REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


AUSTIN, James E. Managing in Developing Countries, Strategic Analysis and Operating Techniques. The Free Press, 1990


MIRANDA, EDUARDO. Running the successful hi-tech project office. Artech House, 2003.


PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Project manager competency development framework (PMCD)*. Four Campus Boulevard Newton Square, PA, 2002.


The Standard for Portfolio Management. Four Campus Boulevard Newton Square, PA, 2006a.

The Standard for Program Management. Four Campus Boulevard Newton Square, PA, 2006b.


VAN DER HEIJEN, K. **Scenarios.** New York: John Wiley & Sons, 1996.


7 ANEXOS

7.1. Anexo-1 - Questionário

**Objetivo:** O principal objetivo deste questionário é colher subsídios para identificar a aplicação do gerenciamento de projetos e das suas estruturas organizacionais na empresa pesquisada sob o enfoque da estratégia empresarial, com o intuito de observar os resultados atribuídos à associação entre esses dois tópicos importantes da administração no mundo atual.

**Participantes:** Principais stakeholders, líderes e gerentes de projetos que atuam diretamente ou indiretamente no portfolio da empresa, bem como ao staff administrativo e executivo ligado à estratégia da empresa.

**Confidencialidade:** Esta pesquisa de estudo de caso tem por objetivos e interesses estritamente acadêmicos, e as informações e percepções levantadas por este questionário serão utilizados somente para o desenvolvimento deste estudo, conduzido pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

**Resultado esperado:** Respostas do questionário que retratem de maneira fiel, as percepções dos gestores e colaboradores a respeito dos recursos e condições organizacionais da empresa pesquisada.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Instruções para preenchimento:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.</td>
</tr>
<tr>
<td>2) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.</td>
</tr>
<tr>
<td>3) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.</td>
</tr>
<tr>
<td>4) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.</td>
</tr>
<tr>
<td>5) Sua identificação não é obrigatória.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Algumas questões terão respostas do tipo: “Considere a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos os números de 1 a 5. Marque com um “X” a coluna apropriada usando a escala abaixo:

1 – Eu **discordo completamente** com esta afirmação ou sentença (DC)
2 – Eu discordo com esta afirmação ou sentença (D)
3 – Eu nem concordo e nem discordo com a afirmação ou sentença (N)
4 – Eu concordo com a afirmação ou sentença (C)
5 – Eu concordo completamente com a afirmação ou sentença (CC)

Estrutura do Questionário:
O questionário possui ao todo 55 questões, alguns com subitens, e estruturado da seguinte maneira:
Parte I. INFORMAÇÕES GERAIS: busca identificar o entrevistado e empresa.
Parte II. ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO: busca caracterizar a estratégia e processo de desenvolvimento das empresas.
Parte III. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: busca identificar a estrutura organizacional atual da empresa.
Parte IV. EQUIPES: busca identificar atributos pertinentes às equipes.
Parte V. PROCESSOS: busca identificar atributos pertinentes aos processos.
Parte VI. SISTEMAS GERENCIAIS: busca identificar atributos pertinentes aos sistemas gerenciais da empresa.
Parte VII. SISTEMA DE TREINAMENTO: busca identificar atributos pertinentes ao sistema de treinamento da empresa.
Parte VIII. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: busca identificar atributos do sistema de medição de desempenho da empresa.
Parte IX. SISTEMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA: busca identificar atributos pertinentes ao sistema de remuneração e recompensa da empresa.
Parte X. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: busca identificar atributos pertinentes à cultura, liderança e comunicação da empresa.
Parte XI. TECNOLOGIA – TI, METODOLOGIA E INOVAÇÃO: busca identificar os aspectos tecnológicos e inovações da empresa.
Parte XII. ASPECTOS FÍSICOS – EQUIPAMENTOS E INFRAESTRUTURA: busca identificar os aspectos físicos de equipamentos e infra-estrutura.
Parte XIII. PESSOAS: busca identificar atributos pertinentes às pessoas.
Parte XIV. FINANCEIROS: busca identificar os aspectos financeiros da empresa.
Parte XV. DESEMPENHO: busca identificar os resultados da empresa.
Parte XVI. QUESTÕES PERTINENTES À GESTÃO DE PORFÓLIO: busca identificar os aspectos específicos de gestão de portfólio na empresa.

