

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEN - Associação Brasileira de Energia Nuclear. **Notícias do Site da ABEN**, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.aben.com.br/html/noticias.php?page=3&rows=15&show=70>>. Acesso em: 5 abril 2008.

ACKOFF, R. L. Beyond Prediction and Preparation. **Journal of Management Studies**, v. 20, 1983.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. How to Implemente Radical Strategies in Large Organizations. **Sloan Management Review**, v. 26, 1985.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Relatório ANEEL 2006**. Site ANEEL. Brasília, DF: ANEEL, 2007. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 4 dez. 2007.

_____. **BIG - Banco de Informações de Geração**. Site ANEEL. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2008.

ANSI – American National Standards Institute. **ANSI/EIA-748-A**. Earned Value Management System. 2002.

ARCHER, N. P., GHASEMZADEH, P. An Integrated Framework for Project Portfolio Selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.

ARCHER, N. P., GHASEMZADEH, P. Project Portfolio Selection Through Decision Support. **Decision Support Systems**, v. 29, p. 73-88, 2000.

ARCHER, N. P., GHASEMZADEH, P. Project Portfolio Selection and Management. In: MORRIS, P. W; PINTO, J. K. **The Wiley Guide to Managing Projects**. New York: John Wiley & Sons Inc, 2004.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. MA: Addison-Wesley, 1978.

ARTTO, K. A. **Management of Project-oriented Organization – Conceptual Analysis**, in: Artto K. A., Martinsuo M., Alto T. (Eds.) **Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects**. Helsinki: PMA - Project Management Association Finland, 2001.

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

BAKER, N. R. **R&D project selection models: An assessment**. IEEE Transactions on Engineering Management, 1974

BARD, J. E; BALACHANDRA R.; KAUFMANN, P. E. . **An interactive approach to R&D project selection and termination**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 35, n. 3, p.139-146, 1988.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986a.

_____ Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986b.

_____ **Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Ed.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

BASTOS, S. A. P. ; MACEDO-SOARES, T. D. L. v A. Impacto estratégico dos fatores macroambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: a CEG e a CEG Rio na ótica relacional. RAP. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 41, p. 733-767, 2007.

BELASSI, W.; TUKEL, O. I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.

BERG, B. L. **Qualitative Research Methods – For the Social Sciences**, 4th. Ed. Pearson, Harlow, 2001.

BOXALL, P.; STEENEVELD, M. Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering corporations. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 4. p. 443-464, 1999.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 57-71, 1995.

CHAMBERLIN, E. H. **The Theory of Monopolistic Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1933.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHILD, J. **Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology, in The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. New York: John Wiley & Sons, 1987.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

COOKE-DAVIES, T. J. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; & KLEINSCHMIDT, E. J.. **Portfolio Management for new products**. MA: Perseus Books, 1998.

CRAWFORD, Lynn; HOBBS, Bryan; TURNER, J. R. **Categorizing Projects to do the Right Projects and to do Them Right**. Project Management Institute, 2006.

DAHAN, Ely; HAUSER, John R. **Product Development – Managing a Dispersed Process.** Barton Weitz and Robin Wensley, Editors, for the Center for Innovation in Product Development at M.I.T, 2001

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; Robert GUNTHER (Eds). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy.** U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWIN B. J. **The AMA Handbook of Project Management, Second Edition.** New York: AMACOM American Management Association, 2006.

DINSMORE, P. C.; PINTO, Américo; CAVALIERI, Adriane; CARNEIRO, Margareth (Orgs). **Projetos Brasileiros: casos reais de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, v.1. p. 312, 2007.

DoD – Department of Defense; GSA – General Services Administration of United States of America. **48 CFR Chapter 1 / Earned Value Management System (EVMS) & Emergency Acquisitions.** Federal Register, v. 71, n. 128. 2006.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1102, 2000.

ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A. **Concorrência DAA Nº 1/2005 – Aviso de Esclarecimento Nº 4 – A Respeito da SOX na Eletrobrás.** Site ELETROBRAS. Brasília, DF: ELETROBRAS, 2005. Disponível em <http://www.eletronuclear.gov.br/downloads/EM_Servicos_EditaisLicitacao/aviso_2005_0046.pdf>. Acesso em: 15 abril 2008.

