



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LINDEMBERG DE PONTES GONÇALVES**

**DIAGNÓSTICO DAS BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

**João Pessoa  
2024**

LINDEMBERG DE PONTES GONÇALVES

**DIAGNÓSTICO DAS BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE  
PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SETOR ELÉTRICO**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO  
DE**

**CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO.**

**Orientador(a):** Prof. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz

**João Pessoa  
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

G635d      Gonçalves, Lindemberg de Pontes.

Diagnóstico das boas práticas em gestão de projetos : um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico / Lindemberg de Pontes Gonçalves. – 2024.

73 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração ) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024.

Orientação : Prof. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Gestão de projetos. 2. Maturidade em gestão de projetos.  
3. Setor elétrico brasileiro. 4. Prática em projetos. I. Título.

CDU 005.8:621.311(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**LINDEMBERG DE PONTES GONÇALVES**

**Matrícula** 20191460030

**DIAGNÓSTICO DAS BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 14/09/2024  
no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso  
Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a  
obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 18/09/2024.

**BANCA EXAMINADORA:**  
(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Me. Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)**

**Orientador(a)**

**Dr<sup>a</sup>. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

**Examinador(a) interno(a)**

Documento assinado eletronicamente por:

- **Agnes Campello Araujo Braz**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/09/2024 19:05:24.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/09/2024 08:00:54.
- **Elaine Cristina Batista de Oliveira** PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/09/2024 17:08:17.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 607032  
Verificador: 34c6602f5c  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado à minha família que sempre me incentivou a estudar, e por causa deles que posso concluir o primeiro passo da minha carreira acadêmica.

Ao meu pai Lindoaldo, que me ensinou como ser um homem trabalhador, honesto e bondoso em todas as coisas. A minha mãe Elenira que me ensinou o significado do amor, da dedicação e do carinho. E a sobrinha Gabrielly, que me trouxe a alegria e pureza que só uma criança pode demonstrar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que em sua infinita misericórdia e bondade, me concedeu a oportunidade de estar aqui neste momento concluindo meu primeiro passo na jornada acadêmica.

Agradeço profundamente a minha família, por todo o amor, carinho e apoio que me proporcionaram durante minha vida, minha graduação e durante a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos pelas memórias que construímos juntos, pelas histórias compartilhadas e pelo apoio que me proporcionaram.

Agradeço à minha orientadora Agnes Campêllo, por seu carinho, dedicação, disponibilidade e por me mostrar que era possível desenvolver esse trabalho, agradeço por ter segurado na minha mão e não me deixar desistir.

Agradeço a Maria da Conceição e a Elaine Cristina, por terem aceitado fazer parte da minha banca examinadora, e por participarem desse momento importante para mim.

Agradeço a empresa que aceitou a realização desse estudo e colaborou para realização deste estudo.

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos!

## RESUMO

Considerando a crescente busca por práticas empresariais que aumentem o desempenho em seus projetos como estratégia para obter vantagem competitiva, este trabalho de conclusão de curso demonstra um estudo de caso realizado em distribuidora de energia elétrica, apoiado na literatura da gestão de projetos, com ênfase nas boas práticas de gestão de projetos. Pesquisou-se sobre maturidade em gestão de projetos e se fez uso, principalmente, das concepções de Kerzner (2006), com a intenção de examinar as boas práticas na gestão de projetos na organização e o grau de maturidade em gestão de projetos de uma distribuidora de energia elétrica. Em termos metodológicos, o estudo classificou-se como pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e do tipo exploratório, descritivo e estudo de caso, considerando como universo para o estudo uma única empresa do setor elétrico. De amostra não probabilística e no que se refere ao instrumento foi conduzido um questionário para obtenção dos dados, contendo quarenta e duas questões fechadas, com cinco alternativas. A perspectiva da empresa foi analisada no que diz respeito aos seis componentes de excelência das boas práticas de gestão de projetos, a saber : processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento, excelência comportamental, e gerenciamento informal de projetos. A partir da interpretação dos dados coletados ficou evidenciado que a empresa estuda, conhece e apoia teoricamente a Gestão de Projetos, porém na é diferente. A empresa estudada se caracteriza como uma organização informal.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Maturidade em gestão de projetos. Práticas em Projetos.



## ABSTRACT

Considering the growing search for business practices that enhance project performance as a strategy to gain a competitive advantage, this thesis presents a case study conducted at an electric power distribution company, supported by project management literature, with a focus on best practices in project management. The research explored project management maturity and primarily utilized the concepts of Kerzner (2006) with the aim of examining best practices in project management within the organization and the level of project management maturity of an electric power distribution company. Methodologically, the study was classified as applied research, with a quantitative approach and of the exploratory, descriptive, and case study type, considering a single company in the electric sector as the study universe. Using a non-probabilistic sample, a questionnaire was administered to collect data, containing forty-two closed questions with five alternatives each. The company's perspective was analyzed concerning the six components of excellence in best project management practices, namely: integrated processes, culture, managerial support, training, behavioral excellence, and informal project management. From the interpretation of the collected data, it was evident that the company studies, understands, and theoretically supports Project Management; however, in practice, it is different. The studied company is characterized as an informal organization.

**Keywords:** Project management. Maturity in project management. Project's Practices.

## Sumário

Capítulo I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	11
1.1 Introdução.....	11
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivos Gerais .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 – Organização do trabalho.....	17
Capítulo II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 Contexto histórico do setor elétrico brasileiro.....	18
2.1.2 Concessionária estudada.....	20
2.1.3 Perdas .....	21
2.2 Gestão de Projetos .....	25
2.2.1 Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos .....	27
2.2.2 Processos Integrados .....	27
2.2.3 Cultura .....	28
2.2.4 Apoio Gerencial.....	29
2.2.5 Treinamento e desenvolvimento.....	30
2.2.6 Gestão Informal de Projetos .....	31
2.2.7 Excelência Comportamental.....	32
Capítulo III – METODOLOGIA DA PESQUISA .....	34
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	34
3.2 Universo e Amostra .....	35
3.3 Instrumento de coleta de dados .....	36
Capítulo IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE DADOS .....	39
4.1 Processos Integrados .....	40
4.2 Cultura .....	40
4.3 Apoio Gerencial.....	41
4.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	42
4.5 Excelência Comportamental.....	43
4.6 Gerenciamento Informal de Projetos .....	44
4.7 Nível de Maturidade da Organização .....	45
4.8 Melhoria Proposta .....	48
Capítulo V - CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS .....	73
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO .....	75
APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS .....	83
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SEM RESPOSTAS .....	85
ANEXO 2 – TABULAÇÃO DOS DADOS SEM RESPOSTAS .....	93

## Capítulo I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

### 1.1 Introdução

Para Kerzner (2006), podemos definir projetos como uma iniciativa com objetivos determinados que se utiliza de recursos disponíveis e enfrenta desafios relacionados ao cronograma, qualidade e seus custos.

O projeto é uma ação temporária realizada para construir um produto inédito ou serviço exclusivo. Desse modo, projetos têm propriedades básicas como etapa inicial, progresso e encerramento, além de um objetivo delimitado definido a ser realizado. Um projeto bem executado é preciso atender essas propriedades (PMI, 2008).

Sob a perspectiva da competitividade, fator que diferencia as empresas umas das outras independente dos segmentos que se encontrem, as empresas são expostas todos os dias a concorrência com as demais, isto faz com que se busque a vantagem mais significativa, criando a tendência de que cada empresa busque implementar estratégias para aumentar sua competitividade. Neste caso a gestão de projetos representa uma temática que vem crescendo e se mostrando eficaz desde meados do século XX.

A gestão de projetos na visão de Kerzner (2006), precisa ser considerada como uma metodologia obrigatória para a sobrevivência de qualquer empresa. Utilizar a gestão de projetos traz bons resultados tanto na eficiência, quanto na eficácia da empresa. Ela favorece a realização das ideias da empresa, diminuindo a possibilidade de fracasso e ampliando o potencial de sucesso. Para tanto, é imprescindível o entendimento sobre como possuir um alto desempenho a respeito dessa temática.

A Gestão de Projetos compete em processos específicos, técnicas e utilização de ferramentas para se obter com maior nível de segurança os resultados desejados nos projetos,

de maneira a contornar incertezas e limitar riscos, pois há vários riscos ao realizar um projeto, independentemente de qual tipo ele seja (Carvalho, 2012). Em toda área do conhecimento humano, o projeto por ser executado, dentre elas a área administrativa, operacional, comercial (Vargas, 2018).

Dentro das organizações, os projetos estão vinculados com frequência com o lançamento, o desenvolvimento e promoção de novos produtos, mas para além disso, pode se desenvolver um projeto para trazer melhorias para algum setor ou processo produtivo, traçando um percurso de grande complexidade.

Visando expandir os melhores métodos de excelência em gestão de projetos, foi criada em 1969 a Project Management Institute (PMI), atualmente atuando em 160 países, com 700.000 membros globais, contribuindo com certificações e padrões publicados (PMI, 2008).

As empresas estão sempre buscando novas oportunidades de inovação para se destacar frente aos seus concorrentes. Esse processo de inovação é inerente às economias de mercado e abrange todos os setores da economia, em específico o setor elétrico. No Brasil, se começou a investir valores significativos na criação de infraestrutura de energia elétrica e no desenvolvimento de tecnologia específicas, quando o governo determinou que as empresas do setor elétrico de geração, transmissão e distribuição aplicassem 1% de suas receitas em projetos em eficiência energética.

Segundo Pompermayer (2011), a abertura do mercado junto com a privatização de segmentos-chave da economia brasileira trouxe novos paradigmas e desafios, incluindo um aumento substancial na dependência de tecnologia do setor elétrico. Nesse novo cenário de negócios, prover serviços de energia com qualidade, segurança, sustentabilidade ambiental e tarifas baixas exigem mais do que liderança específica no domínio. Conseqüentemente isso exige amplo domínio das cadeias produtivas e da base tecnológica de materiais, uma gestão de

projetos eficiente, e o entendimento da importância das boas práticas em gestão de projetos.

O setor elétrico é formado por três partes: geração, transmissão e distribuição. Dentro dessas etapas ocorrem perdas de energia durante todo o processo, o que afeta de forma negativa a eficiência do processo. As perdas podem ser classificadas de duas diferentes formas: a perda técnica e a perda não técnica, e são grandes desafios enfrentados pelas distribuidoras de energia elétrica, pois são um desperdício de potência ativa e traz grandes prejuízos para as distribuidoras de energia elétrica e seus consequentemente para seus consumidores (ANEEL, 2019).

Segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2019), é considerado perda toda energia elétrica que é gerada e transmitida através das linhas de transmissão, mas não é comercializada e classifica como perda técnica as perdas relacionadas a fenômenos físicos e naturais inerentes e integrados a operação do sistema e caracteriza perda não técnica como as perdas associadas ao desvio, fraudes e furtos na rede de transmissão de energia elétrica.

As perdas técnicas sempre irão existir no sistema elétrico e podem ser previstas, uma vez que, já se conhece o seu comportamento, que segue as regras e leis da física. Em oposto, tem-se as perdas não técnicas que são referentes às ações humanas através de fraudes, desvios na tentativa de diminuir o valor de sua fatura de energia elétrica, as perdas não técnicas podem estar relacionadas a fatores sociais, econômicos e financeiros (ANEEL,2019).

Um grande problema enfrentado pelas concessionárias de energia elétrica é as perdas não técnicas, que também podem ser chamadas de perdas comerciais, resultam da diferença entre as perdas totais e as perdas técnicas (ANEEL,2019). Sua origem está relacionada, principalmente, aos desvios de energia, manipulações e alterações propositais em medidores para alterar, adulterar ou diminuir o real consumo de energia e ligações clandestinas existentes. Os furtos de energia conhecidos popularmente como “gato”, geralmente são efetuados em clientes da rede de baixa tensão, principalmente em locais de vulnerabilidade social. Na

distribuidora de energia estudada os principais são: neutro isolado, desvio no ramal de entrada ou de ligação, ligação direta sem medidor e manipulações nos medidores.

A gestão de projetos será um diferencial para evitar as perdas, para isso, ela precisa ser excelente, gerando uma padronização nos processos além de identificar oportunidades de melhoria. Visto que, quando é tratada como projeto, pode-se aplicar e concentrar esforços em um único objetivo: aumentar a energia a ser recuperada.

Para Costa (2020), analisar e combater os tipos de perdas mostram resultados relevantes, aumentando significativamente o faturamento das empresas do setor elétrico e, como consequência, melhoram seus resultados financeiros. Através disso, estas melhorias podem ser repassadas aos consumidores e os beneficiar na forma de redução na tarifa de energia, uma vez que, parte do prejuízo causado pelas perdas é cobrada do consumidor final, ou seja, o combate às perdas é benéfico para toda a sociedade.

Dessa maneira, observar a gestão de projeto trará diferencial para qualquer empresa que queira se diferenciar e liderar o mercado, buscando não ser mais uma dentre tantas outras. A gestão de projetos é fundamental para gerenciar não só atividades laborais, como também nas atividades econômica e sociais de uma organização, obtendo como resultado uma redução nos custos e no tempo na realização de seus projetos. Para isto, é importante o planejamento visando elaborar um projeto bem definido, com objetivos claros. Deste modo, as organizações conseguirão responder melhor às exigências de seus clientes, sejam eles internos ou externos, agregando valor às mesmas.

Quando há ingerência em Gestão de Projetos em qualquer empresa, os projetos ficam expostos a prejuízos em seu desempenho, a produtividade cai, a motivação diminui, ocasionando desorganização e ineficiência na execução dos projetos. Com a ausência de padrões e diretrizes claras às equipes, estas operam de maneira desordenada, gerando retrabalho,

atraso e desperdícios de recursos. A falta desse entendimento em Gestão de Projetos reflete ainda em comportamentos inadequados como a falta de ética, falta de respeito e a falta de responsabilidade. Isso pode destruir a equipe de trabalho e comprometer toda a coesão do grupo, além de comprometer o clima organizacional.

