

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Ivo Antonio Guimarães Netto**

**Por que alguns projetos falham:  
O caso do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.**

**Porto Alegre – RS  
Maio/2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Ivo Antonio Guimarães Netto**

**Por que alguns projetos falham:  
O caso do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialização em Gestão Pública.

**Orientador:** Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala

**Porto Alegre – RS  
Maio/2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho só pode ser realizado graças à colaboração dos servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, em especial, dos colegas gestores da unidade e daqueles que exercem a função de gerentes de projetos, aos quais eu expressei os meus mais profundos agradecimentos.

Agradeço, especialmente, à minha amada esposa Ariane por sua compreensão e apoio no decorrer de meu curso de especialização e da elaboração deste trabalho.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala, e à tutora Gabriela de Abreu Oliveira, pela dedicação, interesse e empenho na orientação deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo se propõe a identificar os fatores que contribuem para o insucesso de projetos na Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e, a partir disto, sugerir melhorias na gestão de projetos. O estudo tem, em seu contexto, a verificação da existência de alinhamento entre os fatores já identificados na literatura disponível e os percebidos pelos gestores de projetos do tribunal. Quanto ao método, trata-se de pesquisa qualitativa na qual foi realizada uma revisão bibliográfica em obras de sete autores da área de gestão de projetos e entrevistas com dez servidores do tribunal, entre gestores da unidade pesquisada e gestores de projetos. Os resultados indicam que os fatores que mais contribuem para o insucesso em projetos no tribunal são a falta de cobrança, a falta de comprometimento, a estrutura organizacional do tipo funcional, a falta de tempo, a falta de capacitação, a cultura do informalismo, a dependência administrativa do TSE e a falta de comunicação. Mostram também que estes fatores apresentam similaridade com os já identificados pelos autores pesquisados. A partir desta identificação foram apresentadas cinco sugestões de melhorias na gestão de projetos do tribunal que, caso sejam acatadas por sua administração, poderão contribuir para a redução dos resultados negativos nos projetos da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Insucesso em projetos. Metodologia de gerenciamento de projetos. Melhorias em projetos. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the factors contributing to the failure of projects of the Department of Regional Electoral Court of the Rio Grande do Sul Information Technology, and with it, suggest improvements in project management. The study has, in the context, verifying the existence of alignment between the factors already identified in the available literature and perceived by project managers of court. As for the method is qualitative research that was conducted a literature review in seven authors project management field works and interviews with ten servers of the court, among the managers of the surveyed units and project managers. The results indicate that the factors that most contribute to the failure in projects in court are the lack of collection, lack of commitment, the organizational structure of functional type, lack of time, lack of training, the informality of culture, administrative dependence the TSE and the lack of communication. They also show that these factors have similarity to those already identified by the authors surveyed. From this identification were presented five suggestions for improvements in project management court that if obeyed by their management, can help reduce the negative results in the organization's projects.

**Keywords:** Project Management. Failure of projects. Project management methodology. Design improvements. Public Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Influência da estrutura organizacional na gestão de projetos .....	16
Quadro 2 - Instrumentos de coleta de dados .....	22
Quadro 3 - Dados dos entrevistados .....	23
Quadro 4 - Consolidação dos fatores mais comuns de fracasso em projetos.....	34
Quadro 5 - Fatores de insucesso em projetos da STI.....	38
Quadro 6 - Fatores prioritários de insucesso em projetos nas diferentes visões .....	39
Quadro 7 - Fatores de insucesso em projetos diretamente coincidentes.....	40
Quadro 8 - Relação entre os fatores aparentemente não coincidentes .....	40
Quadro 9 – Sugestões de melhorias x Fatores de insucesso em projetos na STI ....	42

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do TRE-RS.....	25
Figura 2 - Fluxograma do Processo de Iniciação .....	27
Figura 3 - Fluxograma do Processo de Planejamento .....	28
Figura 4 - Fluxograma do Processo de Execução e Controle .....	29
Figura 5 - Fluxograma do Processo de Encerramento.....	30

