidatura (iniciação e planeamento geral), implementação e monitorização de projetos financiados. Esta experiência despertou o meu interesse pela organização dos processos, pela melhoria da preparação e da execução dos projetos e, em particular, pelo papel dos PMO na promoção da eficiência institucional. Paralelamente, o contacto direto com as dificuldades práticas enfrentadas pelas equipas de projeto, bem como com os desafios de alinhamento estratégico, reforçou a vontade de aprofundar o conhecimento sobre a maturidade e o impacto dos PMO no contexto politécnico. A motivação pessoal e profissional que me acompanha neste percurso reflete o desejo de contribuir para uma gestão de projetos mais estruturada, eficaz e adaptada à realidade das Instituições de Ensino Superior Politécnico em Portugal.

## **2 Revisão da literatura**

A presente revisão da literatura serve para construir a base teórica do estudo, explorando conceitos-chave relacionados com os Project Management Office (PMO), a sua evolução, as suas funções, os níveis de maturidade e a aplicação no contexto do ensino superior, com especial destaque nos Institutos Politécnicos. Esta análise crítica permite compreender o papel estratégico dos PMO na promoção da eficiência, da inovação e do alinhamento institucional.

Num primeiro momento, é apresentada a evolução do conceito de PMO, desde a sua origem em contextos industriais até à sua transformação em estruturas orientadas para a criação de valor (ponto 2.1). Em seguida, aprofunda-se o conceito e funções dos PMO, com destaque para os tipos de serviços prestados e os contributos do PMI (2025) e de outros autores de referência (ponto 2.2). O ponto 2.3 caracteriza os Institutos Politécnicos, evidenciando as especificidades deste subsistema de ensino superior e os desafios enfrentados na gestão de projetos.

O ponto 2.4 explora o papel do PMO na gestão dos projetos institucionais, abordando temas centrais como o alinhamento estratégico, a gestão do portfólio, o apoio da gestão de topo, a capacitação das equipas e a promoção de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua.

Por fim, no ponto 2.5 são apresentados modelos de avaliação da maturidade dos PMO, com destaque para o modelo PMO *Maturity Cube* e para a proposta do PMI (2025) sobre um conjunto de serviços ajustados aos diferentes níveis de maturidade. Estes modelos fornecem o enquadramento conceptual para a construção dos instrumentos de recolha de dados e para a análise prática desenvolvida nos capítulos seguintes.

### **2.1 Gestão de Projetos, Programas e Portfólios**

A gestão de projetos fornece um meio para as organizações alcançarem os seus objetivos, sendo aplicada de forma independente ou inserida em programas e portfólios, dependendo da sua dimensão e complexidade. Ainda que os projetos possam ser geridos isoladamente, quando há objetivos comuns entre vários projetos, eles podem ser agrupados num programa (coordenado por um gestor de programa em estreita

colaboração/supervisão aos gestores dos projetos). Por sua vez, os portfólios englobam projetos, programas, subprogramas e operações, numa perspetiva estratégica. Enquanto projetos, programas e portfólios têm ciclos de vida, atividades, objetivos e benefícios distintos, podem compartilhar recursos e envolver *stakeholders* comuns, o que pode gerar conflitos internos. Por isso, é essencial uma coordenação eficaz entre esses níveis de gestão, permitindo um equilíbrio organizacional e assegurando que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos, no sentido de criar valor para a organização e para o mercado (PMI, 2021).

De acordo com o PMI (2025), a integração entre projetos, programas e portfólios deve ser compreendida como parte de uma abordagem coordenada para a criação de valor sustentável. Os projetos são definidos como esforços temporários com o objetivo de criar resultados únicos, enquanto os programas integram vários projetos relacionados entre si, com vista à obtenção de benefícios agregados. Os portfólios, por sua vez, representam um conjunto estratégico de iniciativas, sendo geridos com o propósito de alcançar os objetivos da organização de forma otimizada.

Este alinhamento estratégico exige mecanismos de governação robustos e estruturas como o PMO, que atuam como facilitadores da integração entre os três níveis, promovendo a utilização eficaz dos recursos, a gestão de riscos e a maximização dos benefícios organizacionais. Assim, reforça-se a importância de uma gestão estruturada e adaptativa, capaz de responder à complexidade e à dinâmica dos ambientes institucionais contemporâneos.

### **2.1.1 Gestão de Projetos**

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, de competências, de ferramentas e de técnicas às atividades de projeto (iniciar, planear, executar, controlar e encerrar), de modo a cumprir com os requisitos do projeto (PMI, 2021).

Segundo Kerbes et al. (2023), a gestão de projetos desenvolveu-se como uma disciplina essencial para responder à crescente complexidade dos contextos organizacionais, permitindo a integração de processos, de pessoas e de recursos de forma estruturada e eficiente. Patah (2023) salienta que, para além do planeamento e do controlo, a gestão de projetos exige uma abordagem adaptativa, especialmente em ambientes VUCA,

onde as mudanças constantes requerem metodologias flexíveis, como abordagens ágeis ou híbridas.

De acordo com o PMI (2021), a gestão de projetos estrutura-se em diversas áreas de conhecimento, tais como a gestão do âmbito, do tempo, do custo, da qualidade, dos recursos, das comunicações, dos riscos, das aquisições (aprovisionamento), das partes interessadas e da integração. Estas áreas representam um referencial técnico fundamental para avaliar a maturidade organizacional, uma vez que o seu grau de aplicação reflete o nível de formalização, de monitorização e de melhoria contínua dos processos. Adicionalmente, o PMI (2025) enfatiza que a gestão de projetos deve ser orientada não apenas para a entrega de resultados, mas para a criação de valor contínuo e sustentável para a organização ou para os *stakeholders*. Isso implica que a gestão de projetos deva estar estrategicamente alinhada com os objetivos organizacionais, assegurando que cada iniciativa contribui para a realização da visão institucional. O PMI (2025) salienta ainda que a entrega de valor deve ser monitorizada ao longo do ciclo de vida do projeto, integrando perspetivas de desempenho, de benefícios e de impacto.

No contexto das IES, várias destas áreas estão fortemente representadas no trabalho dos PMO. A gestão do tempo revela-se essencial no cumprimento rigoroso dos prazos associados a candidaturas, a relatórios e a pedidos de pagamento. A gestão do custo e do risco está presente no planeamento financeiro e na mitigação de incertezas nos projetos financiados. A gestão da qualidade manifesta-se na monitorização de indicadores de desempenho e na garantia do cumprimento dos objetivos estabelecidos. E, tal como referido, a área do aprovisionamento tem um peso significativo, nomeadamente na preparação e no acompanhamento de concursos públicos.

Assim, a gestão de projetos nas IES não se limita à coordenação de atividades operacionais, mas traduz-se numa abordagem transversal que reforça o alinhamento estratégico e promove a criação de valor de forma estruturada e sustentada, em estreita colaboração com os promotores dos projetos.

### **2.1.2 Gestão de Programas**

Um programa é um conjunto de projetos inter-relacionados, reunidos com o intuito de serem geridos de forma coordenada para alcançar benefícios operacionais, por via da otimização, que não seriam obtidos se cada um desses projetos fosse gerido separadamente (PMI, 2021). Para além de projetos, um programa pode ainda conter subprogramas, formando uma estrutura adequada à gestão da complexidade da organização.

A coordenação de projetos dentro de um programa facilita o controlo de interdependências, a gestão de recursos partilhados e a resposta mais eficaz a riscos agregados. O foco da gestão de programas não está apenas na entrega de resultados isolados, mas na obtenção de benefícios sustentáveis e no fortalecimento da capacidade institucional de adaptação e de inovação.

No contexto de instituições complexas como as de ensino superior, os programas podem agregar projetos académicos, científicos e de modernização administrativa, sendo geridos por estruturas como os PMO, que contribuem para garantir a coerência entre as iniciativas e maximizar os resultados obtidos em relação aos objetivos da instituição.

### **2.1.3 Gestão de Portfólio**

De acordo com o PMI (2025), a gestão de portfólio permite alinhar múltiplas iniciativas – projetos e programas – com as estratégias organizacionais, promovendo uma visão holística e integrada.

A crescente complexidade dos projetos exigiu uma gestão estruturada em múltiplos níveis, adotando uma abordagem integrada que assegura a coerência entre os diversos projetos e programas dentro de uma organização. Nesse contexto, a gestão de portfólio de projetos tornou-se essencial para garantir que os projetos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. De acordo com Russo & Lima (2019), a escolha adequada do portfólio de projetos estratégicos é fundamental para o alinhamento com o planeamento estratégico da organização. Essa relação entre projetos, programas e portfólio reforça o papel do PMO, que assume funções não apenas de suporte, mas também de governança e de alinhamento estratégico.

A estruturação dos portfólios de projetos tornou-se essencial para que os PMO alcançassem um nível mais elevado de maturidade organizacional. De acordo com o PMI (2021) a gestão de portfólio permite selecionar e priorizar projetos com base no seu alinhamento estratégico e no retorno esperado, assegurando uma gestão eficiente dos recursos disponíveis. Para isso, os PMO passaram a adotar *frameworks* mais robustos, como os propostos por Kerzner (2017) e pelo próprio PMI (2021), que defendem que a gestão de portfólio deve garantir uma visão estratégica ampla, permitindo um controlo eficiente dos recursos e uma melhor articulação entre projetos interdependentes.

A gestão de portfólios fornece mecanismos de monitorização e de reavaliação contínua, possibilitando a realocação dinâmica de recursos, a eliminação de iniciativas de baixo valor e a promoção de projetos com elevado impacto. Esta abordagem centrada na criação de valor contribui para a sustentabilidade organizacional e reforça o papel do PMO como agente ativo de decisão e não meramente executor operacional (PMI, 2025).

## **2.2 Project Management Office**

Um Project Management Office (PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de gestão de projetos e facilita a partilha de recursos, de metodologias, de ferramentas e de técnicas (PMI, 2025). De acordo com o PMI (2025), o papel do PMO tem evoluído de uma função operacional de suporte técnico para uma atuação mais estratégica e orientada para a criação de valor organizacional.

O conceito de PMO surgiu na década de 1950, inicialmente em projetos de engenharia, aeroespaciais e de defesa, devido ao aumento da escala e da complexidade dos projetos. Contudo, foi apenas na década de 1990 que o conceito se expandiu para as formas atuais (Desouza & Evaristo, 2006). Assim, segundo o PMI (2025), o PMO deve ser concebido como uma entidade em evolução contínua, ajustando o seu papel e os seus serviços em função da maturidade institucional e dos desafios estratégicos emergentes.

Segundo Dai & Wells (2004), os PMO desempenham um papel essencial na promoção da maturidade da gestão de projetos das organizações, através de um conjunto estruturado de funções. Com base num estudo experimental realizado em mais de 500

empresas norte-americanas, os autores identificaram cinco áreas principais de atuação do PMO, conforme se apresenta na **Tabela 1**.

**Tabela 1** - Funções do PMO segundo Dai & Wells (2004)

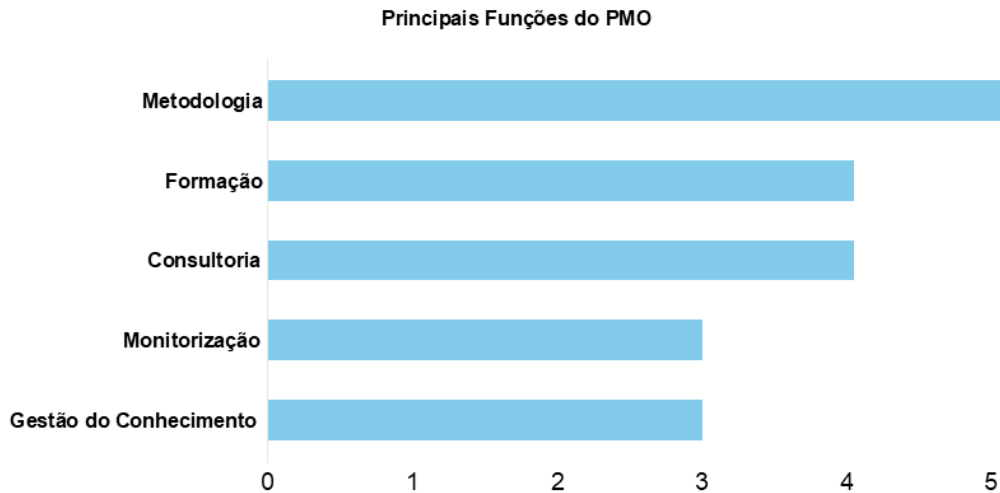
<b>Função</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Desenvolvimento de Metodologia</b>	Criação e implementação de processos e padrões	Padronizar práticas de gestão de projetos
<b>Formação e Capacitação</b>	Formação de gestores e de equipas de projeto	Aumentar competências técnicas e metodológicas
<b>Consultoria Interna</b>	Apoio especializado a projetos em curso	Melhorar a execução e a tomada de decisão
<b>Monitorização e Controlo</b>	Recolha e análise de dados dos projetos	Apoiar decisões com base em indicadores
<b>Gestão de Conhecimento</b>	Documentação e disseminação de lições aprendidas	Promover a melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Dai & Wells (2004), An exploration of project management office features and their relationship to project performance

Estas funções mostram a importância do PMO não apenas como uma unidade de controlo, mas também como um agente de apoio, de capacitação, de padronização e de aprendizagem organizacional.

A **Figura 1** apresenta uma representação visual das funções identificadas por Dai & Wells (2004), permitindo uma perceção comparativa da sua relevância relativa no referido estudo.

**Figura 1** - Principais Funções do PMO (Adaptado de Dai & Wells, 2004)



Fonte: Elaboração própria com base em Dai & Wells (2004), An exploration of project management office features and their relationship to project performance

Os PMO passaram por uma transformação notável ao longo dos anos. No início, os PMO eram essencialmente estruturas de suporte técnico e administrativo. Liu & Yetton (2007) destacam que, nesta fase inicial, os PMO concentravam-se em funções administrativas, como a realização de revisões de projetos, o controlo de custos e a monitorização de cronogramas, tarefas que eram fundamentais para assegurar a eficiência operacional. Este papel inicial proporcionava uma base de apoio aos gestores de projetos, mas ainda sem uma ligação clara com os objetivos estratégicos da organização.

Com a expansão das operações empresariais e o aumento da competição global, os projetos passaram a envolver mais *stakeholders* e a exigir uma maior integração de unidades e de competências. Em resposta, os PMO começaram a transitar para uma função mais estratégica. Aubry et al. (2010) discutem essa transformação ao mencionar que os PMO se tornaram parte de um sistema político dentro das organizações, desempenhando um papel importante na gestão e na sustentabilidade de projetos. Essa mudança posicionou os PMO como facilitadores do alinhamento estratégico, com uma função crítica na identificação de riscos, no alinhamento de prioridades e na maximização do impacto dos projetos nos objetivos organizacionais.

Esta evolução foi motivada pelo aumento da complexidade e da interdependência dos projetos desenvolvidos nessas instituições. Também nos Politécnicos, à medida que se deu a expansão das suas áreas de atuação, diversificaram as iniciativas de ensino, de investigação e de extensão à comunidade, e começaram a participar em projetos colaborativos nacionais e internacionais, os desafios associados à gestão de projetos tornaram-se mais evidentes. Estes projetos passaram a envolver múltiplos parceiros institucionais, contextos culturais distintos, diversas fontes de financiamento e a integração de tecnologias emergentes, exigindo estruturas de gestão mais robustas e coordenadas para assegurar a sua eficácia e um maior apoio aos agentes envolvidos em projetos.

A necessidade de um modelo estruturado de governança no PMO levou à integração da gestão de projetos, programas e portfólios como parte essencial do seu funcionamento. Hobbs et al. (2008) observam que essa crescente complexidade e as tensões políticas interorganizacionais exigiram dos PMO uma abordagem mais integrada. A função do PMO ampliou-se para coordenar as interações entre diferentes *stakeholders*, controlar os riscos interligados e assegurar que cada projeto contribuísse para o sucesso organizacional de forma mais holística. Nesse papel de gestão de portfólios, o PMO passou a supervisionar os indicadores-chave de desempenho (KPI) e a garantir uma visão consolidada dos resultados e do impacto dos projetos.

A necessidade de alinhamento com a estratégia organizacional também foi um dos pontos que motivou a evolução do PMO, pois o reconhecimento de que os projetos deveriam contribuir para os objetivos de longo prazo levou os PMO a desempenharem um papel mais ativo na definição e na monitorização de portfólios de projetos alinhados com as metas estratégicas da organização. Lee-Kelley & Blackman (2012) enfatizam que uma das razões para a criação de PMO é justamente aumentar a satisfação dos *stakeholders*, o que implica um forte alinhamento com a estratégia organizacional. Ward & Daniel (2013) também mencionam a importância deste alinhamento, observando que, após a implementação do PMO, houve insatisfação da gestão de topo com os resultados dos projetos. Isso destacou ainda mais a necessidade dos PMO se adaptarem e evoluírem para assegurar que cada projeto não só fosse executado com eficiência, mas também estivesse alinhado com as expectativas e com a visão estratégica da organização.

O desenvolvimento de competências e de boas práticas teve de fazer parte da evolução também, dado que, com o avanço do conhecimento em gestão de projetos, os PMO passaram a ser vistos como centros de excelência e catalisadores de inovação. Hurt & Thomas (2009) abordam a necessidade de adaptação contínua dos PMO para que eles possam continuar a trazer valor às organizações.

A relação entre projetos, programas e portfólio reforça a importância da maturidade organizacional do PMO. De acordo com Dai & Wells (2004), um PMO maduro deve ser capaz de garantir a implementação de processos padronizados e alinhados com as melhores práticas do setor, promovendo uma gestão integrada dos projetos.

Segundo o PMI (2025), os PMO devem adaptar-se continuamente, promovendo a integração das melhores práticas e metodologias, como as apresentadas no PMBOK, as estruturadas segundo o PRINCE2, ou as metodologias ágeis e híbridas. A função dos PMO deve ser vista como um centro de excelência, impulsionador da inovação e da melhoria contínua.

No que diz respeito à maturidade, um PMO eficaz deve conseguir:

- ✓ Garantir o alinhamento entre projetos e estratégia institucional (Jugend et al., 2015);
- ✓ Implementar critérios claros de seleção e priorização de iniciativas;
- ✓ Integrar e coordenar múltiplos projetos;
- ✓ Definir métricas de desempenho consistentes;
- ✓ Incentivar uma cultura de aprendizagem organizacional.

O PMI (2025) classifica o PMO em quatro tipos de prestação de serviços (de suporte, de controlo, diretivo e orientado ao valor), que refletem diferentes níveis de maturidade, desde uma atuação operacional até à plena integração com a estratégia institucional. Esta categorização permite uma compreensão clara do papel atual e do potencial dos PMO no contexto dos Politécnicos.

Com base no PMI (2025) e nos contributos de Jugend et al. (2015), é possível identificar um conjunto de características que definem a maturidade de um Project Management Office (PMO) nas Instituições de Ensino Superior. A maturidade não se limita à

formalização de processos, mas reflete também a capacidade do PMO em alinhar os projetos com a estratégia institucional, de promover uma cultura de aprendizagem contínua e de adotar metodologias reconhecidas internacionalmente. A **Tabela 2** sintetiza os principais indicadores de maturidade, assim como os diferentes tipos de serviços prestados pelos PMO, evidenciando a sua evolução desde um papel de suporte até uma função orientada ao valor estratégico.

**Tabela 2** - Critérios de Maturidade e de Funções dos PMO: Contributos de PMI (2025) e Jugend et al. (2015)

<b>Aspetos-chave</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Integração de boas práticas</b>	Adoção contínua de metodologias como PMBOK, PRINCE2, metodologias ágeis e híbridas para promover a excelência e a inovação.	PMI (2025)
<b>Papel como centro de excelência</b>	O PMO deve ser catalisador da melhoria contínua e da disseminação de competências em gestão de projetos.	PMI (2025)
<b>Alinhamento estratégico</b>	Capacidade de garantir que os projetos contribuem diretamente para os objetivos institucionais.	Jugend et al. (2015)
<b>Critérios de seleção e de priorização</b>	Implementação de critérios claros e coerentes para a escolha de projetos a integrar no portfólio.	Jugend et al. (2015)
<b>Coordenação de múltiplos projetos</b>	Integração e supervisão eficaz de projetos interdependentes dentro da organização.	Jugend et al. (2015)

<b>Definição de métricas de desempenho</b>	Estabelecimento de indicadores-chave de desempenho (KPI) para monitorizar a eficácia dos projetos e portfólios.	Jugend et al. (2015)
<b>Cultura de aprendizagem organizacional</b>	Promoção da melhoria contínua através da sistematização de lições aprendidas e da partilha de conhecimento.	Jugend et al. (2015)
<b>Tipos de serviços prestados pelo PMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporte</li> <li>- Controlo</li> <li>- Diretivo</li> <li>- Orientado ao valor</li> </ul>	PMI (2025)
<b>Níveis de maturidade</b>	Representam a evolução dos PMO desde as funções operacionais até à plena integração com a estratégia institucional.	PMI (2025)

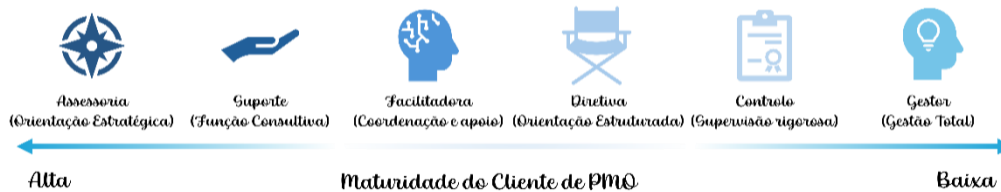
Fonte: Adaptado de Project Management Institute (2025) e Jugend et al. (2015).

Esta lógica de segmentação por níveis de maturidade articula-se com uma visão mais recente sobre a prestação de serviços pelos PMO, que defende uma adaptação dinâmica às necessidades dos seus clientes internos.

Segundo o PMI (2025), o conceito de prestações de serviço do PMO representa uma evolução significativa na forma como estas estruturas operam e entregam valor. Em vez de se basearem em modelos rígidos — como os tradicionalmente classificados em consultivos, diretivos, de suporte ou controlo — os PMO devem adotar abordagens flexíveis e centradas no cliente, adaptando-se em função da maturidade desses clientes e do tipo de serviço prestado. Esta abordagem promove um modelo mais dinâmico, ajustado à realidade observada em organizações de todo o mundo, melhorando a capacidade de resposta às necessidades institucionais e otimizando o impacto da gestão de projetos.

Neste sentido, o conjunto de serviços de um PMO deve refletir esta diversidade, articulando-se com os diferentes níveis de maturidade da organização e com os objetivos estratégicos em constante evolução.

**Figura 2** - Tipos de abordagens de serviço de um PMO



Fonte: Adaptado de PMI (2025).

Na **Figura 2**, podemos observar os diferentes tipos de abordagens de serviço que um PMO pode adotar, ajustando-se ao nível de maturidade dos seus clientes internos. À medida que a maturidade dos clientes aumenta, o PMO assume um papel mais estratégico e consultivo; quando a maturidade é baixa, o PMO presta serviços mais operacionais, como o controlo rigoroso ou a gestão total dos projetos. Esta abordagem flexível permite que o PMO adapte o tipo de suporte prestado às necessidades reais da organização, promovendo maior eficácia e criação de valor.

De acordo com o PMI (2025), a definição de um conjunto de serviços estruturado constitui uma ferramenta crítica para a operacionalização do PMO e para a valorização da sua atuação junto das partes interessadas. Este conjunto deve refletir o grau de maturidade da organização, sendo continuamente revisto e ajustado com base nas prioridades institucionais e na disponibilidade de recursos. A clarificação dos serviços prestados — desde o apoio técnico até à gestão estratégica do portfólio — permite aumentar a transparência, gerir as expectativas e promover a responsabilização do PMO perante os resultados organizacionais. Assim, o conjunto de serviços atua como uma ponte entre a missão do PMO e a entrega efetiva de valor, especialmente em contextos como os Institutos Politécnicos, onde os desafios de coordenação, de financiamento e de inovação exigem respostas ágeis e bem estruturadas.

Neste sentido, o PMI (2025) propõe uma abordagem estruturada para os serviços prestados pelos PMO, agrupando-os em três níveis principais: operacional, tático e

estratégico. Esta tipologia permite alinhar a prestação de serviços com o grau de maturidade do PMO e com a estratégia organizacional da instituição.

- ✓ **A nível operacional**, os serviços prestados visam apoiar diretamente os projetos (ou os seus responsáveis/gestores) com o suporte técnico, a disponibilização de ferramentas e *templates*, a monitorização de prazos e custos e a padronização de processos.
- ✓ **A nível tático**, o PMO atua como facilitador da coordenação direta entre projetos e programas (ou apoiando os respetivos responsáveis/gestores), promovendo a consistência entre iniciativas, gerindo recursos transversais e assegurando que os projetos estão alinhados com os objetivos intermédios da instituição.
- ✓ **A nível estratégico**, os serviços do PMO concentram-se no alinhamento direto com os objetivos organizacionais, através da gestão (direta ou apoiando o gestor) do portfólio de projetos, da análise de valor gerado, da definição de critérios de seleção estratégica de iniciativas e do apoio à tomada de decisão da gestão de topo.

Esta estrutura de atuação, tal como apresentada pelo PMI (2025), reforça a necessidade de que os PMO definam de forma clara o seu conjunto de serviços, ajustado à realidade da instituição, à sua capacidade instalada e aos seus objetivos de longo prazo. Um conjunto bem estruturado permite não só gerir expectativas, mas também assegurar que as partes interessadas compreendem o valor acrescentado do PMO. No contexto dos Institutos Politécnicos, essa clareza é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e o impacto estratégico dos projetos desenvolvidos.

Para reforçar a eficácia da atuação dos PMO, o PMI (2025) recomenda a definição de um conjunto de serviços formal, que permita clarificar as funções desempenhadas e alinhar as expectativas das partes interessadas. Este conjunto deve refletir o grau de maturidade do PMO, os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos da instituição. No contexto dos Institutos Politécnicos, a existência de um conjunto de serviços estruturado é particularmente relevante, pois contribui para uma maior transparência, facilita a comunicação interdepartamental e assegura a prestação de serviços ajustados às necessidades específicas da gestão de projetos. Na **Tabela 3** estão exemplos adaptados à realidade das instituições de ensino superior politécnico, com base no guia do PMI (2025).

**Tabela 3** - Exemplos de Serviços do PMO adaptados ao contexto Politécnico (com base no PMI, 2025)

<b>Categoria de Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo prático no contexto Politécnico</b>
<b>Gestão de Metodologias</b>	Definição e manutenção de metodologias de gestão de projetos.	Manual interno de gestão de projetos para docentes e investigadores.
<b>Formação e Capacitação</b>	Promoção de competências em gestão de projetos nas equipas institucionais.	Workshops sobre PMBOK, Agile ou ferramentas como Microsoft Project.
<b>Gestão de Portfólio</b>	Apoio à priorização, à seleção e ao equilíbrio de projetos.	Matriz de priorização para projetos PRR, Erasmus+ ou FCT.
<b>Monitorização e Relatórios</b>	Desenvolvimento de <i>dashboards</i> e de relatórios para acompanhamento do desempenho dos projetos.	Relatórios trimestrais sobre execução física e financeira.
<b>Suporte Operacional</b>	Apoio à submissão de candidaturas, de planeamento e da documentação.	<i>Checklists</i> para submissões COMPETE2030 ou PRR.
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Criação de repositórios e de boas práticas em gestão de projetos.	Base de dados com lições aprendidas em candidaturas anteriores.
<b>Consultoria Estratégica</b>	Apoio à integração entre projetos e objetivos estratégicos da instituição.	Análise de alinhamento estratégico com o Plano de Ação Institucional.