Diante o contexto exposto, por encargo de se estabelecer uma relação entre a gestão de projetos e o setor elétrico, surgiu a carência pessoal do pesquisador de analisar a implementação das boas práticas em gestão de projetos em uma empresa do setor elétrico, com o propósito de apresentar e trazer solução para a problemática: **Quais os impactos da ingerência em Gestão de Projetos numa distribuidora de energia elétrica no Nordeste ?**

A temática gestão de projetos continuamente tem sido considerada inovadora para o contexto empresarial mundo, entretanto não é vista como algo fundamental por grande parte dos gestores brasileiros e, comumente, tem sido tratada como algo que trará elevados custos e que não trará retorno imediato.

Além disso, este estudo tem grande relevância para os gestores pois, fica manifesto como a excelência em gestão de projetos é um fator principal na criação e na manutenção da vantagem competitiva em qualquer segmento da empresa. Nesse estudo, o foco é sobre o setor elétrico, para além disso, este possibilitará o crescimento do conhecimento dos futuros gerentes de projetos. Ademais, o estado da arte será beneficiado por este trabalho.

Em suma, este trabalho é relevante para a empresa estudada porque ela poderá obter benefícios após o estudo realizado, podendo embasar suas ações na aplicação de melhorias em suas práticas e despertar a inclusão de novas ideias na gestão de projetos da empresa, empregando as boas práticas de gestão de projetos, se fortalecendo e se destacando no segmento em que está inserida.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivos Gerais**

Analisar as boas práticas de gestão de projetos em uma empresa do setor elétrico, utilizando para isto um diagnóstico organizacional proposto por Kerzner (2006).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as boas práticas de gestão de projetos no setor (aplicação do questionário e tabulação de dados);
- Verificar o nível de excelência em boas práticas de gestão de projetos no setor;
- Propor melhorias aos possíveis pontos críticos de práticas em gestão de projetos.



### **1.3 – Organização do trabalho**

Além da introdução, este trabalho está organizado na seguinte estrutura: Capítulo 2 - no capítulo dois a fundamentação teórica apresenta a gestão de projetos, abordando a temática das boas práticas em gestão de projetos, e trata do setor elétrico no Brasil, expondo sua relevância no mercado; Capítulo 3 - no capítulo três é descrita a metodologia da pesquisa, juntamente com os meios utilizados para tornar viável este estudo; Capítulo 4 - no capítulo quatro são discorridos os resultados alcançados, bem como, uma discussão acerca dos dados do estudo, seguidos pelas Considerações Finais; Capítulo 5 - no capítulo cinco ficará evidenciado o cumprimento dos objetivos traçados para a pesquisa.

## **Capítulo II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentados os conteúdos necessários para a fundamentação teórica deste estudo. Portanto, são tratados aspectos inerentes ao tema Gerenciamento de Projetos, como conceitos, exemplos e características, e a restrição do escopo para enfatizar as Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos, tema principal do estudo. Ademais, traz breves explicações sobre os antecedentes do setor elétrico no Brasil.

### **2.1 Contexto histórico do setor elétrico brasileiro**

Pode-se observar, de acordo com a Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE,2022), que a história do setor elétrico no país começa quando o então Imperador D. Pedro II demonstrou interesse pelas descobertas de Thomas Edson. A atual configuração do setor elétrico é marcada por uma total reestruturação, com o governo assumindo o papel de agente fiscalizador e regulador, retirando parcialmente do mercado. O trajeto da energia elétrica no país pode ser segmentado em algumas fases: o princípio, a implementação, a regulamentação, a expansão, a consolidação, a estatização e por fim as privatizações (ABRADEE,2022).

No ano de 1879, D. Pedro II concedeu a Thomas Edson a oportunidade de instalar os primeiros equipamentos e dispositivos elétricos na iluminação pública do país. Nesse mesmo ano, foi inaugurada a primeira instalação de uma rede de iluminação pública permanente na Estação Central da Estrada de Ferro D. Pedro II, conhecida atualmente como Estrada de Ferro Central do Brasil. Em 1903, o Congresso Nacional aprovou o primeiro projeto de lei a respeito da energia elétrica, dando assim início a regulamentação do setor elétrico que começava a existir. No ano de 1908, a Usina Hidrelétrica Fontes Velha começou suas operações tornando

se uma das maiores hidrelétricas de sua época (ABRADEE,2022).

O Presidente Getúlio Vargas promulgou em 1934 o Código das Águas, que deu ao poder público o poder e o direito de controlar de forma rigorosa as empresas concessionárias de energia elétrica. Em 1939, o presidente criou o Conselho Nacional de Águas e Energia (CNAE), para resolver as questões relacionadas ao suprimento, regulamentação e tarifas do setor elétrico nacional. Para solucionar questões de financiamento do setor elétrico e de transportes, foi criado em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). Ainda neste ano, entrou em operação a Usina Hidrelétrica Paulo Afonso I, pertencente à Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), juntamente com a primeira termelétrica de grande porte do país, a Usina Termoelétrica Piratininga (ABRADEE, 2022).

No ano 1960, o então Presidente Juscelino Kubitschek criou o Ministério das Minas e Energia (MME) como parte do seu Plano de Metas. No ano seguinte, 1961, foi estabelecida a Eletrobras para coordenar o setor elétrico brasileiro. Nesse período a Usina Termelétrica Santa Cruz entrou em operação (ABRADEE,2022).

Em 1973, foi firmado um tratado entre Brasil e Paraguai, que resultou na criação da Itaipu Binacional (ITAIPU), e em 1975, foram criados dois comitês: o Comitê de Distribuição da Região Sul/Sudeste (CODI) e do Comitê de Distribuição da Região Norte/Nordeste (CCON). A Usina Hidrelétrica de Itaipu entrou em operação em 1984, a maior do mundo na época, com capacidade instalada de 12.600 MW (ABRADEE,2022).

No ano seguinte, 1985, foi instituído com o propósito de promover o uso racional da energia elétrica no país o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), no mesmo ano, o Brasil teve sua primeira usina termonuclear entrando em operação - a Usina Termonuclear Angra I.

No decorrer do ano de 1990, deu-se início às privatizações através da lei nº 8.031, que estabeleceu o Programa Nacional de Desestatização (PND). Em 1995, as empresas controladas pela Eletrobras também foram incluídas no Programa Nacional de Desestatização, que trazia orientações para a privatização dos segmentos de geração e distribuição (ABRADEE, 2022).

No ano de 1997, a Usina Hidrelétrica de Itaipu alcançou a marca recorde na produção de energia 88.560 GWh, que a consolidou como a maior central hidráulica do mundo. Também nesse ano, foi criado para assumir a responsabilidade pelos projetos das term nucleares brasileiras a Eletrobras Termonuclear S.A. (ELETRONUCLEAR). Em 1998, o Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE) foi regulamentado, consolidando, regulamentando e fazendo a distinção entre as atividades de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica, também foram estabelecidas as regras para a organização do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), (ABRADEE, 2022).

Em 1999, teve-se a integração Norte-Sul concluída, representando um passo fundamental para a integração elétrica no país. Em 2000, o presidente Fernando Henrique Cardoso lançou o Programa Prioritário de Termelétricas, visando a implementação de diversas usinas movidas a gás natural no país, ainda nesse mesmo ano, a Usina Termonuclear Angra II entrou em operação (ABRADEE,2022).

### **2.1.2 Concessionária estudada**

A distribuidora de energia elétrica estudada é uma sociedade anônima de capital aberto que possui a concessão para atuar no serviço público de energia elétrica no estado que atua, englobando um território de 54.595 Km<sup>2</sup>, com 210 municípios, que possuem uma população com cerca de 3.4 milhões de habitantes. Conta com cerca de 1.217.000 consumidores

(“clientes”), tendo um total de venda de energia na sua área de concessão de 4.050 GWh. Empregando 3.122 pessoas, das quais 2.116 são próprios e 1.006 terceirizados, ou seja 67,80% de colaboradores próprios. A empresa está dividida entre o diretor presidente, a diretoria técnica e a diretoria comercial, estas são subdivididas em sete setores locais e quatro corporativos, no qual, dentre eles um foi escolhido como para esta da pesquisa.

De acordo com o Relatório Empresarial (2018), o grupo a qual a empresa em estudo pertence, atua na região Nordeste, e vem se expandindo e se consolidando a cada ano. Atualmente, está entre as maiores distribuidoras de energia do país, com mais de 100 anos no mercado, a empresa busca tornar-se o grupo líder em seu ramo de atuação e para atingir esse objetivo, investe constantemente em melhoria contínua, inovação e otimizações no processo de gestão operacional.

### **2.1.3 Perdas**

A transmissão de energia na distribuição conduz inevitavelmente a perdas técnicas relacionadas com a conversão de energia elétrica em energia térmica no interior dos condutores (efeito Joule), perdas no núcleo do transformador, perdas dielétricas, etc.

As perdas numa Rede Básica são calculadas como a diferença entre a energia gerada e a energia entregue às distribuidoras. Essas perdas são calculadas mês a mês, pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e seus custos são definidos anualmente no processo tarifário, divididos entre os geradores e para consumidores de forma igualitária (ANEEL, 2019).

As perdas técnicas são inevitáveis em qualquer sistema de distribuição e variam dependendo das características de cada rede regional franqueada, sendo apenas reconhecidos os

níveis efetivos nas tarifas da ANEEL. O sistema de distribuição é dividido em segmentos (alta, média e baixa tensão) (ANEEL, 2019).

São utilizados modelos específicos em cada um desses segmentos, se utilizando de informações simplificadas das redes e seus equipamentos, como por exemplo, comprimento e bitola dos condutores, a potência dos transformadores e a energia que será fornecida aos consumidores, utilizando essas informações estima-se o valor percentual das perdas técnicas (ANEEL, 2019).

As empresas distribuidoras de energia elétrica, atuam em um cenário totalmente regulado e buscam se desenvolver de forma sustentável. A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), é o órgão regulador no Brasil, que direciona e regula todas as concessionárias de energia regulamentando as tarifas e preços, uma forma de se obter uma gestão eficiente é reduzir ou otimizar suas perdas não técnicas, também chamada de perdas comerciais. De forma simples, as perdas comerciais são a parcela de energia consumida que não foi faturada pelas distribuidoras.

As perdas comerciais são um aspecto importante das finanças das concessionárias de energia elétrica. Representam custos adicionais ou, mais precisamente, uma redução na receita da empresa com a venda de energia elétrica, principal negócio da distribuidora de energia. A ANEEL do Brasil estabelece o percentual máximo de perdas não técnicas reconhecidas na regulamentação. Para valores acima dos limites regulatórios, as empresas deverão arcar com encargos adicionais (ANEEL, 2019).

As perdas não técnicas representam perdas financeiras evitáveis para as concessionárias de energia elétrica. Além disso, se estes consumidores que não pagam as contas de energia tiverem de pagar pela energia que consomem, então, na maioria dos casos, a quantidade de energia consumida por estes consumidores que não pagam as contas de energia será reduzida.

As perdas de energia da distribuidora são a diferença entre a energia que uma empresa compra dos geradores e utiliza para entregar aos clientes, e a energia que é efetivamente faturada e gera receita para a empresa. À medida que aumentam as perdas não técnicas, as perdas técnicas também aumentam à medida que aumenta o consumo global de energia num determinado sistema de energia (ANEEL, 2019).

Segundo Smith (2004), do ponto de vista financeiro, as perdas não técnicas podem causar perdas financeiras às empresas de energia. Roubo de medidores, quebra de contrato e fraude são considerados crimes e não devem ser permitidos. Internacionalmente, a Electric Utility Revenue Protection Association foi criada para promover a detecção e prevenção de perdas não técnicas, principalmente para a segurança financeira das concessionárias de energia elétrica.

As consequências das perdas empresariais afetam diretamente a qualidade e a viabilidade dos serviços ofertados pela empresa. As perdas integradas de energia em alguns sistemas podem ter consequências graves, fazendo com que as empresas sofram perdas financeiras e adotem estratégias para aumentar os preços das tarifas, a fim de alcançar o reequilíbrio financeiro. Estas empresas de energia sofrem frequentemente com a cultura de ineficiência e corrupção do país, dificultando a prestação de serviços viáveis e contínuos (Smith, 2004).

As perdas de energia elétrica da Distribuidora estudada encontram-se em 640,9 GWh, o equivalente a 12,80% em 2017, quando comparado com 2016, onde teve uma perda de 663,3 GWh ou 13,52%, o que mostra uma diminuição de perdas nesse período. Esse resultado foi obtido através de investimentos e ações de combate às fraudes no decorrer dos últimos 17 anos, se iniciando a partir da privatização da concessionária, e foi ainda mais intensificado com o acréscimo de oito equipes de inspeção em 2017 (Relatório Empresarial, 2018).

O Setor de Combate a Perdas (SCP) desempenha um papel crucial na conservação, manutenção e gestão estratégica da empresa. Sua principal função é combater as perdas de energia elétrica, garantindo o total recebimento da receita financeira da Distribuidora. Isso é alcançado por meio da correta medição do consumo de energia fornecida aos clientes. O SCP está encarregado das ações de prevenção e combate ao furto de energia fornecida às unidades consumidoras (clientes), bem como, das perdas de energia resultantes da dissipação no sistema elétrico de energia (Relatório Empresarial, 2018).

Neste setor, há uma equipe dedicada ao planejamento estratégico, que atua como suporte às outras coordenações e à gerência. Essa equipe desempenha um papel vital no desenvolvimento global das operações do SCP, garantindo a eficácia e eficiência das iniciativas adotadas para combater as perdas de energia elétrica (Relatório Empresarial, 2018).