A previsão de preenchimento de todo o questionário é de 30 a 45 minutos em média, e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas.

Desde já, agradeço muito pela colaboração e por seu tempo dispensado.

Edcler Felix Mayrink

Parte I. INFORMAÇÕES GERAIS
Esta primeira parte do questionário tem por objetivo levantar informações gerais da organização que permitam identificar as informações gerais do entrevistado da empresa e da empresa propriamente dita.

1.01 - A empresa em que você trabalha é a: ________________________________
1.02 - Nome do Entrevistado (Opcional): ___________________________________
1.03 - Seu Cargo Funcional: _______________________________________________
1.04 - Departamento onde trabalha: _________________________________________
1.05 - Seu Endereço Eletrônico / Email (Opcional): _____________________________
Parte II. ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

2.01 - Você conhece a Visão e a Missão da empresa?
(a) Sim
(b) Não

2.02 - Você conhece os Objetivos estratégicos da empresa?
(a) Sim
(b) Não

2.03 - Considere a seguinte afirmação: “A Estratégia da empresa (visão, missão e objetivos) foi comunicada claramente e foi totalmente assimilada e compreendida”.

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.04 - Considere a afirmação: “A empresa em que trabalha adota uma estratégia competitiva claramente apoiada na diferenciação ______

(a) Por baixos preços dos produtos no mercado onde atua
(b) Da imagem dos seus produtos, com investimentos decisivos em marketing dos seus produtos no mercado.
(c) Pelo suporte e serviços agregados aos seus clientes
(d) Diferenciação pela qualidade dos produtos, com pesados investimentos em TQM.
(e) Pelo design dos seus produtos, com pesados investimentos em pesquisa e desenvolvimento.
(f) A Empresa não adota estratégia de diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade e nem pelo design.

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.05 - O Escopo Estratégico adotado pela empresa é predominantemente por:
(a) Segmentação de mercado (vários produtos para cada segmento de mercado)
(b) Nichos
(c) Customização de produtos (por demanda pelos clientes)
(d) Não segmentado (um produto para todos segmentos)

2.06 - Quais os fatores que mais dificultam a adoção/utilização bem sucedida da estratégia utilizada pela empresa onde trabalha?
Ordena na lacuna de 1 a 4 conforme o grau de importância (1 é o maior, 4 é o menor). Não marque mais que quatro opções.

(a) Falta/perda do comprometimento visível com os valores, princípios e práticas da estratégia por parte da Direção
(b) Dificuldade de mudar a cultura organizacional
(c) Planejamento inadequado das mudanças
(d) Treinamento e educação continuada insuficientes
(e) Estrutura Organizacional incompatível, áreas não integradas e indivíduos sem interação
(f) Pouca atenção aos clientes externos
(g) Pouca atenção aos clientes internos
(h) Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia, autoridade)
(i) Falta de trabalho em equipe adequado às necessidades
(j) Técnicas de medição ineficazes
(k) Pouco acesso a dados e falta de resultados
(l) Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2.07 - Qual o **stakeholder** mais privilegiado pela empresa (marque somente uma opção):
(a) Empregados
(b) Acionistas
(c) Comunidade
(d) Clientes
(e) Entidades do Governo (Ministério de Minas e Energia, Ministério do Meio Ambiente, etc.)
(f) Patrocinadores dos projetos (Sponsors)
(g) Gerente, Coordenador ou Líder dos projetos
(h) Equipe do projeto
(i) Entidades Reguladoras (CNPE, CNEN, CNP, etc.)
(j) Fornecedores
(k) Não privilegia quaisquer interesses

**Parte III. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

3.01 - Considere a seguinte afirmação: “A estrutura organizacional da empresa está adequadamente estruturada para a atual conjuntura do setor de energia em que atua”

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.02 - Com relação à estrutura organizacional, quantos níveis hierárquicos possui a empresa em que trabalha?
(a) 3 níveis
(b) 4 níveis
(c) 5 níveis
(d) Mais de 5 níveis

3.03 - Considere a seguinte afirmação: “A estrutura organizacional está totalmente adequada à aplicação do gerenciamento de projetos”

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.04 - Considere a afirmação: “Nossos executivos visivelmente apóiam o gerenciamento de projetos através de apresentações executivas, correspondências, e ocasionalmente por atendimento às reuniões com o time de projetos”.