<b>Gestão de Stakeholders</b>	Facilitação da comunicação entre as equipas de projeto e as partes interessadas internas/externas.	Reuniões de alinhamento entre departamentos e parceiros externos.
-------------------------------	--	---

Fonte: Adaptado de Project Management Institute (2025).

Para além da definição de serviços e do alinhamento estratégico, a atuação de um PMO eficaz deve contemplar competências organizadas em três domínios fundamentais: a conceção (design), a operação (operation) e a melhoria contínua (improvement).

Estes domínios, apresentados pelo PMI (2025), permitem uma abordagem mais abrangente e sustentável à gestão dos PMO, articulando a visão estratégica, a execução eficiente e a capacidade de adaptação e inovação.

A **Figura 3** sintetiza estes três domínios de competências, destacando a importância de um PMO multifacetado que atua de forma integrada em todas as fases do seu ciclo de valor.

**Figura 3 - Domínios de Competência do PMO**



Fonte: Adaptado de PMI (2025).

- ✓ **Conceção (Design)** – Envolve a conceção do PMO, incluindo a definição de estrutura, de serviços prestados, de modelo de governação e de alinhamento com os objetivos estratégicos.
- ✓ **Operação (Operation)** – Refere-se à execução das funções do PMO no dia a dia, como o suporte a projetos, a gestão de portfólio e a aplicação de metodologias.
- ✓ **Melhoria Contínua (Improvement)** – Trata-se da melhoria contínua, da aprendizagem organizacional, da revisão de processos, da inovação e da adaptação às necessidades em evolução.

### **2.3 Caracterização e Estrutura dos Institutos Politécnicos Portugueses**

Os Institutos Politécnicos em Portugal são instituições de ensino superior que se distinguem pelo seu carácter aplicado e pela forte ligação ao desenvolvimento regional. Criados no âmbito da reforma educativa da década de 1970, a sua institucionalização ocorreu através da Lei 5/73, de 25 de julho, e do Decreto-Lei 402/73, de 11 de agosto, enquadrando-se na reforma liderada por Veiga Simão. O objetivo principal desta reforma era diversificar o ensino superior e criar um sistema binário, composto por universidades e politécnicos, onde estes últimos teriam um ensino mais direcionado para a prática e para as necessidades do mercado de trabalho. A consolidação dos politécnicos ocorreu com a Lei 29/80, de 28 de julho, e foi reforçada pela Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) de 1986, que definiu a sua missão e os seus objetivos, destacando a importância da sua ligação ao tecido empresarial e social das regiões onde estão inseridos.

Desde então, os politécnicos cresceram significativamente, tanto em número como em diversidade de cursos oferecidos. Inicialmente, focados em cursos de curta duração, a sua missão foi sendo alargada, permitindo-lhes conferir graus de mestre e desenvolver investigação aplicada. Atualmente, de acordo com Oliveira & Natário (2023), os politécnicos desempenham um papel essencial no desenvolvimento regional, atuando como ecossistemas de inovação, promovendo parcerias com empresas e incentivando o empreendedorismo. Diferenciam-se das universidades por enfatizarem metodologias de ensino práticas e orientadas para a empregabilidade, colaborando ativamente com todos os sectores económicos para adaptar os seus cursos às exigências do mercado de trabalho. Para além da formação, investem fortemente na investigação aplicada, desenvolvendo projetos tecnológicos e científicos com impacto direto na economia

regional. Segundo Urbano (2020), essa interação reforça o papel estratégico dos politécnicos na inovação e no crescimento sustentável das comunidades locais.

Além disso, a internacionalização tem sido uma prioridade crescente para os politécnicos, promovendo a mobilidade académica através de programas como o Erasmus+ e estabelecendo parcerias com instituições de ensino superior a nível global. No entanto, estas instituições enfrentam desafios importantes, como a necessidade de um financiamento sustentável, o reconhecimento da sua identidade dentro do sistema binário de ensino superior e a adaptação contínua às mudanças tecnológicas e às novas exigências do mercado. Apesar disso, os Institutos Politécnicos continuam a consolidar-se como um pilar fundamental do ensino superior em Portugal, contribuindo não apenas para a qualificação de profissionais altamente especializados, mas também para a inovação e para o desenvolvimento económico e social das regiões onde se inserem.

Os Institutos Politécnicos em Portugal desempenham um papel fundamental no desenvolvimento do ensino superior aplicado, distinguindo-se pela forte ligação ao mercado de trabalho e à inovação regional (Oliveira & Natário, 2023).

A sua estrutura organizacional reflete essa missão, articulando órgãos de governo, unidades académicas e serviços de apoio que garantem um funcionamento eficiente e alinhado às necessidades do ensino, da investigação e da transferência de conhecimento. Esta complexidade estrutural requer também mecanismos eficazes de planeamento e de coordenação de iniciativas, onde o PMO pode assumir um papel determinante.

Para compreender plenamente a diversidade do subsistema politécnico em Portugal, é ainda necessário considerar outras tipologias institucionais que coexistem com os institutos públicos. Para além dos Institutos Politécnicos Públicos, o sistema de ensino superior politécnico português integra também instituições politécnicas privadas e escolas superiores não integradas, públicas ou privadas. Todas estas entidades estão abrangidas pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, 2007), que estabelece os princípios orientadores da organização, do funcionamento e da governação.

O RJIES define uma estrutura comum de órgãos de governo para todas as instituições — incluindo Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, — independentemente da sua natureza pública ou privada. No entanto, no caso das instituições privadas, o RJIES prevê a possibilidade de ajustamentos estatutários, nomeadamente:

- ✓ Na composição do Conselho Geral, podendo incluir maior representação da entidade instituidora;
- ✓ Na forma de designação do Presidente ou Reitor, que pode ser nomeado diretamente pela entidade fundadora;
- ✓ Na gestão patrimonial e financeira, onde a entidade instituidora pode deter um papel mais direto;
- ✓ No grau de autonomia pedagógica e científica, que, embora garantido por lei, pode ser condicionado pela orientação estratégica da entidade fundadora.

As escolas superiores não integradas, por sua vez, funcionam como unidades autónomas, sem estarem inseridas num instituto ou universidade, mas mantendo a estrutura orgânica e os princípios legais definidos pelo RJIES.

Neste enquadramento, importa ainda destacar o papel da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES)<sup>1</sup>, entidade responsável pela coordenação, regulação e supervisão do sistema de ensino superior. A DGES acompanha a atividade pedagógica, científica e administrativa das IES, públicas e privadas, assegura a articulação do sistema binário (universitário e politécnico), coordena os processos de acreditação e reconhecimento de graus, e gere o acesso ao ensino superior e os apoios sociais aos estudantes. O seu papel, enquanto organismo central do Ministério da Educação, Ciência e Inovação, é fundamental para garantir a equidade, a qualidade e a eficiência em todo o sistema.

Segundo o PMI (2025), em contextos organizacionais onde coexistem múltiplos projetos com objetivos estratégicos comuns, a existência de um PMO permite assegurar o alinhamento, a governança e a eficiência na execução das iniciativas institucionais, reforçando a capacidade dos politécnicos para responderem às exigências externas de competitividade, inovação e sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> DGES – Direção-Geral do Ensino Superior. Disponível em: <https://www.dges.gov.pt>

### 2.3.1 Órgãos de Governo e Decisão

A governação dos Institutos Politécnicos segue o modelo estabelecido pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, 2007), que define os principais órgãos de decisão e as suas competências. Segundo Urbano (2020), este modelo procura equilibrar autonomia institucional e mecanismos de regulação estatal, assegurando que as instituições possam adaptar-se às dinâmicas do setor educativo e às exigências socioeconómicas.

Os principais órgãos de governo incluem:

- ✓ **Conselho Geral** – Responsável pela definição da estratégia institucional, pela eleição do Presidente e pela supervisão das grandes decisões académicas e financeiras. Este órgão integra representantes internos (docentes, estudantes e funcionários) e membros externos, reforçando a ligação com a comunidade e o tecido empresarial (Oliveira & Natário, 2023).
- ✓ **Presidente do Instituto Politécnico** – Figura máxima da gestão executiva, com responsabilidades na coordenação das escolas superiores, na representação institucional e na implementação das diretrizes estratégicas definidas pelo Conselho Geral (Lei n. 62/2007, 2007).
- ✓ **Conselho de Gestão** – Órgão que assegura a administração financeira, patrimonial e dos recursos humanos, promovendo a sustentabilidade da instituição (Urbano, 2020).

Além destes, cada Instituto Politécnico dispõe de Conselhos Técnico-Científicos e Pedagógicos, que supervisionam a investigação e a qualidade do ensino, garantindo que as políticas educativas estejam alinhadas com as melhores práticas do setor (Fernandes, 2024).

### 2.3.2 Estrutura Académica e Unidades Orgânicas

Os Politécnicos organizam-se em Escolas Superiores, que funcionam como unidades autónomas responsáveis pela oferta formativa em áreas como, por exemplo,

engenharia, gestão, educação, saúde e artes. A sua estrutura visa promover a especialização e a inovação pedagógica, permitindo que cada escola adapte os seus cursos às exigências do mercado de trabalho (Oliveira & Natário, 2023).

A par do ensino, a investigação aplicada tem assumido um papel central nos Politécnicos. Nos últimos anos, a criação de centros de investigação e desenvolvimento (I&D) tem sido uma prioridade, promovendo a colaboração com empresas e entidades públicas. Segundo Russo & Lima (2019), estes centros desempenham um papel essencial na transferência de conhecimento e na implementação de projetos inovadores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das regiões onde os Politécnicos estão inseridos.

### **2.3.3 Serviços Administrativos e de Apoio**

A operacionalização das atividades académicas e científicas requer uma estrutura de suporte robusta, composta por diversos serviços administrativos. Entre os mais relevantes, destacam-se:

- ✓ **Serviços Académicos** – Responsáveis pela gestão de matrículas, certificações e processos administrativos dos estudantes, garantindo a eficiência dos procedimentos institucionais (Urbano, 2020).
- ✓ **Serviços de Ação Social (SAS)** – Prestam apoio aos estudantes, assegurando o acesso a bolsas de estudo, alojamento e serviços de alimentação e saúde (Oliveira & Natário, 2023).
- ✓ **Serviços de Recursos Humanos** – Gerem o corpo docente e não docente, assegurando a contratação, formação e progressão de carreira dos profissionais da instituição (Fernandes, 2024).
- ✓ **Serviços Financeiros** – Supervisionam a gestão orçamental e os investimentos estratégicos, garantindo a sustentabilidade financeira dos Politécnicos (Russo & Lima, 2019).
- ✓ **Gabinetes de Empreendedorismo e Inovação** – Criados para fomentar a ligação entre a academia e o setor produtivo, promovem a incubação de *startups*, estágios e programas de empreendedorismo (Hans & Mnkandla, 2023).

## **2.4 O Papel do PMO na Gestão dos Projetos Institucionais**

O Project Management Office (PMO) tem vindo a afirmar-se como um elemento essencial na gestão de projetos dentro das organizações, incluindo os Institutos Politécnicos. A sua implementação visa não só otimizar a execução dos projetos, garantindo metodologias padronizadas e eficiência na gestão de recursos, mas também assegurar que estas iniciativas contribuem para os objetivos institucionais e estratégicos, promovendo uma cultura organizacional baseada na governança e no acompanhamento estruturado dos projetos (Aubry et al., 2009; Kerzner, 2017; PMI, 2025).

A crescente complexidade das instituições de ensino superior, aliada à necessidade de conciliar projetos académicos, científicos, administrativos e infraestruturais, torna imprescindível a adoção de práticas de gestão estruturada e integrada. Neste contexto, o PMO assume um papel determinante na definição de diretrizes para todo o ciclo de vida dos projetos, garantindo que as equipas seguem normas e metodologias consistentes, resultando numa maior previsibilidade dos resultados e transparência na alocação dos recursos institucionais (PMI, 2025).

Embora se tenham tradicionalmente identificado uns PMO com funções operacionais – centrados no suporte técnico e na gestão de processos – e outros com um enfoque mais estratégico, esta separação revela-se, atualmente, pouco representativa da realidade organizacional. Um PMO eficaz deve ser compreendido como uma estrutura multifuncional, adaptativa e orientada ao valor, que integra competências operacionais e estratégicas, contribuindo simultaneamente para a execução eficaz dos projetos e para o alinhamento destes com os objetivos institucionais (Jugend et al., 2015; PMI, 2025).

Segundo o PMI (2025), um PMO deve atuar em várias frentes – desde o planeamento e monitorização, à governança e à criação de valor – agregando funções como a gestão do conhecimento, o desenvolvimento de competências e o reporte de resultados à gestão de topo. Esta abordagem holística posiciona o PMO como um centro de excelência, responsável por impulsionar a inovação, promover a melhoria contínua e reforçar a capacidade institucional de adaptação a contextos em constante mudança.

Além da padronização de processos, cabe ao PMO incentivar uma cultura organizacional baseada na eficiência, na inovação e na aprendizagem. Para tal, deve investir na capacitação das equipas, promovendo formações regulares e incentivando a adoção de boas práticas em gestão de projetos. Esta dimensão formativa e de disseminação de conhecimento contribui significativamente para o aumento da maturidade institucional e para a superação das resistências à mudança (Aubry et al., 2010).

A ligação do PMO à gestão de topo é igualmente crítica. A sua atuação não pode ocorrer de forma isolada, sob pena de limitar o seu potencial de impacto. Ao estabelecer uma comunicação fluida com os decisores estratégicos, o PMO assegura a legitimidade das suas recomendações e consegue demonstrar, através de indicadores e relatórios de desempenho, o valor efetivamente gerado pela coordenação estruturada dos projetos institucionais (Cruz & Scur, 2016).

Importa ainda destacar que a consolidação de um PMO é um processo evolutivo e dependente de fatores como o apoio da gestão de topo, a clareza nas funções atribuídas, a existência de metodologias bem definidas e o uso sistemático de métricas de desempenho. Estes fatores são reconhecidos na literatura como determinantes da eficácia e da credibilidade da atuação do PMO (Kerzner, 2017).

Neste sentido, a criação de mecanismos de monitorização e de avaliação contínua permite aferir o grau de alinhamento estratégico dos projetos, a sua taxa de sucesso e a eficiência na gestão de recursos. Tais indicadores servem como base para a melhoria contínua e a redefinição de prioridades, garantindo que os projetos não apenas são concluídos com sucesso, mas que também geram valor sustentável para a instituição.

Assim, um PMO robusto e bem implementado nos Institutos Politécnicos pode não apenas melhorar a eficiência da gestão de projetos, mas também atuar como um catalisador da transformação organizacional. Com uma abordagem equilibrada entre suporte operacional, orientação estratégica e foco na criação de valor, o PMO reforça a capacidade da instituição para enfrentar desafios emergentes, promover a colaboração entre departamentos e consolidar práticas de gestão profissionalizadas e alinhadas com a missão institucional.

Segundo Kerzner (2017), a eficácia de um PMO depende de um conjunto de fatores críticos que vão desde o apoio da gestão de topo até à definição clara de funções e

processos. Estes fatores influenciam diretamente a legitimidade e o desempenho do PMO, conforme sintetizado na **Tabela 4**.

**Tabela 4** - Fatores Críticos de Sucesso do PMO (Kerzner, 2017)

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Impacto Esperado</b>
<b>Apoio da gestão de topo</b>	Envolvimento ativo da liderança na estruturação do PMO	Maior legitimidade e sustentabilidade do PMO
<b>Clareza no papel do PMO</b>	Definição clara de funções, de responsabilidades e de limites de atuação	Evita conflitos e aumenta a aceitação
<b>Formação e qualificação da equipa</b>	Capacitação contínua dos elementos do PMO	Melhoria da performance e da eficiência
<b>Integração com a estratégia organizacional</b>	Alinhamento dos objetivos do PMO com os objetivos institucionais	Contribuição direta para os resultados estratégicos
<b>Processos padronizados</b>	Implementação de metodologias consistentes e documentadas	Facilita a gestão e o controlo dos projetos

Fonte: Adaptado de Kerzner (2017), Project Management - A Systems approach to Planning, Scheduling and Controlling

#### **2.4.1 Implementação de Metodologias e Monitorização de Projetos**

A adoção de *frameworks* de gestão de projetos, como o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), com metodologias tradicionais, ágeis ou híbridas, representa um passo essencial para que o PMO consiga implementar processos estruturados e eficazes. Estas metodologias não apenas promovem a uniformização de práticas como

também contribuem para o controlo de riscos, a qualidade na execução dos projetos e a previsibilidade dos seus resultados (PMI, 2021, 2025).

Segundo o PMI (2025), a escolha e a adaptação de metodologias devem estar alinhadas com o tipo de serviços prestados pelo PMO e com o grau de maturidade organizacional. Os PMO orientados para o valor, por exemplo, tendem a incorporar práticas de melhoria contínua, de monitorização orientada por indicadores de desempenho e de metodologias adaptativas, como as ágeis, para responder às exigências de contextos complexos e dinâmicos.

A normalização de processos dentro do PMO não apenas melhora a organização do trabalho e a coerência nas práticas adotadas dentro das equipas, como também favorece uma distribuição eficiente dos recursos institucionais. A existência de diretrizes bem definidas facilita a integração entre projetos, evitando redundâncias e promovendo uma melhor alocação de tempo, de pessoas e de financiamento (Kerzner, 2017). Ao seguir um conjunto estruturado de normas e de procedimentos, os projetos tornam-se mais previsíveis e controláveis, reduzindo a variabilidade nos seus resultados e permitindo que as instituições de ensino superior aumentem a sua capacidade de resposta a desafios emergentes.

A monitorização contínua é, assim, um pilar essencial da atuação do PMO. Através da definição e do acompanhamento sistemático dos KPI, torna-se possível avaliar não apenas o progresso físico e financeiro dos projetos, mas também a sua aderência aos objetivos estratégicos institucionais. Estes indicadores fornecem uma base objetiva para a tomada de decisão, permitindo identificar desvios atempadamente e implementar ações corretivas eficazes (Cruz & Scur, 2016; PMI, 2025).

O uso de *dashboards* de desempenho e de relatórios periódicos facilita a comunicação entre os gestores e as equipas de projeto, assegurando uma visão global do progresso das iniciativas em curso. A transparência proporcionada por essas ferramentas permite que os decisores tenham acesso a dados precisos sobre cada projeto, tornando a gestão mais ágil e baseada em evidências. Além disso, a análise contínua dos KPI de desempenho organizacional possibilita a adaptação das metodologias adotadas, garantindo que a instituição mantém um nível elevado de eficiência na gestão do seu portfólio de projetos (Kerzner, 2017).

Outro papel essencial do PMO é a gestão do conhecimento organizacional, garantindo que as melhores práticas, experiências adquiridas e lições aprendidas ao longo dos projetos são documentadas e disseminadas dentro da instituição. Esse processo é fundamental para evitar que os erros se repitam e para assegurar que o conhecimento gerado em cada projeto contribua para a melhoria contínua dos processos institucionais (Hurt & Thomas, 2009). A criação de repositórios internos de boas práticas e a partilha estruturada de conhecimento entre equipas constituem ferramentas essenciais para a construção de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem.

Além disso, a existência de um sistema de gestão de conhecimento eficaz fortalece a capacidade da instituição de lidar com projetos complexos e inovadores, pois permite que as equipas tenham acesso a informações relevantes sobre abordagens bem-sucedidas e sobre desafios previamente enfrentados. Esta abordagem não só reduz a curva de aprendizagem dos novos projetos, como também melhora a capacidade de adaptação a novas exigências institucionais e do setor educativo (Souza et al., 2015).

A incorporação de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, surge como uma tendência crescente no contexto dos PMO de elevada maturidade. Estas ferramentas permitem extrair conhecimentos estratégicos dos dados históricos, automatizar relatórios e antecipar padrões de risco, reforçando a capacidade preditiva da gestão de projetos (Hans & Mnkandla, 2023; PMI, 2025).

Por fim, a criação de ciclos estruturados de *feedback* – nos quais os resultados dos projetos são comparados com os objetivos iniciais – consolida o papel do PMO como agente de transformação e de inovação. Esta abordagem assegura que o conhecimento gerado é continuamente reutilizado e que os processos são refinados com base em dados reais, promovendo um processo contínuo de melhoria.

Neste sentido, o PMO não se limita a uma função administrativa ou de controlo, mas assume um papel catalisador na evolução da gestão institucional. A sua atuação torna-se decisiva para assegurar que os projetos contribuam efetivamente para o desenvolvimento organizacional, reforçando a capacidade de resposta dos Institutos Politécnicos aos desafios emergentes do setor do ensino superior.

## 2.4.2 Gestão do Portfólio de Projetos e o Alinhamento Estratégico

O PMO desempenha um papel determinante na gestão do portfólio de projetos, assegurando que os recursos institucionais são aplicados de forma eficiente e que os projetos prioritários são desenvolvidos em alinhamento com as necessidades e objetivos estratégicos da instituição (Fernandes, 2024). A gestão do portfólio é essencial para garantir que a execução dos projetos não ocorre de forma fragmentada ou isolada, mas sim dentro de um plano estruturado que maximize o impacto organizacional e permita um crescimento sustentável.

A implementação de sistemas de priorização, como o *Balanced Scorecard* (BSC), possibilita a avaliação de cada projeto com base em critérios objetivos, assegurando que os investimentos realizados são sustentáveis e orientados para a inovação organizacional (Cruz & Scur, 2016). Esta abordagem facilita a identificação dos projetos com maior relevância estratégica, otimizando o uso de recursos e garantindo que a instituição investe em iniciativas com elevado retorno académico, científico e social. Além disso, a definição de métricas de desempenho e de impacto, como a análise de valor agregado, permite uma avaliação contínua da contribuição de cada projeto para os objetivos globais da instituição, promovendo uma visão clara sobre a evolução do portfólio e evitando desperdícios de tempo e de orçamento (Kerzner, 2017).

Ao adotar uma abordagem baseada na gestão integrada do portfólio de projetos, o PMO permite que a instituição tenha uma visão macro e sistémica das iniciativas em curso, identificando sinergias entre diferentes projetos e otimizando a distribuição de esforços e de financiamento. Esta coordenação é particularmente relevante nos Institutos Politécnicos, onde coexistem projetos com diferentes finalidades, tais como de investigação e desenvolvimento, de modernização de infraestruturas, de inovação pedagógica e de parcerias institucionais.

A captação de financiamento externo, embora essencial para a viabilização destas iniciativas, deve ser entendida como um meio instrumental e não como um fim em si mesma (PMI, 2021). Dai & Wells (2004) salientam que o PMO deve apoiar a gestão de projetos através da padronização de práticas e da promoção da aprendizagem organizacional, contribuindo para a criação de valor alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo o PMI (2025), o papel do PMO na gestão do portfólio não se resume apenas ao acompanhamento técnico dos projetos em execução, mas estende-se também ao apoio direto à tomada de decisão estratégica. O PMI (2025) destaca a importância de os PMO desenvolverem mecanismos robustos para priorizar iniciativas com base em critérios de valor, de risco, de impacto organizacional e de retorno. Além disso, um PMO maduro deve garantir a consistência entre os projetos em curso e a estratégia global da instituição, assegurando que todos os recursos são alocados com base numa lógica de maximização de valor e de impacto sustentável.

Kerzner (2017) reforça que a maturidade na gestão de projetos se traduz na capacidade de criar resultados significativos e não apenas no acesso a recursos. A diversidade das iniciativas em curso exige, assim, um equilíbrio constante entre prioridades académicas e institucionais, garantindo que as decisões estratégicas consideram tanto a sustentabilidade financeira como a melhoria da qualidade do ensino e da investigação (Souza et al., 2015).

Além de otimizar a alocação de recursos, o PMO contribui significativamente para a redução de redundâncias organizacionais, promovendo uma maior integração entre as diferentes unidades e departamentos. A existência de projetos desenvolvidos de forma isolada, sem coordenação centralizada, pode resultar em sobreposição de iniciativas, desperdício de financiamento e desalinhamento com os objetivos da instituição. O PMO, ao funcionar como um facilitador da comunicação interdepartamental e da partilha de boas práticas, assegura que os projetos não competem entre si por recursos escassos, mas sim que operam de forma coordenada, reforçando a eficiência global da instituição (Aubry et al., 2010).

Outro benefício crítico do PMO na gestão do portfólio é a sua capacidade de antecipar riscos e desafios institucionais. Através da análise contínua do desempenho dos projetos e da identificação de tendências externas e internas, o PMO pode atuar de forma proativa, recomendando ajustes estratégicos e criando planos de mitigação de riscos. Esta abordagem preventiva permite que os Institutos Politécnicos respondam com maior rapidez a mudanças no financiamento, na regulamentação educacional ou nas exigências do mercado, assegurando que os projetos mantêm a sua viabilidade e relevância ao longo do tempo (Hans & Mnkandla, 2023).

O PMI (2025) salienta ainda que a eficácia da gestão do portfólio está fortemente associada à capacidade do PMO em gerar relatórios estratégicos e *dashboards* de valor,

fornecendo à gestão de topo dados objetivos e acionáveis sobre o desempenho global dos projetos. A consolidação destas ferramentas fortalece a capacidade de tomada de decisão e contribui para a transparência da governação institucional, aumentando a confiança dos *stakeholders* internos e externos, incluindo entidades financiadoras, parceiros estratégicos e a própria comunidade académica (Cruz & Scur, 2016).

Por fim, ao garantir que os projetos são desenvolvidos de forma estratégica, coordenada e alinhada com os objetivos institucionais, o PMO contribui para a sustentabilidade da instituição a longo prazo. A sua atuação na gestão do portfólio não se limita à execução e acompanhamento de projetos, mas envolve um planeamento estratégico contínuo, assegurando que as iniciativas da instituição evoluem de forma coerente com as necessidades do ensino superior e da sociedade. À medida que os desafios na gestão das instituições de ensino superior se tornam mais complexos e exigentes, a capacidade do PMO em integrar visão estratégica, eficiência operacional e inovação organizacional torna-se um fator essencial para a competitividade e relevância dos Institutos Politécnicos no cenário educativo nacional e internacional.

Para sintetizar as diversas responsabilidades do PMO na gestão do portfólio de projetos, apresenta-se de seguida a **Tabela 5** que integra os principais contributos da literatura especializada. Este quadro reflete não só as funções clássicas atribuídas ao PMO na coordenação, na monitorização e no apoio à decisão, mas também incorpora uma visão mais atual e estratégica do PMI (2025). Destacam-se, assim, dimensões como o alinhamento institucional, a sustentabilidade dos investimentos, a mitigação de riscos e a criação de valor, elementos considerados fundamentais para o sucesso dos PMO em contextos organizacionais complexos como os Institutos Politécnicos.