O Setor de Combate às Perdas tem um papel social, pois ao atuar no combate às perdas e fazer a recuperação da energia perdida, gerando um aumento na receita da empresa, ele também garante que a sociedade não seja penalizada com a repartição e distribuição das perdas na tarifa de energia elétrica, como profere a resolução normativa da ANEEL. Para além disto, o combate a perda implica num maior recolhimento de impostos para o estado, como o ICMS (Imposto de Mercadorias e Serviços) por exemplo, conforme os dados da empresa estudada em 2017, o estado em que ela está situada deixou de arrecadar 19 milhões em impostos, devido aos furtos e fraudes de energia existentes. Com esse dado, observa-se o quanto é importante para a sociedade que o setor e a empresa estejam empenhados em garantir a maneira mais eficiente de atingir seus objetivos (Relatório Empresarial, 2018).



## 2.2 Gestão de Projetos

Para obter o entendimento do que se compreendeu como gestão de projetos primeiramente, é fundamental conseguir reconhecer a definição de projeto. Projeto é uma ação temporária realizada para construir um item exclusivo (PMI, 2008). Um projeto pode ser entendido como uma realização realizada por qualquer empresa, considerando os resultados que tem a possibilidade de serem alcançados por um esforço pontual que certamente consumirá alguns recursos no processo (Kerzner, 2006).

Os projetos são diferentes dos processos regulares da empresa, pois são distintos nas suas operações do processo regular da empresa suas operações e atividades cotidianas (Paes; Vilga, 2016). O projeto não é repetitivo, é caracterizado por levar em conta um objetivo claro, com ordenação de eventos baseada em começo, meio e fim (Vargas, 2018). Então, a frente pela especificidade que permeia o perfil do projeto e o difere de processo, porque especificamente tem um prazo definido. No momento que um projeto chega no resultado final, não continua indefinidamente, enquanto um processo que compõe ramo ativo da empresa.

Pode-se exemplificar alguns projetos, dentre eles, a criação de um novo sistema para controle de estoque, a inserção de um novo modelo de negócio, a edificação de uma ponte, modernização de um software já utilizado na empresa (Keeling; Branco, 2017). Com base no que foi exposto, afirma-se que é possível o emprego de projeto nas mais variadas áreas existentes, desde a administrativa, tecnológica, vendas, dentre outras.

Conforme Kerzner (2006), os benefícios são muitos e têm sido comprovados na prática em várias organizações; incluem a produtividade, eficiência e a eficácia, que são trazidos pelo fluxo do projeto, e devem ser gerenciados horizontalmente para ter o maior sucesso.

Segundo Carvalho (2012), a gestão de projetos inclui o emprego de abordagens específicas para obter os resultados de forma segura, a fim diminuir as incertezas e diminuir os riscos, tendo visto que a condução do projeto é arriscada independentemente do tipo ele seja.

Para Nokes e Kelly (2012) no que diz respeito a administração do escopo, ele define o que vai ser incluso ou não no projeto. Para o cronograma, é necessário estar atento em todas as etapas previstas no cronograma. As regras especificadas no projeto devem ser rigorosamente implementadas. Em termos de qualidade, a empresa deve estar empenhada em alcançar o sucesso que promete.

Para gerir pessoas, é preciso definir suas atribuições. Estas atribuições precisam estar disponíveis para todos os colaboradores do projeto, e as informações precisam estar claramente definidas. Os riscos poderão surgir a qualquer instante, vê-los rapidamente ajuda a desenvolver técnicas para estratégias para tratar com situações complexas (Nokes e Kelly, 2012).

O administrador de projetos precisa ter três competências-chave: conhecimentos, aptidões e ações. Baseado nessas três habilidades, o gestor estará pronto para cumprir prazos utilizando os recursos disponibilizados para o projeto. Além disso, para atingir as metas definidas para o projeto, ainda existem os riscos e para enfrentá-los é preciso inteligência emocional para assumir decisões, capacidade de dominar situações e a qualificação de retomar ao objeto do projeto mesmo diante das dificuldades que irão aparecer no decorrer da implementação (Cleland e Ireland, 2012).

A implantação desse conhecimento possibilita aos gestores das empresas uma maior segurança no processo decisório, garantindo um bom desempenho na realização do projeto. O domínio da gestão de projeto torna possível a unificação de conhecimentos e habilidades tornando viável o êxito do projeto seja alcançado. Para isto, é necessário desenvolver e difundir essa ideia em seus processos através de áreas do conhecimento: Processos Integrados, Cultura,

Apoio Gerencial, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Informal de Projetos e Excelência Comportamental (Kerzner, 2006).

### **2.2.1 Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos**

#### **2.2.2 Processos Integrados**

Para assegurar que o sucesso do projeto dentro da organização, é necessário um bom planejamento estratégico e a total integração de das metodologias utilizadas para a elaboração, desenvolvimento e finalização do projeto, isso contribui expressivamente para o funcionamento fluido e contínuo das etapas do projeto.

Conforme Kerzner (2006), o êxito do projeto depende da capacidade de satisfazer o cliente totalmente, e que nesse cenário não valeria de nada finalizar o projeto, cumprindo o orçamento, porém não atender a qualidade desejado por ele. Além disso, deve se atender às obrigações legais, de modo a manter uma conduta ilibada, demonstrando responsabilidade em todas suas operações.

Segundo Nokes e Kelly (2012), é necessário acompanhar simultaneamente todos os procedimentos e operações, juntamente com as demais funções administrativas da empresa. Essa integração ressalta a importância de identificar os riscos e adotar decisões para mitigar os impactos resultantes das mudanças no transcorrer do projeto.

Para Kerner (2006), conseguir integrar os processos administrativos com o plano de projeto é fundamental para conseguir os objetivos planejados no projeto. Se faz necessário tratar esses processos como uma única operação, entendendo que os novos projetos não são

independentes, e devem ser planejados para integrar um mecanismo de gestão de projetos. A organização que obtém o entendimento da correlação entre determinados projetos, atinge um grau máximo de maturidade e sucesso na gestão de projetos, assim como, também utiliza de forma mais eficiente seus recursos.

### **2.2.3 Cultura**

A cultura traz o conjunto de características e comportamentos específicos de cada população, é qualidade fundamental para se conseguir a excelência e pode ser dividida em cultura cooperativa e não cooperativa, isoladas e fragmentadas. Desenvolver a cultura é necessário ter o entendimento de que se trata de um processo que demanda tempo e dependerá da dimensão, da natureza e do tipo específico de cliente.

A cultura engloba um conjunto de crenças e práticas compartilhadas por um grupo, desenvolvidas com o tempo como uma estratégia eficaz para tratar com questões de transformação e integração. Esses padrões, uma vez bem-sucedidos, são considerados válidos e são transmitidos aos novos integrantes como o modo correto de enxergar, pensar e agir perante os desafios. A essência dessa cultura é formada pela forma como a organização conduz suas operações, trata seus consumidores e funcionários, e pelo grau de liberdade presente em seus departamentos, assim como pela lealdade demonstrada pelos funcionários referene à empresa (Chiavenato, 2008).

Kerzner (2006), afirma que a cultura tem uma natureza comportamental e funciona melhor quando o procedimento de comparação é feito em relação às melhores práticas, sendo elas liderança, gerência ou métodos que direcionam a um melhor desempenho. Essa mudança de comportamento é fundamental para o êxito das organizações conseguirem consolidar uma

cultura que promova o comportamento voltado para a gestão de projetos.

Em virtude da necessidade específica de cada projeto, mudanças e adaptações devem surgir à medida em que a aplicação das boas práticas se encaixe de maneira eficiente na empresa, o que por consequência origina a uma cultura capaz de se adaptar aos novos desafios.

#### **2.2.4 Apoio Gerencial**

O suporte gerencial emerge como um elemento crucial na perpetuação da cultura, desempenhando o papel de fomentar apoio e incentivo aos gerentes. A participação ativa da administração executiva na instauração da cultura corporativa é inalienável, já que é por meio dela que as diversas etapas do projeto estão devidamente supervisionadas.

Conforme destacado por Cleland e Ireland (2012), a administração executiva assume a responsabilidade pela execução do planejamento de maneira a alinhar a cultura com os propósitos do projeto, garantindo a provisão adequada de recursos ao transcorrer do projeto. Os referidos autores ressaltam ainda a importância da supervisão contínua de cada etapa do projeto, na intenção de avaliar a eficácia da utilização de recursos dentro dos prazos preestabelecidos.

Seguindo a abordagem de Kerzner (2006), os elementos que compõem a administração executiva devem atender às exigências específicas dos projetos, fornecendo as informações abrindo iniciativas de otimização e monitorando a conformidade das atividades pertinentes aos diferentes setores incluídos no projeto.

### 2.2.5 Treinamento e desenvolvimento

Reconhecendo a relevância do treinamento, as organizações ao longo dos anos passaram a considerar a inclusão do departamento de Administração de Pessoas como um elemento crucial no ambiente empresarial. Conforme apontado por Almeida (2007), o recurso de treinamento de pessoas no contexto organizacional tem como objetivo instruir os indivíduos a desempenharem suas atividades de maneira satisfatória, idealmente em consonância com as exigências de seus cargos.

Conforme exposto por Kerzner (2006), o treinamento representam um dos maiores desafios para os gerentes da Administração de Pessoas, dada a complexidade das qualificações envolvidas. É responsabilidade desses gestores identificar as áreas que demandam treinamento, determinar quais colaboradores necessitam passar por esse processo, conduzir as atividades de treinamento e avaliar os custos e benefícios que esse investimento trará aos processos organizacionais. Além disso, o departamento de Administração de Pessoas desempenha um papel fundamental ao assegurar a dinâmica da organização ao incentivar os participantes da equipe a explorarem seu potencial máximo.

O treinamento desempenha um papel crucial na ampliação dos níveis e na transformação do comportamento dos indivíduos relacionados a projetos. O aperfeiçoamento capacita as pessoas a atuarem com maior eficácia, elevando a produtividade e contribuindo de maneira significativa no projeto. O aperfeiçoamento de competências sociais é igualmente essencial quanto o aperfeiçoamento técnico, devido aos desafios complexos que as equipes enfrentam (Cleland; Ireland, 2012).

### 2.2.6 Gestão Informal de Projetos

Conforme observado por Kerzner (2006), esta área de conhecimento descomplica os procedimentos inerentes às formalidades na condução do projeto. Guias de normas e processos, assim como as normas do projeto, devem ser trocadas por listas simples de verificação para facilitar a compreensão ao término de cada etapa, reduzindo tanto o tempo dedicado à verificação quanto os custos operacionais associados à documentação excessiva. Os elementos fundamentais do ambiente informal refletem a abordagem da organização centrada em: confiança, colaboração, diálogo e sinergia.

Ela demonstra uma praticidade considerável no decorrer das práticas empresariais. Embora os dados presentes nos arquivos de cada etapa do projeto sejam importantes, a substituição desses relatórios por tabelas de verificação proporciona uma redução nos custos e tempo. A praticidade em agilizar esses processos permite ao gestor empregar melhor seu foco em atividades que demandam uma atenção mais focada (Kerzner, 2006).

Conforme destacado por Kerzner (2006), transitar da formalidade para a informalidade na definição de projetos, é imperativo promover uma mudança na cultura organizacional da empresa. O autor identifica quatro elementos fundamentais que caracterizam a informalidade, a saber: confiança, colaboração, diálogo e sinergia. Nesse contexto, a determinação do método de administração de projeto, seja ele formal ou informal, está intrinsecamente vinculada às necessidades do cliente. Além disso, observa-se um aumento significativo no uso de cores nos relatórios de status. Essa prática não apenas favorece a gestão informal de projetos, também contribui para a mitigação de riscos, uma vez que a apresentação de relatórios em códigos simplificados facilita a compreensão.

### 2.2.7 Excelência Comportamental

A importância da excelência comportamental se intensifica à medida que as equipes de gestão de projetos crescem. Historicamente, as empresas associavam os fracassos em excelência comportamental à má qualidade do planejamento. Contudo, percebe-se atualmente que esses fracassos estão intrinsecamente relacionados a questões comportamentais. Além disso, organizações que atribuem maior importância à situação comportamental, em detrimento da gestão técnica, têm uma propensão a valorizar a liderança situacional (Kerzner 2006).

Nesse contexto, os gestores de projetos, visando obter a excelência comportamental, implementam medidas cruciais conforme proposto por Kerzner (2006): seleção criteriosa dos principais colaboradores, controle efetivo das mudanças, promoção de uma atmosfera de equipe adequada, estabelecimento de planos de contingência, esforços contínuos mantendo uma boa imagem do projeto e persistência na consecução dos objetivos delineados.

Kerzner (2006) destaca a necessidade das organizações valorizarem gestores que apresentem, como característica principal, o aprimoramento de competências interpessoais no ambiente de trabalho, não se limitando apenas ao conhecimento técnico. Tais gestores têm a propensão de delegar responsabilidades aos integrantes do projeto, contribuindo para a confiança e o alcance da sinergia do projeto, essas características são de extrema importância para alcançar o nível de desejado.

Para Keelling (2002), o gestor de projetos precisa ter habilidades interpessoais, incluindo liderança para dar ânimo e orientar os participantes da equipe, além de dominar bem a comunicação para transmitir os conteúdos claramente. Keelling (2002), ressalta a importância de adequar as abordagens de comando às características específicas dos projetos e aos recursos disponíveis.



Instituições que promovem gestores focados em desenvolvimento comportamental favorecem o sucesso global do projeto. Quando os participantes da equipe estão motivados e orientados pelo gestor de projetos a realizar suas atividades seguindo o cronograma juntos aos meios à disposição, os resultados operacionais de cada etapa do projeto desdobram de forma constante e organizada.

## **Capítulo III – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos empregados para alcançar os objetivos previstos para realização deste estudo. Os métodos foram organizados em três itens: caracterização da pesquisa, universo e amostra e o instrumento de coleta de dados.

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

No que diz respeito à natureza da pesquisa, esta análise é classificada como estudo de caso. Estudo de caso tem como característica ser uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo (o caso), se limitando entre o fenômeno e o contexto que ele acontece, de maneira que permita o conhecimento abundante e detalhado (Gil, 2008).