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
3. JUSTIFICATIVA .....	11
4. OBJETIVOS.....	12
4.1.1. Objetivo Geral.....	12
4.1.2. Objetivos Específicos .....	12
5. REVISÃO TEÓRICA .....	13
5.1. Gerenciamento de Projetos .....	13
5.2. O <i>Project Management Institute</i> e o Guia PMBOK .....	14
5.3. Implementação da gestão de projetos .....	15
5.4. Sucesso em Projetos .....	17
5.5. Comportamento e Mudança Organizacional.....	18
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
6.1. Campo de Estudo .....	21
6.2. Instrumentos de Coleta de Dados.....	22
6.2.1. Bibliografia e Documentos.....	22
6.2.2. Entrevistas.....	22
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	24
7.1. O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul .....	24
7.2. A Gestão de Projetos no TRE-RS.....	25
7.2.1. Processo de Iniciação .....	27
7.2.2. Processo de Planejamento.....	28
7.2.3. Processo de Execução e Controle .....	29
7.2.4. Processo de Encerramento .....	30
7.3. Fatores mais comuns de insucesso em projetos .....	31
7.4. Fatores de insucesso nos projetos da STI .....	35
7.5. Sugestões de melhorias na gestão de projetos do TRE-RS .....	41
8. CONCLUSÃO .....	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com o gestor da STI.....	47
APÊNDICE B - Roteiro para entrevista com os gerentes de projetos da STI .....	48
APÊNDICE C – Transcrição da entrevista com o gestor da STI .....	49
APÊNDICE D – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 1 .....	52
APÊNDICE E – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 2 .....	55
APÊNDICE F – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 3 .....	58
APÊNDICE G – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 4.....	59
APÊNDICE H – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 5.....	60
APÊNDICE I – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 6.....	63
APÊNDICE J – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 7.....	64
APÊNDICE K – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 8.....	66
APÊNDICE L – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 9 .....	68

## 1. INTRODUÇÃO

A busca da melhoria dos serviços prestados pelas instituições públicas brasileiras, já há algum tempo, é uma realidade que vem sendo encarada pelos seus gestores e o uso de ferramentas de gestão na busca desta melhoria é um recurso essencial.

Sendo assim, o gerenciamento de projetos é uma destas ferramentas que vêm sendo utilizadas no intuito de agregar valor aos serviços prestados e satisfazer, cada vez mais, as necessidades da sociedade.

Este trabalho está centrado na análise dos motivos que contribuem para o insucesso de parte dos projetos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, órgão especializado do Poder Judiciário Federal.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, a mesma está dividida em cinco capítulos, onde os de números 1, 2 e 3 contemplam o planejamento da pesquisa por meio desta introdução, da apresentação do problema e justificativa, bem como dos objetivos e procedimentos metodológicos do trabalho. Nos capítulos 4 e 5 são apresentados o desenvolvimento da pesquisa, com os dados que foram coletados, a análise realizada e as sugestões de melhoria, assim como as considerações finais, referências e apêndices.

Importante salientar que este estudo de caso não deve ser tomado como um trabalho acabado, mas sim como mais um passo na busca incessante de se adequar as técnicas e métodos utilizados na gestão às características do setor público.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) é órgão integrante do Poder Judiciário Federal e responsável pela condução de todo o processo eleitoral, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul. Tem como principais atividades a prestação jurisdicional e a operacionalização das eleições.

A operacionalização das eleições envolve uma série de procedimentos que fazem parte da rotina cotidiana do TRE-RS, como a manutenção do cadastro de eleitores, manutenção das urnas eletrônicas, capacitação do quadro de servidores, entre outros. Envolve, também, a elaboração de projetos para a obtenção daqueles produtos ou serviços, ainda inexistentes, mas necessários à realização das eleições.