**Tabela 5 - Responsabilidades do PMO na Gestão do Portfólio de Projetos**

<b>Responsabilidades do PMO</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Alinhamento estratégico</b>	Garantir que os projetos estão alinhados com os objetivos institucionais e estratégicos.	PMI (2025); Fernandes (2024); Kerzner (2017)
<b>Priorização de iniciativas</b>	Estabelecer critérios objetivos para selecionar e priorizar os projetos com maior valor estratégico.	PMI (2025); Cruz & Scur (2016)
<b>Gestão integrada de recursos</b>	Assegurar a alocação eficiente de recursos entre projetos concorrentes, evitando sobreposições e desperdícios.	Aubry et al. (2010); PMI (2025)
<b>Monitorização de desempenho do portfólio</b>	Utilizar métricas e <i>dashboards</i> para acompanhar o progresso dos projetos e para avaliar o seu impacto estratégico.	PMI (2025); Kerzner (2017)
<b>Análise de riscos estratégicos</b>	Antecipar riscos institucionais e recomendar ajustes para mitigar impactos nos projetos e nos objetivos organizacionais.	PMI (2025); Hans & Mnkandla (2023)
<b>Promoção de sinergias e comunicação entre departamentos</b>	Facilitar a integração entre projetos e unidades da organização, promovendo a colaboração e a eficiência coletiva.	Aubry et al. (2010); PMI (2025)
<b>Criação de valor e sustentabilidade organizacional</b>	Avaliar o contributo de cada projeto para o crescimento sustentável da instituição, com foco no retorno académico, científico e social.	PMI (2025); Souza et al. (2015)
<b>Apoio à decisão e reporte institucional</b>	Fornecer à gestão de topo relatórios objetivos e estratégicos sobre o estado e o valor dos projetos do portfólio.	PMI (2025); Cruz & Scur (2016)

Fonte: Adaptado de PMI (2025), Fernandes (2024), Cruz & Scur (2016), Aubry et al. (2010), Kerzner (2017), Hans & Mnkandla (2023), Souza et al. (2015)

### **2.4.3 O Papel da Gestão de Topo na Eficiência do PMO**

Para que o PMO possa desempenhar eficazmente as suas funções, é essencial que conte com o suporte da gestão de topo. O envolvimento da gestão institucional não só confere legitimidade ao PMO, garantindo que as suas diretrizes são seguidas de forma transversal em toda a organização, como também fortalece a sua influência nos processos de decisão e na alocação estratégica de recursos (Jugend et al., 2015). Sem este apoio, o PMO pode tornar-se uma unidade com atuação limitada, sem a capacidade de implementar mudanças significativas na estrutura da organização e sem o reconhecimento necessário para influenciar a cultura organizacional.

O envolvimento da gestão de topo é considerado um dos principais fatores críticos de sucesso para o desempenho sustentado do PMO, uma vez que assegura que este atua com autoridade suficiente para promover o alinhamento estratégico, gerir recursos eficazmente e responder às exigências dinâmicas da instituição (PMI, 2025).

O compromisso da gestão de topo reflete-se, em primeiro lugar, na atribuição de recursos adequados, garantindo que o PMO tem à sua disposição ferramentas tecnológicas, capital humano qualificado e financiamento suficiente para desempenhar as suas funções de forma eficiente (Dai & Wells, 2004). A implementação de *softwares* especializados na gestão de portfólio, na análise de riscos e na monitorização de indicadores de desempenho permite que o PMO automatize processos, obtenha dados precisos e proporcione relatórios analíticos que auxiliam a gestão na tomada de decisões informadas (Kerzner, 2017). Além disso, assegurar que a equipa do PMO é composta por profissionais com formação especializada em gestão de projetos aumenta a sua eficácia, tornando-o um verdadeiro centro de competências dentro da instituição.

Outro elemento essencial para o sucesso do PMO é a sua integração nos processos de planeamento estratégico da instituição. Um PMO que opera isoladamente, sem alinhamento com as prioridades da gestão de topo, perde a sua capacidade de gerar impacto organizacional e de garantir que os projetos estejam alinhados com a visão da instituição (Souza et al., 2015). Para evitar este desalinhamento, é fundamental que o PMO tenha um papel ativo na definição das estratégias institucionais, participando de reuniões estratégicas, colaborando na definição de metas institucionais e estabelecendo

metodologias que orientem a execução dos projetos em consonância com os objetivos de longo prazo da organização.

A promoção de uma cultura organizacional voltada para a gestão de projetos constitui outro fator determinante para maximizar o impacto do PMO. De acordo com Aubry et al. (2010), uma das barreiras mais comuns à implementação de um PMO eficaz é a resistência interna à adoção de práticas padronizadas de gestão de projetos. Esse desafio é particularmente relevante em instituições com estruturas descentralizadas, como os Institutos Politécnicos, onde cada unidade pode ter a sua própria abordagem para a gestão de iniciativas. Para superar essa barreira, a gestão de topo deve atuar como um agente de transformação, incentivando uma mudança cultural que valorize a gestão estruturada de projetos, a colaboração entre equipas e a adoção de metodologias reconhecidas internacionalmente.

A transformação organizacional passa, em grande medida, pelo investimento na formação contínua das equipas. Quando a gestão de topo incentiva a certificação de profissionais em metodologias como o PMBOK, o PRINCE2 ou o Agile, o nível de maturidade da gestão de projetos aumenta significativamente, permitindo que os projetos sejam conduzidos com mais rigor e eficiência (Hans & Mnkandla, 2023). Além disso, a criação de programas de desenvolvimento interno, que incluem *workshops*, seminários e *mentoring*, reforça o compromisso da instituição com a profissionalização da gestão de projetos, capacitando as equipas para enfrentarem desafios cada vez mais complexos.

A comunicação eficaz entre o PMO e a gestão de topo é outro fator determinante para o seu sucesso. Sem um canal de comunicação claro e regular, a gestão de topo pode não compreender plenamente o valor do PMO ou subestimar a sua importância dentro da organização (Aubry et al., 2009). Para evitar essa desconexão, o PMO deve apresentar relatórios periódicos detalhados, incluindo métricas objetivas como a taxa de sucesso dos projetos, a eficiência na utilização dos recursos, os impactos das iniciativas nos objetivos institucionais e a mitigação de riscos ao longo do ciclo de vida dos projetos (Cruz & Scur, 2016). Esses relatórios não apenas aumentam a transparência da gestão de projetos, mas também fortalecem a credibilidade do PMO dentro da estrutura organizacional, garantindo que suas recomendações são valorizadas e incorporadas nos processos de decisão estratégica.

Além disso, a gestão de topo pode impulsionar o impacto do PMO ao fortalecer a governança dos projetos, estabelecendo políticas institucionais claras sobre como os projetos devem ser priorizados, geridos e avaliados. A definição de critérios padronizados para seleção de projetos, alocação de financiamento e aferição de resultados contribui para que a gestão dos projetos seja mais previsível e estruturada, evitando abordagens *ad hoc* que possam comprometer a sustentabilidade institucional. Quando a gestão de topo promove uma governança sólida e estabelece um sistema de responsabilização clara, o PMO ganha força dentro da organização, consolidando-se como uma unidade estratégica essencial para a evolução da instituição (Souza et al., 2015).

Por fim, o envolvimento da gestão de topo na avaliação contínua do impacto do PMO é fundamental para garantir que este evolua e se adapte às mudanças internas e externas. O contexto do ensino superior está em constante transformação, e os Institutos Politécnicos enfrentam desafios crescentes relacionados com a captação de financiamento, a inovação tecnológica, a internacionalização e a otimização de recursos. Nesse cenário, o PMO não pode ser uma entidade estática, devendo adaptar-se continuamente às novas exigências. Quando a gestão de topo acompanha ativamente a evolução do PMO, identificando pontos de melhoria e implementando ajustes estratégicos, assegura que este se mantém relevante e alinhado com as necessidades da instituição.

Dessa forma, a gestão de topo não deve apenas fornecer um suporte passivo ao PMO, mas sim assumir um papel ativo na sua estruturação, evolução e consolidação. O seu envolvimento direto na alocação de recursos, na integração estratégica, na capacitação de equipas e no fortalecimento da cultura organizacional determina o sucesso do PMO e o seu impacto na melhoria da gestão de projetos institucionais. Com um apoio sólido e contínuo da gestão de topo, o PMO transforma-se num catalisador de inovação e eficiência, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade dos Institutos Politécnicos no panorama educacional atual.

#### **2.4.4 Capacitação e Desenvolvimento da Cultura Organizacional**

O investimento na capacitação contínua das equipas é um dos fatores mais determinantes para a eficácia e maturidade do PMO dentro das instituições de ensino

superior. À medida que a gestão de projetos se torna mais complexa e integrada nas estratégias organizacionais, torna-se essencial que os profissionais envolvidos estejam preparados para lidar com metodologias, ferramentas e desafios cada vez mais exigentes. A capacitação não só melhora a qualidade ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, como também impulsiona uma cultura organizacional orientada para a eficiência, a inovação e a melhoria contínua (Hans & Mnkandla, 2023).

A adoção de programas estruturados de formação em metodologias de gestão de projetos tem-se revelado uma prática eficaz para a profissionalização da gestão nos Institutos Politécnicos. Certificações como PMP, PRINCE2, Agile e Scrum oferecem um referencial normativo que padroniza processos, promove a consistência na gestão dos projetos e confere maior rigor às práticas adotadas. Para além das certificações reconhecidas internacionalmente, a aposta em formação interna, ajustada ao contexto académico e às especificidades das instituições de ensino superior, promove o alinhamento dos princípios da gestão de projetos com as necessidades operacionais e estratégicas dos Institutos Politécnicos.

Neste sentido, e segundo o PMI (2025), o PMO deve assumir um papel ativo enquanto agente formador dentro da organização, promovendo iniciativas contínuas como programas de mentoria, *workshops* temáticos e mecanismos de partilha de boas práticas. Estas ações devem ser acompanhadas pelo desenvolvimento de competências transversais, incluindo a liderança, a comunicação eficaz, a resolução de problemas e o pensamento estratégico. Ao consolidar estes mecanismos, o PMO contribui diretamente para a construção de uma cultura organizacional orientada à excelência na gestão de projetos e ao fortalecimento da capacidade institucional.

A formação contínua das equipas tem ainda um impacto significativo na redução da variabilidade e inconsistências na gestão dos projetos. Quando os colaboradores partilham um conhecimento comum sobre processos, ferramentas e boas práticas, a comunicação entre equipas é facilitada, os prazos tornam-se mais previsíveis e os riscos são identificados e mitigados convenientemente. Segundo Fernandes (2024), um PMO que aposta na capacitação dos seus profissionais consegue reduzir significativamente falhas operacionais, garantir uma melhor gestão de riscos e aumentar a taxa de sucesso dos projetos. Além disso, a formação permite que os membros das equipas desenvolvam competências complementares, como liderança, tomada de decisão baseada em dados e gestão de conflitos, aspetos essenciais para um ambiente de

projetos dinâmico e colaborativo. As competências da equipa do PMO devem ir além da vertente técnica, abrangendo capacidades estratégicas, comunicacionais e analíticas, essenciais para garantir a sua relevância e integração institucional (PMI, 2025).

Para além da capacitação técnica, o desenvolvimento de competências interpessoais e organizacionais também desempenha um papel crucial na eficácia do PMO. A gestão de projetos em Institutos Politécnicos envolve múltiplos *stakeholders*, desde docentes e investigadores até entidades financiadoras e administrações públicas. Dessa forma, a capacidade de negociação, a gestão da mudança e a comunicação eficaz são competências que precisam de ser reforçadas ao longo do tempo. A realização de formações específicas sobre liderança em projetos, técnicas de facilitação e gestão de equipas multiculturais tem-se revelado essencial para a construção de um ambiente organizacional mais integrado e colaborativo (Aubry et al., 2010; PMI, 2025).

A promoção de uma cultura de melhoria contínua é outro pilar essencial na capacitação do PMO e na profissionalização da gestão de projetos dentro das instituições de ensino superior. Uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem constante e a inovação na gestão de processos permite que os colaboradores estejam sempre preparados para adotar novas abordagens, ajustar estratégias e incorporar práticas mais eficientes no seu dia a dia. Para que essa mentalidade seja consolidada, é fundamental que a gestão de topo incentive a participação ativa das equipas em eventos, em conferências e em redes de partilha de conhecimento, permitindo que o PMO se mantenha atualizado face às tendências emergentes na gestão de projetos (Jugend et al., 2015).

Segundo Pinto et al. (2010), o modelo *PMO Maturity Cube* propõe uma estrutura tridimensional para a avaliação da maturidade dos Project Management Offices (PMO), considerando as dimensões de processos, de pessoas e de ferramentas/tecnologia. A descrição detalhada do modelo é desenvolvida no ponto 2.5, dada a sua relevância para o enquadramento conceptual do presente estudo.

Complementarmente, importa considerar que a estrutura e os serviços prestados pelo PMO devem acompanhar o grau de maturidade da instituição. O conjunto de serviços pode organizar-se em três níveis — operacional, tático e estratégico — permitindo uma resposta ajustada aos diferentes estágios de desenvolvimento organizacional. Esta abordagem, mencionada pelo PMI (2025), garante que o PMO contribui de forma efetiva

para os objetivos institucionais, promovendo transparência, valor acrescentado e alinhamento com os desafios estratégicos emergentes.

A implementação de métricas objetivas para a avaliação do desempenho dos projetos e das equipas é outro aspeto essencial para garantir a melhoria contínua dos processos. Para que a capacitação tenha impacto real na eficácia dos projetos, é necessário medir e analisar os resultados das iniciativas, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. Indicadores como o cumprimento dos prazos, a conformidade com o orçamento, a qualidade das entregas e o grau de satisfação dos *stakeholders* permitem uma avaliação rigorosa do desempenho organizacional e orientam decisões estratégicas para otimizar o portfólio de projetos (Fernandes, 2024; PMI, 2025).

Além disso, a utilização de ferramentas tecnológicas para a monitorização do progresso dos projetos e a recolha de *feedback* contínuo permite que a gestão do PMO tenha uma visão mais clara sobre o impacto da capacitação e ajuste os programas de formação conforme necessário. Sistemas de *Business Intelligence* (BI), *dashboards* interativos e *software* de gestão de portfólio facilitam a recolha e a análise de dados em tempo real, garantindo que a gestão de topo e as equipas do PMO conseguem avaliar objetivamente a evolução dos projetos e o retorno das iniciativas de formação (Cruz & Scur, 2016; PMI, 2025). O valor do PMO deve ser medido com base no seu contributo estratégico para a organização, através de métricas alinhadas com os objetivos institucionais e não apenas com a entrega de projetos no prazo (PMI, 2025).

Para além da aquisição de certificações ou da frequência de ações de formação, a eficácia do PMO depende também da capacidade de alinhamento entre as competências dos profissionais e os serviços prestados pela estrutura. Como sublinha o PMI (2025), a valorização do PMO está intrinsecamente ligada à adequação das competências ao tipo de serviços oferecidos — sejam eles operacionais, táticos ou estratégicos.

Por exemplo, serviços de natureza estratégica, como o aconselhamento à gestão de topo ou o apoio ao planeamento institucional, exigem competências em visão de negócio, pensamento estratégico e influência organizacional. Por sua vez, serviços táticos, como a gestão do conhecimento ou o desenvolvimento de competências internas, requerem aptidões em colaboração, em formação de adultos e em melhoria contínua.

Esta abordagem permite uma gestão mais intencional do desenvolvimento de competências, assegurando que cada profissional do PMO investe em áreas com maior impacto no desempenho da função. Ao focar o desenvolvimento em competências críticas para os serviços prioritários, os PMO tornam-se mais eficazes, reforçam a sua credibilidade e contribuem ativamente para a criação de valor na organização.

Esta correspondência entre competências e serviços é detalhada no PMI (2025), que apresenta uma matriz de domínios de competências com exemplos de aplicação prática em diferentes contextos do PMO.

A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** abaixo apresenta algumas correspondências entre os domínios de competências dos profissionais de PMO e os serviços por eles desempenhados, com exemplos adaptados à realidade dos Institutos Politécnicos. Esta estrutura permite identificar quais as competências críticas para cada tipo de serviço, facilitando a definição de planos de desenvolvimento alinhados com os objetivos estratégicos institucionais.

**Tabela 6** - Alinhamento entre Competências e Serviços do PMO

<b>Domínio de Competência</b>	<b>Serviços do PMO</b>	<b>Exemplos de Aplicação no Contexto Politécnico</b>
<b>Visão de negócio e pensamento estratégico</b>	<b>Apoio à definição estratégica institucional</b>	Participação em grupos de planeamento estratégico para alinhar os projetos aos objetivos da instituição.
<b>Influência organizacional e comunicação eficaz</b>	<b>Aconselhamento à gestão de topo e apoio à decisão</b>	Elaboração de relatórios de progresso e propostas de decisão com base em dados de portfólio.
<b>Gestão do conhecimento e melhoria contínua</b>	<b>Desenvolvimento de metodologias e boas práticas</b>	Criação de manuais internos de gestão de projetos e atualização regular das ferramentas utilizadas.
<b>Formação e desenvolvimento de competências</b>	<b>Capacitação interna e disseminação de conhecimento</b>	Organização de <i>workshops</i> para formação de equipas em metodologias como Agile e PMBOK.
<b>Colaboração e trabalho em equipa</b>	<b>Coordenação de projetos interdepartamentais</b>	Facilitação de reuniões entre diferentes serviços para garantir a integração das iniciativas.
<b>Gestão de <i>stakeholders</i> e mudança organizacional</b>	<b>Gestão de programas e iniciativas transversais</b>	Articulação com entidades financiadoras e <i>stakeholders</i> externos para assegurar o alinhamento e o financiamento dos projetos.

Fonte: Adaptado de PMI (2025).

Por fim, a capacitação contínua não deve ser encarada como um evento isolado ou como uma ação pontual, mas sim como um processo sistemático e integrado dentro da cultura organizacional. A criação de planos de desenvolvimento profissional para os membros das equipas de projeto garante que a aprendizagem se mantém ao longo do

tempo e que os conhecimentos adquiridos são aplicados de forma eficaz no contexto institucional. Esta abordagem permite que as instituições de ensino superior aumentem a sua capacidade de resposta a desafios emergentes, reforcem a sua competitividade e assegurem que os seus projetos são geridos com excelência e inovação.

Dessa forma, investir na capacitação contínua das equipas do PMO não é apenas uma necessidade operacional, mas sim uma estratégia fundamental para o crescimento sustentável e a consolidação das boas práticas de gestão de projetos dentro dos Institutos Politécnicos. À medida que a complexidade das instituições de ensino superior aumenta e a pressão por eficiência e inovação cresce, a aposta na formação dos profissionais envolvidos na gestão de projetos torna-se um diferencial essencial para garantir que os objetivos estratégicos são alcançados com sucesso.

Complementarmente, a eficácia do PMO também depende da existência de um sistema estruturado de medição de desempenho e de criação de valor, conforme menciona o PMI (2025). A avaliação da atuação do PMO deve ir além da monitorização da entrega pontual dos projetos, integrando indicadores que reflitam o alinhamento estratégico, a satisfação das partes interessadas, a melhoria contínua e o impacto institucional. A definição de métricas específicas para avaliar o desempenho do PMO – como o grau de adoção das práticas recomendadas, a valorização percebida pelos *stakeholders* e o retorno dos investimentos em projetos – permite que as instituições de ensino superior promovam decisões mais informadas, reforcem a transparência e adaptem continuamente os serviços do PMO às suas necessidades. Esta abordagem é especialmente relevante no contexto dos Institutos Politécnicos, onde a avaliação de impacto e a sustentabilidade dos projetos são fundamentais para garantir relevância e eficácia a longo prazo.

Segundo o PMI (2025) é possível identificar um conjunto de indicadores de desempenho que contribuem para a monitorização e para a melhoria contínua da atuação dos PMO nas Instituições de Ensino Superior, incluindo os Institutos Politécnicos. Estes indicadores permitem avaliar o grau de alinhamento estratégico, a eficiência na execução dos projetos, a entrega de valor, a capacitação das equipas, a disseminação de conhecimento, a inovação e a governação. A sua aplicação permite não só assegurar uma gestão mais transparente e eficaz, mas também reforçar a prestação de contas e a tomada de decisão informada por parte da administração de topo. A **Tabela 7** apresenta os principais indicadores adaptados à realidade dos Institutos Politécnicos.

**Tabela 7** - Indicadores de Desempenho para Avaliação da Eficácia do PMO em Instituições de Ensino Superior

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>
<b>Alinhamento Estratégico dos projetos</b>	Percentagem de projetos alinhados com os objetivos estratégicos institucionais
	Grau de contribuição dos projetos para as metas de ensino, de investigação e de inovação
<b>Eficiência Operacional</b>	Taxa de cumprimento de prazos e orçamentos
	Percentagem de projetos concluídos com sucesso segundo os critérios definidos
<b>Gestão de Recursos</b>	Nível de utilização eficiente dos recursos humanos e financeiros
	Grau de reutilização de recursos entre projetos
<b>Satisfação dos Stakeholders</b>	Índice de satisfação de docentes, de investigadores, de parceiros e de financiadores
	Nível de envolvimento das partes interessadas no ciclo de vida dos projetos
<b>Capacitação e Desenvolvimento</b>	Número de horas de formação em gestão de projetos por colaborador
	Percentagem de profissionais com certificações (ex: PMP, Agile, PRINCE2)
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Número de lições aprendidas, documentadas e reutilizadas
	Existência de repositórios ativos de boas práticas e metodologias

Dimensão	Indicador
<b>Inovação e Melhoria Contínua</b>	<p>Número de iniciativas de melhoria introduzidas com base em <i>feedback</i> e avaliação</p> <p>Adoção de novas metodologias e tecnologias no ciclo de vida dos projetos</p>

Fonte: Adaptado de PMI (2025).

#### 2.4.5 Gestão de Projetos e o Papel dos PMO no Contexto Politécnico

A crescente complexidade dos desafios enfrentados pelos Institutos Politécnicos tem conduzido à adoção de metodologias estruturadas para a gestão de projetos, programas e portfólios. Neste contexto, a criação do PMO surge como uma resposta à necessidade de garantir maior eficiência na execução de projetos institucionais (PMI, 2021; PMI 2025).

De acordo com Aubry et al. (2010), os PMO desempenham um papel fundamental na normalização de práticas de gestão de projetos, permitindo que as instituições de ensino superior otimizem processos, reduzam desperdícios e assegurem o alinhamento estratégico das suas iniciativas. O PMI (2025) reforça esta perspetiva ao destacar que os PMO em ambientes educacionais devem ser estruturas adaptativas, orientadas para a criação de valor organizacional, a gestão do conhecimento e o suporte à transformação estratégica. No contexto dos Politécnicos, os PMO podem atuar em diferentes frentes, tais como:

- ✓ **Gestão de candidaturas e financiamento de projetos:** facilitando o acesso a fundos nacionais e europeus para investigação e inovação, promovendo a diversificação das fontes de financiamento e o alinhamento com as prioridades estratégicas institucionais (Kerzner, 2017; PMI, 2025).
- ✓ **Monitorização da execução de projetos académicos e institucionais:** assegurando que os objetivos, os prazos e os resultados sejam cumpridos de forma eficiente e transparente, através da aplicação de indicadores de

desempenho e de sistemas de reporte integrados (Cruz & Scur, 2016; Jugend et al., 2015).

- ✓ **Implementação de metodologias de gestão de portfólio:** melhorando a priorização, a seleção e a distribuição de recursos em função dos objetivos estratégicos definidos pela administração de topo, contribuindo para a sustentabilidade e para a relevância dos projetos (PMI, 2021; PMI, 2025).
- ✓ **Capacitação das equipas de projeto:** promovendo formações técnicas e transversais, disseminando boas práticas e consolidando uma cultura organizacional baseada na aprendizagem, na inovação e na melhoria contínua (Hans & Mnkandla, 2023; Hurt & Thomas, 2009).

Embora os PMO, nas instituições de ensino superior, ainda se encontrem em diferentes níveis de maturidade, estudos como os de Dai & Wells (2004) demonstram que a sua implementação pode trazer benefícios significativos, reduzindo riscos e aumentando a previsibilidade dos resultados.

Assim, a estrutura organizacional dos Politécnicos está em constante adaptação, procurando equilibrar a autonomia das escolas superiores e dos centros de investigação com a necessidade de maior coordenação estratégica. A introdução de práticas de gestão de projetos e do PMO reforça essa tendência, sendo um tema de crescente relevância para o futuro da gestão das instituições de ensino superior. As principais frentes de atuação dos PMO nos Institutos Politécnicos — desde a gestão de candidaturas e de financiamento até à capacitação das equipas — encontram-se sintetizadas na **Figura 4** - Dimensões de atuação dos PMO no contexto politécnico, com base na literatura.

**Figura 4** - Dimensões de atuação dos PMO no contexto politécnico



Fonte: Adaptado de Aubry et al. Hurt & Thomas (2009)2017), PMI (2021), Hurt & Thomas (2009) e Dai & Wells (2004).

Ao adotar uma abordagem centrada no cliente interno, o PMO alinha os seus serviços às necessidades reais da organização, reforçando o seu papel como facilitador estratégico e promovendo uma cultura de entrega de valor (PMI, 2025).

## **2.5 Modelos de avaliação de maturidade**

A avaliação da maturidade do PMO tem-se revelado uma ferramenta essencial para compreender o grau de desenvolvimento destas estruturas nas organizações, permitindo identificar lacunas, promover melhorias e alinhar os serviços prestados com os objetivos estratégicos institucionais. No contexto do ensino superior, onde a diversidade de projetos e a complexidade administrativa são elevadas, torna-se particularmente relevante adotar modelos que possibilitem um diagnóstico claro da atuação dos PMO.

Segundo Pinto et al. (2010), a maturidade de um PMO deve ser avaliada de forma tridimensional, considerando não apenas os processos, mas também as práticas e os resultados obtidos – perspectiva essa operacionalizada no modelo PMO *Maturity Cube*. Este modelo oferece uma abordagem clara e pragmática para a análise do desempenho e do grau de institucionalização dos PMO.

Por outro lado, o PMO *Service Maturity Model*, proposto no PMO *Practice Guide do Project Management Institute* (PMI, 2025), apresenta uma visão orientada para os serviços, organizando a maturidade em níveis progressivos que refletem o valor entregue pela estrutura à organização. Esta abordagem reconhece que os PMO evoluem não apenas em termos de processos, mas também na sofisticação dos serviços oferecidos e no impacto gerado. À medida que o PMO evolui nos níveis de maturidade, a sua atuação deixa de se limitar ao cumprimento de processos técnicos e passa a ter um papel transformador na organização. Atingir um nível de maturidade elevado implica transformar o PMO num verdadeiro centro de excelência, com capacidade para disseminar boas práticas, formar equipas e impulsionar a inovação organizacional (PMI, 2025).

Dada a sua relevância e complementaridade, os dois modelos são analisados de seguida, com o objetivo de oferecer uma base conceptual sólida para a construção dos instrumentos de recolha de dados e avaliação no presente estudo.

### **2.5.1 PMO Maturity Cube**

O modelo PMO *Maturity Cube*, proposto por Pinto et al. (2010), constitui uma abordagem robusta para avaliar o grau de maturidade dos PMO, especialmente útil em contextos organizacionais complexos e multifuncionais, como as Instituições de Ensino Superior. Este modelo baseia-se numa estrutura tridimensional, permitindo uma análise abrangente e integrada do desempenho do PMO, através de três eixos fundamentais: processos, pessoas e ferramentas/tecnologia.

A primeira dimensão, processos, refere-se ao grau de formalização, de normalização e de maturidade das práticas de gestão de projetos implementadas pelo PMO. Esta dimensão avalia a existência de metodologias consistentes, de mecanismos de controlo e da capacidade de adaptação a diferentes contextos institucionais.