Sobre o estilo de tratar o problema, esta pesquisa pode ser avaliada como quantitativa, pois utiliza linguagem, exame e análise do pesquisador aos dados, além de utilizar valores numéricos na quantificação das informações a serem coletadas da amostra.

Conforme Otani (2011), se caracteriza a pesquisa quantitativa, pela aquisição de dados, sua tabulação, sendo os números o fundamento dos resultados previstos pela pesquisa.

Com o intuito de atingir os objetivos específicos deste trabalho será realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, que possibilitará descrever as particularidades de uma características de população estabelecida ou fenômeno delimitado, aprofundando os conhecimentos naquele tema específico.

Segundo Richardson (2012), a pesquisa exploratória busca informação sobre determinado tema, além de conhecer um fenômeno, enquanto a pesquisa descritiva, evidencia os aspectos do fenômeno se propondo a investigar. Com base na pesquisa exploratória busca-

se ter informação sobre um determinado tema, bem como conhecer o fenômeno; já com pesquisa descritiva, considera-se descrever as particularidades de um fenômeno, propondo-se investigar o que são.

Para Gil (2002), as pesquisas descritivas apresentam seu objetivo principal o detalhamento de características de um fenômeno específico ou a criação de vínculos entre as variáveis ali encontradas.

### **3.2 Universo e Amostra**

O universo deste estudo será constituído, em sua totalidade, uma única distribuidora de energia elétrica, situada em uma das unidades federativas da Região Nordeste, que foi escolhida previamente pelo pesquisador, que a contactou, informando a pretensão do estudo e obteve a anuência da empresa para o comprimento do trabalho em questão.

A amostra deste estudo consiste em um setor da referida organização, escolhido por acessibilidade. Segundo Marconi e Lakatos (2009), amostra é uma porção selecionada conforme a conveniência dentro de um conjunto, ou seja, amostra é uma fração do universo.

Esta pesquisa considera um processo amostral não probabilístico intencional, pois agrega fatores que se conectam de forma intencional em correspondência com as especificidades definidas na pesquisa. Tal fato é corroborado por Santos (2002), ao declarar que a amostragem não probabilística aplica-se quando a forma aleatória é impossível de implementar. É classificada em amostragem proposital e amostragem por cotas, ou simplesmente amostragem por cotas.

Este setor selecionado para aplicação desta pesquisa é o SCP (Setor de Combate à Perda), que está inserido na diretoria técnica da empresa e seu principal objetivo é estruturar as estratégias de atuação para alcançar os resultados estabelecidos pelo regulatório e alinhado com

as estratégias de negócios da empresa. O combate ao furto e a fraude tem sido o principal foco das ações gerenciais da Distribuidora avaliada, que trabalha para aperfeiçoar e treinar as equipes na fiscalização das ligações em unidades consumidoras (clientes).

O setor conta com um quadro de 180 colaboradores próprios e 40 terceirizados (divididos entre equipes administrativa e de campo). O Setor de Combate a Perda divide seus consumidores em dois grupos: o Grupo A, composto por indústrias e grandes comércios que demandam energia da rede de alta tensão e, o Grupo B, formado por residências e clientes rurais, que demandam energia da rede de baixa tensão.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

Visando a aquisições dos dados da pesquisa, aplicar-se-á um questionário que expõe as características e avalia as variáveis através de indagações estabelecidas. As perguntas são objetivas, possibilitando opções de respostas padronizadas e predeterminadas. Com relação ao procedimento de aplicação, será considerado a interação pessoal imediata, uma vez que o questionário será aplicado diretamente ao participante da amostra.

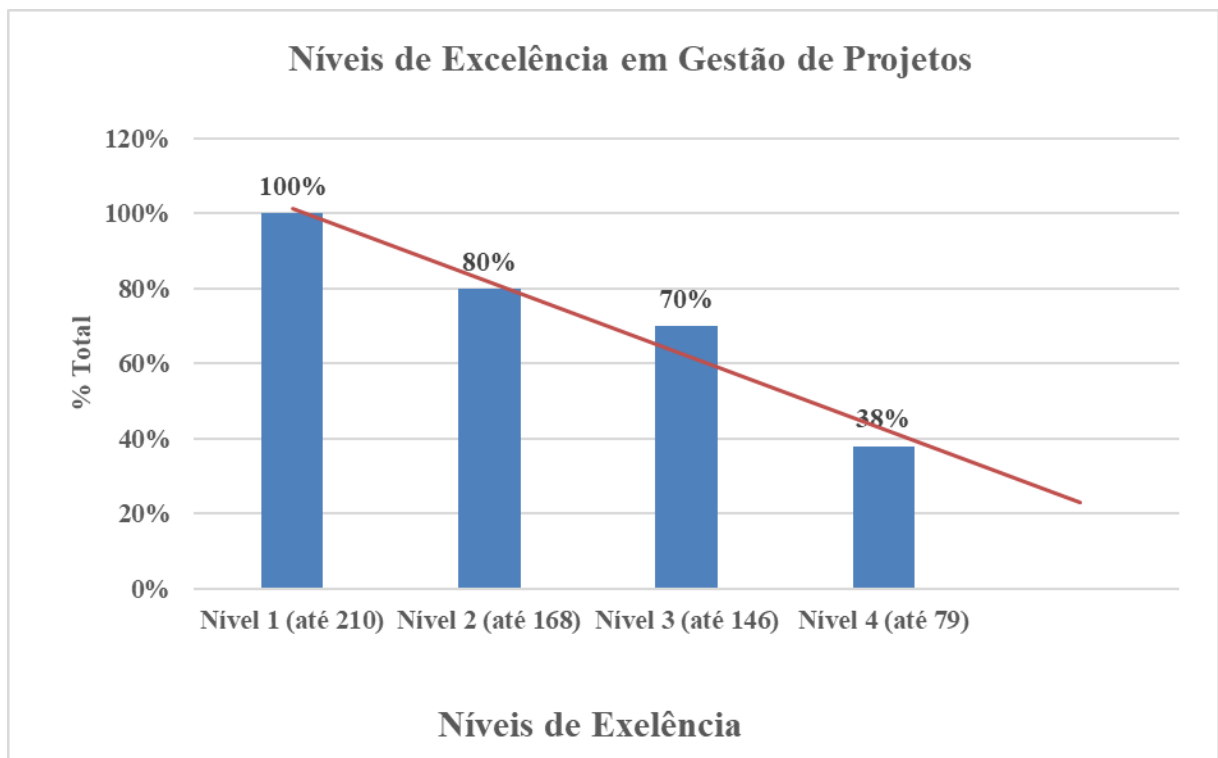
O referido questionário será direcionado ao gestor do Setor de Combate a Perda (vide Anexo A), com formação em Engenharia Elétrica, em Abril de 2024. O instrumento é composto por 42 questões de múltipla escolha, baseado unicamente no Modelo de Excelência de Kerzner (2006), tendo como finalidade analisar o Nível de Excelência em Gestão de Projetos dentro do setor em questão, focando seis áreas de conhecimento: Processos Integrados, Cultura, Treinamento e Desenvolvimento, Apoio Gerencial, Gestão Informal de Projetos e Excelência Comportamental.

A abordagem mais adequada para obtenção de dados, já que traz a possibilidade de

medir com precisão aquilo que se almeja descobrir, ou seja, questionário é um mecanismo no qual se pode adquirir respostas do próprio informante que o responde (Cervo, Bervian e Da Silva, 2007).

A compreensão do Diagnóstico Organizacional nas Boas Práticas em Gestão de Projetos fundamenta-se no somatório dos pontos colhidos, onde cada área de conhecimento pode obter 35 pontos, e o somatório das seis áreas resultam na pontuação final. Estes níveis estão demonstrados no Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Níveis de Excelência em Gestão de Projetos



**Fonte:** Pesquisa direta (2024).

Visando facilitar a compreensão dos componentes de excelência, foram estabelecidos níveis que correspondem aos pontos, percentuais como critérios utilizados na investigação dos

dados, fundamentando - se em Kerzner (2006). Os níveis são dispostos no Quadro 1.

**Quadro 1:** Níveis de Maturidade em Gestão de Projetos

NÍVEL	PONTOS	PORCENTAGEM	INTERPRETAÇÃO
1°	169 - 210	80,47% a 100%	Caminho Certo para excelência. Boas Práticas em Gestão de Projetos.
2°	147 - 168	70% a 80%	Ênfase na gestão não orientada. Direção certa, mas precisa trabalhar muito. Início das boas práticas em gestão de projetos.
3°	80 - 146	38,09% a 69,52%	A empresa apoia na teoria a gestão de projetos, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.
4°	Abaixo de 79	79% a 37,61%	A empresa não tem a menor ideia do que é a gestão de projetos, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

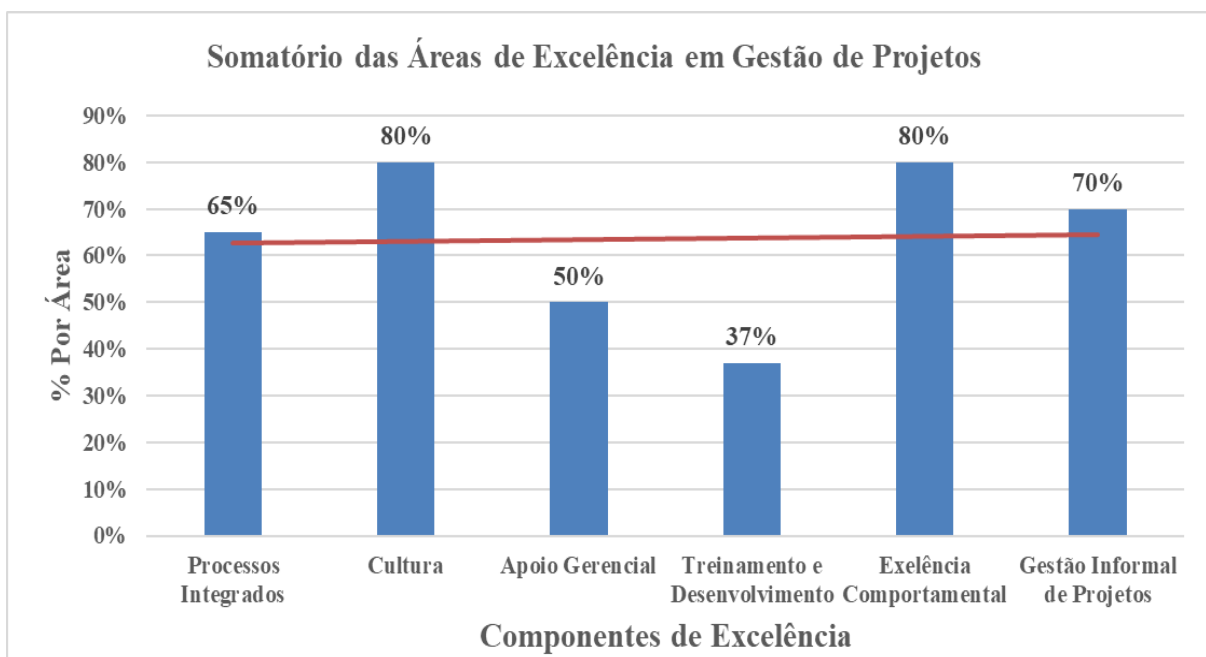
**Fonte:** Adaptado de Kerzner (2006).

O questionário será entregue de forma impressa e em mãos ao respondente, que o responderá em cerca de 30 minutos. Os dados obtidos na pesquisa serão analisados através do MS Excel, versão 2019, utilizando gráficos e quadros para aprimorar o entendimento do leitor deste, após as respostas terem sido tabuladas pelo pesquisador. Os dados tabulados, seguindo o modelo adotado, serão exibidos no Apêndice A.

## Capítulo IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE DADOS

No panorama geral, constatou-se que o somatório dos pontos na foi de 135 pontos de 210 factíveis, representando assim 64 % do máximo possível. Portanto, em consonância com Kerzner (2006), se adequa no 3º nível de excelência. Como é mostrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2 : Somatório das Áreas de Excelência em Gestão de Projetos**



**Fonte:** Pesquisa direta (2024).

Assim, com base em Kerzner (2006), a organização mostra conhecimento e apoio a teoria Gestão de Projetos, porém no cotidiano não fica evidente. A empresa estudada se caracteriza como organização informal. Sobre esse contexto, nos próximos tópicos será apresentado o impacto detalhado sobre os componentes de excelência avaliado no estudo.

#### **4.1 Processos Integrados**

Nesta seção, foi realizada a análise sobre a Processos Integrados, com base nas respostas fornecidas pelo respondente. Tal análise foi conduzida com referência à interpretação proposta por Kerzner (2006) .

A pontuação atribuída à Processos Integrados, constatou-se que a Distribuidora alcançou na totalidade 23, de um máximo de 35 que representa 65% do valor total possível conforme Kerzner (2006).

Kerzner (2006) destaca que as empresas que não integram processos de forma adequada correm o risco de ter que refazer a estrutura do seus processos posteriormente.

É evidente que, embora a organização reconheça a importância de Processos Integrados, na prática, ela não implementa adequadamente essa integração, o que favorece o aparecimento de falhas nas operações internas e a redução das oportunidades de alcançar o sucesso.

#### **4.2 Cultura**

Nesta seção, deu-se à análise da Cultura Organizacional com base nas respostas do representante da empresa ao questionário aplicado, utilizando conforme Kerzner (2006).

Sobre a pontuação atribuída à Cultura, constatou-se que foi alcançado 28 pontos, de 35 possíveis. Logo, a pontuação obtida representa 80% do total possível.

De acordo com Kerzner (2006), As empresas que alcançam o sucesso, leva a uma cultura de atitudes fundamentada no compromisso diante diversas lideranças. Este aspecto é vital e não deve ser subestimado. Para alcançar o sucesso, é importante fomentar melhorias em seus relacionamentos com os consumidores- internos e/ou externos - e manter um comprometimento



contínuo em satisfazer suas necessidades.