_____. **Balço Patrimonial Em 30 de Junho Ativo Eletronuclear.** Site ELETROBRAS. Brasília, DF: ELETROBRAS, 2007. Disponível em

em

<<http://www.eletronuclear.gov.br/ELB/services/eletronuclear/ContentManagementPlus/FileDownload.ThrSvc.asp>>. Acesso em: 6 abril 2008.

Eletronuclear – Eletrobrás Termonuclear S.A. **Relatório de Gestão 2005**. Site Eletronuclear. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2008a.

_____. **Relatório de Gestão 2006**. Site Eletronuclear. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2008b.

_____. **Demonstrações Contábeis 2006**. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br/empresa/index.php?idSecao=1&idCategoria=14>>. Acesso em: 28 fev. 2008c, 21:49:00.

_____. **Plano Estratégico**. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br/empresa/index.php?idSecao=1&idCategoria=14>>. Acesso em: 28 fev. 2008d, 21:57:00.

_____. **Participação Nuclear na Produção de Energia Elétrica**. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br/tecnologia/index.php?idSecao=2&idCategoria=19>>. Acesso em: 28 fev. 2008e, 22:00:00.

_____. **Demonstrações Contábeis 2005**. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br/empresa/index.php?idSecao=1&idCategoria=14>>. Acesso em: 6 abril 2008f, 13:29:00.

_____. **Notas Explicativas 2006**. Disponível em <<http://www.eletronuclear.gov.br/empresa/index.php?idSecao=1&idCategoria=14>>. Acesso em: 6 abril 2008g, 21:50:00.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J. From experience: Linking projects to strategy. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 1, p. 52-64, 1999.

FAHY, J. **Role of Resources in Global Competition**. London: Routledge, 2001.

FIGUEIRA, Luiz. **Estratégias para geração de energia nucleoeétrica no Brasil**. 2004. 299 f. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2004.

FINCH, P. Applying the Slevin-Pinto Project Implementation Profile to an Information Systems Project. **Project Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 32-9, 2003.

FLEMING, W.; KOPPELMAN, J. M. **Earned Value Project Management, Third Edition**. Newtown Square: Project Management Institute, 2005.

FLEURY A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. London: Pitman, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

GOLDRATT, E. M. **What is this thing called the theory of constraints?** NY: The North River Press, 1990.

_____. **Critical Chain**. Great Barrington, MA: The North River Press, 1997.

GRÜNBAUM, Niels N. Identification of Ambiguity in the Case Study Research Typology: What is a Unit of Analysis? **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 1, p. 78-97, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 2, p. 92-101, 1989.

HARRIS, J. R.; MCKAY, J. C. Optimizing product development through pipeline management. In: D. R. Rosenau (Ed.), **The PDMAA handbook of new product development**. New York: Wiley, p. 63-76, 1996.

HAYES, Bob E. **Measuring Customer Satisfaction**. 2nd ed. Wisconsin : ASQC Quality Press, 1997.

HEDBERG, B.; JÖNSSON, S. Strategy Formulation as a Discontinuous Process. **International Studies of Management and Organization**, v. 7, n. 4, p. 149-164, 1977-1978.

HOFER, C. W.; SCHENDEL D. **Strategy formulation: analytical concepts**. New York: West Pub, 1978.

HYVÄRI, Irja. Success of Projects in Different Organizational Conditions. Helsinki: **Project Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 31-41, 2006.

IAEA – International Atomic Energy Agency. **Nuclear Power Project Management, a Guidebook**. Vienna: 1988.

_____. **Analysis of Uranium Supply to 2050**. Vienna: 2001.

ISO 10.006; **Diretrizes para Qualidade de Gerenciamento de Projetos**, 1997.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KAMOCHE, K. Strategic human resource management within a resource capability view of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 33, n. 2, p. 213-233, 1996.

KENDALL, G.; ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed**. J. Ross Publishing, 2003.

KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, 7th Edition. New York: John Wiley & Sons, 2001.