A segunda dimensão, pessoas, foca-se nas competências, nos papéis e no envolvimento dos profissionais que integram o PMO. Inclui aspetos como a formação, a especialização, a definição de responsabilidades e o desenvolvimento contínuo das equipas, sendo determinante para a eficácia da atuação do PMO.

A terceira dimensão, ferramentas/tecnologia, diz respeito à utilização de sistemas de informação, de *software*, de *templates* e de infraestruturas tecnológicas que suportam a gestão de projetos. Esta componente reflete o grau de sofisticação tecnológica disponível e a sua integração nos processos de planeamento, de execução e de monitorização dos projetos.

Ao cruzar estas três dimensões, o modelo origina um “cubo de maturidade” que permite posicionar o PMO em diferentes níveis de evolução, facilitando a identificação de pontos fortes e de áreas de melhoria. Cada dimensão é avaliada numa escala progressiva, o que possibilita um diagnóstico detalhado e a definição de estratégias para o desenvolvimento futuro do PMO.

Esta abordagem mostra-se particularmente pertinente nos Institutos Politécnicos, onde coexistem projetos com diferentes tipologias — desde iniciativas de investigação, a projetos de inovação pedagógica ou de modernização administrativa — exigindo uma estrutura de gestão eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da instituição. A utilização do PMO *Maturity Cube* neste contexto permite avaliar o grau de institucionalização das práticas de gestão de projetos e orientar o fortalecimento funcional e estratégico do PMO.

Além disso, o modelo apresenta flexibilidade de aplicação, podendo ser ajustado à realidade de diferentes organizações, o que o torna particularmente útil em estudos práticos como o presente, cuja intenção é avaliar a maturidade dos PMO em instituições de ensino superior portuguesas.

Para melhor compreender a aplicabilidade do modelo, apresenta-se, de seguida, a **Tabela 8**, com o detalhe das três dimensões do PMO *Maturity Cube*, ilustrando exemplos concretos adaptados à realidade dos Institutos Politécnicos.

**Tabela 8** - Dimensões do Modelo PMO Maturity Cube segundo Pinto et al. (2010)

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos no contexto das IES</b>
<b>Processos</b>	Avalia o grau de formalização, de normalização e de consistência dos processos de gestão de projetos.	Existência de metodologias padronizadas, de guias de procedimentos, de <i>checklists</i> e de manuais de boas práticas.
<b>Pessoas</b>	Foca-se nas competências, na formação e no envolvimento das equipas que integram o PMO.	Capacitação contínua, equipas multidisciplinares, partilha de conhecimento e cultura colaborativa.
<b>Ferramentas e Tecnologia</b>	Analisa o uso e a integração de ferramentas tecnológicas no suporte à gestão de projetos.	Utilização de <i>software</i> de planeamento (ex.: MS Project), plataformas de colaboração ou sistemas de monitorização de indicadores.

Fonte: Adaptado de Pinto, A., Cota, M., & Levin, G. (2010). *The PMO maturity cube: A project management office maturity model*. PMI® Research Conference, Washington, DC. Project Management Institute.

### 2.5.2 PMO Service Maturity Model

O *PMO Service Maturity Model*, proposto pelo Project Management Institute (PMI, 2025), constitui uma abordagem inovadora que está centrada nos serviços prestados pelos PMO e na sua capacidade de criar valor estratégico e operacional nas organizações. Ao contrário de modelos centrados apenas na formalização de processos ou de estruturas, este modelo avalia o grau de maturidade com base na sofisticação, na consistência e no impacto dos serviços oferecidos, refletindo uma perspetiva mais centrada no cliente e orientada para os resultados.

Segundo o PMI (2025), a maturidade do PMO é avaliada numa escala de cinco níveis, onde cada patamar representa um avanço na forma como o PMO entrega valor à organização:

- ✓ **Nível 1 – Serviços de Base:** o PMO presta serviços básicos, geralmente administrativos ou operacionais, com pouca padronização ou alinhamento estratégico. Os processos são reativos e a atuação tende a ser informal.
- ✓ **Nível 2 – Serviços Padronizados:** os serviços começam a ser formalizados, com procedimentos definidos e documentação sistematizada. O foco continua operacional, mas já se verificam melhorias na eficiência.
- ✓ **Nível 3 – Serviços Otimizados:** o PMO atua de forma mais proativa, com métricas de desempenho, melhoria contínua e integração parcial com os objetivos estratégicos. A colaboração com outras áreas é reforçada.
- ✓ **Nível 4 – Serviços Estratégicos:** há uma forte integração entre os serviços do PMO e a estratégia institucional. O PMO apoia a tomada de decisão, contribui para a priorização de portfólios e alinha os projetos com metas organizacionais.
- ✓ **Nível 5 – Serviços Transformacionais:** o PMO é uma peça central na transformação organizacional, com elevado grau de influência, de inovação e de criação de valor. Atua como parceiro estratégico da gestão de topo.

Este modelo é sustentado por diversos autores mencionados pelo PMI (2025), como Hobbs et al. (2008), que sublinham a importância de adaptar os serviços do PMO às necessidades da organização e de desenvolver capacidades evolutivas que acompanhem a sua maturidade institucional.

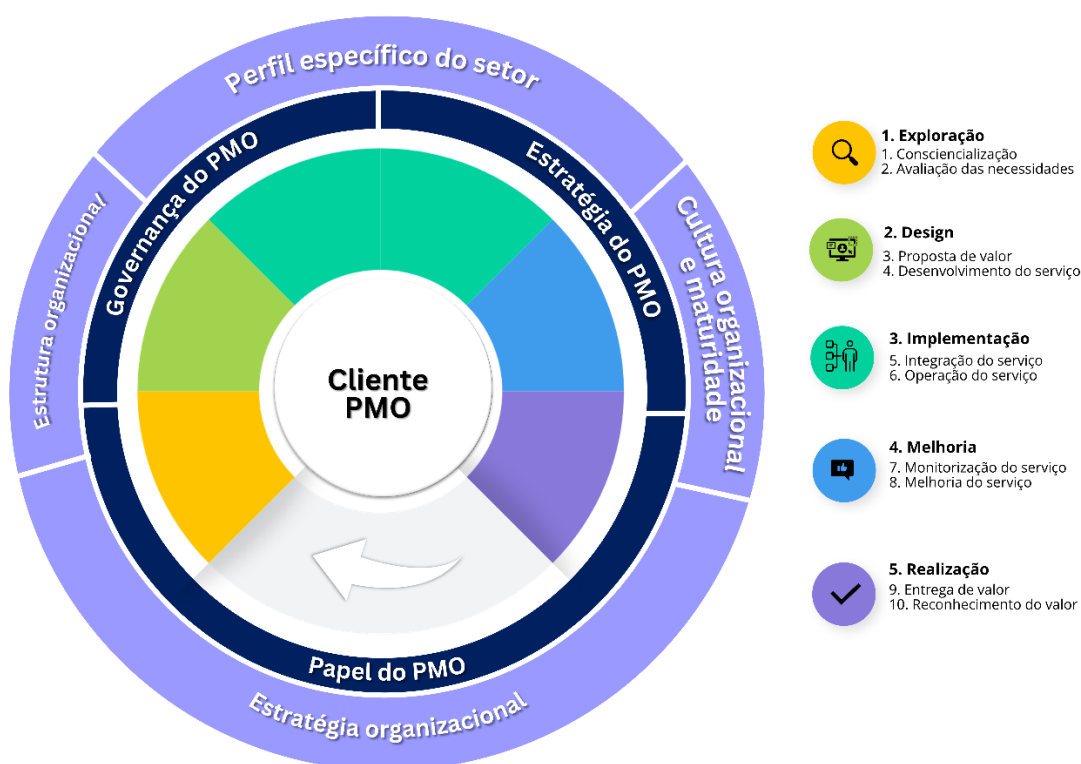
Outra característica distintiva deste modelo é o seu foco nos resultados obtidos, e não apenas nas atividades realizadas. A maturidade é, assim, medida pela consistência na entrega de valor, pela satisfação das partes interessadas e pela capacidade de adaptação a diferentes contextos e exigências. Esta abordagem é particularmente relevante em Instituições de Ensino Superior, onde os projetos variam amplamente em objetivo e natureza, e onde a agilidade e a orientação estratégica do PMO podem representar uma vantagem competitiva.

A **Figura 5** representa um modelo conceptual da maturidade e da criação de valor do PMO, colocando o cliente do PMO no centro do modelo, de forma a evidenciar a orientação para a criação de valor percebido pelos *stakeholders*. Em torno deste núcleo, o modelo apresenta um ciclo de criação e entrega de valor estruturado em cinco fases

— exploração, design, implementação, melhoria e realização — que refletem a evolução progressiva dos serviços do PMO ao longo do seu nível de maturidade.

Este ciclo é enquadrado pelo papel e pelo posicionamento do PMO na organização, traduzido pelo o seu alinhamento com a estratégia organizacional e pelo respetivo enquadramento de governação. O anel exterior do modelo evidencia ainda a influência do contexto organizacional, incluindo a estrutura organizacional, a cultura e a maturidade institucional e o perfil específico do setor, fatores que condicionam a forma como o PMO opera e cria valor em diferentes contextos organizacionais.

**Figura 5 - Modelo conceptual da maturidade e da criação de valor do PMO**



Fonte: Elaboração própria, adaptado de PMI, 2025.

### 3 Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia adotada na presente investigação, cujo objetivo principal é analisar o papel e o contributo dos Project Management Offices (PMO) nas

instituições de ensino superior politécnico em Portugal, com especial foco nas suas funções operacionais, o nível de formalização, o impacto na gestão de projetos e o apoio ao desenvolvimento de competências.

A definição da abordagem metodológica teve por base os objetivos do estudo e a natureza exploratória do tema. Neste sentido, optou-se por uma estratégia de investigação quantitativa, recorrendo à aplicação de um inquérito por questionário composto por questões de resposta fechada, com o intuito de recolher dados objetivos junto dos gestores de projetos dos PMO da população alvo do estudo.

Neste capítulo são apresentados o tipo e a abordagem do estudo, a caracterização da população, os instrumentos de recolha de dados utilizados, as técnicas de análise e as considerações éticas que orientaram todo o processo investigativo.

### **3.1 Tipo e Abordagem do Estudo**

O presente estudo caracteriza-se como uma investigação de natureza aplicada, com uma abordagem predominantemente quantitativa, tendo como objetivo compreender e analisar o papel dos Project Management Offices (PMO) nas instituições politécnicas portuguesas. A opção por esta abordagem justifica-se pela recolha de dados estruturados através de um inquérito por questionário, composto por questões de resposta fechada, concebidas para avaliar a perceção dos participantes sobre o grau de maturidade e os serviços prestados pelos PMO, com base em modelos reconhecidos na literatura de gestão de projetos.

### **3.2 Estratégia de Investigação**

A investigação adota uma estratégia exploratória-descritiva, com o objetivo de descrever as práticas existentes, identificar as funções dos PMO, aferir o seu grau de formalização e de maturidade e de compreender o seu impacto na gestão de projetos e no desenvolvimento de competências, em contextos organizacionais com diferentes níveis de maturidade institucional e diversidade estrutural.

### 3.3 População, Amostra e Contexto

A população-alvo do estudo é composta por:

- ✓ Gestores de projetos, coordenadores e técnicos com funções de apoio à gestão de projetos nos PMO das instituições de ensino superior politécnico em Portugal;

O universo do estudo corresponde aos Gabinetes de Gestão de Projetos (PMO) das Instituições de Ensino Superior Politécnico em Portugal, conforme identificadas na listagem oficial da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES)<sup>2</sup> e na **Tabela 9**, incluindo instituições de natureza pública, privada e escolas não integradas.

**Tabela 9** - Instituições de Ensino Superior Politécnico consideradas no universo do estudo

<b>Nome da Instituição</b>	<b>Natureza</b>
- ISLA Santarém - Instituto Politécnico	Privada
- Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia da Produção de Aveiro-Norte - Universidade de Aveiro	Pública
- Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	Não Integrada (Privada)
- Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve	Pública
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade de Coimbra	Pública
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Minho	Pública
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Porto	Pública
- Escola Superior de Enfermagem de Lisboa	Não Integrada (Pública)
- Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus - Universidade de Évora	Pública
- Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny	Não Integrada (Privada)
- Escola Superior de Enfermagem de Vila Real (ESEVR)	Pública
- Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve	Pública
- Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Portimão) - Universidade do Algarve	Pública
- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Não Integrada (Pública)
- Escola Superior de Saúde - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores	Pública
- Escola Superior de Saúde - Ponta Delgada - Universidade dos Açores	Pública
- Escola Superior de Saúde - Universidade da Madeira	Pública
- Escola Superior de Saúde - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Pública
- Escola Superior de Saúde - Universidade do Algarve	Pública
- Escola Superior de Saúde de Aveiro - Universidade de Aveiro	Pública
- Escola Superior de Saúde de Santa Maria	Não Integrada (Privada)
- Escola Superior de Saúde Egas Moniz	Não Integrada (Privada)

<sup>2</sup> DGES – Direção-Geral do Ensino Superior. Disponível em: <https://www.dges.gov.pt>

- Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro	Pública
- Escola Superior de Tecnologias e Administração - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores	Pública
- Escola Superior de Tecnologias e Administração - Ponta Delgada - Universidade dos Açores	Pública
- Escola Superior de Tecnologias e Gestão - Universidade da Madeira	Pública
- Escola Superior Náutica Infante D. Henrique	Não Integrada (Pública)
- Instituto Politécnico da Guarda	Pública
- Instituto Politécnico da Lusofonia	Privada
- Instituto Politécnico da Maia	Privada
- Instituto Politécnico de Beja	Pública
- Instituto Politécnico de Bragança	Pública
- Instituto Politécnico de Castelo Branco	Pública
- Instituto Politécnico de Coimbra	Pública
- Instituto Politécnico de Leiria	Pública
- Instituto Politécnico de Lisboa	Pública
- Instituto Politécnico de Portalegre	Pública
- Instituto Politécnico de Porto	Pública
- Instituto Politécnico de Santarém	Pública
- Instituto Politécnico de Saúde do Norte - CEPSU	Privada
- Instituto Politécnico de Setúbal	Pública
- Instituto Politécnico de Tomar	Pública
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Pública
- Instituto Politécnico de Viseu	Pública
- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Pública
- Instituto Politécnico Jean Piaget do Norte	Privada
- Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul	Privada
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro - Universidade de Aveiro	Pública
- Instituto Superior de Engenharia - Universidade do Algarve	Pública
- Instituto Superior Politécnico Gaya	Privada
- ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia	Privada

Fonte: Elaboração própria, com base na listagem oficial da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) <sup>3</sup>.

A amostra será não probabilística por conveniência, sendo os participantes selecionados com base na sua ligação direta à temática em estudo. A investigação abrange instituições de natureza pública, privada e de escolas não integradas, públicas e privadas, refletindo a diversidade do subsistema politécnico em Portugal e permitindo

<sup>3</sup> DGES – Direção-Geral do Ensino Superior. Disponível em: <https://www.dges.gov.pt>

uma análise comparativa mais abrangente do papel e da maturidade dos PMO neste contexto.

Tendo em conta a especificidade do perfil dos participantes e a natureza exploratória da investigação, considerou-se adequada uma amostra mínima de 30 respostas válidas, provenientes de diferentes instituições politécnicas. Esta dimensão assegura uma análise descritiva fiável, permitindo identificar tendências e padrões relevantes no contexto estudado.

A definição da amostra incidiu exclusivamente sobre Instituições Politécnicas Públicas, opção que resultou de constrangimentos práticos associados ao processo de recolha de dados. Apesar das tentativas realizadas junto de instituições privadas e escolas não integradas, a taxa de resposta revelou-se reduzida nesses contextos. Em contraste, as Instituições Politécnicas Públicas demonstraram maior disponibilidade e colaboração no apoio à divulgação e à resposta ao inquérito, permitindo assegurar um número de respostas consistente e metodologicamente robusto. Esta opção contribuiu para a obtenção de uma amostra mais homogénea e fiável, alinhada com os objetivos do estudo e com o contexto organizacional em análise.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados**

A construção do instrumento de recolha de dados deste estudo baseou-se no modelo *PMO Maturity Cube* (Pinto et al., 2010), articulado com a estrutura de serviços do PMO proposta na Secção 7 do *PMO Practice Guide* (PMI, 2025). Este modelo, aprofundado no Apêndice da Secção 7 do guia, oferece um quadro tridimensional de análise centrado nas dimensões de pessoas, de processos e de ferramentas/tecnologia, em diferentes níveis de maturidade.

Com base neste enquadramento, o questionário foi desenvolvido para avaliar o grau de maturidade dos PMO nos Institutos Politécnicos Portugueses, recorrendo a critérios de avaliação claros e alinhados com a realidade do ensino superior. A estrutura das secções e a formulação das variáveis foram desenhadas de forma a refletir as principais dimensões de atuação dos PMO, com foco nos aspetos que mais contribuem para a criação de valor organizacional.

A estrutura e o racional da construção do inquérito podem ser consultados no Apêndice incluído na Secção 7 do guia do PMI (2025), que serviu como principal referência técnica na elaboração dos itens.

O instrumento foi desenhado para ser aplicado a profissionais envolvidos na gestão de projetos institucionais. A sua estrutura inclui questões de caracterização profissional e afirmações com opções de resposta graduadas, que permitem identificar o grau de maturidade dos serviços prestados pelos PMO e recolher perceções detalhadas sobre a sua presença, organização e contributo nas instituições.

A validação do conteúdo do questionário foi assegurada com o apoio do orientador, garantindo a clareza, a pertinência e a adequação das questões aos objetivos do estudo.

### **3.5 Técnicas de Análise de Dados**

Os dados recolhidos serão analisados através de estatística descritiva, com apoio do *Microsoft Forms* e do *software* SPSS, utilizando técnicas de estatística descritiva, nomeadamente frequências absolutas e relativas, médias e modas, com o intuito de identificar padrões e tendências nos dados recolhidos.

### **3.6 Considerações Éticas**

O estudo respeita os princípios éticos da investigação. A participação é voluntária e anónima, e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Os participantes são informados sobre os objetivos do estudo no início do questionário, sendo garantida a confidencialidade e o uso responsável da informação fornecida.

## 4 Resultados

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos através do inquérito aplicado aos gestores e técnicos com funções de apoio à gestão de projetos nos PMO das instituições politécnicas portuguesas integradas no CCISP. A análise incide sobre as dimensões de atuação do PMO, com base no modelo *PMO Maturity Cube* (Pinto et al., 2010a) e nos níveis de maturidade definidos pelo PMI (2025).

### 4.1 Caracterização da Amostra

A presente secção tem como objetivo caracterizar a amostra de participantes que responderam ao inquérito, de forma a enquadrar o perfil profissional dos inquiridos e a garantir uma melhor compreensão dos resultados seguintes. Esta caracterização permite contextualizar as perceções recolhidas sobre o papel e o impacto dos PMO nas Instituições Politécnicas de Ensino Superior.

Importa referir que a amostra considerada integra exclusivamente participantes em funções nos PMO de Instituições Politécnicas Públicas integradas no CCISP, em virtude da maior colaboração destas instituições no processo de recolha de dados.

**Tabela 10** - Instituições de Ensino Superior Politécnico contactadas e participação no estudo

<b>Nome da Instituição</b>	<b>Natureza</b>	
- ISLA Santarém - Instituto Politécnico	Privada	S/ resposta
- Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia da Produção de Aveiro-Norte - Universidade de Aveiro	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	Não Integrada (Privada)	S/ resposta
- Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade de Coimbra	Pública	Respondeu
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Minho	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Porto	Pública	<b>Respondeu</b>
- Escola Superior de Enfermagem de Lisboa	Não Integrada (Pública)	S/ resposta
- Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus - Universidade de Évora	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny	Não Integrada (Privada)	S/ resposta

- Escola Superior de Enfermagem de Vila Real (ESEVR)	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Portimão) - Universidade do Algarve	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Não Integrada (Pública)	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde - Ponta Delgada - Universidade dos Açores	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde - Universidade da Madeira	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde - Universidade do Algarve	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde de Aveiro - Universidade de Aveiro	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Saúde de Santa Maria	Não Integrada (Privada)	<b>Respondeu</b>
- Escola Superior de Saúde Egas Moniz	Não Integrada (Privada)	<b>Respondeu</b>
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Tecnologias e Administração - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Tecnologias e Administração - Ponta Delgada - Universidade dos Açores	Pública	S/ resposta
- Escola Superior de Tecnologias e Gestão - Universidade da Madeira	Pública	S/ resposta
- Escola Superior Náutica Infante D. Henrique	Não Integrada (Pública)	S/ resposta
- Instituto Politécnico da Guarda	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico da Lusofonia	Privada	S/ resposta
- Instituto Politécnico da Maia	Privada	S/ resposta
- Instituto Politécnico de Beja	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Bragança	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Castelo Branco	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Coimbra	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Leiria	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Lisboa	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Portalegre	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Porto	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Santarém	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Saúde do Norte - CEPSU	Privada	S/ resposta
- Instituto Politécnico de Setúbal	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Tomar	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico de Viseu	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Pública	<b>Respondeu</b>
- Instituto Politécnico Jean Piaget do Norte	Privada	S/ resposta

- Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul	Privada	S/ resposta
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro - Universidade de Aveiro	Pública	S/ resposta
- Instituto Superior de Engenharia - Universidade do Algarve	Pública	S/ resposta
- Instituto Superior Politécnico Gaya	Privada	S/ resposta
- ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia	Privada	S/ resposta

Fonte: Elaboração da Autora.

**Nota:** Foram excluídas da análise as respostas provenientes de instituições não integradas no CCISP (n=4).

**Tabela 11** – Dados Socioprofissionais

<b>Função</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Coordenador de Projetos	5	13,5
Gestor de Projetos Júnior	9	24,3
Gestor de Projetos Sénior	19	51,4
Outro	4	10,8
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Tempo de Experiência</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 1 a 3 anos	5	13,5
De 4 a 7 anos	6	16,2
Inferior a 1 ano	4	10,8
Superior a 7 anos	22	59,5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Certificações</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Agile (ex.: <i>Scrum Master, AgilePM</i> );	4	10,8
Não possuo certificações na área;	31	83,8
Outro	1	2,7
PM4R;	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Grau de Envolvimento com o PMO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
A tempo inteiro	26	70,3
A tempo parcial	6	16,2
Nenhum	5	13,5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração da Autora.

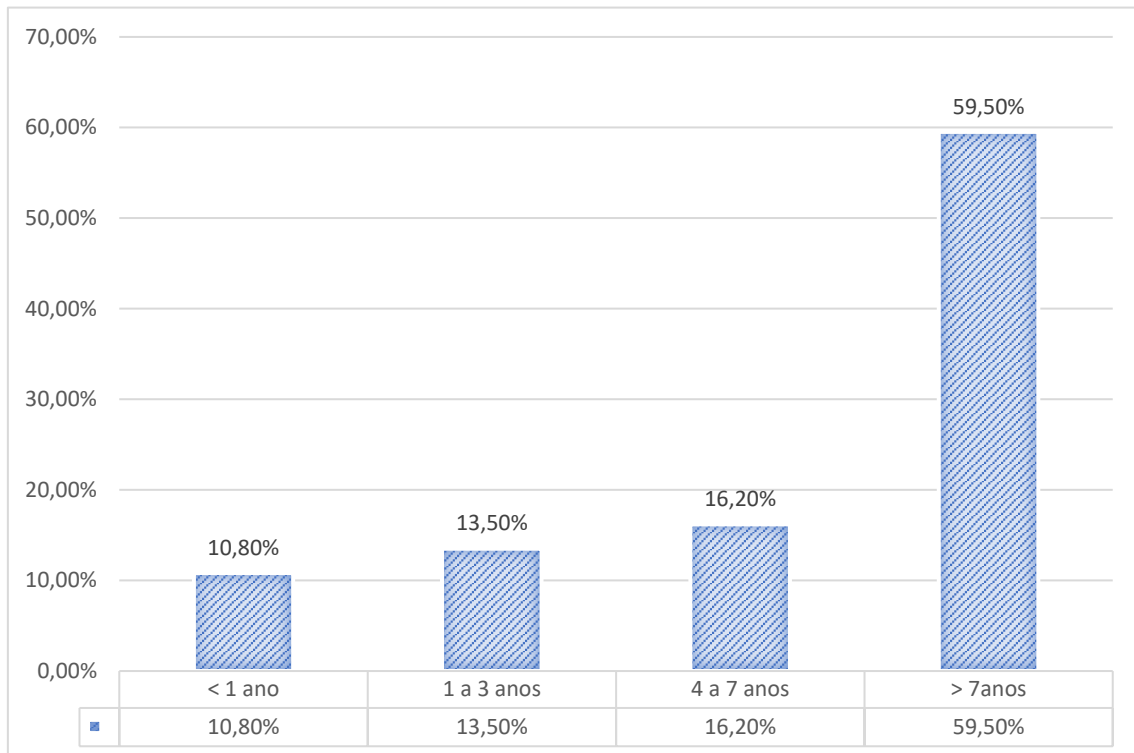
**Nota:** Os participantes que indicaram não ter qualquer envolvimento com o PMO (n=5) foram excluídos do tratamento estatístico subsequente, incidindo a análise apenas sobre os participantes com colaboração ativa com os PMO.

A amostra do estudo é composta por 37 participantes, permitindo uma análise descritiva consistente do perfil profissional dos respondentes.

Relativamente à função atual, verifica-se uma predominância clara de profissionais com responsabilidades diretas na gestão de projetos. A função de Gestor de Projetos Sénior é a mais representativa, correspondendo a 51,4% da amostra (n=19), seguida de Gestor de Projetos Júnior, com 24,3% (n=9). Os Coordenadores de Projetos representam 13,5% dos participantes (n=5), enquanto a categoria “Outro” apresenta uma expressão residual (10,8%, n=4). Esta distribuição evidencia uma forte presença de perfis com elevada responsabilidade operacional e decisiva na gestão de projetos, reforçando a adequação da amostra aos objetivos do estudo.

No que respeita ao tempo de experiência, observa-se que a maioria dos participantes apresenta uma trajetória profissional consolidada. Destaca-se o grupo com mais de 7 anos de experiência, que representa 59,5% da amostra (n=22). Os participantes com 4 a 7 anos de experiência correspondem a 16,2% (n=6), enquanto os que possuem 1 a 3 anos representam 13,5% (n=5). A categoria inferior a 1 ano apresenta a menor expressão (10,8%, n=4). Estes dados indicam que a amostra é maioritariamente composta por profissionais experientes, o que contribui para a credibilidade e consistência das perceções recolhidas.