Ter uma Cultura desequilibrada traz vários malefícios ao quadro funcional, como a desmotivação, o absenteísmo, a competição exagerada entre os funcionários, o que por consequência faz com que o clima organizacional seja tóxico, sem transparência e/ou confiança.

Verificou-se, portanto, que sob essa perspectiva a organização está progredindo em direção às boas práticas. Contudo, ainda necessita de um esforço significativo para alcançar um nível mais avançado de maturidade.

### **4.3 Apoio Gerencial**

Nesta parte, realizou-se uma análise do Apoio Gerencial com base nas respostas fornecidas pelo respondente, utilizando a interpretação proposta Kerzner (2006), sobre os níveis de excelência. A pontuação total atribuída foi de 18 pontos, em 35 possíveis, representando assim 50% da pontuação máxima.

Segundo Kerzner (2006), os elementos destinados à administração executiva devem atender às exigências específicas dos projetos, fornecendo os dados necessários para iniciar os projetos e monitorar o cumprimento das atividades pelos setores envolvidos. Contudo, observa-se que, embora a organização manifeste apoio ao gerenciamento, na prática, esse respaldo da administração executiva deixa de se concretizar.

Portanto, há a ausência do Apoio Gerencial eficaz, especialmente no que diz respeito à disponibilização dos dados relevantes para a realização do projeto, os meios limitados e à falta de monitoramento dos processos, resultando em uma pontuação baixa referente à administração executiva e, conseqüentemente, em uma avaliação final insatisfatória conforme o modelo que ancora esta análise.

Baseado nos dados obtidos, a empresa observada possui uma estrutura organizacional tradicional, ou seja, predominantemente vertical. Assim, os resultados sugerem a ausência de sinergia dentro da empresa, visto que, todas as atividades são executadas por um único indivíduo, que exerce a função de gestor da organização. Essa figura central desenvolve funções que incluem a relação com os consumidores, o processo decisório e a elaboração do planejamento estratégico. Resultando em um acúmulo de responsabilidades, que denota uma sobrecarga de responsabilidades sobre o tal, e por conseguinte, atrasos na conclusão de projetos.

#### **4.4 Treinamento e Desenvolvimento**

A respeito do Treinamento e Desenvolvimento, realizou-se uma análise com base nas respostas fornecidas pelo entrevistado, utilizando como referência o modelo Kerzner (2006). A pontuação total atribuída foi de 13 pontos, de 35 possíveis, representando 37% da pontuação máxima. Nesse sentido, o Treinamento e Desenvolvimento, sob a perspectiva da organização analisada, encontra-se numa situação inferior, obtendo a pontuação mais baixa dentre os seis níveis analisados conforme o modelo empregado.

Segundo Kerzner (2006), dentre os fatores determinantes para a prosperidade da empresa está criar e preservar o aperfeiçoamento e educação em seus colaboradores, visando alcançar níveis mais altos de excelência. No entanto, constata-se na organização em questão q não disponibiliza uma política estabelecida de educação e aprimoramento, o que favorece a criação de um cenário de baixa produtividade, retrabalho, alta rotatividade e insatisfação dos colaboradores, resultando no fracasso da organização.

Portanto, no que diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento, a empresa carece de compreensão e não demonstra intenção de tentar obter esse conhecimento, levando a um dos

objetivo específico deste Trabalho na tentativa de mitigar quaisquer pontos críticos encontrados através do Diagnóstico Organizacional das boas práticas de gestão de projetos, na concepção de Kerzner (2006). Desta forma, tem-se o visando propor melhorias factíveis para a área de excelência vulnerável em termos de pontuação.

#### **4.5 Excelência Comportamental**

Nesta seção, foi realizada uma análise de Excelência Comportamental, com base nas respostas fornecidas pelo respondente utilizando como referência o modelo Kerzner (2006). A pontuação total atribuída foi 28 pontos, em 35 admissíveis, isso representa 80% da pontuação máxima.

Conforme Kerzner (2006), é fundamental que as empresas valorizem o gestor, cuja principal característica seja o aprimoramento de competências interpessoais no ambiente laboral, e não unicamente o conhecimento especializado. Tais gestores têm a propensão de delegar responsabilidades aos participantes do projeto. Isso pode aumentar a pontuação em Gestão Informal de Projetos, pois ao aumentar a confiabilidade entre gestores e colaboradores fazendo que os participantes da equipe se envolvam em práticas informais de gestão, evidenciando a Excelência Comportamental, reduzindo tempo e dinheiro no progresso do projeto.

Observou-se, no entanto, que embora a empresa investigada apoie a Excelência Comportamental nos vínculos laborais, na prática isso não se reflete. Embora a Excelência Comportamental contribua para o progresso da organização, está mostrou desinteresse em enaltecer a atitude do gestor. Portanto, é necessário que a organização reavalie suas práticas e promova uma cultura que verdadeiramente valorize o aperfeiçoamento de competências

interpessoais no ambiente de trabalho, uma comunicação aberta, confiança, transparência e sinergia, alinhando com os princípios defendidos por Kerzner (2006).

#### **4.6 Gestão Informal de Projetos**

Nesta seção, foi realizada uma análise da Gestão Informal de Projetos baseado nas respostas fornecidas pelo respondente, utilizando como referência Kerzner (2006). A pontuação total atribuída foi de 25 pontos, da totalidade de 35 pontos, representando assim 70% da pontuação máxima.

Conforme observado por Kerzner (2006), a gestão informal de projetos descomplica os procedimentos inerentes à formalidade. Os guias de normas e processos, assim como as normas do projeto, são trocadas por listas simples de verificação para facilitar a compreensão ao término de cada etapa, reduzindo tanto o tempo dedicado à verificação quanto os custos operacionais associados à documentação excessiva. Os elementos fundamentais da informalidade refletem a abordagem da organização centrada na : confiança, colaboração, diálogo e sinergia.

Observa-se que a empresa investigada está seguindo na direção correta exigida para efetivar Gestão Informal de Projetos. No entanto, ainda é necessário grande esforço para alinhar-se aos propósitos da gestão informal, que incluem confiança, colaboração, diálogo e sinergia. É crucial manter o foco nos elementos fundamentais para garantir o sucesso dessa área e, assim, alcançar os objetivos desejados.

#### 4.7 Nível de Maturidade da Organização

Observou-se durante o estudo as Boas Práticas de Gestão de Projetos, e constatou-se, a partir da investigação dos dados, que a classificação obtida pela organização atingiu apenas o terceiro nível de Excelência em Gestão de Projetos, conforme Kerzner (2006). Dito isto, verifica-se que a empresa entende e apoia teoricamente a gestão de projetos, no entanto, em seu dia-a-dia é diferente, é uma organização informal.

Observando a pontuação total da organização, resultante do somatório das pontuações em cada área de conhecimento, foi 135 pontos, correspondendo a apenas 64% de Excelência em Boas Práticas de Gestão de Projetos, vemos as possíveis consequências negativas de ter essa pontuação, conforme Kerzner (2006).

Ter uma pontuação baixa como foi contabilizada na empresa analisada, isso reflete diretamente em prejuízos significativos, uma vez que, a deficiência de integração nos processos aliada com a cultura organizacional desfavorável à gestão de projetos, ocasionam a desorganização e ineficiência na realização dos projetos. Com a ausência de padrões e diretrizes claras às equipes, estas operam de maneira desordenada, gerando retrabalho, atraso e desperdícios de recursos. A ausência de um Apoio Gerencial efetivo impede que os projetos recebam os meios necessários, resultando em projetos sub financiados, equipes sobrecarregadas e inexistência de direção estratégica.

A escassez de investimentos em Treinamento e Desenvolvimento no quadro funcional pode deixar as equipes despreparadas, sem condições de enfrentar os obstáculos inerentes aos projetos. Isso refletirá em erros na realização dos projetos. A ausência de uma Gestão Informal eficaz dificulta a comunicação e a colaboração entre as equipes, reduzindo a competência de adaptação e a resolutividade de problemas que venham a aparecer durante o andamento do projeto. Ademais, isso pode levar a conflitos internos, falta de confiança dentro do quadro

funcional e a perda de oportunidades de aprendizado e melhoria contínua.

A ausência de dedicação da empresa analisada em aplicar adequadamente a gestão de projetos reflete em comportamentos negativos, como falta de ética, falta de respeito, falta de responsabilidade. Isso pode acabar com a equipe e compromete toda a coesão do grupo, além de prejudicar o clima organizacional.

Constatou-se que uma Cultura que valoriza a unificação de suas operações, auxilia a implementação eficaz dos Processos Integrados, pois os colaboradores ficam mais propensos a apoiar o projeto quando veem a importância de suas operações diárias, alinhadas com os objetivos da organização.

Além disto, uma Cultura sadia promove a transparência, uma comunicação aberta e confiança, gerando um ambiente propício para o avanço do Apoio Gerencial. Líderes alinhados com essa cultura fornecem recursos necessários e removem os obstáculos que possam surgir durante o percurso.

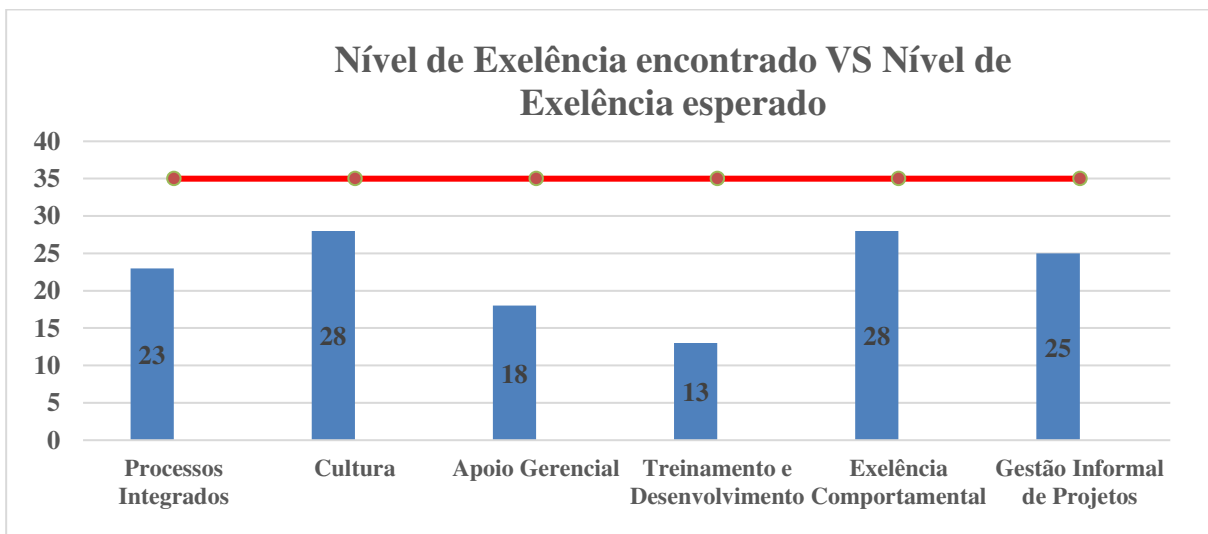
O Treinamento e Desenvolvimento garante a concretização do projeto, pois ao identificar as dificuldades na equipe o líder pode desenvolver as habilidades necessárias na equipe tornando-a mais confiante e eficaz na implementação do projeto, sendo capaz de resolver problemas de forma criativa e inovadora, através de decisões informais. Isso promove e garante o cumprimento do projeto.

Usando a comunicação aberta, colaboração, proatividade e responsabilidade os participantes da equipe desenvolvem comportamentos que auxiliam a Gestão Informal de Projetos e demonstram a disponibilidade para a Excelência Comportamental abrangendo as áreas do projeto. Quando os participantes da equipe demonstram esses comportamentos, fica claro que o ambiente de trabalho executa os processos integrados em toda a organização.

A interpretação dos dados coletados demonstra que há necessidade de melhorias significativas nos seis componentes da Gestão de Projetos referidos pelo modelo adotado para esta pesquisa, Kerzner (2006), especialmente em Treinamento e Desenvolvimento, que possui o mais baixo Nível de Excelência encontrado.

Segundo os aspectos supracitados, indica-se que apesar de estudar, conhecer e apoiar teoricamente a Gestão de Projetos, a empresa estudada não atua efetivamente em sintonia com as Boas Práticas de Gestão de Projetos. Caracterizando-se como um entidade informal seguindo os preceitos de Kerzner (2006), o que demonstra uma necessidade de se aplicar uma abordagem mais estruturada e integrada para alcançar os níveis de excelência esperados. Este cenário é melhor vislumbrado no Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Nível de Excelência encontrado VS Nível de Excelência esperado



**Fonte:** Pesquisa direta (2024).

#### 4.8 Melhoria Proposta

Com o objetivo de propor melhorias para o componente de Excelência, que obteve a pontuação mais baixa diagnosticada durante o estudo, a saber Treinamento e Desenvolvimento. Área que apresentou o indicador mais baixo, conforme a interpretação de Kerzner (2006), isto significa que organização parece não ter consciência sobre os preceitos de gestão de projetos e não demonstra disposição para ir em busca desse entendimento.

O Treinamento e Desenvolvimento tem como função melhorar a mão de obra e otimizar os resultados da empresa. Esse capital precisa estar em constante desenvolvimento, pois quanto maior melhor o Treinamento e Desenvolvimento, melhores serão as conquistas alcançadas pela organização (Kerzner, 2006).

Dito isto, esta capacitação funcional pode ser obtida através de palestras, workshops, cursos internos ministrados pela própria organização, reuniões de acompanhamento, ou ainda, através de cursos externos em plataformas reconhecidas como a Udemy, FGV e o Sebrae. Por conseguinte, foi elaborado o Quadro 2, de forma simplificada, onde são expostos os cursos mais relevantes relacionados a componente que apresentou a pontuação mais crítica nos termos de boas práticas em gestão de projetos, conforme Kerzner (2006).