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.05 - Considere a seguinte afirmação: “Os nossos gerentes funcionais e de linha dos níveis hierárquicos médios e inferiores apóiam totalmente e visivelmente o processo de gerenciamento de projetos”.

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.06 - A empresa tem condições de adaptar a sua estrutura de forma rápida e eficiente a uma eventual mudança imposta por condições mercadológicas (Ex: expansão/retração do mercado, novos entrantes, outros)

<p>| | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.07 - Com respeito ao Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*), a empresa em que trabalha possui:
(a) PMO Simples (apoio a departamentos) ou PSO (*Project Support Office*).
(b) PMO Executivo (apoio a uma diretoria somente)
(c) PMO avançado (apoio a toda a estrutura da organização)
(d) COE (*Center of Excellence*)
(e) Não sei, ou não se aplica
3.08 - Nossa estrutura organizacional é:
(a) Tradicional (funcional, predominantemente vertical)
(b) Matriz-forte (i.e., o gerente de projetos providencia a maior parte da direção técnica)
(c) Matriz-fraca (i.e., os gerentes de linha providenciam a maior parte da direção técnica)
(d) Nós usamos times alocados
(e) Eu não sei qual estrutura é: os gestores modificam-na diariamente

Parte IV. EQUIPES

4.01 - Considere as seguintes afirmativas:
(a) As equipes são multifuncionais
(b) As equipes são interfuncionais
(c) As equipes são orientadas a projetos
(d) As equipes são multitarefas

4.02 - Aproximadamente, qual o percentual de participação de equipes com empregados de diferentes funções, departamentos e terceiros em projetos desenvolvidos a cada ano?
(a) Menos de 10%
(b) 20%
(c) 40%
(d) 60%
(e) 80% ou mais

Parte V. PROCESSOS

5.01 - Considere a seguinte afirmação: “A empresa identificou e documentou (mapeou) os seus principais processos de negócios, pelo menos em nível macro”:
Nenhum | Uma minoria | A maioria | Quase todos | Todos

5.02 - Considere as afirmações a respeito dos processos de mediação de gerenciamento de portfolio de projetos na empresa onde trabalha:
(a) A empresa considera formalmente a adequação dos projetos com a sua estratégia de diferenciação competitiva predominante na seleção e priorização de projetos no portfolio.
(b) A empresa considera os níveis de riscos dos projetos quantitativamente ou qualitativamente na seleção e priorização de projetos no portfolio.
(c) A empresa considera formalmente as suas capacidades e recursos na seleção e priorização de projetos no portfolio.

10 Entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares. Podem ser do mesmo departamento ou de áreas diferentes.
11 Entende-se por equipes interfuncionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto ou processo.
12 Entende-se por equipes orientadas a projetos aquelas que estão sempre ou quase sempre alocadas a projetos, mesmo para departamentos diferentes de sua alocação original.
13 Entende-se por equipes multitarefas aquelas cujas competências permitem a execução simultânea de diversas tarefas.
14 Portfolio é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo daqueles trabalhos para encontrar os objetivos estratégicos do negócio.
5.03 - Considere as afirmações a respeito dos processos de gerenciamento de projetos na empresa onde trabalha:

| A minha empresa reconhece a necessidade e os benefícios do gerenciamento de projetos. Esta necessidade e benefícios são reconhecidos em todos os níveis de gerência, incluindo a gerências senior. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A minha empresa (ou divisão) possui uma metodologia bem definida de gerenciamento de projetos usando fases do ciclo de vida. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A empresa está comprometida com a qualidade de planejamento de ponta. Nós tentamos fazer o melhor que podemos em planejamento. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A empresa está fazendo todo o possível para minimizar as mudanças de escopo nos nossos projetos. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A minha empresa possui um controle integrado de custo e cronograma bem sucedido, tanto para a gerência dos projetos quanto para o reporte do status. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.04 - A empresa usa ativamente os seguintes processos:

| Qualidade Total (TQM – Total Quality Management), somente. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Engenharia concorrente (encurtamento do tempo de entrega do desenvolvimento), somente. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Qualidade Total (TQM) e Engenharia concorrente, somente. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Gerenciamento de riscos, somente. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Gerenciamento de riscos e engenharia concorrente, somente. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Gerenciamento de riscos, engenharia concorrente e Qualidade Total (TQM). |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.05 - Em que percentagem dos seus projetos a sua empresa usa os princípios de qualidade total (TQM)?

| 0% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 5 a 10% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 10 a 25% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 25 a 50% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 50 a 75% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 75 a 100% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.06 - Em que percentagem dos seus projetos a sua empresa usa os princípios de gerenciamento de riscos?

| 0% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 5 a 10% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 10 a 25% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 25 a 50% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 50 a 75% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 75 a 100% |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.07 - O processo de gerenciamento de riscos da empresa onde trabalha é baseado em:

| Não utiliza gerenciamento de riscos |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Riscos financeiros, somente |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Riscos técnicos, somente |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Riscos de prazos, somente |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Uma combinação de riscos financeiros, técnicos e prazos baseado no projeto. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5.08 - Considere as seguintes afirmações a respeito da empresa onde trabalha:

| A empresa utiliza as informações colhidas nas pesquisas com usuários para o desenvolvimento do planejamento estratégico |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A empresa utiliza as informações sobre as capacidades de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A empresa utiliza as informações referentes aos |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
concorrentes para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico.

(d) O planejamento estratégico é desdobrado em programas, projetos e planos de ação para as diversas áreas da empresa.

(e) Os fatores críticos para o sucesso definidos pela empresa são transformados em programas, projetos e planos de ação.

(f) Os representantes de todos os níveis da empresa são envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

(g) A empresa possui processos de objetivos estratégicos transparentes (conhecidos de forma clara) a todos os níveis da organização.

(h) A empresa possui um planejamento estratégico alinhado a todos os níveis da organização.

(i) Possui Governança Corporativa com papéis e responsabilidades claros.

Para responder às perguntas 5.09 e 5.10, considere as definições a seguir a respeito da mensuração do desempenho dos processos:

**Eficácia** => E o grau com que o processo atinge seus objetivos (real x esperado).

**Eficiência** => Refere-se a melhor utilização possível dos recursos empregados. Tanto no processo de produção como no atendimento ao cliente pode ser medida através das dimensões de produtividade, ciclos de tempo do processo ou níveis de defeitos (produção) ou erros (serviços).

**Adaptabilidade** => Refere-se à flexibilidade do processo em lidar com mudanças ou expectativas futuras dos clientes. Exemplos: a) Rapidez de resposta aos desejos e necessidades dos usuários; b) Rapidez na implementação de mudanças no processo de serviço em virtude de modificações na legislação ambiental.

5.09 - Por quais dimensões a empresa onde trabalha mede o desempenho do seu processo de produção de energia?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eficácia</th>
<th>Eficiência</th>
<th>Adaptabilidade</th>
<th>Outros</th>
</tr>
</thead>
</table>

5.10 - Por quais dimensões a empresa onde trabalha mede o desempenho de seus processos organizacionais?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eficácia</th>
<th>Eficiência</th>
<th>Adaptabilidade</th>
<th>Outros</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Parte VI. SISTEMAS GERENCIAIS**

6.01 - Considere as seguintes afirmações a respeito da empresa onde trabalha:

(a) A empresa possui um sistema implantado para gerenciar tanto os custos quanto os prazos dos projetos. O sistema requisita números de encargos e códigos de contas de centros de custos. O sistema reporta as variâncias em relação às metas planejadas.