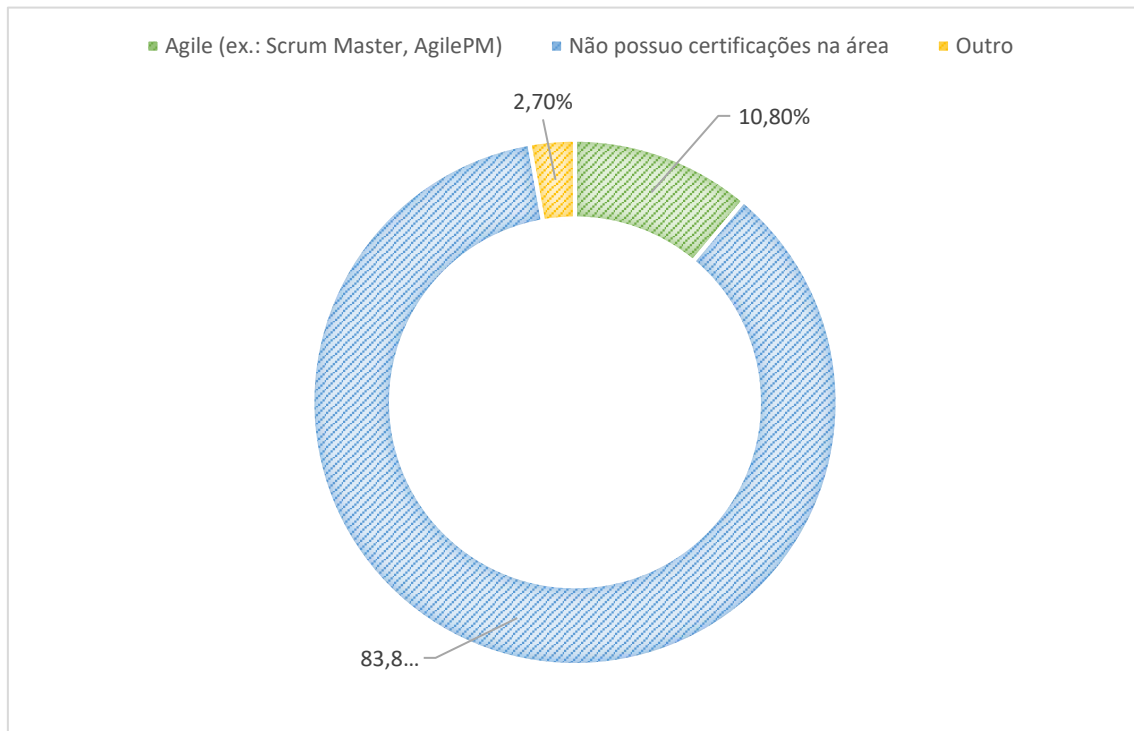
**Figura 6** - Distribuição dos participantes por tempo de experiência profissional



Fonte: Elaboração da Autora.

Quanto às certificações em gestão de projetos, verifica-se que a grande maioria dos participantes (83,8%, n=31) não possui certificações formais na área. Apenas 10,8% (n=4) indicam deter certificações Agile (ex.: *Scrum Master*, *AgilePM*). As certificações PM4R e outras formações específicas surgem com uma expressão residual (2,7% cada). Estes resultados sugerem que, apesar da elevada experiência profissional, a certificação formal não constitui uma prática generalizada no contexto analisado, evidenciando percursos formativos maioritariamente baseados na experiência prática e em formação não certificada.

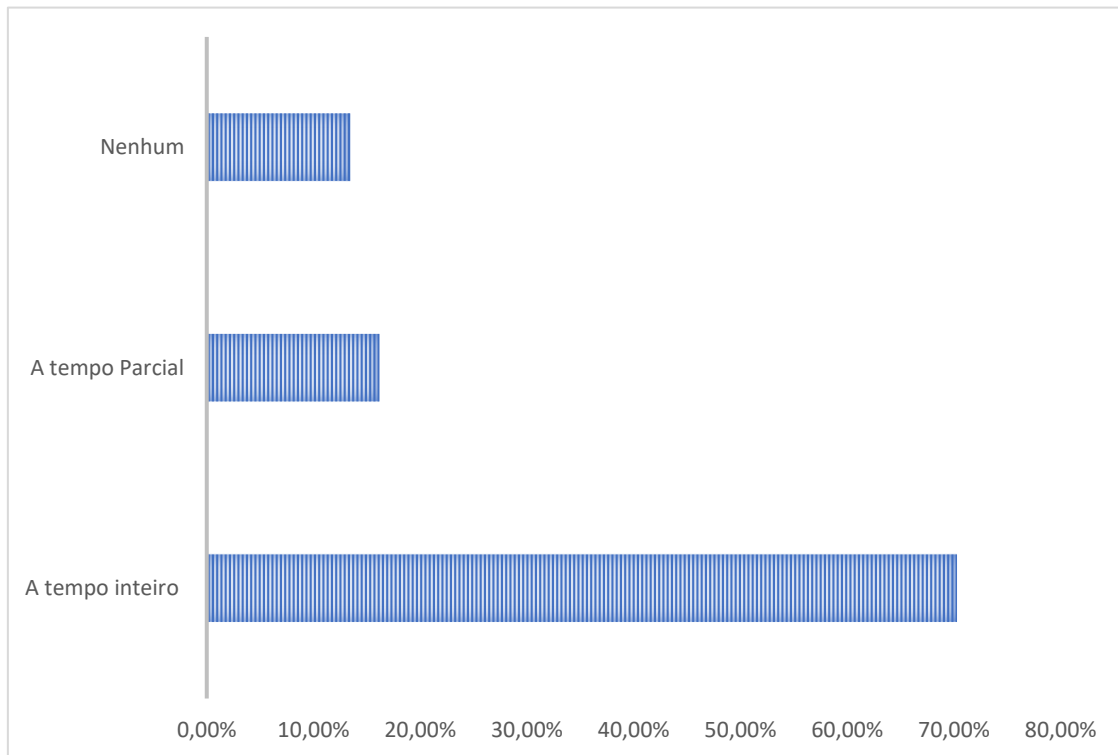
**Figura 7 - Distribuição dos participantes por certificações em gestão de projetos**



Fonte: Elaboração da Autora.

No que concerne ao grau de envolvimento com o PMO, observa-se um envolvimento predominantemente intenso. A maioria dos participantes (70,3%, n=26) refere um envolvimento a tempo inteiro com o PMO, enquanto 16,2% (n=6) indicam envolvimento a tempo parcial. Um total de 13,5% dos respondentes (n=5) indicou não ter qualquer envolvimento com o PMO, tendo estes casos sido excluídos do tratamento estatístico seguinte, por não se enquadrarem no objetivo do estudo. Assim, a análise da maturidade, do impacto e dos serviços prestados pelos PMO incide exclusivamente sobre os participantes com envolvimento direto e contínuo com estas estruturas.

**Figura 8** - Grau de envolvimento dos participantes com o PMO



Fonte: Elaboração da Autora.

Em resumo, a amostra caracteriza-se por um perfil altamente qualificado em termos de experiência profissional, com forte representação de gestores de projetos sénior e elevado envolvimento com o PMO, ainda que com uma reduzida incidência de certificações formais. Este enquadramento reforça a consistência, a fiabilidade e a pertinência analítica dos dados recolhidos, assegurando uma base sólida para a avaliação da maturidade e do impacto dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas portuguesas.

## **4.2 Avaliação da Maturidade por Dimensão**

A presente secção apresenta os resultados relativos à avaliação da maturidade dos Project Management Offices (PMO), organizados de acordo com as três dimensões definidas no modelo adotado:

- ✓ Pessoas;
- ✓ Processos;

- ✓ Ferramentas e Tecnologia.

A análise baseia-se nas respostas obtidas através do inquérito por questionário e tem como objetivo descrever o nível de maturidade percecionado pelos participantes em cada uma das dimensões consideradas, recorrendo a indicadores associados aos diferentes níveis de maturidade.

Numa primeira fase, procede-se à análise descritiva dos itens da escala, permitindo uma leitura detalhada do comportamento individual de cada variável. Para o efeito, recorreu-se a estatística descritiva, nomeadamente à média, à mediana, ao desvio-padrão e aos quartis, com o intuito de identificar tendências e padrões nas perceções dos participantes no contexto das instituições analisadas. Posteriormente, os resultados são apresentados de forma agregada por dimensão.

**Tabela 12** - Estatística descritiva dos itens da escala de maturidade do PMO

Itens da Escala	M	Mediana	DP	Quartis		
				Q1	Q2	Q3
Q6. Auditorias de acompanhamento - Processo e Metodologia	2,31	2,31	0,95	1,50	2,00	3,00
Q7. Auditorias de acompanhamento - Integração e Acompanhamento	2,77	2,77	1,01	2,00	3,00	3,50
Q8. Auditorias de acompanhamento - Valor e Impacto Organizacional	2,85	2,85	1,21	2,00	3,00	4,00
Q9. Gestão da mudança - Processo e Ferramentas	2,31	2,31	0,75	2,00	2,00	3,00
Q10. Gestão da mudança - Avaliação de Impacto e Controlo	2,69	2,69	1,03	2,00	3,00	3,50
Q11. Gestão da mudança - Governança e Envolvimento dos Stakeholders	2,69	2,69	1,03	2,00	3,00	3,00
Q12. Gestão da relação com o cliente (CRM) - Processos e Ferramentas	2,46	2,46	0,97	2,00	2,00	3,50
Q13. Gestão da relação com o cliente (CRM) - Avaliação de Necessidades de Satisfação	2,54	2,54	0,97	2,00	2,00	3,50
Q14. Gestão da relação com o cliente (CRM) - Governança e Relacionamento	3,00	3,00	1,22	2,00	3,00	4,00
Q15. Data analytics e reporte - Sistemas e Ferramentas de Análise e Reporte	2,15	2,15	0,55	2,00	2,00	2,50
Q16. Data analytics e reporte - Qualidade e Utilização dos Dados	2,46	2,46	0,88	2,00	2,00	3,00

Q17. Data analytics e reporte - Suporte à Tomada de Decisão	2,77	2,77	1,30	2,00	2,00	4,00
Q18. Gestão de incidentes - Processos e Ferramentas de Gestão	2,62	2,62	0,87	2,00	3,00	3,00
Q19. Gestão de incidentes - Análise e Prevenção	2,46	2,46	0,88	2,00	3,00	3,00
Q20. Gestão de incidentes - Comunicação e Impacto Organizacional	2,69	2,69	0,95	2,00	3,00	3,50
Q21. Mentoring and coaching - Estrutura e Formalização do Programa	1,77	1,77	0,93	1,00	2,00	2,00
Q22. Mentoring and coaching - Capacitação e Desenvolvimento	1,69	1,69	0,75	1,00	2,00	2,00
Q23. Mentoring and coaching - Impacto Organizacional e Liderança	1,92	1,92	0,95	1,00	2,00	2,50
Q24. Gestão do desempenho - Métricas e Processos de Medição	2,15	2,15	0,80	1,50	2,00	3,00
Q25. Gestão do desempenho - Análise e Previsão do Desempenho	2,23	2,23	1,09	1,00	2,00	3,00
Q26. Gestão do desempenho - Alinhamento Estratégico e Impacto Organizacional	2,23	2,23	1,17	1,50	2,00	2,50
Q27. Gestão de programa - Estrutura e Governança do Programa	2,54	2,54	0,66	2,00	2,00	3,00
Q28. Gestão de programa - Alinhamento Estratégico e Realização de Benefícios	2,23	2,23	0,60	2,00	2,00	3,00
Q29. Gestão de programa - Capacidades de Liderança e Inovação	2,46	2,46	0,88	2,00	3,00	3,00
Q30. Gestão de projeto - Competências e Estrutura de Gestão	3,31	3,31	0,95	2,00	4,00	4,00
Q31. Gestão de projeto - Processos e Ferramentas de Gestão	2,23	2,23	0,93	2,00	2,00	2,50
Q32. Gestão de projeto - Alinhamento Estratégico e Valor Entregue	2,77	2,77	1,17	2,00	3,00	3,50
Q33. Serviços de suporte a projeto - Âmbito e Formalização dos Serviços	2,46	2,46	0,78	2,00	2,00	3,00
Q34. Serviços de suporte a projeto - Eficiência e Qualidade do Suporte	2,62	2,62	0,77	2,00	3,00	3,00
Q35. Serviços de suporte a projeto - Uso de Tecnologia e Inteligência Artificial	2,08	2,08	0,86	1,50	2,00	2,50
Q36. Garantia da qualidade - Processos e Padrões de Qualidade	2,62	2,62	0,87	2,00	3,00	3,00
Q37. Garantia da qualidade - Métricas e Medição da Qualidade	2,23	2,23	0,83	2,00	2,00	3,00
Q38. Garantia da qualidade - Impacto e Inovação Organizacional	2,77	2,77	1,01	2,00	3,00	3,00
Q39. Gestão do risco - Processos e Integração de Gestão de Riscos	2,31	2,31	0,85	2,00	2,00	2,50
Q40. Gestão do risco - Análise e Avaliação de Riscos	2,31	2,31	0,85	2,00	2,00	3,00

---

Q41. Gestão do risco - Resposta, Medição e Vantagem Competitiva	2,31	2,31	0,85	2,00	2,00	3,00
---	------	------	------	------	------	------

---

Fonte: Elaboração da Autora.

**Nota.** M = média; DP = desvio-padrão; Q1, Q2 e Q3 correspondem aos percentis 25, 50 (mediana) e 75, respetivamente.

De um modo geral, os resultados demonstrados na **Tabela 12**, evidenciam médias compreendidas entre 1,69 e 3,31, indicando que a maturidade percecionada pelos participantes se situa predominantemente entre os níveis Inicial e Integrado da escala. A maioria dos itens apresenta valores médios próximos de 2, o que sugere que muitas das práticas associadas às funções do PMO se encontram ainda em fases iniciais de implementação nas instituições analisadas.

A análise da mediana reforça esta tendência, verificando-se que, para a grande maioria dos itens, o valor central se situa em 2, confirmando que pelo menos metade dos respondentes avalia estas práticas como correspondentes ao nível Inicial. Alguns itens apresentam medianas de 3, nomeadamente em áreas relacionadas com a integração de auditorias, a avaliação de impacto, a governação de projetos e as competências de gestão de projeto, refletindo níveis de maturidade mais consolidados em domínios específicos.

Relativamente à dispersão das respostas, os valores de desvio-padrão variam aproximadamente entre 0,55 e 1,30, o que indica, na generalidade, uma dispersão moderada. Esta variabilidade sugere a existência de diferenças relevantes entre os contextos institucionais analisados, refletindo distintos níveis de desenvolvimento das práticas associadas ao PMO. Itens com valores mais elevados de DP evidenciam maior heterogeneidade nas perceções dos participantes, enquanto valores mais reduzidos indicam maior consenso entre os respondentes.

A análise dos quartis permite aprofundar a compreensão da distribuição das respostas. Em grande parte dos itens, o primeiro quartil (Q1) situa-se nos níveis 1 ou 2, indicando que 25% das respostas se concentram nos níveis mais baixos da escala. O terceiro quartil (Q3) posiciona-se maioritariamente no nível 3, evidenciando que 75% das classificações não ultrapassam o nível Integrado. Em alguns itens específicos, como os associados ao valor e ao impacto organizacional das auditorias, à governação da relação com o cliente e às competências e estrutura de gestão de projetos, observa-se

um Q3 igual a 4, sugerindo a presença pontual de práticas mais avançadas, ainda que estas não se encontrem generalizadas.

De forma global, a análise estatística dos itens da escala revela que as práticas associadas às diferentes funções do PMO se encontram maioritariamente em fases iniciais a intermédios de maturidade, com evidência de evolução em áreas específicas, mas sem uma consolidação transversal das práticas mais avançadas. Estes resultados reforçam a pertinência de uma análise agregada por dimensão, apresentada nas secções seguintes, de modo a compreender de forma integrada o nível de maturidade do PMO nas áreas de Pessoas, Processos e Ferramentas e Tecnologia.

#### **4.2.1 Dimensão: Pessoas**

Esta dimensão analisa o grau de maturidade dos PMO no que respeita às práticas de relacionamento, de desenvolvimento e de coordenação humana associadas à gestão de projetos. No presente estudo, esta dimensão é operacionalizada através da avaliação dos processos de Gestão da Relação com o Cliente (CRM), de *Mentoring and Coaching* e Gestão de Programa, permitindo compreender de que forma o PMO apoia os *stakeholders* internos, promove o desenvolvimento de competências e assegura a articulação entre projetos e programas.

- **Gestão da Relação com o Cliente (CRM)**

No que se refere ao processo de Gestão da Relação com o Cliente (CRM), os resultados evidenciam uma predominância clara do Nível 2 – Padronizado, particularmente nos itens associados à formalização da comunicação e à recolha de informação junto dos clientes internos. No item relativo à existência e aplicação de processos de CRM (Q12), 17 participantes posicionam-se neste nível, indicando que as interações com os clientes do PMO começam a ser realizadas de forma estruturada, ainda que com limitações ao nível da sofisticação e integração tecnológica.

Os níveis Integrado (Nível 3) e Estratégico (Nível 4) surgem com menor expressão, refletindo contextos em que a gestão da relação com o cliente já se encontra articulada com os processos de gestão de projetos e de programas, embora ainda sem uma abordagem plenamente preditiva ou transformacional. O Nível 1 – Básico mantém uma

presença relevante, evidenciando que, em algumas instituições, as práticas de CRM permanecem essencialmente informais.

Este padrão repete-se nos itens relativos à avaliação de necessidades e satisfação dos clientes (Q13 e Q14), onde se observa novamente a concentração nos níveis intermédios de maturidade, com reduzida expressão do Nível 5 – Transformacional. Estes resultados indicam que, apesar de existirem esforços de sistematização da relação com os clientes internos, a utilização de abordagens avançadas e orientadas para a antecipação de necessidades ainda é limitada.

- **Mentoring and Coaching**

Relativamente ao processo de *Mentoring and Coaching*, os resultados revelam igualmente uma predominância dos níveis intermédios de maturidade, com maior concentração no Nível 2 – Padronizado e no Nível 3 – Integrado. Este padrão sugere que o PMO desempenha, na maioria das instituições, um papel ativo no apoio às equipas de projeto, através de práticas de acompanhamento, de partilha de conhecimento e de orientação técnica.

Contudo, a expressão reduzida dos níveis Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) indica que estas práticas ainda não se encontram plenamente institucionalizadas como instrumentos estratégicos de desenvolvimento organizacional. A presença de respostas nos níveis mais baixos de maturidade e de algumas respostas classificadas como “Não sabe/Não responde” reflete diferenças no grau de formalização do *mentoring e coaching* entre instituições, bem como distintos níveis de visibilidade do papel do PMO neste domínio.

- **Gestão de Programa**

No processo de Gestão de Programa, observa-se uma maior dispersão dos resultados, ainda que com predomínio dos níveis Básico (Nível 1), Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3). Nos itens associados à definição de objetivos, à gestão de benefícios e ao alinhamento estratégico (Q27 e Q28), destaca-se o Nível 2, indicando que a gestão de programas é, em muitos casos, aplicada de forma funcional, com objetivos mais claros, mas ainda com limitações ao nível da gestão sistemática de benefícios e da otimização de recursos.

No item relativo à liderança e à governação dos programas (Q29), verifica-se uma maior concentração no Nível 3 – Integrado, evidenciando contextos em que o PMO assume um papel mais estruturante na coordenação e na articulação entre projetos relacionados. Ainda assim, os níveis mais elevados de maturidade apresentam uma expressão residual, sugerindo que a gestão de programas raramente é utilizada como instrumento estratégico de transformação organizacional.

Em resumo, a análise da dimensão Pessoas evidencia um nível de maturidade globalmente intermédio dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas. Os resultados revelam a existência de práticas estruturadas e em consolidação, com especial incidência nos níveis Padronizado e Integrado, mas também evidenciam limitações ao nível da integração estratégica e da adoção de abordagens transformacionais.

Os resultados detalhados por item encontram-se apresentados no Apêndice B.

#### **4.2.2 Dimensão: Processos**

A Dimensão Processos avalia o grau de maturidade dos PMO no que respeita à definição, à formalização, à normalização e ao controlo dos processos associados à gestão de projetos e de programas. Esta dimensão permite analisar em que medida os PMO contribuem para a consistência metodológica, para a previsibilidade dos resultados e para a melhoria contínua das práticas de gestão de projetos nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas.

Neste estudo, esta dimensão é operacionalizada através da análise de um conjunto alargado de processos, nomeadamente a gestão da mudança, a gestão de incidentes, a gestão do desempenho, a gestão de projetos, os serviços de suporte ao projeto, a garantia da qualidade e a gestão do risco, os quais refletem diferentes níveis de complexidade organizacional.

De forma global, os resultados evidenciam uma predominância dos níveis intermédios de maturidade, com maior concentração nos níveis Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3). Este padrão indica que existem metodologias e procedimentos definidos e aplicados de forma relativamente consistente, ainda que nem sempre plenamente integrados numa lógica transversal de governação.

Os processos associados à gestão de projetos, aos serviços de suporte ao projeto e à gestão do desempenho apresentam níveis de maturidade mais consolidados, refletindo práticas estruturadas ao nível do planeamento, do acompanhamento e do controlo. Em que, por outro lado, a gestão da mudança, a gestão de incidentes e a gestão do risco revelam maior concentração nos níveis iniciais e intermédios, sugerindo abordagens mais reativas e com menor integração sistémica.

Os níveis Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) apresentam uma expressão residual, indicando que a utilização dos processos do PMO como instrumentos estratégicos de governação e de criação de valor ainda não se encontra plenamente consolidada.

Os resultados detalhados por processo encontram-se apresentados no Apêndice B.

#### **4.2.3 Dimensão: Ferramentas e Tecnologia**

A Dimensão Ferramentas e Tecnologia avalia o grau de maturidade dos PMO no que respeita à utilização de sistemas de informação, de ferramentas de apoio à gestão de projetos, de mecanismos de reporte e de soluções de análise de dados que suportam a monitorização, o controlo e a tomada de decisão.

Esta dimensão é operacionalizada através do processo de *Data Analytics* e Reporte. Os resultados evidenciam uma concentração significativa nos níveis Básico (Nível 1) e Padronizado (Nível 2), indicando uma utilização ainda limitada e pouco integrada das ferramentas tecnológicas disponíveis.

A reduzida expressão dos níveis Integrado (Nível 3), Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) sugere que a informação produzida pelo PMO raramente é utilizada de forma sistemática para suporte à decisão estratégica ou para antecipação de riscos. Estes resultados apontam para uma maturidade tecnológica limitada, com forte dependência de práticas tradicionais de reporte.

Ou seja, a dimensão Ferramentas e Tecnologia apresenta um nível de maturidade globalmente baixo a intermédio, evidenciando um potencial significativo de evolução através da adoção de sistemas mais integrados e orientados para a decisão.

Os resultados detalhados por item encontram-se apresentados no Apêndice B.

### 4.3 Perceção sobre o Impacto do PMO

Nesta secção iremos analisar a perceção dos participantes sobre o impacto do PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas, com base nos resultados obtidos nas dimensões de maturidade anteriormente apresentadas. Ao contrário do ponto 4.2, que se centrou na avaliação do nível de maturidade dos processos, das pessoas e das ferramentas, este ponto procura realizar uma leitura integrada e transversal dos resultados, evidenciando o impacto percebido do PMO na gestão de projetos, no apoio às equipas e no contexto organizacional.

De forma global, os resultados indicam que o PMO é percebido como uma estrutura com impacto relevante sobretudo ao nível operacional, contribuindo para a melhoria da organização, do acompanhamento e do suporte durante o ciclo de vida dos projetos institucionais. Esta perceção positiva está alinhada com os níveis de maturidade intermédios identificados nas dimensões Pessoas e Processos, nos quais predominam práticas padronizadas e em consolidação.

No que respeita ao impacto na gestão de projetos, os resultados associados aos processos de gestão de projetos, de serviços de suporte ao projeto e de gestão do desempenho evidenciam que o PMO desempenha um papel ativo no apoio ao planeamento, à monitorização e ao controlo dos projetos. A predominância dos níveis Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3) nestes domínios sugere que os participantes reconhecem o contributo do PMO para a melhoria da consistência metodológica e para a redução de falhas na execução dos projetos, ainda que com margem para evolução ao nível estratégico.

Relativamente ao apoio às equipas de projeto, os processos associados à Gestão da Relação com o Cliente (CRM) e ao *Mentoring and Coaching* revelam uma perceção favorável do papel do PMO enquanto estrutura de suporte técnico e metodológico. Os níveis intermédios de maturidade observados indicam que o PMO é reconhecido como facilitador do trabalho das equipas, promovendo a partilha de conhecimento, o esclarecimento de procedimentos e a normalização de práticas, ainda que estas funções nem sempre estejam plenamente formalizadas ou institucionalizadas.

No plano do impacto organizacional, os resultados associados à Gestão de Programa, à Gestão da Mudança e à Gestão do Risco revelam uma perceção mais moderada do

contributo do PMO. A predominância do Nível 2 – Padronizado nestes processos sugere que o impacto do PMO ao nível do alinhamento estratégico, da gestão integrada de benefícios e da antecipação de riscos ainda é limitado, refletindo uma atuação predominantemente operacional e com menor influência nos níveis estratégicos da organização.

Por fim, no que se refere ao suporte à decisão, os resultados da dimensão Ferramentas e Tecnologia evidenciam uma perceção de impacto reduzido, associada à limitada utilização de ferramentas integradas de análise e reporte. A concentração nos níveis Básico (Nível 1) e Padronizado (Nível 2) indica que o PMO ainda não explora plenamente o potencial da informação e dos dados para apoiar a tomada de decisão estratégica, o que condiciona o seu impacto organizacional mais amplo.

Em resumo, a perceção dos participantes aponta para um PMO com impacto reconhecido sobretudo ao nível operacional e de apoio às equipas, mas com impacto estratégico ainda em desenvolvimento. Esta leitura integrada reforça a coerência entre os níveis de maturidade identificados no ponto 4.2 e o impacto percecionado, evidenciando um potencial significativo de evolução do PMO enquanto instrumento de criação de valor organizacional nas Instituições Politécnicas Públicas.

**Tabela 13** - Síntese da perceção sobre o impacto do PMO por níveis de maturidade

<b>Dimensão de impacto avaliada</b>	<b>Pergunta(s)</b>	<b>Nível predominante</b>	<b>Interpretação</b>
Impacto na gestão de projetos	Q24–26 Q30–35	Nível 2–3	Impacto operacional em consolidação
Apoio às equipas de projeto	Q12–14 Q21–23 Q15–17	Nível 2–3	Apoio técnico e metodológico reconhecido
Impacto organizacional	Q27–29 Q39–41	Nível 2	Impacto estratégico ainda limitado
Suporte à decisão	Q6–8	Nível 1–2	Baixa maturidade tecnológica e impacto reduzido

Fonte: Elaboração da Autora.

#### **4.4 Identificação de Boas Práticas e Desafios**

A presente secção tem como objetivo identificar as boas práticas e os principais desafios associados à atuação dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas, com base na leitura integrada dos níveis de maturidade e da percepção do impacto do PMO apresentados nos pontos anteriores. Esta análise permite compreender não apenas os progressos já alcançados, mas também os constrangimentos que condicionam a evolução e a consolidação do PMO no contexto institucional.

##### **✓ Boas Práticas Identificadas**

Entre as boas práticas identificadas, destaca-se, em primeiro lugar, a existência de processos padronizados de gestão de projetos, que contribuem para uma maior consistência metodológica e para a uniformização das práticas adotadas pelas equipas. A predominância dos níveis Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3) em várias dimensões evidencia que os PMO desempenham um papel relevante na definição de procedimentos comuns, no apoio ao planeamento e no acompanhamento da execução dos projetos.

Outra boa prática evidenciada diz respeito ao apoio operacional e técnico às equipas de projeto, nomeadamente através de práticas de *mentoring and coaching* e de uma gestão estruturada da relação com os *stakeholders* internos. Os resultados demonstram que o PMO é frequentemente percecionado como uma estrutura de suporte, facilitadora da partilha de conhecimento, do esclarecimento de procedimentos e da resolução de dificuldades ao longo do ciclo de vida dos projetos.