**Quadro 2:** Propostas de melhorias

Ações	Área de Conhecimento	Modalidade	Fornecedor	Investimento
Curso de Liderança e Gestão de Equipes	Gestão de Pessoas	EaD	FGV	R\$ 997,70
Curso de Gerenciamento de Riscos	Gestão de Risco	EaD	Udemy	R\$ 149,90
Curso de Inteligência Emocional	Empreendedorismo	EaD	Sebrae	Gratuito
Reuniões de acompanhamento	Gestão de Projetos	Presencial	Interno	2h semanais
Reuniões de feedback	Gestão de Projetos	Presencial	Interno	2h semanais
Reunioes de planejamento	Gestão de Projetos	Presencial	Interno	2h semanais

**Fonte:** Pesquisa Direta (2024).



## Capítulo V - CONCLUSÃO

O objetivo primordial deste estudo foi examinar e identificar as Boas Práticas de Gestão de Projetos em uma distribuidora de energia elétrica em uma unidade federativa deste país, baseando-se no questionário desenvolvido por Kerzner (2006), destinado a responder a problemática: “Quais os impactos da ingerência em Gestão de Projetos numa distribuidora de energia elétrica no Nordeste ?” Esse objetivo foi alcançado por meio das apresentações de cada dimensão descrita por Kerzner (2006), após a aplicação do questionário, coleta de dados, sua tabulação e análise quantitativa, possibilitando a identificação, de forma clara e precisa, como a Gestão de Projetos é encarada pela empresa estudada.

Observou-se durante estudo as Boas Práticas de Gestão de Projetos, e constatou-se, a partir da análise dos dados, que a soma total da pontuação obtida pela organização atingiu apenas o terceiro Nível de Excelência em Gestão de Projetos, seguindo proposto por Kerzner (2006). Dito isto, verifica-se que apesar da organização entender e apoiar de forma teórica a gestão de projetos, no entanto, na realidade não ocorre dessa forma é uma organização informal em termos de gerenciamento das componentes consideradas essenciais para a efetividade da Gestão de Projetos.

Quando analisou individualmente os componente de Excelência, identificou-se que a Cultura e a Excelência Comportamental ficaram posicionadas com as melhores pontuações conforme Kerzner (2006). Assim, em ambos aspectos, a Distribuidora se posiciona no caminho certo das práticas de excelência, mas ainda precisa ter um empenho maior para implementar as Boas Práticas em Gestão de Projetos eficientemente. Já nos Componentes: Processos Integrados, Apoio Gerencial e Gestão Informal de Projetos, observou-se que estes acabaram por ser classificados em média, diante da avaliação geral o que reforça, segundo a visão do autor do

modelo empregado neste, que a organização demonstra apoio teórico a gestão de projetos, porém, ainda não faz de forma consistente.

Respondendo aos objetivos específicos desta pesquisa, é possível constatar que o primeiro objetivo, que visa “identificar as boas práticas de gestão de projetos no setor (aplicação do questionário e tabulação de dados)”, foi atendido adequadamente, já que o instrumento foi devidamente respondido pelo gestor do Setor de Combate a Perda, em Abril de 2024, tendo resultados expostos e analisados no capítulo anterior.

Sobre o objetivo específico de verificação do nível de excelência em boas práticas de gestão de projetos no setor, foi constatado através do somatório dos pontos obtidos pela organização analisada, que ela atingiu o terceiro nível de Excelência conforme Kerzner (2006). Então, a consequência deste ponto crítico vislumbrado é a desorganização, a falta de padrões claros e bem definidos para as equipes, alinhado a uma cultura contrária à gestão de projetos, resultando na desorientação das equipes administrativas e operacionais, além da ineficiência na realização dos projetos.

A partir destas análises foi identificado que a empresa estudada apoia, tese, a gestão de projetos, porém na realidade isso se contradiz, é uma organização informal. Tal constatação reflete diretamente sobre as equipes de trabalho e seus comportamentos, que são nocivos à organização, como por exemplo: a falta de ética, desrespeito entre as equipes e seus membros, prejudicando o clima organizacional, trazendo desperdícios de recursos, retrabalhos e atrasos na realização de projetos.

No que diz respeito ao objetivo específico de proposição de melhorias aos possíveis pontos críticos encontrados e relacionados às boas práticas em gestão de projetos, foi elaborado um plano de ação, a ser visualizado na seção 4.8. Este aborda prioritariamente o Treinamento e Desenvolvimento, visto que se colocou, devido a sua pontuação dentro do modelo em quarto

Nível de Excelência em Gestão de Projetos. Significa dizer que organização não demonstra disposição em adquirir esse entendimento de boas práticas da temática. Abrindo espaço para falhas em todas as etapas do projeto, pois sem o treinamento necessário e adequado para a realização do mesmo, não é possível identificar as dificuldades e desenvolver soluções junto às equipes, deixando-as despreparadas para enfrentar as dificuldades inerentes aos projetos, além de erros durante a sua realização, que podem acarretar em custos não previstos em sua elaboração e seu cronograma.

Conclui-se que a empresa avaliada necessita de melhorias expressivas nas Boas Práticas em Gestão de Projetos, sejam baseadas em Kerzner (2006) ou em programas que prezam por características similares, como o PMBOK. Visto que, uma pontuação baixa como foi constatada na empresa estudada, acarreta em prejuízos gritantes, gerando retrabalhos, atrapalhando a manutenção dos prazos, além de reduzir a eficiência na realização do projeto. Comprometendo então, os resultados finais.

Este estudo por fim, proporciona uma visão aprofundada e entendimento sobre a atual situação da organização analisada pelo pesquisador, além da perspectiva de otimização dos componentes que englobam a Excelência em Gestão de Projetos para a mesma, com a possibilidade efetiva de capacitação na temática. Ademais, esta pesquisa serve como parâmetro para um futuro estudo comparativo entre a gestão pré-capacitação e pós-capacitação na componente de pontuação mais crítica, permitindo a aferição numérica das melhorias no ínterim da organização.

## REFERÊNCIAS

- ABRADEE. (2022). **Memória da eletricidade**. Disponível em: <https://www.abradee.com.br> . Acesso em 20 set. 2023.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- ANEEL. (2019). **Relatório de perdas de energia elétrica na distribuição**. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/documents> . Acesso em 2 de set. de 2023
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- COSTA, Diego André. **Perdas técnicas e não técnicas de energia: uma revisão sobre o contexto atual do sistema elétrico brasileiro**. Viçosa. Departamento de Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Viçosa, 2020.
- DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA. **Relatório Empresarial e Operações**. Região Nordeste, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. E-book. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/GEST%C3%83O-PROJETOS-RALPH-KEELING-ebook/dp/B076BYQWSB> . Acesso em: 26 mai. 2023.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NOKES, Sebastian; KELLY, Sean. **O guia definitivo do gerenciamento de projetos: como alcançar resultados dentro do prazo e do orçamento**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PAES, Evandro Silva; VILGA, Vaine Fermoseli. **Gestão de projetos**. Londrina: Editora e Distribuidora S.A., 2016. Disponível em: [https://pagotto.files.wordpress.com/2018/08/gestao-de-projetos\\_livro\\_alunos.pdf/](https://pagotto.files.wordpress.com/2018/08/gestao-de-projetos_livro_alunos.pdf/). Acesso em: 27 jun. 2023.

PMBOK. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Editora Project Management Institute. 6. Ed. Pensilvânia/EUA, 2018.

PMI, Project Management Institute (Editor). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Tradução oficial para o português do PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) Guide. PMI, 2008.

POMPERMAYER, F. M.; NEGRI, F. (Org.); CAVALCANTE, L. R. (Org.). **Inovação tecnológica no setor elétrico brasileiro: uma avaliação do programa de P&D regulado pela Aneel**. Brasília: Ipea, 2011

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SMITH, T. B. “**Electricity Theft: A Comparative Analysis**.” *Energy Policy*, 32: 2067-2076, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK® Guide**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. E-book. Disponível em: <https://pt.everand.com/read/405797707/Manual-Pratico-do-Plano-de-Projeto-6a-edicao-utilizando-o-PMBOK-Guide/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO

### Diagnóstico Organizacional - (Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman,2002.

1. Sua empresa utiliza efetivamente os seguintes processos:
  - A. Apenas o gerenciamento da qualidade total (GQT)
  - B. Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)**
  - C. Apenas GQT e engenharia simultânea
  - D. Apenas gerenciamento de riscos
  - E. Apenas gerenciamento de riscos e engenharia simultânea
  - F. Gerenciamento de riscos, engenharia simultânea e GQT
  
2. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento da qualidade total?
  - A. 0
  - B. 5-10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. 50-75%
  - F. 75-100%**
  
3. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento de riscos?
  - A. 0**
  - B. 5-10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. 50-75%
  - F. 75-100%
  
4. Em quantos dos seus projetos você tenta comprimir o cronograma de produção/ entrega desenvolvendo tarefas paralelo, em lugar de seriadas?

- A. 0
  - B. 5-10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. 50-75%**
  - F. 75-100%
5. O processo de gerenciamento de riscos em sua companhia se baseia em:
- A. Você não utiliza o gerenciamento de riscos
  - B. Apenas em riscos financeiros
  - C. Apenas em riscos técnicos
  - D. Apenas em riscos de programação**
  - E. Uma série de riscos financeiros, técnicos e de cronograma elaborada ao longo do projeto.
6. A metodologia de gerenciamento de riscos em sua companhia é:
- A. Inexistente
  - B. Mais informal do que formal
  - C. Baseada em uma metodologia estrutura sustentada por políticas e procedimentos**
  - D. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas, procedimentos e formas padronizadas a serem completadas.
7. Quantas metodologias diferentes de gestão de projetos existem em sua empresa?
- A. Não há metodologias
  - B. 1**
  - C. 2-3
  - D. 4-5
  - E. Mais de 5
8. Com relação a benchmarking:
- A. Sua empresa nunca fez qualquer benchmarking
  - B. Sua empresa fez benchmarking e implantou mudanças, mas não para a gestão de projetos
  - C. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos mas não concretizou qualquer mudança**
  - D. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos e implantou mudanças
9. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Responsabilidade perante um único chefe**
  - B. Responsabilidade perante vários chefes
  - C. Equipes Exclusivas sem delegação de autoridade
  - D. Equipes não-exclusivas sem delegação de autoridade
  - E. Equipes exclusivas dotadas de autoridade
  - F. Equipes não-exclusivas dotadas de autoridade

10. Com relação e à ética, sua empresa acredita que:
- A. O cliente tem sempre razão
  - B. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cliente, em benefício da empresa, em benefício dos funcionários.**
  - C. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em primeiro lugar os interesses da empresa, depois os do cliente e por último os dos funcionários.
  - D. Sua empresa não tem qualquer política ou padrões determinados
11. Sua empresa realiza cursos internos de treinamento em:
- A. Moral e ética dentro da companhia
  - B. Moral e ética para tratar com os clientes
  - C. Práticas adequadas de negócio
  - D. Todas as alternativas acima**
  - E. Nenhuma das alternativas acima
  - F. Pelo menos duas das três primeiras
12. Em relação aos adesivos de escopo ou mudanças de escopo, a sua cultura:
- A. Não incentiva mudanças após o início do projeto
  - B. Permite mudanças até um determinado ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças
  - C. Admite mudanças em qualquer ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças**
  - D. Permite mudanças mas sem qualquer processo formal de controle
13. Sua cultura baseia-se aparentemente em:
- A. Políticas
  - B. Procedimento (incluindo preenchimento de formulários)
  - C. Políticas e procedimentos
  - D. Diretrizes
  - E. Políticas, Procedimentos e diretrizes**
14. As culturas podem ser quantitativa (políticas, procedimentos, formulários e diretrizes), comportamental, ou misto delas. Em sua empresa, a cultura é provavelmente\_% comportamental.
- A. 10-25
  - B. 25-50
  - C. 50-60
  - D. 60-75**
  - E. Mais de 75
15. A estrutura organizacional é:
- A. Tradicional (predominantemente vertical)**



- B. Uma matriz forte (i.e., o gerente de projetos apresenta a maior parte das orientações técnicas)
  - C. Uma matriz fraca (i.e., os gerentes apresentam a maior parte das orientações técnicas)
  - D. Utilizamos equipes multidisciplinares
  - E. Não sei qual é a nossa estrutura; a gerência a altera praticamente da noite para o dia
16. Quando indicado como líder de projeto, o seu gerente de projetos obtém recursos:
- A. “Brigando” pelas melhores pessoas disponíveis
  - B. Negociando com os gerentes de áreas as melhores pessoas disponíveis**
  - C. Negociando objetivos, ao invés das pessoas
  - D. Utilizando a gerência sênior para ajudar a conseguir as pessoas apropriadas
  - E. Aproveitamento quem estiver disponível, sem nada perguntar a seu respeito
17. Os seus gerentes de áreas:
- A. Aceitam a responsabilidade plena pelo trabalho realizado**
  - B. Pedem que os gerentes de projetos assumam a responsabilidade plena
  - C. Tentam compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos
  - D. Atribuem aos funcionários a responsabilidade plena
  - E. Não conhecem o sentido de “responsabilidade plena”; ela não faz parte do vocabulário de sua empresa.
18. Na cultura de sua empresa, a(s) pessoa (s) mais provavelmente apontadas (s) como responsável (is) pela integridade técnica do produto a ser entregue é (são):
- A. Os funcionários destinados ao projeto
  - B. O gerente do projeto**
  - C. O gerente da área
  - D. O responsável pelo projeto
  - E. O time inteiro
19. Em sua empresa, autoridade do gerente de projetos emana:
- A. Dele mesmo, a partir de tudo o que for capaz de realizar
  - B. Do superior imediato do gerente de projetos**
  - C. De atribuições documentadas
  - D. Do responsável pelo projeto, informalmente, mediante um mapa do projeto ou uma carta de nomeação.
20. Depois da largada do projeto, a tendência dos responsáveis por ele é:
- A. Tornar-se invisível, mesmo quando requisitado
  - B. Optar pela microgestão**
  - C. Esperar relatórios resumidos uma vez por semana
  - D. Esperar relatórios resumidos a cada duas semanas
  - E. Participar do projeto somente quando do surgimento de um problema grave, ou a pedido do gerente do projeto ou dos gerentes de áreas.