(b) A empresa possui sistema gerencial capaz de apoiar o gerenciamento do *portfolio*

---

15 Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de uma maneira coordenada para obtenção de benefícios e controles não disponíveis se gerenciados individualmente.
Parte VII. SISTEMA DE TREINAMENTO

7.01 - Considere as seguintes afirmações:

(a) Existe na empresa treinamento contínuo para gestores afim de capacitá-los a um melhor desempenho de suas atividades (seja essa atividade na área de marketing, planejamento, projetos, comunicação, licitação, jurídico, etc.)

(b) O sistema de treinamento da empresa está vinculado aos seus objetivos estratégicos, ou seja, é voltado para a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos críticos ao atingimento dos seus objetivos.

(c) A empresa NÃO oferece treinamento contínuo de técnicas a serem utilizadas nos processos de gerenciamento de projetos da empresa

Parte VIII. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

8.01 - Qual sistema de medição de desempenho é utilizado?

(a) ABC (custo baseado em atividades)

(b) EVA (valor econômico agregado)

(c) MVA (valor agregado de mercado)

(d) BSC (balanced scorecard)

(e) EBTIDA (resultado financeiro)

(f) ROI (Retorno sobre o Investimento)

(g) Não possui metodologia de medição de desempenho

(h) Outro

8.02 - Considere a seguinte afirmação: “A empresa executa a gerência de riscos de todos os projetos do seu portfolio, por meio de criteriosa instrumentação dos riscos relacionados aos custos e tempos dos projetos”

8.03 - Considere as seguintes afirmações a respeito do sistema de medição de desempenho da empresa onde você trabalha:

(a) Está plenamente implementado, isto é, servindo como instrumento formal de avaliação dos empregados, a fim de melhorar seu desempenho

(b) Possui visibilidade em todos os níveis da organização

(c) Possui indicadores para avaliar o desempenho perspectiva de todos os interessados (clientes, empregados, acionistas, parceiros, etc.)

(d) É balanceado

(e) É consistente / alinhado com os objetivos explicitados na estratégia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos

(f) Favorrece a adequação estratégica do gerenciamento de projetos

(g) Os indicadores são monitorados e os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, assim como para servir de base para a tomada de decisão do gerenciamento de projetos

16 Entende-se por sistema de medição com visibilidade aquele que está “à vista” em todos os níveis da organização

17 Entende-se por sistema de medição balanceado aquele que composto não só de medidas financeiras e quantitativas, mas também de medidas qualitativas como satisfação do cliente, de forma equilibrada
8.04 - Consideramos que o desempenho global de uma empresa pode ser medido em relação às seguintes dimensões:

(i) Resultados Financeiros Globais (Ex: Faturamento, ROI, EVA, EBIT);
(ii) Grau de satisfação dos empregados (Ex: Índice de satisfação de empregados);
(iii) Indicadores de qualidade dos produtos ou serviços (Ex: Certificados ISO);
(iv) Resultados Operacionais (Ex: Tempo de entrega da mercadoria, número de erros/defeitos);
(v) Inovação (Ex: Número de sugestões inovadoras dadas por empregados e colocadas em prática, investimento em P&D, Número de projetos para desenvolvimento de novos produtos);
(vi) Grau de satisfação dos clientes (Ex: Número de reclamações);

Em uma escala de 1 a 5, quais as dimensões, em sua opinião, são mais importantes para a medição do desempenho global da EMPRESA? Marque 1 na mais importante, 2 na segunda mais importante, 3 na terceira mais importante, até a 5 mais importante.

(b) Resultados Financeiros
(c) Satisfação dos Clientes
(d) Resultados Operacionais
(e) Inovação
(f) Satisfação dos empregados
(g) Qualidade dos produtos/serviços
(h) Nenhuma das respostas acima

Parte IX. SISTEMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

9.01 - Considere as seguintes afirmações a respeito da empresa onde trabalha:

(a) Existe um sistema de reconhecimento e recompensa (salário / bônus / remuneração variável), como meio para avaliação do desempenho dos empregados, o qual está desvinculado da avaliação do desempenho da organização como um todo (i.e., não se trata de participação dos lucros – PL).
(b) Esses indicadores referentes ao desempenho dos empregados são utilizados de forma sistemática e contínua no sistema de remuneração e recompensa na empresa.