A coordenação entre projetos relacionados, associada às práticas de gestão de programa, constitui igualmente uma boa prática emergente. Ainda que não plenamente consolidada, a presença de níveis intermédios de maturidade indica que, em algumas instituições, o PMO começa a assumir um papel mais estruturante na articulação entre projetos, promovendo uma visão mais integrada e coerente do conjunto de projetos institucionais.

Por fim, importa salientar a valorização do papel do PMO enquanto estrutura organizacional, reconhecida pelos participantes sobretudo ao nível do apoio à gestão

de projetos e à organização do trabalho. Esta perceção positiva constitui uma base favorável para o reforço e para a evolução futura das práticas do PMO.

### ✓ **Principais Desafios Identificados**

Apesar das boas práticas identificadas, os resultados evidenciam também um conjunto de desafios estruturais e operacionais que limitam o impacto e a maturidade dos PMO nas instituições analisadas. Um dos principais desafios prende-se com a limitada integração estratégica do PMO, refletida na reduzida expressão dos níveis Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) em várias dimensões. Este resultado sugere que o PMO continua, na maioria dos casos, a desempenhar um papel predominantemente operacional, com influência limitada nos processos de decisão estratégica.

Outro desafio relevante relaciona-se com a baixa maturidade na dimensão Ferramentas e Tecnologia, nomeadamente no domínio do *Data Analytics* e Reporte. A utilização pouco integrada de ferramentas tecnológicas e a fraca exploração dos dados disponíveis condicionam o suporte à decisão e a capacidade do PMO para antecipar riscos, monitorizar benefícios e apoiar a gestão estratégica do conjunto de projetos da instituição.

A gestão da mudança e do risco constitui igualmente um domínio desafiante, caracterizado por abordagens ainda pouco sistematizadas e predominantemente reativas. A ausência de práticas consolidadas nestas áreas limita a capacidade do PMO para apoiar a adaptação organizacional e para mitigar de forma proativa os impactos associados à execução dos projetos.

Adicionalmente, a presença de respostas classificadas como “Não sabe/Não responde” em algumas dimensões pode refletir fragilidades ao nível da comunicação interna, da clarificação do papel do PMO e da visibilidade das suas práticas, constituindo um desafio adicional à sua afirmação institucional.

Os resultados evidenciam a coexistência de boas práticas consolidadas, sobretudo ao nível da padronização de processos e do apoio operacional às equipas, com desafios significativos relacionados com a integração estratégica, a maturidade tecnológica e a gestão proativa da mudança e do risco. Esta leitura reforça a ideia de que os PMO nas Instituições Politécnicas Públicas se encontram numa fase de consolidação,

apresentando um potencial relevante de evolução enquanto estruturas de criação de valor organizacional, desde que sejam reforçadas as dimensões estratégicas e tecnológicas da sua atuação.

#### **4.5 Considerações Finais sobre os Resultados**

A análise dos resultados apresentada ao longo do presente capítulo permitiu caracterizar a amostra e avaliar o nível de maturidade dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas, bem como compreender a perceção dos participantes relativamente ao impacto destas estruturas no contexto institucional.

De forma global, os resultados evidenciam um nível de maturidade predominantemente intermédio, com maior incidência nos níveis Padronizado e Integrado nas dimensões Pessoas e Processos, refletindo a existência de práticas estruturadas e em fase de consolidação. Em contraste, a dimensão Ferramentas e Tecnologia apresenta níveis de maturidade mais baixos, evidenciando limitações ao nível da integração tecnológica e do suporte à decisão baseada em dados.

A perceção dos participantes aponta para um impacto positivo do PMO sobretudo ao nível operacional, nomeadamente no apoio à gestão de projetos e às equipas, ainda que com um contributo estratégico menos expressivo. Esta leitura é coerente com os níveis de maturidade identificados e reforça a ideia de que os PMO se encontram numa fase de desenvolvimento gradual, com potencial significativo de evolução.

Resumindo, os resultados obtidos fornecem uma visão integrada do estado atual dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas, constituindo uma base sólida para a discussão crítica dos resultados no capítulo seguinte e para a formulação de recomendações orientadas para o reforço do papel e do impacto destas estruturas organizacionais.

## **5 Discussão de resultados**

### **5.1 Introdução**

Este capítulo tem como objetivo discutir criticamente os principais resultados obtidos no estudo, à luz da revisão da literatura e dos objetivos definidos. A discussão incide sobre o papel dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas portuguesas integradas no CCISP, analisando o seu nível de maturidade, o contributo para a gestão de projetos, o desenvolvimento de competências e o grau de alinhamento estratégico alcançado.

Ao contrário do capítulo anterior, centrado na apresentação descritiva dos resultados, este capítulo procura interpretar os dados obtidos, contextualizando-os no enquadramento teórico da gestão de projetos e dos modelos de maturidade do PMO. Pretende-se, assim, compreender em que medida os resultados observados confirmam, complementam ou divergem das evidências apresentadas na literatura, bem como identificar implicações relevantes para a prática organizacional no contexto do ensino superior politécnico.

A discussão desenvolvida neste capítulo tem por base a análise descritiva detalhada apresentada no capítulo anterior, que incluiu a interpretação das médias, medianas, desvios-padrão e quartis dos itens da escala de maturidade do PMO. Esta abordagem permitiu identificar padrões de concentração das respostas, níveis predominantes de maturidade e áreas de maior ou menor dispersão, os quais sustentam a interpretação crítica que se segue.

### **5.2 Discussão por Dimensão Avaliada**

Com o objetivo de facilitar a leitura integrada dos resultados discutidos nas diferentes dimensões analisadas, apresenta-se de seguida uma tabela-síntese que consolida os principais níveis de maturidade identificados, o impacto percebido do PMO e a respetiva interpretação à luz da literatura. Esta síntese permite evidenciar, de forma comparativa, os padrões transversais observados nas dimensões Pessoas, Processos e Ferramentas e Tecnologia.

A discussão por dimensão baseia-se na análise integrada dos itens que as compõem, considerando não apenas os valores médios, mas também as medianas e a distribuição das respostas através dos quartis. A predominância de medianas situadas nos níveis 2

e 3 e a concentração do terceiro quartil maioritariamente no nível 3 permitem sustentar empiricamente os níveis de maturidade identificados para cada dimensão, conforme a **Tabela 14**.

**Tabela 14** - Síntese interpretativa da maturidade e impacto do PMO

<b>Dimensão</b>	<b>Nível de maturidade predominante</b>	<b>Impacto percecionado</b>	<b>Interpretação com a Literatura</b>
Pessoas	Nível 2-3	Apoio às equipas e desenvolvimento de competências em consolidação	Alinhado com PMO operacionais em fase intermédia
Processos	Nível 2-3	Forte impacto operacional	Padronização como base para maturidade futura
Ferramentas e Tecnologia	Nível 1-2	Impacto reduzido	Limitação comum em organizações públicas

Fonte: Elaboração da Autora.

### **5.2.1 Maturidade dos PMO no contexto politécnico**

Os resultados do presente estudo evidenciam que os PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas apresentam, de forma global, um nível de maturidade intermédio, com predominância dos níveis Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3). Esta constatação é consistente com diversos estudos que apontam para uma evolução gradual dos PMO, particularmente em organizações públicas e instituições de ensino superior, onde estas estruturas tendem a assumir inicialmente um papel mais operacional do que estratégico.

De acordo com o PMI (2025), os níveis intermédios de maturidade refletem a existência de processos definidos e aplicados de forma relativamente consistente, ainda que sem uma integração plena ao nível estratégico e sem uma orientação transformacional. Os resultados obtidos neste estudo alinham-se com esta perspetiva, evidenciando que os PMO analisados já ultrapassaram uma fase inicial de informalidade, mas ainda não atingiram níveis elevados de maturidade caracterizados pela criação sistemática de valor organizacional e pela influência direta na tomada de decisão estratégica.

Esta leitura é sustentada pelos resultados da análise dos itens da escala, que evidenciam uma concentração significativa das respostas nos níveis intermédios da maturidade. A predominância de medianas iguais a 2 e a limitada expressão de valores de terceiro quartil superiores ao nível 3 indicam que, embora existam práticas estruturadas e parcialmente integradas, estas ainda não se encontram plenamente consolidadas nem sistematicamente orientadas para a criação de valor estratégico.

A literatura aponta que a maturidade dos PMO está fortemente associada à sua evolução histórica, ao grau de formalização organizacional e ao envolvimento da gestão de topo (Pinto et al., 2010; PMI, 2025). No contexto das instituições politécnicas públicas, fatores como a complexidade administrativa, as restrições de recursos e a natureza pública das organizações podem contribuir para uma progressão mais lenta da maturidade dos PMO, justificando a predominância de níveis intermédios observada.

Adicionalmente, estudos realizados em contextos de ensino superior indicam que os PMO tendem a concentrar-se inicialmente na padronização de práticas e no apoio metodológico às equipas, antes de evoluírem para funções estratégicas de gestão de portefólio e alinhamento organizacional. Os resultados do presente estudo corroboram esta tendência, evidenciando que a maturidade alcançada pelos PMO analisados se traduz sobretudo na consolidação de práticas operacionais e de coordenação, em detrimento de uma atuação estratégica mais abrangente.

A reduzida expressão dos níveis Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) sugere que os PMO ainda não são amplamente reconhecidos como estruturas-chave na definição e na implementação da estratégia institucional. Esta realidade é consistente com a literatura, que destaca que a transição para níveis elevados de maturidade exige não apenas processos consistentes, mas também uma forte legitimação organizacional e um claro patrocínio da gestão de topo (Aubry et al., 2010; PMI, 2025).

Ou seja, a maturidade dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas reflete um período de consolidação, caracterizado pela existência de práticas estruturadas e integradas, mas ainda com limitações ao nível estratégico. Esta leitura contribui para compreender os resultados observados nas restantes dimensões analisadas e constitui um ponto de partida relevante para a reflexão sobre o reforço do papel dos PMO enquanto agentes de criação de valor organizacional.

De forma a reforçar a análise crítica da maturidade dos PMO no contexto politécnico, procede-se à comparação entre os principais resultados do estudo e as evidências reportadas na literatura. A **Tabela 15** permite confrontar os níveis de maturidade observados com os contributos teóricos de referência, evidenciando convergências e explicando as especificidades do contexto analisado

**Tabela 15** - Confronto entre resultados do estudo e literatura

<b>Aspeto analisado</b>	<b>Resultados do estudo</b>	<b>Evidência na literatura</b>
Nível global de maturidade	Intermédio (Nível 2–3)	Hobbs & Aubry (2010); PMI (2025)
Foco operacional	Elevado	PMO operacionais predominam em contextos públicos
Alinhamento estratégico	Limitado	Depende do patrocínio da gestão de topo

Fonte: Elaboração da Autora.

### **5.2.2 Apoio Operacional à Gestão de Projetos**

Os resultados do estudo evidenciam que o apoio operacional à gestão de projetos constitui uma das áreas em que os PMO apresentam maior impacto percecionado nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas. Esta constatação está alinhada com a predominância dos níveis Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3) identificados em vários processos associados à gestão de projetos, aos serviços de suporte ao projeto e à monitorização do desempenho.

A literatura reconhece que, em contextos organizacionais com maturidade intermédia, o PMO tende a assumir um papel essencialmente operacional, centrado na normalização de práticas, no apoio metodológico às equipas e no acompanhamento da execução dos projetos (Aubry et al., 2010; PMI, 2025). Os resultados do presente estudo corroboram esta perspetiva, evidenciando que os participantes reconhecem o PMO como uma estrutura facilitadora da gestão quotidiana dos projetos, contribuindo para uma maior consistência na aplicação de métodos, de ferramentas e de procedimentos.

O apoio prestado pelo PMO manifesta-se, sobretudo, ao nível do planeamento, da monitorização e do controlo da execução, bem como na disponibilização de orientações, de *templates* e de instrumentos de reporte. Esta atuação contribui para reduzir a variabilidade das práticas adotadas pelas equipas de projeto e para mitigar riscos associados à execução, ainda que nem sempre se traduza numa abordagem plenamente integrada de governação do conjunto de projetos da instituição.

Importa salientar que o impacto operacional do PMO é percecionado como particularmente relevante no contexto das instituições politécnicas públicas, onde coexistem projetos de natureza diversa, frequentemente associados a financiamento externo, a exigências de reporte rigorosas e a múltiplos *stakeholders*. Nestes contextos, o PMO assume um papel de suporte fundamental, promovendo maior organização, previsibilidade e controlo na gestão dos projetos institucionais.

Contudo, a literatura sublinha que um foco excessivo no apoio operacional pode limitar a evolução do PMO para níveis superiores de maturidade, caso não seja acompanhado por um reforço das funções estratégicas e de alinhamento organizacional (Aubry et al., 2010). Os resultados obtidos sugerem precisamente esta situação, na medida em que, apesar do reconhecimento do impacto operacional do PMO, a sua influência ao nível estratégico permanece reduzida.

O apoio operacional à gestão de projetos aparece como uma função central e valorizada do PMO nas instituições analisadas, refletindo um período de maturidade intermédio e coerente com a literatura. Este papel constitui uma base sólida para a evolução futura do PMO, desde que seja complementado por uma maior integração estratégica e por uma utilização mais sistemática da informação para suporte à decisão.

O reconhecimento do impacto operacional do PMO é coerente com os resultados observados nos itens associados à gestão de projetos e aos serviços de suporte, que apresentam níveis de maturidade mais elevados e menor dispersão das respostas. Estes padrões indicam uma maior consistência na aplicação de práticas operacionais, reforçando o papel do PMO como estrutura de suporte metodológico e organizacional à execução dos projetos.

### 5.2.3 Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências em gestão de projetos constitui uma das dimensões centrais do papel do PMO, sendo frequentemente apontado na literatura como um dos principais contributos destas estruturas para a aprendizagem organizacional e para a melhoria do desempenho das equipas de projeto. No presente estudo, esta dimensão foi analisada sobretudo através dos processos de *Mentoring and Coaching* e do apoio prestado pelo PMO às equipas no exercício das suas funções.

Os resultados evidenciam que o contributo do PMO para o desenvolvimento de competências se encontra, de forma geral, num nível intermédio de maturidade, com predominância dos níveis Padronizado (Nível 2) e Integrado (Nível 3). Esta constatação sugere que, nas instituições analisadas, o PMO assume um papel relevante no apoio técnico e metodológico às equipas de projeto, promovendo a partilha de conhecimento, a orientação na aplicação de práticas de gestão de projetos e o esclarecimento de procedimentos.

A literatura destaca que os PMO em fases intermédias de maturidade tendem a atuar como centros de competências, facilitando a aprendizagem informal e o desenvolvimento progressivo das capacidades das equipas, ainda que sem uma estratégia estruturada de formação e de capacitação organizacional (Aubry et al., 2010; PMI, 2025). Os resultados obtidos neste estudo corroboram esta perspetiva, evidenciando práticas de *mentoring e coaching* que, embora existentes e valorizadas, não se encontram plenamente institucionalizadas nem integradas em planos formais de desenvolvimento de competências.

A reduzida expressão dos níveis Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) indica que o desenvolvimento de competências ainda não é, na maioria das instituições, encarado como um eixo estratégico de atuação do PMO. Esta limitação pode estar associada à ausência de mecanismos formais de avaliação de competências, à falta de programas estruturados de formação contínua e à limitada articulação entre o PMO e as políticas institucionais de desenvolvimento de recursos humanos.

Importa ainda referir que o contexto das instituições politécnicas públicas, marcado por constrangimentos de recursos e por estruturas organizacionais complexas, pode condicionar a consolidação de práticas avançadas de desenvolvimento de competências. Ainda assim, a presença consistente de níveis intermédios de

maturidade indica que existe uma base favorável para a evolução do PMO enquanto agente promotor da capacitação das equipas de projeto.

Resumindo, os resultados sugerem que o PMO contribui de forma positiva para o desenvolvimento de competências em gestão de projetos, sobretudo através do apoio operacional, da orientação técnica e da partilha de conhecimento. Contudo, este contributo permanece maioritariamente circunscrito a uma lógica de suporte e de acompanhamento, evidenciando a necessidade de reforçar o papel estratégico do PMO na promoção de uma aprendizagem organizacional mais estruturada e alinhada com os objetivos institucionais.

A análise dos itens associados aos processos de *mentoring* e *coaching* revela uma concentração das respostas nos níveis mais baixos da escala, com medianas predominantemente situadas no nível 2 e um terceiro quartil que raramente ultrapassa esse patamar. Estes resultados sustentam a interpretação de que o desenvolvimento de competências ocorre sobretudo de forma informal e pouco estruturada, corroborando a leitura de uma maturidade ainda limitada nesta dimensão.

#### **5.2.4 Alinhamento Estratégico e Envolvimento da Gestão de topo**

O alinhamento estratégico e o envolvimento da gestão de topo constituem dimensões críticas para a consolidação e evolução dos PMO, sendo amplamente reconhecidos na literatura como fatores determinantes para a transição de um papel predominantemente operacional para uma atuação estratégica e transformacional. Neste estudo, esta dimensão foi analisada sobretudo através dos processos de Gestão de Programa, de Gestão da Mudança, de Gestão do Risco e da perceção do contributo do PMO para o suporte à decisão organizacional.

Os resultados evidenciam que o alinhamento estratégico do PMO permanece limitado, refletindo-se na reduzida expressão dos níveis Estratégico (Nível 4) e Transformacional (Nível 5) ao longo dos processos analisados. A predominância dos níveis Básico (Nível 1) e Padronizado (Nível 2) sugere que, na maioria das instituições, o PMO ainda não assume um papel central na definição de prioridades estratégicas, na gestão integrada de benefícios ou na articulação entre projetos e objetivos institucionais de longo prazo.

A literatura aponta para que o envolvimento ativo da gestão de topo é um dos principais catalisadores da maturidade dos PMO, influenciando diretamente a sua legitimidade organizacional, a sua capacidade de intervenção estratégica e a sua integração nos processos de governação (Aubry et al., 2010; PMI, 2025). A limitada maturidade observada nesta dimensão pode, assim, refletir um envolvimento ainda insuficiente da gestão de topo no patrocínio e na valorização do PMO enquanto instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão.

No contexto das Instituições Politécnicas Públicas, esta realidade pode ser parcialmente explicada pela complexidade organizacional, pela multiplicidade de projetos de natureza operacional e pela forte dependência de financiamento externo, fatores que tendem a reforçar uma abordagem mais reativa e administrativa da gestão de projetos. Neste enquadramento, o PMO é frequentemente orientado para o cumprimento de requisitos formais e para o apoio à gestão operacional de projetos, em detrimento de uma atuação mais estratégica e prospetiva.

Adicionalmente, os resultados associados à Gestão da Mudança e à Gestão do Risco indicam que estas áreas ainda não se encontram plenamente integradas numa lógica estratégica transversal. A predominância de abordagens padronizadas, mas pouco preditivas, limita a capacidade do PMO para antecipar impactos, apoiar processos de transformação organizacional e contribuir para uma gestão mais proativa da incerteza.

Os resultados sugerem que o alinhamento estratégico do PMO e o envolvimento da gestão de topo constituem áreas críticas de desenvolvimento, representando simultaneamente um dos principais desafios e uma das maiores oportunidades de evolução destas estruturas. O reforço do patrocínio da gestão de topo, aliado a uma maior integração do PMO nos processos estratégicos e de governação institucional, emerge como um fator essencial para a progressão dos PMO para níveis superiores de maturidade e para a maximização do seu impacto organizacional.

A fragilidade do alinhamento estratégico é igualmente evidenciada pela reduzida expressão de práticas associadas à gestão integrada de programas, à gestão da mudança e à gestão do risco, cujos itens apresentam níveis de maturidade predominantemente baixos a intermédios. A ausência de valores elevados de terceiro quartil nestes domínios indica que estas práticas não se encontram amplamente disseminadas nem institucionalizadas.

### 5.3 Síntese Interpretativa

A discussão dos resultados permitiu compreender de forma integrada o papel, o nível de maturidade e o impacto dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas. De forma global, os resultados evidenciam que os PMO se encontram num período de maturidade intermédio, caracterizado pela consolidação de práticas padronizadas e parcialmente integradas, mas ainda com limitações ao nível estratégico e transformacional.

A análise confirma que o impacto do PMO é percecionado sobretudo ao nível operacional, nomeadamente no apoio à gestão de projetos, na normalização de procedimentos e no suporte às equipas. Este contributo revela-se particularmente relevante num contexto institucional marcado pela diversidade de projetos, pela complexidade administrativa e pelas exigências associadas ao financiamento externo.

Paralelamente, o papel do PMO no desenvolvimento de competências aparece como uma função em consolidação, sustentada por práticas de *mentoring e coaching*, ainda que maioritariamente assentes numa lógica de apoio informal e pouco estruturado. A ausência de uma abordagem estratégica ao desenvolvimento de competências limita a capacidade do PMO para se afirmar como um verdadeiro centro de excelência em gestão de projetos.

Por fim, os resultados evidenciam fragilidades ao nível do alinhamento estratégico e do envolvimento da administração, refletidas na reduzida integração do PMO nos processos de decisão e de governação institucional. Esta limitação condiciona a evolução do PMO para níveis superiores de maturidade e reforça a necessidade de um maior patrocínio da gestão de topo e de uma articulação mais estreita entre projetos e objetivos estratégicos.

Os resultados do estudo revelam a coexistência de boas práticas operacionais consolidadas com desafios estruturais relevantes, apontando para um PMO com potencial significativo de evolução enquanto estrutura de criação de valor organizacional.

Com vista a sintetizar a discussão desenvolvida ao longo do presente capítulo, apresenta-se a **Tabela 16** para a leitura integrada dos resultados, que agrega as

principais conclusões relativas à maturidade, ao impacto operacional, ao desenvolvimento de competências e ao alinhamento estratégico do PMO. Este enquadramento permite uma visão global e articulada dos resultados, preparando a transição para o capítulo das conclusões.

**Tabela 16** - Leitura integrada dos resultados

<b>Eixo</b>	<b>Leitura global</b>
Maturidade	Em consolidação
Impacto	Predominantemente operacional
Competências	Desenvolvimento informal

Fonte: Elaboração da Autora.

Esta síntese interpretativa resulta da articulação entre a análise estatística detalhada dos itens e dimensões apresentada no capítulo anterior e a discussão crítica à luz da literatura, permitindo uma compreensão integrada do papel atual e do potencial evolutivo dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas.

#### **5.4 Limitações da Discussão**

Apesar da relevância dos resultados obtidos, a presente discussão apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a amostra do estudo é não probabilística por conveniência, estando circunscrita às Instituições Politécnicas Públicas integradas no CCISP, o que limita a generalização dos resultados a outros contextos do ensino superior, nomeadamente às instituições privadas e às escolas não integradas.

Em segundo lugar, os resultados baseiam-se na perceção dos participantes, recolhida através de um inquérito por questionário, o que implica um grau de subjetividade associado às respostas. A ausência de métodos complementares de natureza

qualitativa, como entrevistas ou análise documental aprofundada, limita a triangulação dos dados e a exploração mais detalhada de algumas dimensões analisadas.

Adicionalmente, a avaliação da maturidade dos PMO foi realizada com base num modelo específico e num conjunto delimitado de processos, podendo outras abordagens teóricas ou instrumentos de avaliação conduzir a leituras complementares ou alternativas dos resultados.

Não obstante estas limitações, considera-se que os resultados obtidos são consistentes com os objetivos definidos e com a metodologia adotada, constituindo uma base válida para a compreensão do papel e do impacto dos PMO nas Instituições Politécnicas Públicas e para a formulação das conclusões e recomendações apresentadas no capítulo seguinte.

## 6 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel e o grau de maturidade dos Project Management Offices (PMO) nas Instituições Politécnicas Públicas portuguesas integradas no CCISP, com particular foco nas suas funções operacionais, no impacto percecionado na gestão de projetos e no contributo para o desenvolvimento de competências em planeamento e controlo.

A investigação seguiu uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa, baseada na aplicação de um inquérito por questionário dirigido a gestores de projetos e a técnicos com funções de apoio à gestão de projetos em gabinetes de gestão de projetos (PMO) das Instituições Politécnicas Públicas portuguesas integradas no CCISP. O instrumento de recolha de dados foi construído com base em modelos de referência amplamente reconhecidos na literatura, nomeadamente o *PMO Maturity Cube* (Pinto et al., 2010) e a estrutura de serviços do *PMO Practice Guide* (PMI, 2025), assegurando a coerência conceptual e o rigor na avaliação do nível de maturidade dos PMO.

Os resultados obtidos evidenciam que os PMO nas Instituições Politécnicas Públicas analisadas se encontram, de forma global, num nível de maturidade intermédio, caracterizado pela predominância de práticas padronizadas e parcialmente integradas. Esta conclusão é sustentada pela análise estatística dos itens da escala, que revelou uma concentração das respostas nos níveis intermédios de maturidade, com medianas predominantemente situadas nos níveis 2 e 3 e uma expressão limitada de práticas associadas a níveis mais avançados. O impacto do PMO é percecionado pelos participantes sobretudo ao nível operacional, destacando-se o apoio à gestão de projetos, à normalização de procedimentos e ao suporte às equipas.

Por outro lado, as dimensões associadas ao alinhamento estratégico, à gestão integrada de programas e à utilização avançada de ferramentas e tecnologias apresentam níveis de maturidade mais reduzidos. A reduzida expressão de práticas estratégicas, evidenciada pela concentração do terceiro quartil nos níveis intermédios da escala, revela oportunidades claras de desenvolvimento, nomeadamente no reforço da integração do PMO nos processos de decisão e de governação institucional.

No domínio do desenvolvimento de competências, os resultados indicam que o PMO contribui positivamente através de práticas de *mentoring*, de *coaching* e de apoio

metodológico, ainda que estas se encontrem maioritariamente assentes numa lógica informal e pouco estruturada. A análise dos itens associados a esta dimensão evidencia uma maturidade ainda limitada, sugerindo que, apesar do reconhecimento do papel do PMO enquanto facilitador da aprendizagem organizacional, existe margem significativa para reforçar a sua atuação enquanto estrutura estratégica de competências em gestão de projetos, alinhado com os objetivos institucionais.

Apesar da relevância dos resultados, o estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Destaca-se a utilização de uma amostra não probabilística por conveniência, circunscrita às Instituições Politécnicas Públicas integradas no CCISP, o que limita a generalização dos resultados a outros contextos do ensino superior. Acresce ainda a ausência de uma componente qualitativa, como entrevistas, que poderia enriquecer a interpretação dos resultados e permitir uma maior triangulação dos dados.

Ainda assim, considera-se que esta investigação constitui um contributo relevante para a literatura e para a prática da gestão de projetos no ensino superior português, ao oferecer uma visão sistematizada, sustentada pelos dados recolhidos, sobre o estado atual dos PMO no subsistema politécnico. Os resultados obtidos podem apoiar a reflexão dos decisores institucionais sobre o reforço do papel do PMO, promovendo a sua evolução para níveis superiores de maturidade, um maior alinhamento estratégico e uma utilização mais eficaz da informação e das ferramentas de apoio à decisão.

Como linhas de investigação futura, sugere-se o alargamento do estudo a outros contextos do ensino superior, incluindo instituições privadas e escolas não integradas, a integração de metodologias qualitativas e a realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução da maturidade dos PMO ao longo do tempo. Estas abordagens poderão aprofundar o conhecimento sobre o contributo dos PMO para a criação de valor organizacional e para a melhoria sustentada da gestão de projetos.