_____. **Using the Project Management Maturity Model, Strategic Planning for Project Management**, 2nd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

KRAUSE, Walther G. **Gerenciamento de Projetos em Ambientes de Mudanças: Um Enfoque Estratégico**. 2005. 218 f. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2005.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of Management Review**. v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.

LAVAR, M.; GARRY, J. Estimating Policy Positions from Political Texts. **American Journal of Political Science**, v. 44, n. 3, p. 619-634, 2000.

_____. **LaverGarryAJPS.ykd**: Dicionário para classificação computadorizada de textos. Desenvolvido por Yoshikoder Gnu Public License. Disponível em: <<http://www.yoshikoder.org/resources.html>>. Acesso em: 1 fev. 2008.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory and development. **The Academy of Management Review**. v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

_____. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. Rome: **Proceedings of GBATA International Conference**, CD-ROM June, 2002.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. et al. **Website www.strategy-research.com**.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A.; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para seu Sucesso. **RAC. Revista de Administração Contemporânea Edição Especial 2007**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 55-76, 2007.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A.; LUCAS, D. C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. **The TQM Magazine**, v. 8, n. 4, p. 55-70, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A; NEVES, J. A. dos S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.

MARTINDALE, C. Regressive Imagery Dictionary (Portuguese). **RID-pt.ykd**: Dicionário para classificação computadorizada de textos. Desenvolvido por Provalis Research. Tradução por Tito Cardoso e Cunha, Brigitte Detry e Robert Hogenraad. Disponível em: <<http://www.provalisresearch.com/wordstat/RID.html>>. Acesso em: 1 fev. 2008.

MATHIAS, S. G.; LIMA, G. C. L. Análise Comparativa entre os Custos Correspondentes às Usinas Termelétricas Vencedoras do Leilão de Energia Nova Realizado em 16/10/07 e os Custos Previstos para a Usina Nuclear Angra 3. **Economia & Energia**. Ano XI, n. 65, Dezembro 2007 - Janeiro 2008. Disponível em: < http://ecen.com/eee65/eee65p/ecen_65p.htm>. Acesso em: 30 março 2008.

MILOSEVIC, D. Z; SRIVANNABOON, Sabin. A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Businesss Strategy. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 98-110, 2006.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. Canada: **International Studies of Management & Organization**. v. 9, n. 3, p. 67-86, 1979.

_____. Structure in 5'S: A Synthesis of The Research on Organization Design. **Management Science**, v. 26, n. 3, p. 322-341, 1980.

_____. The organization as Political Arena. **Journal of Management Studies**. McGill University, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1985.

_____. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. Título Original: Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

MINTZBERG, H; QUINN, J. Brian. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

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

MORGAN, G. **Imagens das Organizações**. São Paulo: ed. Atlas, 1996

MORRIS, Peter W. G; JAMIESON, A. (2004a). **Moving from corporate strategy to project strategy**. in P. W. G. Morris and I. K. Pinto (Eds.), The Wiley Guide managing projects. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, mc, 2004a. p. 177-205.

MORRIS, Peter W. G.; JAMIESON, A. (2004b). **Translating Corporate Strategy into Project Strategy**, 2004b.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B. & Associates. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

NEI – Nuclear Energy Institute. U.S. Nuclear Industry Capacity Factors (1971 - 2006). **us_nuclear_industry_capacity_factors.ppt**. Disponível em: <<http://www.nei.org>>. Acesso em: 2 abril 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; MALHOTRA, M. K. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. **Journal of Operations Management**, v.9, n. 1, p. 5-22, 2001.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Blackwell. 1959.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1994.

PINTO, J. K. Project implementation profile: a tool to aid project tracking and control. **International Journal of Project Management**, v. 8, n. 3, p. 173-182, 1990.

PINTO, J. K.; COVIN, J. G. Critical factors in project implementation: A comparison of construction and R&D projects. **Technovation**, v. 9, p. 1, p. 49-62, 1989.

PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. **Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 5-18, 1988.