Parte X. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

10.01 - Considere as seguintes afirmações:

(a) A cultura organizacional favorece a adaptação das pessoas às mudanças
(b) Busca-se a melhoria contínua do desempenho da organização
(c) Existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando os stakeholders
(d) Prega-se o estilo de liderança do tipo coaching (pelo exemplo)
(e) As diretorias e alta gerência da empresa comunicam efetivamente os valores da organização para as pessoas dos diferentes níveis.
(f) As diretorias e a alta gerência da empresa valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores cultivados pela organização.
(g) A diretoria e a alta gerência da empresa incentivam suas diferentes áreas a trabalhar de forma integrada, visando a
alcançar seus objetivos.

10.02 - Com respeito à moral e ética, a minha empresa acredita que:
(a) O consumidor está sempre com a razão.
(b) As decisões deveriam ser feitas na seguinte sequência: primeiramente, no melhor interesse do consumidor, depois da companhia, e depois dos empregados
(c) As decisões deveriam ser feitas na seguinte sequência: primeiramente, no melhor interesse da empresa, em segundo do consumidor, e por último dos empregados
(d) Não possuímos tal política ou grupo de padrões escritos

10.03 - Nossa cultura parece ser baseada em:
(a) Políticas
(b) Procedimentos (incluindo formulários a serem preenchidos)
(c) Políticas e Procedimentos
(d) Guidelines
(e) Políticas, procedimentos e guidelines

10.04 - Culturas são tanto quantitativas (políticas, procedimentos, formulários e guidelines), quanto comportamental, ou por compromisso. A cultura na minha empresa é provavelmente ____ porcento comportamental.
(a) 10 a 25%
(b) 25 a 50%
(c) 50 a 60%
(d) 60 a 75%
(e) Mais que 75%

10.05 - A cultura da minha organização é melhor descrita pelo conceito de:
(a) Reporte a um único chefe/superior
(b) Reporte a múltiplos chefes/superiores
(c) Times dedicados sem empowerment
(d) Times não-dedicados sem empowerment
(e) Times dedicados com empowerment
(f) Times não-dedicados com empowerment

10.06 - A cultura dentro da nossa organização é mais bem descrita como:
(a) Gerenciamento de projeto informal, baseado na confiança, comunicação e cooperação;
(b) Formalmente baseado em políticas e procedimentos para tudo;
(c) Gerenciamento de projeto que prospera sobre relacionamentos de autoridade formal;
(d) Mediação executiva, que força uma super-abundância de documentação;
(e) Ninguém confiando nas decisões dos nossos gerentes, coordenadores ou líderes de projetos;

10.07 - Qual é a porcentagem do tempo que os gerentes / coordenadores de projetos gastam a cada semana preparando relatórios?
(a) 5 a 10%
(b) 10 a 20%
(c) 20 a 40%
(d) 40 a 60%
(e) Mais de 60%

11.01 - A metodologia de gerenciamento de risco na empresa onde trabalho é:
(a) Inexistente
(b) Mais informal que formal
(c) Baseada em metodologia estruturada apoiada por políticas e procedimentos
(d) Baseada em metodologia estruturada apoiada em políticas, procedimentos e formulários padronizados para serem preenchidos
11.02 - Quantas diferentes metodologias de gerenciamento de projetos existem na sua organização:
(a) Não temos nenhuma metodologia
(b) 1
(c) 2 a 3
(d) 4 a 5
(e) Mais de 5

11.03 - Considere as seguintes afirmações:
(a) A empresa possui sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (hardware e software), com acesso amplo a todos os níveis decisórios, para fornecer dados para os processos de gerenciamento de projetos e de portfolio.
(b) Há incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores e soluções voltadas para o setor de energia e tecnologia da informação.
(c) Há programas e incentivo ao desenvolvimento de novos sistemas para a melhoria dos processos (projetos, portfolio, adequação estratégica, operacionais, etc.)
(d) Os processos de apoio (Ex.: RH, Finanças, Contabilidade, Tesouraria, etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o cliente, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho.
(e) Os processos essenciais (Ex.: operação e manutenção, segurança, etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o cliente, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho.
(f) A arquitetura de sistemas de informação é simples, flexível e está aderente às demandas dos clientes.