## Referências bibliográficas

- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30–45. <https://doi.org/10.1002/pmj.20191>
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 141–148. <https://doi.org/10.1108/17538370910930563>
- Cruz, C. E., & Scur, G. (2016). Alinhamento do PMO à Gestão Organizacional: Estudo dos Elementos do PMO sob as Dimensões Estratégica, Tática e Operacional. *Revista de Gestão e Projetos*, 07(01), 32–40. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i1.380>
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002>
- Fernandes, B. S. (2024). *Gestão estratégica de portfólio e Escritório de Projetos*.
- Hans, R., & Mnkandla, E. (2023). Using the PMO to enforce and standardize the attention of software project managers to needs of software project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 11(3), 5–22. <https://doi.org/10.12821/ijispm110301>
- Hobbs, P. R., Sayre, K., & Gupta, R. (2008). The role of conservation agriculture in sustainable agriculture. In *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* (Vol. 363, Issue 1491, pp. 543–555). Royal Society. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2169>
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). *Building Value Through Sustainable Project Management Offices PAPERS Authors Focus of Paper Key Findings/Observations*. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Jugend, D., Barbalho, S. C. M., & da Silva, S. L. (2015). Contributions of the project management office to product portfolio management. *Producao*, 26(1), 190–202. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.134313>
- Kerbes, J., Silva Junior, O. F. P. da, & Marinho, S. V. (2023). Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 111–131. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25028>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management - A Systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*.
- Lee-Kelley, L., & Blackman, D. (2012). Project training evaluation: Reshaping boundary objects and assumptions. *International Journal of Project Management*, 30(1), 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.010>
- Lei n.º 62/2007 do Diário da República. (2007). Diário da República: I Série, n.º 174/2007. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2007-640339>
- Liu, L., & Yetton, P. (2007). The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(4), 789–799. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.906852>
- Oliveira, P., & Natário, M. (2023). *Instituições de Ensino Politécnico em Portugal como Ecosistemas de Inovação Regional Polytechnic Education Institutions in Portugal as Regional Innovation Ecosystems*.

- Patah, L. A. (2023). A gestão de projetos vistos como sistemas não lineares, complexos e dinâmicos de forma adaptativa e híbrida. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 40–54. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25006>
- Pinto, A., Cota, M. F. D. M., & Levin, G. (2010a). *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. <https://www.researchgate.net/publication/313924471>
- Pinto, A., Cota, M., & Levin, G. (2010b, July 14). *The PMO maturity cube, a project management office maturity model*. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/maturity-cube-self-assessing-performance-6437>
- PMI. (2021). *Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2025). *Project Management Offices: A Practice Guide*.
- Russo, C. E. A., & Lima, A. D. V. (2019). O Alinhamento Estratégico para a confecção do portfólio de projetos no caso do Planejamento Estratégico 2017-2018 da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 93–106. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.10992>
- Souza, P., Carneiro, J., & Bandeira-de-Mello, R. (2015). Inquiry into the Conceptual Dimensions of Project Portfolio Management. *Brazilian Business Review*, *bbrconf*(2015), 118–148. <https://doi.org/10.15728/bbrconf.2015.6>
- Urbano, C. (2020). Lógicas diferentes de instituições de ensino superior num mesmo sistema: os perfis das instituições de ensino politécnico em Portugal. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 149–162. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.32.819>
- Ward, J., & Daniel, E. M. (2013). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. In *Journal of Enterprise Information Management* (Vol. 26, Issue 3, pp. 316–336). <https://doi.org/10.1108/17410391311325252>

## Apêndices

### Apêndice A: Inquérito Aplicado aos Gestores de Projetos

#### Inquérito

#### Identificar a percepção dos gestores de projetos sobre a estrutura e o impacto do PMO

Este questionário surge no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão no Instituto Politécnico de Santarém e tem como objetivo identificar a percepção dos gestores de projetos sobre a estrutura e o impacto do PMO, alinhado às boas práticas do guia Project Management Offices: A Practice Guide do PMI.

A sua colaboração é essencial, pois permitirá realizar a caracterização da situação atual do PMO (Gabinete de Projetos) ao nível dos Politécnicos em Portugal, identificar áreas de melhoria e alinhar práticas de gestão de projetos às reais necessidades organizacionais e dos gestores. O preenchimento deste questionário é rápido, demorando cerca de 10 a 15 minutos.

O questionário é anónimo e voluntário, não sendo recolhida qualquer informação que permita a sua identificação. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para este estudo, pelo que solicitamos respostas sinceras e refletidas.

Para mais informações ou esclarecimentos, poderá contactar Ana Luísa Ribeiro Gonçalves através do e-mail [170100503@esg.ipsantarém.pt](mailto:170100503@esg.ipsantarém.pt).

Desde já, agradecemos a sua valiosa colaboração.

#### **Secção A – Caracterização**

##### 1. Função atual:

- Gestor de Projetos Sénior
- Gestor de Projetos Júnior
- Coordenador de Projetos
- Outro: \_\_\_\_\_

##### 2. Tempo de experiência em gestão de projetos:

- Inferior a 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- Superior a 7 anos

3. Possui alguma certificação em gestão de projetos?

*(Selecione todas as opções aplicáveis)*

- PMP (Project Management Professional)
- PRINCE2
- IPMA
- Agile (ex.: Scrum Master, AgilePM)
- PM2 (PM squared)
- Não possuo certificações na área
- Outro

4. Grau de envolvimento com o PMO:

- A tempo inteiro
- A tempo Parcial
- Nenhum

5. Qual o Instituto Politécnico a que se encontra afiliado/a?

- ISLA Santarém - Instituto Politécnico
- Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia da Produção de Aveiro-Norte - Universidade de Aveiro
- Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
- Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade de Coimbra
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Minho
- Escola Superior de Enfermagem - Universidade do Porto
- Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
- Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus - Universidade de Évora
- Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny
- Escola Superior de Enfermagem de Vila Real (ESEVR)
- Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve
- Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Portimão) - Universidade do Algarve
- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
- Escola Superior de Saúde - Angra do Heroísmo - Universidade dos Açores
- Escola Superior de Saúde - Ponta Delgada - Universidade dos Açores

- ( ) Escola Superior de Saúde - Universidade da Madeira
- ( ) Escola Superior de Saúde - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- ( ) Escola Superior de Saúde - Universidade do Algarve
- ( ) Escola Superior de Saúde de Aveiro - Universidade de Aveiro
- ( ) Escola Superior de Saúde de Santa Maria
- ( ) Escola Superior de Saúde Egas Moniz
- ( ) Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - Universidade de Aveiro
- ( ) Escola Superior de Tecnologias e Administração - Angra do Heroísmo -  
Universidade dos Açores
- ( ) Escola Superior de Tecnologias e Administração - Ponta Delgada -  
Universidade dos Açores
- ( ) Escola Superior de Tecnologias e Gestão - Universidade da Madeira
- ( ) Escola Superior Náutica Infante D. Henrique
- ( ) Instituto Politécnico da Guarda
- ( ) Instituto Politécnico da Lusofonia
- ( ) Instituto Politécnico da Maia
- ( ) Instituto Politécnico de Beja
- ( ) Instituto Politécnico de Bragança
- ( ) Instituto Politécnico de Castelo Branco
- ( ) Instituto Politécnico de Coimbra
- ( ) Instituto Politécnico de Leiria
- ( ) Instituto Politécnico de Lisboa
- ( ) Instituto Politécnico de Portalegre
- ( ) Instituto Politécnico de Porto
- ( ) Instituto Politécnico de Santarém
- ( ) Instituto Politécnico de Saúde do Norte - CEPSU
- ( ) Instituto Politécnico de Setúbal
- ( ) Instituto Politécnico de Tomar
- ( ) Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- ( ) Instituto Politécnico de Viseu
- ( ) Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
- ( ) Instituto Politécnico Jean Piaget do Norte
- ( ) Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul
- ( ) Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro - Universidade  
de Aveiro

- ( ) Instituto Superior de Engenharia - Universidade do Algarve
- ( ) Instituto Superior Politécnico Gaya
- ( ) ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

### **Secção B – Avaliação da Dimensão Operacional do PMO**

Em cada tópico, dentro de cada processo, na lista seguinte, seleccione o nível que caracteriza de forma mais adequada a situação do Gabinete de Projetos (PMO) da sua instituição.

#### **6. Processo: Auditorias de acompanhamento**

**Processo e Metodologia** – Descreve a estrutura, a abordagem e as ferramentas utilizadas nas auditorias.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Auditorias esporádicas com foco na conformidade mínima. Metodologia informal, critérios limitados e inconsistentes.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Processo definido com base em metodologia consistente. Auditorias mais frequentes e bem documentadas.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Avaliações completas com técnicas avançadas. Cobre todas as áreas de gestão de projetos e de programas.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Auditorias proativas com uso de análises preditivas para antecipar riscos e oportunidades.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Supervisão contínua com IA e <i>machine learning</i> . Auditorias automatizadas e adaptativas, com modelação avançada de impactos.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

#### **7. Processo: Auditorias de acompanhamento**

**Integração e Acompanhamento** – Foca-se na utilização prática dos resultados da auditoria e no seu alinhamento com a gestão de projetos.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Resultados da auditoria com impacto limitado. Acompanhamento irregular ou inexistente.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Processos básicos de acompanhamento e ligações pouco evidentes com a gestão de projetos.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Resultados bem integrados em planos de melhoria contínua. Acompanhamento sistemático.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Integração total com gestão de portfólio, de programas e de projetos. Auditorias impulsionam decisões estratégicas.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> <i>Feedback</i> automatizado e imediato nas práticas de gestão. Conhecimentos geram aprendizagem organizacional contínua.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 8. Processo: Auditorias de acompanhamento

**Valor e Impacto Organizacional** – Reflete a relevância estratégica das auditorias para o desempenho e a maturidade organizacional.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Valor percebido limitado. A auditoria é vista como obrigação de conformidade.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Reconhecimento crescente do valor da auditoria. Recomendações algo valorizadas.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Contribuições significativas para melhoria de desempenho. As auditorias agregam valor real.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Auditorias contribuem ativamente para a evolução das capacidades organizacionais.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> A função de auditoria torna-se referência no setor. Define novos padrões de excelência.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 9. Processo: Gestão da mudança

**Processo e Ferramentas** – Refere-se à existência, sofisticação e integração do processo de controlo de mudanças.

<b>Nível 1 – Reativo:</b> Não há processo padronizado, a mudança é tratada ad hoc, sem consistência.	<b>Nível 2 – Básico:</b> Processo simples com etapas definidas e documentação algo consistente.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Sistema completo de gestão da mudança, com integração em outros processos e mecanismos de recurso hierárquico.	<b>Nível 4 – Avançado:</b> Processos automatizados, eficientes e apoiados por análises preditivas.	<b>Nível 5 – Estratégico:</b> Sistema inteligente e modelado por IA, completamente alinhado com o planeamento estratégico e gestão de portfólio.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 10. Processo: Gestão da mudança

**Avaliação de Impacto e Controlo** – Concentra-se na capacidade do PMO de avaliar, de controlar e de mitigar os impactos da mudança.

<b>Nível 1 – Reativo:</b> Não há processo padronizado, a mudança é tratada ad hoc, sem consistência.	<b>Nível 2 – Básico:</b> Processo simples com etapas definidas e documentação algo consistente.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Sistema completo de gestão da mudança, com integração em outros processos e mecanismos de recurso hierárquico.	<b>Nível 4 – Avançado:</b> Processos automatizados, eficientes e apoiados por análises preditivas.	<b>Nível 5 – Estratégico:</b> Sistema inteligente e modelado por IA, completamente alinhado com o planeamento estratégico e gestão de portfólio.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 11. Processo: Gestão da mudança

**Governança e Envolvimento dos Stakeholders** – Foca-se na comunicação, no envolvimento e no papel dos *stakeholders* no processo de mudança.

<b>Nível 1 – Reativo:</b> Comunicação inconsistente; <i>stakeholders</i> muitas vezes não são informados.	<b>Nível 2 – Básico:</b> Comunicação algo consistente, mas não abrange todos os <i>stakeholders</i> .	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Envolvimento sistemático de <i>stakeholders</i> ; comunicação eficaz e processos claros de recurso hierárquico.	<b>Nível 4 – Avançado:</b> Dados de mudança usados para melhorar a gestão e antecipar necessidades; <i>stakeholders</i> veem valor claro no processo.	<b>Nível 5 – Estratégico:</b> <i>Stakeholders</i> integrados em decisões estratégicas de mudança; abordagem vista como promotora da agilidade organizacional.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 12. Processo: Gestão da relação com o cliente (CRM) - entende-se por cliente todos aqueles que usam os serviços do PMO

**Processo e Ferramentas** – Refere-se à existência, sofisticação e integração dos processos e tecnologias utilizadas para gerir a relação com o cliente.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Interações com os clientes são mínimas e não sistematizadas. Ferramentas e processos inexistentes ou informais.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Começam a ser aplicados processos consistentes. Documentação de requisitos mais estruturada.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Gestão da relação com o cliente totalmente integrada com os processos de projetos e de programas. Uso de técnicas avançadas.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Ferramentas de análise preditiva para antecipar necessidades. CRM alinhado com a estratégia organizacional.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Uso de tecnologias avançadas (IA, dados em tempo real). CRM dinâmico e adaptativo.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 13. Processo: Gestão da relação com o cliente (CRM) - entende-se por cliente todos aqueles que usam os serviços do PMO

**Avaliação de Necessidades e Satisfação** – Foca-se na capacidade de compreender, antecipar e monitorar as necessidades e o grau de satisfação do cliente.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Requisitos são recolhidos, mas não geridos de forma consistente. Satisfação raramente medida.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Documentação regular de requisitos e expectativas. Avaliação da satisfação em fase inicial de implementação.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Análise sofisticada de necessidades e de satisfação. Gestão proativa de expectativas.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Análise preditiva do comportamento e das necessidades dos clientes.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Ajustes em tempo real com base em conhecimentos gerados por IA. Visão holística e evolutiva das necessidades.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

#### 14. Processo: Gestão da relação com o cliente (CRM) - entende-se por cliente todos aqueles que usam os serviços do PMO

**Governança e Relacionamento** – Relaciona-se com a natureza do envolvimento do cliente no projeto e a evolução da relação de transacional para colaborativa e estratégica.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Comunicação reativa e inconsistente. Relação com o cliente pontual e limitada.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Atualizações regulares aos clientes. Comunicação mais estruturada.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Envolvimento ativo e comunicação proativa. Gestão da relação como parte essencial do projeto.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Parceria com foco em cocriação e valor de longo prazo. O PMO é um mediador estratégico.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Colaboração contínua como fonte de vantagem competitiva. O relacionamento impulsiona a transformação organizacional e a inovação no setor.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

#### 15. Processo: Data analytics e reporte

**Sistemas e Ferramentas de Análise e Reporte** – Foco nos meios tecnológicos e metodológicos utilizados para recolha, análise e apresentação dos dados.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Relatórios manuais, estáticos e pouco confiáveis. Análise descritiva simples.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Templates consistentes e uso inicial de ferramentas de visualização. Recolha e validação razoável.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Sistemas completos de <i>business intelligence</i> . Dashboards em tempo real. Integração total de dados entre projetos, programas e portfólios.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Modelos avançados de análise de desempenho e impacto organizacional. Uso de análise preditiva e prescritiva.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> IA e <i>machine learning</i> para criação automatizada de recomendações. Modelos avançados otimizam desempenho de forma contínua.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

#### 16. Processo: Data analytics e reporte

**Qualidade e Utilização dos Dados** – Refere-se à consistência, à confiabilidade e à capacidade de transformar dados em valor para a organização.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Dados inconsistentes e pouco confiáveis. Baixo valor estratégico. Conhecimentos quase inexistentes.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Dados mais confiáveis. Início da análise de tendências. Cobertura parcial do portfólio.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Dados integrados e usados. Base para decisões em tempo real. Primeiros conhecimentos preditivos.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Dados usados para conhecimentos estratégicos de alto impacto. Apoio direto à vantagem competitiva.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Dados como ativo estratégico. Geração contínua de valor e reconhecimento pela inovação analítica.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 17. Processo: Data analytics e reporte

**Suporte à Tomada de Decisão** – Concentra-se em como os dados e os relatórios informam e orientam decisões em diferentes níveis da organização.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Relatórios reativos. Decisões tomadas com pouca ou nenhuma base analítica.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Relatórios mais precisos apoiam decisões operacionais. Alguma antecipação de tendências.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Decisões baseadas em dados em todos os níveis. Apoio efetivo ao desempenho contínuo.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Conhecimentos analíticos guiam decisões de alto nível e estratégias organizacionais.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Decisão assistida automaticamente por sistemas inteligentes. <i>Analytics</i> impulsiona inovação e liderança de mercado.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 18. Processo: Gestão de incidentes

**Processos e Ferramentas de Gestão** – Foca a existência, formalização e sofisticação dos processos e sistemas para gerir incidentes.

<b>Nível 1 – Reativo:</b> Ausência de sistema padrão; gestão ad hoc.	<b>Nível 2 – Básico:</b> Registo e acompanhamento formal básico de incidentes.	<b>Nível 3 – Proativo:</b> Processos completos com priorização e recurso hierárquico avançados; integração com gestão de riscos.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Uso de análises preditivas para prevenção e Modelação avançada de impactos.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Automação e uso de IA para otimização e geração automática de recomendações.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 19. Processo: Gestão de incidentes

**Análise e Prevenção** – Refere-se à capacidade de analisar causas, tendências e agir preventivamente.

<b>Nível 1 – Reativo:</b> Pouca ou nenhuma análise de tendências e causas raiz.	<b>Nível 2 – Básico:</b> Análise inicial de tendências começa a ser realizada.	<b>Nível 3 – Proativo:</b> Análise profunda de causas raiz e tendências com mitigação ativa.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Prevenção estratégica com análise sofisticada e incorporação de lições aprendidas.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Modelos preditivos e prescritivos avançados impulsionando melhoria contínua.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 20. Processo: Gestão de incidentes

**Comunicação e Impacto Organizacional** – Trata do fluxo de comunicação sobre incidentes e do impacto da gestão de problemas no sucesso organizacional.

<b>Nível 1 – Reativo:</b> Comunicação irregular e limitada; impacto pontual.	<b>Nível 2 – Básico:</b> Comunicação mais consistente; resolução documentada.	<b>Nível 3 – Proativo:</b> Comunicação estruturada com foco em resolução e recurso hierárquico.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Gestão de incidentes como fator chave para o sucesso de programas e projetos; lições aprendidas difundidas.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Abordagem líder no setor, impulsionando inovação e excelência organizacional.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 21. Processo: Mentoring and coaching

**Estrutura e Formalização do Programa** – Refere-se à existência, formalização e abrangência dos programas de mentoring e coaching.

<b>Nível 1 – Ad hoc:</b> Suporte informal, inconsistente e reativo, sem programa estruturado.	<b>Nível 2 – Estruturado:</b> Programa formal de mentoring com relacionamentos estabelecidos e acompanhamento básico.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> <i>Framework</i> robusto que diferencia mentoring e coaching, com cobertura ampla e treino avançado.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Alinhamento com metas de desenvolvimento de talento; <i>matching</i> sofisticado mentor-mentee.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Programa altamente personalizado e dinâmico suportado por IA.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 22. Processo: Mentoring and coaching

**Capacitação e Desenvolvimento** – Foca no treinamento dos mentores/coaches e na mensuração dos resultados e melhorias de desempenho.

<b>Nível 1 – Ad hoc:</b> Transferência de conhecimento informal, sem avaliação de impacto.	<b>Nível 2 – Estruturado:</b> Mentores recebem formação básica; <i>feedback</i> inicial sobre efetividade do conhecimento transferido.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Treino avançado para mentores/coaches; acompanhamento sistemático de melhorias.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Resultados do programa influenciam planeamento de progresso e desenvolvimento de capacidades.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> <i>Feedback</i> em tempo real e orientação contínua baseada em IA para desenvolvimento acelerado.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 23. Processo: Mentoring and coaching

**Impacto Organizacional e Liderança** – Reflete o papel do mentoring/coaching no desenvolvimento organizacional e liderança.

<b>Nível 1 – Ad hoc:</b> Impacto pouco medido e limitado.	<b>Nível 2 – Estruturado:</b> Suporte focado em novos ou gestores com dificuldades.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Melhoria sistemática do desempenho de gestão.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Fortalecimento das capacidades organizacionais e sucessão planeada.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Desenvolvimento de liderança transformacional; estabelece padrões para o setor.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 24. Processo: Gestão do desempenho

**Métricas e Processos de Medição** – Foca nos indicadores, nos métodos e na frequência com que o desempenho é acompanhado e avaliado.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Medição simples, focada em prazo e custo; análise limitada e reativa.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Indicadores consistentes, relatórios regulares, análises básicas de tendências.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Processos completos incluindo análises sofisticadas como valor agregado; revisões estruturadas.	<b>Nível 4 – Preditivo:</b> Medição em tempo real com alertas automáticos e Modelação preditiva.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Uso de IA e <i>machine learning</i> para conhecimentos automáticos e otimização contínua.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 25. Processo: Gestão do desempenho

**Análise e Previsão do Desempenho** – Relaciona-se à capacidade de analisar tendências, prever resultados e agir antecipadamente.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Pouca ou nenhuma análise de tendências ou previsão.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Início de análise de tendências e relação com objetivos estratégicos.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Análise aprofundada e intervenções proativas baseadas em dados.	<b>Nível 4 – Preditivo:</b> Previsão avançada do desempenho com modelação sofisticada dos impactos.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Modelos preditivos e prescritivos avançados para melhoria em tempo real.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 26. Processo: Gestão do desempenho

**Alinhamento Estratégico e Impacto Organizacional** – Envolve a ligação do desempenho do projeto com os objetivos estratégicos e o impacto na organização.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Gestão de desempenho desligada da estratégia.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Alguma ligação inicial com objetivos estratégicos.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Forte alinhamento entre desempenho e estratégia organizacional.	<b>Nível 4 – Preditivo:</b> Gestão do desempenho que impulsiona o sucesso dos programas e dos projetos.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Reconhecimento de liderança no setor pela excelência em gestão de desempenho.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 27. Processo: Gestão de programa

**Estrutura e Governança do Programa** – Refere-se à formalização, à autoridade e à integração dos gestores de programa e dos processos de governança.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Gestão ad hoc com autoridade limitada; pouca integração entre projetos.	<b>Nível 2 – Estruturado:</b> Gestores de programa atribuídos consistentemente; governança básica e integração inicial.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Governança abrangente alinhada à estrutura organizacional; gestão clara das interdependências.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Gestores de programa altamente capacitados; integração forte com planeamento estratégico e portfólio.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Liderança de elite; práticas reconhecidas e referência no setor.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 28. Processo: Gestão de programa

**Alinhamento Estratégico e Realização de Benefícios** – Foco no alinhamento dos objetivos do programa com a estratégia da organização e na gestão dos benefícios esperados.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Objetivos amplos, pouco alinhamento com a estratégia; benefícios identificados, mas não geridos.	<b>Nível 2 – Estruturado:</b> Objetivos mais claros e vinculados à estratégia; benefícios e riscos identificados.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Gestão ativa dos benefícios; relatórios robustos com conhecimentos para <i>stakeholders</i> .	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Modelação avançada para demonstrar contribuição estratégica; otimização de recursos.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Foco em benefícios complexos e de longo prazo; inovação e criação de novas capacidades.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 29. Processo: Gestão de programa

**Capacidades de Liderança e Inovação** – Aborda o nível de habilidade e visão dos gestores de programa para promover transformação organizacional.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Foco em coordenação e compartilhamento básico de informações.	<b>Nível 2 – Estruturado:</b> Melhoria na gestão e na comunicação; processos implementados.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Gestão proativa com liderança eficaz na governança do programa.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Uso de análises avançadas e técnicas para otimização e alinhamento estratégico.	<b>Nível 5 – Transformacional:</b> Líderes que promovem a transformação, a inovação e definem padrões no setor.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 30. Processo: Gestão de projeto

**Competências e Estrutura de Gestão** – Foco nas competências dos gestores de projeto e no modelo de dedicação (*part-time*, *full-time*), bem como na padronização dos processos.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Gestores <i>part-time</i> com competências limitadas; processos não padronizados.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Gestores <i>part-time</i> com competências melhores; processos e documentação uniformes.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Gestores <i>part-time</i> qualificados; práticas abrangentes e alinhadas à estratégia.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Combinação de gestores <i>part-time</i> e <i>full-time</i> ; técnicas avançadas e foco em melhoria contínua.	<b>Nível 5 – Inovador:</b> Gestores experientes, usando IA e práticas pioneiras; liderança reconhecida no setor.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

## 31. Processo: Gestão de projeto

**Processos e Ferramentas de Gestão** – Aborda o nível de formalização, de integração e de sofisticação dos processos, técnicas e ferramentas utilizadas.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Medição básica e reativa; documentação inconsistente.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Uso de <i>templates</i> e ferramentas consistentes; gestão básica de riscos e <i>stakeholders</i> .	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Práticas robustas de planeamento, de risco e de colaboração; Medição consistente.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Uso de análises preditivas; foco em melhoria contínua.	<b>Nível 5 – Inovador:</b> Aplicação de IA e <i>machine learning</i> ; práticas de ponta.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 32. Processo: Gestão de projeto

**Alinhamento Estratégico e Valor Entregue** – Foco no alinhamento das práticas de gestão de projetos com os objetivos organizacionais e na criação de valor.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Gestão reativa, com pouco foco em valor ou alinhamento estratégico.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Algumas ligações iniciais com objetivos estratégicos.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Alinhamento claro com a estratégia organizacional	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Entrega consistente de alto valor alinhado à estratégia.	<b>Nível 5 – Inovador:</b> Projetos entregam valor transformacional ; padrões de referência no setor.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 33. Processo: Serviços de suporte a projeto

**Âmbito e Formalização dos Serviços** – Refere-se à abrangência, à consistência e à padronização dos serviços de suporte prestados.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Serviços administrativos básicos, inconsistentes e reativos.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Serviços definidos e mais consistentes, com uso de <i>templates</i> básicos.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Serviços proativos, integrados com processos de gestão de projetos, uso de ferramentas avançadas.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Suporte alinhado com os objetivos estratégicos e alocação sofisticada de recursos.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Serviços automatizados e assistidos por IA, com capacidade preditiva.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 34. Processo: Serviços de suporte a projeto

**Eficiência e Qualidade do Suporte** – Foca na qualidade, na consistência e na medição dos níveis de serviço e eficiência do suporte.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Suporte reativo, pouca documentação e controlo.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Definição de níveis de serviço, embora inconsistentes.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Níveis de serviço cumpridos consistentemente, revistos regularmente.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Uso de análises avançadas para otimizar a entrega e o impacto.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Automação de tarefas rotineiras, suporte eficiente e preditivo.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 35. Processo: Serviços de suporte a projeto

**Uso de Tecnologia e Inteligência Artificial** – Aborda a adoção de tecnologias avançadas para aumentar a eficácia e a inovação dos serviços.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Pouco ou nenhum uso de tecnologia avançada.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Introdução de ferramentas básicas.	<b>Nível 3 – Abrangente:</b> Ferramentas e tecnologias avançadas para aumentar a eficiência.	<b>Nível 4 – Otimizado:</b> Análises preditivas para antecipar necessidades.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> IA e <i>machine learning</i> para suporte inteligente e inovação.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 36. Processo: Garantia da qualidade

**Processos e Padrões de Qualidade** – Foco na definição, na documentação e na aplicação consistente dos processos e padrões de qualidade.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Verificações simples, focadas no fim do projeto; pouca padronização.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Processos e padrões consistentes; verificações em marcos definidos.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Gestão abrangente com foco forte na prevenção de defeitos; integração com gestão de projetos.	<b>Nível 4 – Preditivo:</b> Uso de análises preditivas para antecipar problemas de qualidade.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Otimização contínua com IA e automação.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 37. Processo: Garantia da qualidade

**Métricas e Medição da Qualidade** – Refere-se ao uso de métricas, de análises e de documentação para acompanhar e melhorar a qualidade.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Pouco uso de métricas e documentação limitada.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Métricas básicas acompanhadas e documentação consistente.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Métricas avançadas e análises sofisticadas para melhoria contínua.	<b>Nível 4 – Preditivo:</b> Modelação para entender os impactos da qualidade nos resultados.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Identificação automatizada de tendências e ajustes em tempo real.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 38. Processo: Garantia da qualidade

**Impacto e Inovação Organizacional** – Foco no impacto da qualidade para o sucesso dos projetos e na liderança do setor por inovação.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Foco reativo na deteção de defeitos; impacto limitado.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Início da prevenção de defeitos; impacto crescente.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Melhoria contínua focada no valor do projeto.	<b>Nível 4 – Preditivo:</b> Qualidade como fator chave no sucesso e referência no setor.	<b>Nível 5 – Inteligente:</b> Práticas reconhecidas e líderes em inovação na área.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 39. Processo: Gestão do risco

**Processos e Integração de Gestão de Riscos** – Foco na formalização dos processos, da documentação e da integração com outros processos de gestão de projetos.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Identificação básica, documentação mínima e sem integração com processos de gestão de projetos.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Processo consistente, categorização e análises qualitativas básicas; alguma integração com processos de gestão de projetos.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Uso de técnicas sofisticadas, inclusive quantitativas; integração total com processos de gestão de projetos.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Alinhamento com a estratégia organizacional ; análise avançada e foco em oportunidades.	<b>Nível 5 – Preditivo:</b> IA para identificação e avaliação em tempo real; Modelação avançada.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 40. Processo: Gestão do risco

**Análise e Avaliação de Riscos** – Refere-se à profundidade das análises qualitativas, quantitativas e resposta aos riscos.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Pouca análise dos impactos dos riscos.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Análise qualitativa básica.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Análises quantitativas e agregação de riscos no programa.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Modelação avançada e cenários para decisões estratégicas.	<b>Nível 5 – Preditivo:</b> Modelação sofisticada de interações e impactos em cascata.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

### 41. Processo: Gestão do risco

**Resposta, Medição e Vantagem Competitiva** – Foco na proatividade nas respostas, medição contínua e impacto organizacional.