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

_____. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation**. Four Campus Boulevard Newton Square, PA, 2003.

_____. **PMBOK – Project Management Body of Knowledge**, 3rd Edition. Four Campus Boulevard Newton Square, PA, 2004.

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

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

_____. **Estudo de Benchmarking 2005**. Rio de Janeiro: Project Management Institute, Regional Rio de Janeiro, 2006c.

_____. **Estudo de Benchmarking 2006**. Rio de Janeiro: Project Management Institute, Regional Rio de Janeiro, 2006d.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v. 3, p. 79-93, 1990.

Presidência da República – Casa Civil. **Decreto Nº 4.899, de 26 de Novembro de 2003**. Site Presidência da República. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/2003/D4899.htm>>. Acesso em: 6 abril 2008.

_____. **Decreto Nº 6.283, de 4 de Dezembro de 2007**. Site Presidência da República. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6283.htm>. Acesso em: 6 abril 2008.

RAND, G. K. Critical Chain: The Theory of constraints applied to project management. **International Journal of Project Management**, v. 18, n. 3, p. 173-177, 2000.

RIBEIRO, Bianca K. **Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações: o caso da CBTU**. 2004. 238 f. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2004.

SAATY, T. L. **Fundamentals of the Analytic Hierarchy Process**. Pittsburgh, PA: RWS Publications, 1994.

SCHULTZ, Randall L; SLEVIN, Dennis P; PINTO, Jeffrey K. Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation. **Interfaces**, v. 17, n. 3, p. 34-46, 1987.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday, 1990.

SHENHAR, A. Strategic project management: The new framework. Portland: **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) Proceedings**, p. 382-286. 1999.

_____. One size does not fit all projects. **Management Science – INFORMS**, v. 47, n. 5, p. 394-414, 2001.

SHENHAR, A.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning Journal**, v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.

SILVA, Othon L. P.; A Energia Nuclear. In: Fórum Regional do Conselho Mundial de Energia, 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://www.worldenergy.org/documents/>>. Acesso em: 17 abril 2008.

SIMONS, H. The Paradox of Case Study. **Cambridge Journal of Education**, v. 26, n. 2, p. 225-240, 1996.

SJÖLANDER, S. **Early Stage Management of Innovation**. Göteborg: University of Technology, 1985.

STEINER, G. A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. 1. 1. **Crafting and implementing strategy**. Chicago: Irwin, 1995.

TROCCOLI, Irene R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v A. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma pesquisa preliminar. **O&S. Organizações & Sociedade**, Universidade Federal da Bahia, v. 08, n. 2, p. 13-27, 2001.

_____. Análise Estratégica sob a Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 55-78, 2004.

TSE, E. C.; OISEN, M. D. Strategic management. In B. Brotherton (Ed.), **The handbook of contemporary management research**. New York: John Wiley & Sons, p. 351-373, 1999.

ULRICH, D. and LAKE, D. Organisational capability: Creating competitive advantage. **Academy of Management Executive**. v. 5, n. 1, p. 77-91, 1991.

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

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VOLLMANN, Thomas E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WANO – World Association of Nuclear Operators. **Inside WANO Magazine**. Londres, v. 11, n. 3, 2003. Disponível em: <http://www.wano.org.uk/WANO_Documents/>. Acesso em: 4 abril 2008.

WEBER, R. P. **Basic Content Analysis**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1994.

XAVIER, Carlos Magno et al. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware**. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 3ª Edição, Bookman, 2007 – Tradução da obra original Case Study Research: Design and Methods, 3rd. ed. Sage, Newbury Park, CA, 2003.

YOSHIKODER: content analysis software. Version 0.6.3 build 13 Public License: Desenvolvido como parte do Identity Project em Harvard's Weatherhead Center for International Affairs. Disponível em: <<http://www.yoshikoder.org/downloads.html>>. Acesso em: 31 jan. 2008.

YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., & LEPAK, D. P. Human resource management, manufacturing strateg and firm performance. **Academy of Manageinent Journal**, v. 39, n. 4, p. 836-866, 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 direta 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.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 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.
- 3) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 4) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.
- 5) Sua identificação não é obrigatória.