21. Qual a percentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?
- A. 0-10%
  - B. 0-25%
  - C. 25-50%
  - D. 50-75%**
  - E. Mais de 75%
22. A sua empresa oferece aproximadamente quantos cursos internos de treinamento diferenciado para os funcionários (cursos relacionados aos projetos)?
- A. Menos de 5**
  - B. De 6 a 10
  - C. De 11 a 20
  - D. De 21 a 30
  - E. Mais de 30
23. Com relação à resposta anterior, qual a percentagem dos cursos mais comportamentais que quantitativos?
- A. Menos de 10%
  - B. 10-25%**
  - C. 25-50%
  - D. 50-75%
  - E. Mais de 75%
24. A sua empresa acredita que:
- A. A gestão de projetos é uma tarefa que requer tempo parcial**
  - B. A gestão de projetos é uma profissão
  - C. A gestão de projetos é uma profissão e os funcionários deveriam ser certificados como profissionais em GP, por conta própria
  - D. A gestão de projetos é uma profissão e a companhia deve pagar para que os funcionários consigam seus certificados em GP
  - E. Não há gerentes de projetos em sua empresa
25. A sua empresa acredita que o treinamento deveria ser:
- A. Realizado por solicitação dos funcionários
  - B. Realizado para satisfazer as necessidades de curto prazo
  - C. Realizado para satisfazer as necessidades de curto e longo prazo
  - D. Realizado apenas se houver garantia de retorno do dinheiro investido**
26. A sua empresa que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:

- A. Instrutor
  - B. Departamento de Recursos Humanos**
  - C. Gerências
  - D. Funcionários que passarão pelo treinamento
  - E. Personalização depois de uma pesquisa entre funcionários e gerentes
27. Qual a porcentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria empresa?
- A. Nenhuma
  - B. Menos de 10%**
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. Mais de 50%
28. Qual a porcentagem de executivos em sua organização funcional que participam dos programas de treinamento ou palestras para executivos destinadas a mostrar a esses diretores o que podem fazer para apressar a maturidade em gestão de projetos?
- A. Zero! Os executivos acham que sabem tudo
  - B. Menos de 25%
  - C. 25-50%**
  - D. 50-75%
  - E. Mais de 75%
29. Em sua empresa os funcionários são promovidos a gerentes porque:
- A. São especialistas técnicos
  - B. Demonstram as qualificações administrativas exigidas de um gestor profissional**
  - C. Sabem adotar decisões adaptadas ao negocio
  - D. Estão no topo da folha de pagamento
  - E. Não há mais para onde transferi-los
30. Há um relatório que precisa ser elaborado e apresentado ao cliente. Deixando-se de lado o custo representado pelo acúmulo de informações, o custo aproximado por página de um relatório é:
- A. Você não faz a menor ideia
  - B. R\$ 100-200 por página
  - C. R\$ 200-500 por página
  - D. Mais de R\$ 500 por página
  - E. Nenhum; funcionários da empresa elaboram tais relatórios em casa, em seus dias de folga.**
31. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Gestão de projetos informal baseada na confiança, comunicação e cooperação**
  - B. Formalidade, baseada em políticas e procedimentos para tudo
  - C. A gestão de projetos tenta abrir caminho em meio a relacionamentos formais

- D. Intromissão dos executivos, o que exige documentação em excesso  
E. Ninguém confia nas decisões de nossos gerentes de projetos
32. Quanto do seu tempo útil o gerente de projetos gasta por semana na preparação de relatórios?  
A. 5-10%  
**B. 10-20%**  
C. 20-40%  
D. 40-60%  
E. Mais de 60%
33. Durante o planejamento do projeto, a maioria de suas atividades é concretizada pela utilização de:  
**A. Políticas**  
B. Procedimentos  
C. Diretrizes  
D. Listas de verificação  
E. Nenhuma das alternativas acima
34. Uma revisão da situação de um projeto com a gerência Sênior leva, em média:  
A. Menos de 30 minutos  
**B. 30-60 minutos**  
C. 60-90 minutos  
D. 90 minutos-2 horas  
E. Mais de 2 horas
35. Seus clientes solicitam administre seus projetos:  
A. Informalmente  
**B. Formalmente, mas sem a participação do cliente**  
C. Formalmente, com participação do cliente  
D. Você decide, desde que as metas sejam atingidas
36. A sua companhia acredita que funcionários menos competentes:  
A. Jamais deveriam ser indicados para compor uma equipe  
B. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de projetos fazer com que funcionem.  
C. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem.  
**D. Podem surpreender, desde que indicados para a equipe certa**  
E. Deveriam ser promovidos à gerência
37. Os funcionários destinados a uma equipe de projetos (seja em tempo parcial ou integral) têm seu desempenho avaliado:  
**A. Exclusivamente pelo respectivo gerente de área**  
B. Exclusivamente pelo gerente do projeto  
C. Pelos gerentes de projetos e de área

- D. Tanto pelo gerente de projeto quanto pelo de área em conjunto com uma revisão do responsável
38. Quais são as duas qualificações mais importantes para os gerentes de projetos de sua empresa no século XXI?
- A. Conhecimento técnico e liderança
  - B. Gerenciamento de riscos e conhecimento do negócio
  - C. Capacidade de integrar e de gerenciar riscos**
  - D. Capacidade de integrar e o conhecimento do negócio
  - E. Capacidade em comunicação e conhecimento técnico do negócio
39. Em sua empresa, as pessoas indicadas para liderança de projetos são normalmente:
- A. Os primeiros gerentes de áreas
  - B. O primeiro ou segundo gerente de áreas
  - C. De qualquer nível gerencial
  - D. Funcionários normalmente não envolvidos com atividades gerenciais**
  - E. Qualquer funcionário da empresa
40. Os gerentes de projetos em sua empresa passaram pelo menos por um grau de treinamento em:
- A. Estudos de viabilidade
  - B. Análises de custo-benefício
  - C. Alternativas A e B
  - D. Seus gerentes de projetos são escalados depois da respectiva aprovação e/ou concessão.**
41. Os seus gerentes de projetos são incentivados a:
- A. Correr riscos
  - B. Correr riscos com aprovação da gerência sênior
  - C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto**
  - D. Evitar os riscos
42. Analise a seguinte afirmação: Os seus gerentes de projetos demonstram um genuíno interesse por tudo o que acontece com cada integrante da equipe depois que o projeto já tiver data para ser concluído:
- A. Concordo inteiramente**
  - B. Concordo
  - C. Não tenho certeza
  - D. Discordo
  - E. Discordo inteiramente

## APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS

Diagnóstico Organizacional - (Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman,2002.

A análise perpassa pela integração da gestão de projetoscom outros processos administrativos fator decisivo para se alcançar a excelência. Os seis componentes da excelência são:

- A. Processos integrados
- B. Cultura
- C. Apoio gerencial
- D. Treinamento e desenvolvimento
- E. Gestão informal de projetos
- F. Excelência comportamental

PROCESSOS INTEGRADOS						
QUESTÕES	PONTOS					
1	A.2	B.2	C.4	D.2	E.4	F.5
2	A.0	B.0	C.1	D.3	E.4	F.5
3	A.0	B.0	C.3	D.4	E.5	F.5
4	A.0	B.0	C.3	D.4	E.5	F.5
5	A.0	B.1	C.3	D.2	E.5	
6	A.0	B.2	C.4	D.5		
7	A.0	B.5	C.4	D.2	E.0	
<b>SUBTOTAL 1</b>					<b>23</b>	

CULTURA						
QUESTÕES	PONTOS					
8	A.0	B.2	C.3	D.5		
9	A.1	B.3	C.4	D.4	E.5	F.5
10	A.1	B.5	C.4	D.0		
11	A.3	B.3	C.3	D.5	E.0	F.4
12	A.1	B.5	C.5	D.3		
13	A.2	B.3	C.4	D.5	E.4	
14	A.2	B.3	C.4	D.5	E.5	
<b>SUBTOTAL 2</b>					<b>28</b>	

APOIO GERENCIAL						
QUESTÕES	PONTOS					
15	A.1	B.5	C.5	D.5	E.0	
16	A.2	B.3	C.5	D.0	E.2	
17	A.4	B.2	C.5	D.1	E.0	
18	A.2	B.3	C.5	D.0	E.3	
19	A.1	B.2	C.2	D.4	E.5	
20	A.1	B.1	C.3	D.4	E.5	
21	A.1	B.3	C.5	D.4	E.4	
<b>SUBTOTAL 3</b>					<b>18</b>	

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO						
QUESTÕES	PONTOS					
22	A.1	B.3	C.5	D.5	E.5	
23	A.0	B.2	C.4	D.5	E.5	
24	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0	
25	A.2	B.3	C.4	D.5		
26	A.2	B.1	C.2	D.3	E.5	
27	A.0	B.1	C.3	D.5	E.5	
28	A.0	B.1	C.3	D.4	E.5	
<b>SUBTOTAL 4</b>					<b>13</b>	

GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS						
QUESTÕES	PONTOS					
	29	A.2	B.4	C.5	D.1	E.0
30	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0	
31	A.5	B.2	C.3	D.1	E.0	
32	A.3	B.5	C.4	D.2	E.1	
33	A.2	B.3	C.4	D.5	E.0	
34	A.4	B.5	C.3	D.1	E.0	
35	A.3	B.4	C.3	D.5		
<b>SUBTOTAL 5</b>					<b>25</b>	

EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL						
QUESTÕES	PONTOS					
	36	A.1	B.2	C.4	D.5	E.0
37	A.3	B.1	C.5	D.2	E.0	
38	A.3	B.5	C.5	D.5	E.4	
39	A.2	B.2	C.2	D.5	E.3	
40	A.3	B.3	C.5	D.1		
41	A.5	B.3	C.4	D.1		
42	A.5	B.4	C.2	D.1	E.1	
<b>SUBTOTAL 6</b>					<b>28</b>	

	COMPONENTES / ÁREAS	SUBTOTAL
<b>PONTOS</b>	PROCESSOS INTEGRADOS	23
	CULTURA	28
	APOIO GERENCIAL	18
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	13
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	25
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	28
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>135</b>

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-168	Ênfase na gestão não orientada – DIREÇÃO CERTA, mas precisa trabalhar muito. Início das BOAS PRÁTICAS em GP.
<b>80-146</b>	<b>Empresa apoia na teoria a GP, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.</b>
Abaixo de 79	Empresa não tem a menor idéia do que é a GP, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SEM RESPOSTAS

### Diagnóstico Organizacional - (Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman,2002.

1. Sua empresa utiliza efetivamente os seguintes processos:
  - A. Apenas o gerenciamento da qualidade total (TQM)
  - B. Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)
  - C. Apenas TQM e engenharia simultânea.
  - D. Apenas gerenciamento de riscos.
  - E. Apenas gerenciamento de riscos e engenharia simultânea.
  - F. Gerenciamento de riscos, engenharia simultânea e TQM.
  
2. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento da qualidade total?
  - A. 0
  - B. 5-10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. 50-75%
  - F. 75-100%
  
3. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento de riscos?
  - A. 0
  - B. 5-10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. 50-75%
  - F. 75-100%
  
4. Em quantos dos seus projetos você tenta comprimir o cronograma de produção/entrega, desenvolvimento de tarefas paralelo, em lugar de seriadas?
  - A. 0
  - B. 5-10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. 50-75%
  - F. 75-100%
  
5. O processo de gerenciamento de riscos em sua companhia se baseia em:
  - A. Você não utiliza o gerenciamento de riscos.
  - B. Apenas em riscos financeiros.
  - C. Apenas em riscos técnicos.
  - D. Apenas em riscos de programação.
  - E. Uma série de riscos financeiros, técnicos e de cronograma elaborada ao



longo do projeto.

6. A metodologia de gerenciamento de riscos em sua companhia é:
  - A. Inexistente .
  - B. Mais informal do que formal.
  - C. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas e procedimentos.
  - D. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas, procedimentos e formas padronizadas a serem completadas.
  
7. Quantas metodologias diferentes de gestão de projetos existem em sua empresa (i.e., considere uma metodologia de desenvolvimento de sistemas para projetos MIS diferente de uma metodologia para gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produtos)?
  - A. Não há metodologias
  - B. 1
  - C. 2-3
  - D. 4-5
  - E. Mais de 5
  
8. Com relação a benchmarking
  - A. Sua empresa nunca fez qualquer benchmarking.
  - B. Sua empresa fez benchmarking e implantou mudanças, mas não para a gestão de projetos.
  - C. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos mas não concretizou qualquer mudança.
  - D. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos e implantou mudanças .
  
9. Qual das alternativas a seguir, melhor descreve a cultura de sua empresa?
  - A. Responsabilidade perante um único chefe.
  - B. Responsabilidade perante vários chefes.
  - C. Equipes exclusivas sem delegação de autoridade.
  - D. Equipes não exclusivas, sem delegação de autoridade.
  - E. Equipes exclusivas dotadas de autoridade.
  - F. Equipes não-exclusivas dotadas de autoridade.
  
10. Com relação à ética, sua empresa acredita que:
  - A. O cliente tem sempre razão.
  - B. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cliente, em benefício da empresa, em benefício dos funcionários.
  - C. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em primeiro lugar os interesses da empresa, depois do cliente e por último dos funcionários.