Parte XII. ASPECTOS FÍSICOS – EQUIPAMENTOS E INFRAESTRUTURA

12.01 - Considere as afirmações a seguir a respeito da empresa onde trabalha:
(a) Os recursos computacionais e sistemas para apoio ao gerenciamento de projetos e portfolios são adequados.
(b) Os lay-outs e infra-estruturas das salas possuem instalação apropriada para acomodação de equipes de projetos, warrooms e reuniões de projetos.

Parte XIII. PESSOAS

13.01 - Considere as afirmações a seguir a respeito da empresa onde trabalha:
(a) O nível de capacitação dos empregados é adequado às mudanças da organização
(b) Os empregados possuem conhecimento necessário para aplicação de metodologias e práticas que favorecem a implementação e a adequação estratégica do gerenciamento de projetos.
(c) Os gerentes e coordenadores de projetos possuem competências essenciais (pró-atividade, visão holística, solução de problemas, liderança, análise de riscos, etc.) para a obtenção dos melhores resultados dos projetos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.
(d) Os gerentes e coordenadores de projeto possuem a experiência necessária para o porte e complexidade dos projetos estratégicos.
(e) A seleção dos profissionais para os projetos é realizada com critérios baseados no perfil do cargo, experiência e
competências requeridas.
(f) A empresa possui alta competência componente para com os projetos estratégicos, ou seja, possui conhecimento localizado (não terceirizado) fundamental para resolver problemas do dia-a-dia com alta eficiência e eficácia.
(g) A empresa possui a habilidade em integrar e utilizar as suas competências componentes (questão anterior) residentes tanto dentro quanto fora da organização.

Parte XIV. FINANCEIROS

14.01 - Considere as seguintes afirmações a respeito da empresa onde trabalha:

(a) Existem recursos próprios disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo
(b) A empresa possui disponibilidade de caixa para investimentos em novas técnicas e metodologias em gerenciamento de projetos e portfolios de projetos, para assegurar a sua adequação estratégica
(c) A empresa possui capacidade plena de captação de recursos no mercado para financiamento dos investimentos que promovam os projetos do portfolio alinhado à estratégia da empresa

Parte XV. DESEMPENHO

15.01 - Considere as seguintes afirmações a respeito da empresa onde trabalha:

(a) A empresa possui dados que demonstram uma melhoria do resultado operacional ao longo dos últimos anos (Ex.: EBITDA, EVA, etc.)
(b) Possui dados atualizados sobre a melhoria da satisfação dos clientes em relação aos principais processos de prestação de serviço
(c) Possui dados que comprovam a eficácia da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada
(d) Possui dados que comprovam a satisfação dos stakeholders (clientes, funcionários, acionistas, fornecedores)
(e) Possui dados que comprovam a eficácia e eficiência dos projetos contidos no portfolio, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa;

Parte XVI. QUESTÕES PERTINENTES À GESTÃO DE PORTFOLIO

16.01 - Em uma escala de 1 a 5, quais tem sido na sua opinião as causas mais importantes dos cancelamentos e atrasos nos projetos estratégicos da sua empresa?

IMPORTANTE: Marque 1 na mais importante, 2 na segunda mais importante, 3 na terceira mais importante, até a 5 mais importante. Não marque mais que cinco questões.
(a) Falta de alocação de recursos (pessoal, dinheiro, materiais) nas fases mais importantes dos ciclos de vida\(^\text{18}\) dos projetos estratégicos para a empresa para o balanceamento do portfolio.
(b) Falta de metodologia de seleção dos projetos propostos para composição do portfolio que assegure a priorização de acordo com o seu grau de adequação estratégica da empresa.
(c) Qualidade inapropriada dos recursos (pessoal, dinheiro, materiais) alocados

---
\(^{18}\) As fases de ciclo de vida dos projetos são: Definição, Projeto (Design), Desenvolvimento, Implementação (Setup, Erection, Montagem, Construção) e Conversão (Go Live, Comissionamento, Start-up.)
nas fases mais importantes dos ciclos de vida dos projetos estratégicos para a empresa.