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 PORTFOLIO: busca identificar os aspectos específicos de gestão de *portfolio* 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): _____

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 adequada a atual conjuntura do setor de energia em que atua”

1	2	3	4	5

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”

1	2	3	4	5

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”.

1	2	3	4	5

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”.

1	2	3	4	5

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)

1	2	3	4	5

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 multifuncionais¹⁰
- (b) As equipes são interfuncionais¹¹
- (c) As equipes são orientadas a projetos¹²
- (d) As equipes são multitarefas¹³

1	2	3	4	5

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*¹⁴ 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*.

1	2	3	4	5

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 as 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) 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.
- (b) A minha empresa (ou divisão) possui uma metodologia bem definida de gerenciamento de projetos usando fases do ciclo de vida.
- (c) A empresa está comprometida com a qualidade de planejamento de ponta. Nós tentamos fazer o melhor que podemos em planejamento.
- (d) A empresa está fazendo todo o possível para minimizar as mudanças de escopo nos nossos projetos.
- (e) 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:

- (a) Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), somente.
- (b) Engenharia concorrente (encurtamento do tempo de entrega do desenvolvimento), somente.
- (c) Qualidade Total (TQM) e Engenharia concorrente, somente.
- (d) Gerenciamento de riscos, somente.
- (e) Gerenciamento de riscos e engenharia concorrente, somente.
- (f) Gerenciamento de riscos, engenharia concorrente e Qualidade Total (TQM).

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

- (a) 0%
- (b) 5 a 10%
- (c) 10 a 25%
- (d) 25 a 50%
- (e) 50 a 75%
- (f) 75 a 100%

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

- (a) 0%
- (b) 5 a 10%
- (c) 10 a 25%
- (d) 25 a 50%
- (e) 50 a 75%
- (f) 75 a 100%

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

- (a) Não utiliza gerenciamento de riscos
- (b) Riscos financeiros, somente
- (c) Riscos técnicos, somente
- (d) Riscos de prazos, somente
- (e) Uma combinação de riscos financeiros, técnicos e prazos baseado no projeto.

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

- (a) A empresa utiliza as informações colhidas nas pesquisas com usuários para o desenvolvimento do planejamento estratégico
- (b) A empresa utiliza as informações sobre as capacidades de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia
- (c) 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 programas¹⁵, projetos e planos de ações 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?

Eficácia	Eficiência	Adaptabilidade	Outros

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

Eficácia	Eficiência	Adaptabilidade	Outros

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*

	1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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”

1	2	3	4	5

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

- (a) Está plenamente implementado, isto á, servindo como instrumento formal de avaliação dos empregados, a fim de melhorar seu desempenho
- (b) Possui visibilidade em todos os níveis da organização¹⁶
- (c) Possui indicadores para avaliar o desempenho perspectiva de todos os interessados (clientes, empregados, acionistas, parceiros, etc.)
- (d) É balanceado¹⁷
- (e) É consistente / alinhado com os objetivos explicitados na estratégia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos
- (f) Favorece 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

1	2	3	4	5

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

- (h) Integra o monitoramento de todos os projetos permitindo o gerenciamento do *portfolio*

--	--	--	--	--

8.04 - Consideramos que o desempenho global de uma empresa pode ser medido em relação as 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.

	1	2	3	4	5
(a)					
(b)					

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 cultuados pela organização.
- (g) A diretoria e a alta gerência da empresa incentivam suas diferentes áreas a trabalhar de forma integrada, visando a

	1	2	3	4	5
(a)					
(b)					
(c)					
(d)					
(e)					
(f)					
(g)					

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 ____ por cento 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%

Parte XI. TECNOLOGIA – TI, METODOLOGIA E INOVAÇÃO

11.01 - A metodologia de gerenciamento de risco na empresa onde trabalha 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.

	1	2	3	4	5

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, *war-rooms* e reuniões de projetos.

	1	2	3	4	5

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

	1	2	3	4	5

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 portfólios 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

	1	2	3	4	5

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;

	1	2	3	4	5

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 vida¹⁸ 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 gerencia centralizada no *portfolio* com poderes de decisão para incluir ou retirar componentes¹⁹ 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.

	1	2	3	4	5

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

¹⁹ 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?