- D. Sua empresa não tem qualquer política ou padrões determinados.
11. Sua empresa realiza cursos internos de treinamento em:
- A. Moral e ética dentro da companhia.
  - B. Moral e ética para tratar com os clientes.
  - C. Práticas adequadas de negócio.
  - D. Todas as alternativas acima.
  - E. Nenhuma das alternativas acima.
  - F. Pelo menos duas das três primeiras alternativas.
12. Em relação aos adesivos de escopo ou mudanças de escopo, a sua cultura:
- A. Não incentiva mudanças após o início do projeto.
  - B. Permite mudanças até um determinado ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças.
  - C. Admite mudanças em qualquer ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças.
  - D. Permite mudanças, mas sem qualquer processo formal de controle.
13. Sua cultura baseia-se aparentemente em:
- A. Políticas.
  - B. Procedimento (incluindo preenchimento de formulários).
  - C. Políticas e procedimentos.
  - D. Diretrizes.
  - E. Políticas, procedimentos e diretrizes.
14. As culturas podem ser quantitativas (políticas, procedimentos, formulários e diretrizes), comportamental, ou misto delas. Em sua empresa, a cultura é provavelmente \_% comportamental.
- A. 10-25
  - B. 25-50
  - C. 50-60
  - D. 60-75
  - E. Mais de 75
15. A estrutura organizacional é:
- A. Tradicional (predominantemente vertical)
  - B. Uma matriz forte (i.e., o gerente de projetos apresenta a maior partes das orientações técnicas).
  - C. Uma matriz fraca (i.e., os gerentes apresentam a maior parte das orientações técnicas).
  - D. Utilizamos equipes multidisciplinares.
  - E. Não sei qual é a nossa estrutura; a gerência a altera praticamente da noite para o dia.
16. Quando indicado como líder de projeto, o seu gerente de projetos obtém recursos:
- A. "Brigando" pelas melhores pessoas disponíveis.
  - B. Negociando com os gerentes de áreas as melhores pessoas disponíveis

- C. Negociando objetivos, ao invés das pessoas.
- D. Utilizando a gerencia sênior para ajudar a conseguir as pessoas apropriadas.
- E. Aproveitamento quem estiver disponível, sem nada perguntar a seu respeito.

17. Os seus gerentes de áreas:

- A. Aceitam a responsabilidade plena pelo trabalho realizado.
- B. Pedem que os gerentes de projetos assumam a responsabilidade plena.
- C. Tentam compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos.
- D. Atribuem aos funcionários a responsabilidade plena.
- E. Não conhecem o sentido de “responsabilidade plena”; ela não faz parte do vocabulário de sua empresa.

18. Na cultura de sua empresa, a(s) pessoa (s) mais provavelmente apontadas (s) como responsável(is) pela integridade técnica do produto a ser entregue é (são):

- A. Os funcionários destinados ao projeto.
- B. O gerente do projeto.
- C. O gerente da área.
- D. O responsável pelo projeto.
- E. O time inteiro.

19. Em sua empresa, autoridade do gerente de projetos emana:

- A. Dele mesmo, a partir de tudo o que for capaz de realizar.
- B. Do superior imediato do gerente de projetos.
- C. De atribuições documentadas.
- D. Do responsável pelo projeto, informalmente, mediante um mapa do projeto ou uma carta de nomeação.

20. Depois da largada do projeto, a tendência dos responsáveis por ele é:

- A. Tornar-se invisível, mesmo quando requisitado.
- B. Optar pela microgestão.
- C. Esperar relatórios resumidos uma vez por semana.
- D. Esperar relatórios resumidos a cada duas semanas.
- E. Participar do projeto somente quando do surgimento de um problema grave, ou a pedido do gerente do projeto ou dos gerentes de áreas.

21. Qual a porcentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?

- A. 0-10%
- B. 10-25%
- C. 25-50%
- D. 50-75%
- E. Mais de 75%

22. A sua empresa oferece aproximadamente quantos cursos internos de treinamento diferenciado para os funcionários (cursos relacionados aos projetos)?
- A. Menos de 5
  - B. De 6 a 10
  - C. De 11 a 20
  - D. De 21 a 30
  - E. Mais de 30
23. Com relação à resposta anterior, qual a percentagem dos cursos mais comportamentais que quantitativos?
- A. Menos de 10%
  - B. 10-25%
  - C. 25-50%
  - D. 50-75%
  - E. Mais de 75%
24. A sua empresa acredita que:
- A. A gestão de projetos é uma tarefa que requer tempo parcial.
  - B. A gestão de projetos é uma profissão.
  - C. A gestão de projetos é uma profissão e os funcionários deveriam ser certificados como profissionais em GP, por conta própria.
  - D. A gestão de projetos é uma profissão e a companhia deve pagar para que os funcionários consigam seus certificados em GP.
  - E. Não há gerentes de projetos em sua empresa.
25. A sua empresa acredita que o treinamento deveria ser:
- A. Realizado por solicitação dos funcionários.
  - B. Realizado para satisfazer as necessidades de curto prazo.
  - C. Realizado para satisfazer as necessidades de curto e longo prazo.
  - D. Realizado apenas se houver garantia de retorno do dinheiro investido.
26. A sua empresa que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:
- A. Instrutor
  - B. Departamento de Recursos Humanos.
  - C. Gerências.
  - D. Funcionários que passarão pelo treinamento.
  - E. Personalização depois de uma pesquisa entre funcionários e gerentes.
27. Qual a percentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria empresa?
- A. NENHUMA.
  - B. Menos de 10%
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. Mais de 50%

28. Qual a porcentagem de executivos em sua organização (não-corporativa) funcional que participam dos programas de treinamento ou palestras para executivos destinadas a mostrar a esses diretores o que podem fazer para apressar a maturidade em gestão de projetos?
- A. Zero. Os executivos acham que sabem tudo.
  - B. Menos de 25%
  - C. 25-50%
  - D. 50-75%
  - E. Mais de 75%
29. Em sua empresa os funcionários são promovidos a gerentes porque:
- A. São especialistas técnicos.
  - B. Demonstram as qualificações administrativas exigidas de um gestor profissional.
  - C. Sabem adotar decisões adaptadas ao negócio.
  - D. Estão no topo da folha de pagamento.
  - E. Não há mais para onde transferi-los.
30. Há um relatório que precisa ser elaborado e apresentado ao cliente. Deixando-se de lado o custo representado pelo acúmulo de informações, o custo aproximado por página de um relatório é:
- A. Você não faz a menor ideia.
  - B. R\$ 100-200 por página
  - C. R\$ 200-500 por página
  - D. Mais de R\$ 500 por página
  - E. Nenhum; funcionários da empresa elaboram tais relatórios em casa, em seus dias de folga.
31. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Gestão de projetos informal baseada na confiança, comunicação e cooperação.
  - B. Formalidade, baseada em políticas e procedimentos para tudo.
  - C. A gestão de projetos tenta abrir caminho em meio a relacionamentos formais.
  - D. Intromissão dos executivos, o que exige documentação em excesso.
  - E. Ninguém confia nas decisões de nossos gerentes de projetos.
32. Quanto do seu tempo útil o gerente de projetos gasta por semana na preparação de relatórios?
- A. 5-10%
  - B. 10-20%
  - C. 20-40%
  - D. 40-60%
  - E. Mais de 60%

33. Durante o planejamento do projeto, a maioria de suas atividades é concretizada pela utilização de:
- A. Políticas.
  - B. Procedimentos.
  - C. Diretrizes.
  - D. Listas de verificação.
  - E. Nenhuma das alternativas acima.
34. Uma revisão da situação de um projeto como gerência Sênior leva, em média:
- A. Menos de 30 minutos.
  - B. 30-60 minutos.
  - C. 60-90 minutos.
  - D. 90 minutos – 2 horas.
  - E. Mais de 2 horas.
35. Seus clientes solicitam administre seus projetos:
- A. Informalmente.
  - B. Formalmente, mas sem a participação do cliente.
  - C. Formalmente, com a participação do cliente.
  - D. Você decide, desde que as metas sejam atingidas.
36. A sua companhia acredita que funcionários menos competentes:
- A. Jamais deveriam ser indicados para compor uma equipe.
  - B. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem.
  - C. Podem surpreender, desde que indicados para a equipe certa.
  - D. Deveriam ser promovidos a gerência.
37. Os funcionários destinados a uma equipe de projetos (seja em tempo parcial ou integral) têm seu desempenho avaliado:
- A. Exclusivamente pelo respectivo gerente de área PELO DIRETOR.
  - B. Exclusivamente pelo gerente do projeto.
  - C. Pelos gerentes de projetos e de área.
  - D. Tanto pelo gerente de projeto quanto pelo de área em conjunto com uma revisão do responsável.
38. Quais são as duas qualificações mais importantes para os gerentes de projetos de sua empresa no século XXI?
- A. Conhecimento técnico e liderança.
  - B. Gerenciamento de riscos e conhecimento do negócio.
  - C. Capacidade de integrar e de gerenciar riscos.
  - D. Capacidade de integrar e o conhecimento do negócio.
  - E. Capacidade em comunicação e conhecimento técnico do negócio.
39. Em sua empresa, as pessoas indicadas para liderança de projetos são normalmente:
- A. Os primeiros gerentes de área.
  - B. O primeiro ou segundo gerente de áreas.
  - C. De qualquer nível gerencial.
  - D. Funcionários normalmente não envolvidos com atividades gerenciais.
  - E. Qualquer funcionário da empresa.
40. Os gerentes de projetos em sua empresa passaram pelo menos por um grau de treinamento em:
- A. Estudos de viabilidade.
  - B. Análises de custo-benefício.

- C. Alternativas A e B.
- D. Seus gerentes de projetos são escalados depois da respectiva aprovação e/ou concessão.

41. Os seus gerentes de projetos são incentivados a:

- A. Correr riscos.
- B. Correr riscos com aprovação da gerência sênior.
- C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto.
- D. Evitar riscos.

42. Analise a seguinte afirmação: Os seus gerentes de projetos demonstram um genuíno interesse por tudo o que acontece com cada integrante da equipe depois que o projeto já tiver data para ser concluído:

- A. Concordo inteiramente.
- B. Concordo.
- C. Não tenho certeza.
- D. Discordo.
- E. Discordo inteiramente.

## ANEXO 2 – TABULAÇÃO DOS DADOS SEM RESPOSTAS

### Diagnóstico Organizacional - (Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman,2002.

A análise perpassa pela integração da gestão de projetoscom outros processos administrativos

- fator decisivo para se alcançar a excelência. Os seis componentes da excelência são:

- A. Processos integrados
- B. Cultura
- C. Apoio gerencial
- D. Treinamento e desenvolvimento
- E. Gestão informal de projetos
- F. Excelência comportamental

		PROCESSOS INTEGRADOS					
QUESTÕES	PONTOS						
	1	A.2	B.2	C.4	D.2	E.4	F.5
2	A.0	B.0	C.1	D.3	E.4	F.5	
3	A.0	B.0	C.3	D.4	E.5	F.5	
4	A.0	B.0	C.3	D.4	E.5	F.5	
5	A.0	B.1	C.3	D.2	E.5		
6	A.0	B.2	C.4	D.5			
7	A.0	B.5	C.4	D.2	E.0		
<b>SUBTOTAL 1</b>							

		CULTURA					
QUESTÕES	PONTOS						
	8	A.0	B.2	C.3	D.5		
9	A.1	B.3	C.4	D.4	E.5	F.5	
10	A.1	B.5	C.4	D.0			
11	A.3	B.3	C.3	D.5	E.0	F.4	
12	A.1	B.5	C.5	D.3			
13	A.2	B.3	C.4	D.5	E.4		
14	A.2	B.3	C.4	D.5	E.5		
<b>SUBTOTAL 2</b>							

		APOIO GERENCIAL					
QUESTÕES	PONTOS						
	15	A.1	B.5	C.5	D.5	E.0	
16	A.2	B.3	C.5	D.0	E.2		
17	A.4	B.2	C.5	D.1	E.0		
18	A.2	B.3	C.5	D.0	E.3		
19	A.1	B.2	C.2	D.4	E.5		
20	A.1	B.1	C.3	D.4	E.5		
21	A.1	B.3	C.5	D.4	E.4		
<b>SUBTOTAL 3</b>							

		TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO					
QUESTÕES	PONTOS						
	22	A.1	B.3	C.5	D.5	E.5	
23	A.0	B.2	C.4	D.5	E.5		
24	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0		
25	A.2	B.3	C.4	D.5			
26	A.2	B.1	C.2	D.3	E.5		
27	A.0	B.1	C.3	D.5	E.5		
28	A.0	B.1	C.3	D.4	E.5		
<b>SUBTOTAL 4</b>							




GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS						
QUESTÕES	PONTOS					
	29	A.2	B.4	C.5	D.1	E.0
30	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0	
31	A.5	B.2	C.3	D.1	E.0	
32	A.3	B.5	C.4	D.2	E.1	
33	A.2	B.3	C.4	D.5	E.0	
34	A.4	B.5	C.3	D.1	E.0	
35	A.3	B.4	C.3	D.5		
<b>SUBTOTAL 5</b>						

EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL						
QUESTÕES	PONTOS					
	36	A.1	B.2	C.4	D.5	E.0
37	A.3	B.1	C.5	D.2	E.0	
38	A.3	B.5	C.5	D.5	E.4	
39	A.2	B.2	C.2	D.5	E.3	
40	A.3	B.3	C.5	D.1		
41	A.5	B.3	C.4	D.1		
42	A.5	B.4	C.2	D.1	E.1	
<b>SUBTOTAL 6</b>						

	COMPONENTES / ÁREAS	SUBTOTAL
PONTOS	PROCESSOS INTEGRADOS	
	CULTURA	
	APOIO GERENCIAL	
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	
	<b>TOTAL GERAL</b>	

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-168	Ênfase na gestão não orientada – DIREÇÃO CERTA, mas precisa trabalhar muito. Início das BOAS PRÁTICAS em GP.
80-146	Empresa apoia na teoria a GP, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.
Abaixo de 79	Empresa não tem a menor idéia do que é a GP, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, Joao Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega da versão final TCC

<b>Assunto:</b>	Entrega da versão final TCC
<b>Assinado por:</b>	Lindemberg Gonçalves
<b>Tipo do Documento:</b>	Termo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Lindemberg de Pontes Gonçalves, ALUNO (20191460030) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 25/09/2024 20:42:11.

Este documento foi armazenado no SUAP em 25/09/2024. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1259862

Código de Autenticação: 029e90d8b6