d) Falta de gerência centralizada no portfolio com poderes de decisão para incluir ou retirar componentes\(^{18}\) do portfolio da empresa.

e) Inexistência de indicadores-chave (KPI – Key performance indicators) para acompanhar e controlar os componentes do portfolio.

f) Falta de avaliação do retorno de curto-prazo/longo-prazo, risco e benefícios dos componentes do portfolio objetivando o seu balanceamento

g) Falta de negociação de nível estratégico da empresa com os stakeholders\(^{20}\) estratégicos mais importantes para a realização dos componentes do portfolio.

h) Estouro de orçamento nos projetos empreendidos

i) Atraso nas metas dos projetos empreendidos

j) Não entrega nada do escopo dos projetos empreendidos

k) Completa falta de planejamento dos projetos

l) Insatisfação dos clientes

16.02 - Considere as seguintes afirmações a respeito da empresa onde trabalha:

(a) A empresa possui processo de identificação e definição de novos componentes do portfolio com informações suficientes e atualizadas

(b) A empresa possui um processo de avaliação eficiente dos componentes do portfolio através de informações qualitativas e quantitativas pertinentes para comparação (Ex: custo-benefício, ROI, valor, inovação, etc.)

(c) A empresa categoriza eficientemente os componentes do portfolio em grupos identificados por critérios de relevância ao negócio.

(d) A empresa possui processo eficiente de seleção de componentes do portfolio para determinar a priorização dos mesmos.

(e) A empresa possui um processo de balanceamento de portfolio com objetivo de maximizar o potencial do mix de componentes do portfolio para apoiar as iniciativas estratégicas da organização.

(f) A empresa possui um controle de autorização central para formalizar a alocação de recursos (pessoal, dinheiro, material) requeridos pelos componentes do portfolio selecionados para a execução.

(g) A empresa comunica eficientemente por meio de relatórios periódicos apropriados, o status dos componentes estratégicos do portfolio a todos os níveis executivos e gerenciais da organização, gerentes de programas, gerentes de projetos e principais stakeholders.

(h) Todas as mudanças estratégicas da organização são monitoradas e avaliadas quanto às mudanças necessárias no portfolio e seus respectivos planos de ação.

Escreva no espaço reservado a seguir quaisquer comentários do seu interesse:

---

\(^{18}\) Componentes são programas (um conjunto de projetos inter-relacionados para um propósito em comum) ou projetos que compõe um portfolio.

\(^{20}\) Stakeholders estratégicos importantes podem ser os executivos de primeiro nível da empresa, governo, comunidade, entidades reguladoras, holding, etc.
7.2. Roteiro de Questionário de Entrevistas Complementar

1. Na sua opinião, quais são os maiores problemas da aplicação no gerenciamento de projetos causados pela falta da sua adequação estratégica na sua empresa?

2. Na sua opinião, o que contribui e o que não contribui (dificulta) para a adequação estratégica da disciplina gerenciamento de projetos na sua empresa?

3. Em que medida, os projetos cancelados ou os que não atingem as principais metas da empresa estão relacionados à falta de adequação estratégica dos processos de gerenciamento de projetos?

4. Na sua opinião, quais foram as razões determinantes para que a sua empresa tenha decidido por incluir (ou não) o gerenciamento de projetos como um dos fatores estratégicos do negócio?

5. Existe na empresa algum objetivo estratégico no sentido de alcançar um nível de maturidade de excelência e melhoria continuada em gerenciamento de projetos, reconhecendo o gerenciamento de projetos como um fator de diferencial competitivo?

6. Você seria capaz de comentar mais profundamente a questão da adequação da estrutura organizacional de uma empresa do governo como a sua, reconhecendo ainda as dificuldades na administração do relacionamento com os principais stakeholders (o próprio governo, entidades reguladoras de meio-ambiente, comunidade social, etc.) para a realização do portfolio estratégico de projetos?

7. Você diria que existe na sua empresa uma política corporativa de desenvolvimento de competências para o planejamento e realização dos projetos estratégicos como uma estratégia intencional?

8. Quais comentários adicionais gostaria de fazer a respeito da adequação estratégica do gerenciamento dos projetos da companhia?