<b>Nível 1 – Básico:</b> Respostas reativas; Medição mínima.	<b>Nível 2 – Padronizado:</b> Respostas mais proativas; revisões regulares.	<b>Nível 3 – Integrado:</b> Respostas abrangentes e proativas; Medição eficaz.	<b>Nível 4 – Estratégico:</b> Gestão do apetite ao risco; impacto positivo no sucesso dos programas.	<b>Nível 5 – Preditivo:</b> Medição em tempo real e vantagem competitiva pela inovação.	<b>Não Sabe/Não Responde</b>
○	○	○	○	○	○

**Apêndice B: Respostas ao Inquérito**

<b>Função</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Coordenador de Projetos	5	13,5
Gestor de Projetos Júnior	9	24,3
Gestor de Projetos Sénior	19	51,4
Outro	4	10,8
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Tempo de Experiência</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 1 a 3 anos	5	13,5
De 4 a 7 anos	6	16,2
Inferior a 1 ano	4	10,8
Superior a 7 anos	22	59,5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Certificações</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Agile (ex.: <i>Scrum Master, AgilePM</i> );	4	10,8
Não possuo certificações na área;	31	83,8
Outro	1	2,7
PM4R;	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Grau de Envolvimento com o PMO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
A tempo inteiro	26	70,3
A tempo parcial	6	16,2
Nenhum	5	13,5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>6. Auditorias de acompanhamento - Processo e Metodologia</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	10	27
Nível 1 – Básico: Auditorias esporádicas com foco na conformidade mínima. Metodologia informal, critérios limitados e inconsistentes.	9	24,3
Nível 2 – Padronizado: Processo definido com base em metodologia consistente. Auditorias mais frequentes e bem documentadas.	7	18,9
Nível 3 – Abrangente: Avaliações completas com técnicas avançadas. Cobre todas as áreas de gestão de projetos e de programas.	8	21,6
Nível 4 – Otimizado: Auditorias proativas com uso de análises preditivas para antecipar riscos e oportunidades.	3	8,1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>7. Auditorias de acompanhamento - Integração e Acompanhamento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	6	16,2
Nível 1 – Básico: Resultados da auditoria com impacto limitado. Acompanhamento irregular ou inexistente.	6	16,2
Nível 2 – Padronizado: Processos básicos de acompanhamento e ligações pouco evidentes com a gestão de projetos.	8	21,6
Nível 3 – Abrangente: Resultados bem integrados em planos de melhoria contínua. Acompanhamento sistemático.	13	35,1

Nível 4 – Otimizado: Integração total com gestão de portfólio, de programas e de projetos. Auditorias impulsionam decisões estratégicas.	4	10,8
<b>Total</b>	37	100
<b>8. Auditorias de acompanhamento - Valor e Impacto Organizacional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	5	13,5
Nível 1 – Básico: Valor percebido limitado. A auditoria é vista como obrigação de conformidade.	8	21,6
Nível 2 – Padronizado: Reconhecimento crescente do valor da auditoria. Recomendações algo valorizadas.	8	21,6
Nível 3 – Abrangente: Contribuições significativas para melhoria de desempenho. As auditorias agregam valor real.	8	21,6
Nível 4 – Otimizado: Auditorias contribuem ativamente para a evolução das capacidades organizacionais.	5	13,5
Nível 5 – Inteligente: A função de auditoria torna-se referência no setor. Define novos padrões de excelência.	3	8,1
<b>Total</b>	37	100
<b>9. Gestão da mudança - Processo e Ferramentas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	1	2,7
Nível 1 – Reativo: Não há processo padronizado, a mudança é tratada ad hoc, sem consistência.	4	10,8
Nível 2 – Básico: Processo simples com etapas definidas e documentação algo consistente.	19	51,4
Nível 3 – Integrado: Sistema completo de gestão da mudança, com integração em outros processos e mecanismos de recurso hierárquico.	9	24,3
Nível 4 – Avançado: Processos automatizados, eficientes e apoiados por análises preditivas.	2	5,4
Nível 5 – Estratégico: Sistema inteligente e modelado por IA, completamente alinhado com o planeamento estratégico e gestão de portfólio.	2	5,4
<b>Total</b>	37	100
<b>10. Gestão da mudança - Avaliação de Impacto e Controlo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Reativo: Não há processo padronizado, a mudança é tratada ad hoc, sem consistência.	4	10,8
Nível 2 – Básico: Processo simples com etapas definidas e documentação algo consistente.	13	35,1
Nível 3 – Integrado: Sistema completo de gestão da mudança, com integração em outros processos e mecanismos de recurso hierárquico.	9	24,3
Nível 4 – Avançado: Processos automatizados, eficientes e apoiados por análises preditivas.	6	16,2
Nível 5 – Estratégico: Sistema inteligente e modelado por IA, completamente alinhado com o planeamento estratégico e gestão de portfólio.	2	5,4
<b>Total</b>	37	100
<b>11. Gestão da mudança - Governança e Envolvimento dos Stakeholders</b>	<b>N</b>	<b>%</b>

Não sabe/Não responde	1	2,7
Nível 1 – Reativo: Comunicação inconsistente; <i>stakeholders</i> muitas vezes não informados.	3	8,1
Nível 2 – Básico: Comunicação algo consistente, mas não abrange todos os <i>stakeholders</i> .	16	43,2
Nível 3 – Integrado: Envolvimento sistemático de <i>stakeholders</i> ; comunicação eficaz e processos claros de recurso hierárquico.	10	27
Nível 4 – Avançado: Dados de mudança usados para melhorar a gestão e antecipar necessidades; <i>stakeholders</i> veem valor claro no processo.	5	13,5
Nível 5 – Estratégico: <i>Stakeholders</i> integrados em decisões estratégicas de mudança; abordagem vista como promotora da agilidade organizacional.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>12. Gestão da relação com o cliente (CRM) - Processo e Ferramentas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	4	10,8
Nível 1 – Básico: Interações com os clientes são mínimas e não sistematizadas. Ferramentas e processos inexistentes ou informais.	5	13,5
Nível 2 – Padronizado: Começam a ser aplicados processos consistentes. Documentação de requisitos mais estruturada.	17	45,9
Nível 3 – Integrado: Gestão da relação com o cliente totalmente integrada com os processos de projetos e de programas. Uso de técnicas avançadas.	5	13,5
Nível 4 – Estratégico: Ferramentas de análise preditiva para antecipar necessidades. CRM alinhado com a estratégia organizacional.	5	13,5
Nível 5 – Transformacional: Uso de tecnologias avançadas (IA, dados em tempo real). CRM dinâmico e adaptativo.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>13. Gestão da relação com o cliente (CRM) - Avaliação de Necessidades e Satisfação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Básico: Requisitos são recolhidos, mas não geridos de forma consistente. Satisfação raramente medida.	9	24,3
Nível 2 – Padronizado: Documentação regular de requisitos e expectativas. Avaliação da satisfação em fase inicial de implementação.	13	35,1
Nível 3 – Integrado: Análise sofisticada de necessidades e de satisfação. Gestão proativa de expectativas.	6	16,2
Nível 4 – Estratégico: Análise preditiva do comportamento e das necessidades dos clientes.	5	13,5
Nível 5 – Transformacional: Ajustes em tempo real com base em conhecimentos gerados por IA. Visão holística e evolutiva das necessidades.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>14. Gestão da relação com o cliente (CRM) - Governança e Relacionamento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	5	13,5

Nível 1 – Básico: Comunicação reativa e inconsistente. Relação com o cliente pontual e limitada.	6	16,2
Nível 2 – Padronizado: Atualizações regulares aos clientes. Comunicação mais estruturada.	10	27
Nível 3 – Integrado: Envolvimento ativo e comunicação proativa. Gestão da relação como parte essencial do projeto.	11	29,7
Nível 4 – Estratégico: Parceria com foco em cocriação e valor de longo prazo. O PMO é um mediador estratégico.	3	8,1
Nível 5 – Transformacional: Colaboração contínua como fonte de vantagem competitiva. O relacionamento impulsiona a transformação organizacional e a inovação no setor.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>15. Data analytics e reporte - Sistemas e Ferramentas de Análise e Reporte</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Básico: Relatórios manuais, estáticos e pouco confiáveis. Análise descritiva simples.	5	13,5
Nível 2 – Padronizado: Templates consistentes e uso inicial de ferramentas de visualização. Recolha e validação razoável.	20	54,1
Nível 3 – Integrado: Sistemas completos de business intelligence. Dashboards em tempo real. Integração total de dados entre projetos, programas e portfólios.	5	13,5
Nível 4 – Estratégico: Modelos avançados de análise de desempenho e impacto organizacional. Uso de análise preditiva e prescritiva.	3	8,1
Nível 5 – Inteligente: IA e <i>machine learning</i> para criação automatizada de recomendações. Modelos avançados otimizam desempenho de forma contínua.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>16. Data analytics e reporte - Qualidade e Utilização dos Dados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	5	13,5
Nível 1 – Básico: Dados inconsistentes e pouco confiáveis. Baixo valor estratégico. Conhecimentos quase inexistentes.	6	16,2
Nível 2 – Padronizado: Dados mais confiáveis. Início da análise de tendências. Cobertura parcial do portfólio.	13	35,1
Nível 3 – Integrado: Dados integrados e usados. Base para decisões em tempo real. Primeiros conhecimentos preditivos.	7	18,9
Nível 4 – Estratégico: Dados usados para conhecimentos estratégicos de alto impacto. Apoio direto à vantagem competitiva.	4	10,8
Nível 5 – Inteligente: Dados como ativo estratégico. Geração contínua de valor e reconhecimento pela inovação analítica.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>17. Data analytics e reporte - Suporte à Tomada de Decisão</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	5	13,5
Nível 1 – Básico: Relatórios reativos. Decisões tomadas com pouca ou nenhuma base analítica.	6	16,2
Nível 2 – Padronizado: Relatórios mais precisos apoiam decisões operacionais. Alguma antecipação de tendências.	11	29,7

Nível 3 – Integrado: Decisões baseadas em dados em todos os níveis. Apoio efetivo ao desempenho contínuo.	7	18,9
Nível 4 – Estratégico: Conhecimentos analíticos guiam decisões de alto nível e estratégias organizacionais.	5	13,5
Nível 5 – Inteligente: Decisão assistida automaticamente por sistemas inteligentes. <i>Analytics</i> impulsiona inovação e liderança de mercado.	3	8,1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>18. Gestão de incidentes - Processos e Ferramentas de Gestão</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	5	13,5
Nível 1 – Reativo: Ausência de sistema padrão; gestão ad hoc.	7	18,9
Nível 2 – Básico: Registo e acompanhamento formal básico de incidentes.	13	35,1
Nível 3 – Proativo: Processos completos com priorização e recurso hierárquico avançados; integração com gestão de riscos.	9	24,3
Nível 4 – Estratégico: Uso de análises preditivas para prevenção e Modelação avançada de impactos.	3	8,1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>19. Gestão de incidentes - Análise e Prevenção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	4	10,8
Nível 1 – Reativo: Pouca ou nenhuma análise de tendências e causas raiz.	8	21,6
Nível 2 – Básico: Análise inicial de tendências começa a ser realizada.	12	32,4
Nível 3 – Proativo: Análise profunda de causas raiz e tendências com mitigação ativa.	7	18,9
Nível 4 – Estratégico: Prevenção estratégica com análise sofisticada e incorporação de lições aprendidas.	6	16,2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>20. Gestão de incidentes - Comunicação e Impacto Organizacional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	4	10,8
Nível 1 – Reativo: Comunicação irregular e limitada; impacto pontual.	8	21,6
Nível 2 – Básico: Comunicação mais consistente; resolução documentada.	10	27
Nível 3 – Proativo: Comunicação estruturada com foco em resolução e recurso hierárquico.	10	27
Nível 4 – Estratégico: Gestão de incidentes como fator chave para o sucesso de programas e projetos; lições aprendidas difundidas.	5	13,5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>21. Mentoring and coaching - Estrutura e Formalização do Programa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	8	21,6
Nível 1 – Ad hoc: Suporte informal, inconsistente e reativo, sem programa estruturado.	14	37,8
Nível 2 – Estruturado: Programa formal de mentoring com relacionamentos estabelecidos e acompanhamento básico.	10	27

Nível 3 – Abrangente: Framework robusto que diferencia <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> , com cobertura ampla e treino avançado.	2	5,4
Nível 4 – Estratégico: Alinhamento com metas de desenvolvimento de talento; <i>matching</i> sofisticado <i>mentor-mentee</i> .	3	8,1
<b>Total</b>	37	100
<b>22. Mentoring and coaching - Capacitação e Desenvolvimento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	7	18,9
Nível 1 – Ad hoc: Transferência de conhecimento informal, sem avaliação de impacto.	12	32,4
Nível 2 – Estruturado: Mentores recebem formação básica; feedback inicial sobre efetividade do conhecimento transferido.	12	32,4
Nível 3 – Abrangente: Treino avançado para mentores/ <i>coaches</i> ; acompanhamento sistemático de melhorias.	4	10,8
Nível 4 – Estratégico: Resultados do programa influenciam planeamento de progresso e desenvolvimento de capacidades.	2	5,4
<b>Total</b>	37	100
<b>23. Mentoring and coaching - Impacto Organizacional e Liderança</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	7	18,9
Nível 1 – Ad hoc: Impacto pouco medido e limitado.	11	29,7
Nível 2 – Estruturado: Suporte focado em novos ou gestores com dificuldades.	9	24,3
Nível 3 – Abrangente: Melhoria sistemática do desempenho de gestão.	6	16,2
Nível 4 – Estratégico: Fortalecimento das capacidades organizacionais e sucessão planeada.	4	10,8
<b>Total</b>	37	100
<b>24. Gestão do desempenho - Métricas e Processos de Medição</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	1	2,7
Nível 1 – Básico: Medição simples, focada em prazo e custo; análise limitada e reativa.	15	40,5
Nível 2 – Padronizado: Indicadores consistentes, relatórios regulares, análises básicas de tendências.	14	37,8
Nível 3 – Integrado: Processos completos incluindo análises sofisticadas como valor agregado; revisões estruturadas.	5	13,5
Nível 4 – Preditivo: Medição em tempo real com alertas automáticos e Modelação preditiva.	2	5,4
<b>Total</b>	37	100
<b>25. Gestão do desempenho - Análise e Previsão do Desempenho</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	2	5,4
Nível 1 – Básico: Pouca ou nenhuma análise de tendências ou previsão.	13	35,1
Nível 2 – Padronizado: Início de análise de tendências e relação com objetivos estratégicos.	10	27
Nível 3 – Integrado: Análise aprofundada e intervenções proativas baseadas em dados.	8	21,6
Nível 4 – Preditivo: Previsão avançada do desempenho com modelação sofisticada dos impactos.	4	10,8

	Total	37	100
<b>26. Gestão do desempenho - Alinhamento Estratégico e Impacto Organizacional</b>	<b>N</b>		<b>%</b>
Não sabe/Não responde		3	8,1
Nível 1 – Básico: Gestão de desempenho desligada da estratégia.		9	24,3
Nível 2 – Padronizado: Alguma ligação inicial com objetivos estratégicos.		16	43,2
Nível 3 – Integrado: Forte alinhamento entre desempenho e estratégia organizacional.		4	10,8
Nível 4 – Preditivo: Gestão do desempenho que impulsiona o sucesso dos programas e dos projetos.		3	8,1
Nível 5 – Inteligente: Reconhecimento de liderança no setor pela excelência em gestão de desempenho.		2	5,4
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>27. Gestão de programa - Estrutura e Governança do Programa</b>	<b>N</b>		<b>%</b>
Não sabe/Não responde		4	10,8
Nível 1 – Básico: Gestão ad hoc com autoridade limitada; pouca integração entre projetos.		7	18,9
Nível 2 – Estruturado: Gestores de programa atribuídos consistentemente; governança básica e integração inicial.		14	37,8
Nível 3 – Integrado: Governança abrangente alinhada à estrutura organizacional; gestão clara das interdependências.		6	16,2
Nível 4 – Estratégico: Gestores de programa altamente capacitados; integração forte com planeamento estratégico e portfólio.		3	8,1
Nível 5 – Transformacional: Liderança de elite; práticas reconhecidas e referência no setor.		3	8,1
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>28. Gestão de programa - Alinhamento Estratégico e Realização de Benefícios</b>	<b>N</b>		<b>%</b>
Não sabe/Não responde		4	10,8
Nível 1 – Básico: Objetivos amplos, pouco alinhamento com a estratégia; benefícios identificados, mas não geridos.		10	27
Nível 2 – Estruturado: Objetivos mais claros e vinculados à estratégia; benefícios e riscos identificados.		14	37,8
Nível 3 – Integrado: Gestão ativa dos benefícios; relatórios robustos com conhecimentos para <i>stakeholders</i> .		7	18,9
Nível 4 – Estratégico: Modelação avançada para demonstrar contribuição estratégica; otimização de recursos.		2	5,4
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>29. Gestão de programa - Capacidades de Liderança e Inovação</b>	<b>N</b>		<b>%</b>
Não sabe/Não responde		3	8,1
Nível 1 – Básico: Foco em coordenação e compartilhamento básico de informações.		11	29,7
Nível 2 – Estruturado: Melhoria na gestão e na comunicação; processos implementados.		9	24,3
Nível 3 – Integrado: Gestão proativa com liderança eficaz na governança do programa.		11	29,7

Nível 4 – Estratégico: Uso de análises avançadas e técnicas para otimização e alinhamento estratégico.	2	5,4
Nível 5 – Transformacional: Líderes que promovem a transformação, a inovação e definem padrões no setor.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>30. Gestão de projeto - Competências e Estrutura de Gestão</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	7	18,9
Nível 1 – Básico: Gestores part-time com competências limitadas; processos não padronizados.	5	13,5
Nível 2 – Padronizado: Gestores part-time com competências melhores; processos e documentação uniformes.	7	18,9
Nível 3 – Integrado: Gestores part-time qualificados; práticas abrangentes e alinhadas à estratégia.	3	8,1
Nível 4 – Otimizado: Combinação de gestores part-time e full-time; técnicas avançadas e foco em melhoria contínua.	13	35,1
Nível 5 – Inovador: Gestores experientes, usando IA e práticas pioneiras; liderança reconhecida no setor.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>31. Gestão de projeto - Processos e Ferramentas de Gestão</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	1	2,7
Nível 1 – Básico: Medição básica e reativa; documentação inconsistente.	8	21,6
Nível 2 – Padronizado: Uso de <i>templates</i> e ferramentas consistentes; gestão básica de riscos e <i>stakeholders</i> .	19	51,4
Nível 3 – Integrado: Práticas robustas de planeamento, de risco e de colaboração; Medição consistente.	3	8,1
Nível 4 – Otimizado: Uso de análises preditivas; foco em melhoria contínua.	5	13,5
Nível 5 – Inovador: Aplicação de IA e <i>machine learning</i> ; práticas de ponta.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>32. Gestão de projeto - Alinhamento Estratégico e Valor Entregue</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	2	5,4
Nível 1 – Básico: Gestão reativa, com pouco foco em valor ou alinhamento estratégico.	6	16,2
Nível 2 – Padronizado: Algumas ligações iniciais com objetivos estratégicos.	12	32,4
Nível 3 – Integrado: Alinhamento claro com a estratégia organizacional.	12	32,4
Nível 4 – Otimizado: Entrega consistente de alto valor alinhado à estratégia.	3	8,1
Nível 5 – Inovador: Projetos entregam valor transformacional; padrões de referência no setor.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>33. Serviços de suporte a projeto - Âmbito e Formalização dos Serviços</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nível 1 – Básico: Serviços administrativos básicos, inconsistentes e reativos.	5	13,5

Nível 2 – Padronizado: Serviços definidos e mais consistentes, com uso de <i>templates</i> básicos.	21	56,8
Nível 3 – Abrangente: Serviços proativos, integrados com processos de gestão de projetos, uso de ferramentas avançadas.	8	21,6
Nível 4 – Otimizado: Suporte alinhado com os objetivos estratégicos e alocação sofisticada de recursos.	2	5,4
Nível 5 – Inteligente: Serviços automatizados e assistidos por IA, com capacidade preditiva.	1	2,7
<b>Total</b>	37	100
<b>34. Serviços de suporte a projeto - Eficiência e Qualidade do Suporte</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Básico: Suporte reativo, pouca documentação e controlo.	7	18,9
Nível 2 – Padronizado: Definição de níveis de serviço, embora inconsistentes.	11	29,7
Nível 3 – Abrangente: Níveis de serviço cumpridos consistentemente, revistos regularmente.	12	32,4
Nível 4 – Otimizado: Uso de análises avançadas para otimizar a entrega e o impacto.	3	8,1
Nível 5 – Inteligente: Automação de tarefas rotineiras, suporte eficiente e preditivo.	1	2,7
<b>Total</b>	37	100
<b>35. Serviços de suporte a projeto - Uso de Tecnologia e Inteligência Artificial</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Básico: Pouco ou nenhum uso de tecnologia avançada.	10	27
Nível 2 – Padronizado: Introdução de ferramentas básicas.	16	43,2
Nível 3 – Abrangente: Ferramentas e tecnologias avançadas para aumentar a eficiência.	4	10,8
Nível 4 – Otimizado: Análises preditivas para antecipar necessidades.	3	8,1
Nível 5 – Inteligente: IA e <i>machine learning</i> para suporte inteligente e inovação.	1	2,7
<b>Total</b>	37	100
<b>36. Garantia da qualidade - Processos e Padrões de Qualidade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	4	10,8
Nível 1 – Básico: Verificações simples, focadas no fim do projeto; pouca padronização.	7	18,9
Nível 2 – Padronizado: Processos e padrões consistentes; verificações em marcos definidos.	15	40,5
Nível 3 – Integrado: Gestão abrangente com foco forte na prevenção de defeitos; integração com gestão de projetos.	6	16,2
Nível 4 – Preditivo: Uso de análises preditivas para antecipar problemas de qualidade.	5	13,5
<b>Total</b>	37	100
<b>37. Garantia da qualidade - Métricas e Medição da Qualidade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>

Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Básico: Pouco uso de métricas e documentação limitada.	8	21,6
Nível 2 – Padronizado: Métricas básicas acompanhadas e documentação consistente.	17	45,9
Nível 3 – Integrado: Métricas avançadas e análises sofisticadas para melhoria contínua.	5	13,5
Nível 4 – Preditivo: Modelação para entender os impactos da qualidade nos resultados.	3	8,1
Nível 5 – Inteligente: Identificação automatizada de tendências e ajustes em tempo real.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>38. Garantia da qualidade - Impacto e Inovação Organizacional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	5	13,5
Nível 1 – Básico: Foco reativo na deteção de defeitos; impacto limitado.	10	27
Nível 2 – Padronizado: Início da prevenção de defeitos; impacto crescente.	9	24,3
Nível 3 – Integrado: Melhoria contínua focada no valor do projeto.	7	18,9
Nível 4 – Preditivo: Qualidade como fator chave no sucesso e referência no setor.	4	10,8
Nível 5 – Inteligente: Práticas reconhecidas e líderes em inovação na área.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>39. Gestão do risco - Processos e Integração de Gestão de Riscos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	4	10,8
Nível 1 – Básico: Identificação básica, documentação mínima e sem integração com processos de gestão de projetos.	9	24,3
Nível 2 – Padronizado: Processo consistente, categorização e análises qualitativas básicas; alguma integração com processos de gestão de projetos.	17	45,9
Nível 3 – Integrado: Uso de técnicas sofisticadas, inclusive quantitativas; integração total com processos de gestão de projetos.	3	8,1
Nível 4 – Estratégico: Alinhamento com a estratégia organizacional; análise avançada e foco em oportunidades.	4	10,8
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>40. Gestão do risco - Análise e Avaliação de Riscos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	3	8,1
Nível 1 – Básico: Pouca análise dos impactos dos riscos.	8	21,6
Nível 2 – Padronizado: Análise qualitativa básica.	13	35,1
Nível 3 – Integrado: Análises quantitativas e agregação de riscos no programa.	6	16,2
Nível 4 – Estratégico: Modelação avançada e cenários para decisões estratégicas.	5	13,5
Nível 5 – Preditivo: Modelação sofisticada de interações e impactos em cascata.	2	5,4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

<b>41. Gestão do risco - Resposta, Medição e Vantagem Competitiva</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não sabe/Não responde	4	10,8
Nível 1 – Básico: Respostas reativas; Medição mínima.	9	24,3
Nível 2 – Padronizado: Respostas mais proativas; revisões regulares.	11	29,7
Nível 3 – Integrado: Respostas abrangentes e proativas; Medição eficaz.	9	24,3
Nível 4 – Estratégico: Gestão do apetite ao risco; impacto positivo no sucesso dos programas.	3	8,1
Nível 5 – Preditivo: Medição em tempo real e vantagem competitiva pela inovação.	1	2,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>