Desde 2008 a instituição se preocupa em aprimorar sua gestão de projetos e, para isto, a Assessoria de Planejamento do Tribunal (ASPLAN) capitaneou um grupo de trabalho com a responsabilidade de propor uma forma padronizada de gerenciamento de projetos que atendesse às necessidades do TRE-RS. O resultado deste trabalho foi a implantação de uma metodologia baseada nas boas práticas<sup>1</sup> consolidadas pelo *Project Management Institute* (PMI), que é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos, com mais de 700.000 membros, em praticamente todos os países<sup>2</sup>.

Como a implementação da referida metodologia gerou uma mudança na forma de trabalhar, evidentemente, impactou na cultura organizacional e, como consequência, gerou adesões e resistências por parte do corpo funcional.

Mesmo com a implantação da referida metodologia, tem-se verificado, ao longo do tempo, que um percentual significativo dos projetos iniciados no TRE-RS apresenta problemas. Em 2014, do total de projetos em execução na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), por exemplo, apenas 61% foram concluídos dentro do prazo e escopo definidos no seu planejamento<sup>3</sup>. Os restantes 39%, ou sofreram atrasos, ou foram cancelados, sem que se conheçam os motivos.

Cabe frisar que os projetos que colaboraram para este resultado negativo não foram os de desenvolvimento de sistemas (que seguem um procedimento distinto e

---

<sup>1</sup> Boas práticas: "Boa prática significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de muitos projetos". (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 2)

<sup>2</sup> Fonte: *Project Management Institute*, (2015).

<sup>3</sup> Resultado de indicador de desempenho do Plano Diretor de Tecnologia da Informação do TRE-RS, 2014.

exclusivo da área de desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação do TRE-RS), mas sim de os de implantação de novos serviços ou de aquisições.

O presente trabalho tem a intenção de identificar os motivos pelos quais parte significativa dos projetos da Secretaria de Tecnologia de Informação do TRE-RS não tem obtido o sucesso esperado e, com seu resultado, subsidiar as correções necessárias na gestão de projetos que abrange todo o tribunal. Em suma, a pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: quais os fatores que contribuem para o índice de insucesso, na ordem de 39%, dos projetos elaborados pela Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS, na ótica de seus gestores?

### 3. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se faz oportuna em virtude de que uma expectativa da instituição não tenha se concretizado, qual seja, a de que a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos proporcionaria aos gestores um melhor controle sobre seus projetos e que estes, dessa forma, teriam mais chances de alcançar o sucesso, visto o resultado apresentado pela STI. Resultado este que gera grande preocupação por parte do gestor da unidade, conforme trecho, a seguir, extraído do Relatório de Gestão de TI (TRE-RS, 2014, p. 27):

As ações adotadas em 2014 para aperfeiçoar o gerenciamento de projetos demonstraram-se insuficientes para que os resultados desejados fossem obtidos. As falhas na gerência de projetos representam causa significativa para outros resultados não alcançados na gestão de TI. Será necessário ampliar os esforços de gestão, revisar os processos, aperfeiçoar o sistema de apoio à gestão de projetos e capacitar servidores para que atuem efetivamente como gerentes de projeto.

Soma-se a isto o fato de que o pesquisador desenvolve suas atividades na área de governança da Secretaria de Tecnologia da Informação da instituição, o que proporciona um fácil acesso às pessoas que podem fornecer as informações necessárias para se tentar atingir o objetivo do trabalho, além de que os resultados aqui obtidos podem ser de grande importância, tanto para o gestor da STI, quanto para a administração do Tribunal que poderá tirar proveito das conclusões aqui apresentadas em prol de uma melhor execução de seus projetos, utilizando-as como subsídios em uma eventual revisão de sua metodologia de gerenciamento de projetos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1.1. Objetivo Geral**

Identificar os fatores que contribuem para o insucesso dos projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, no intuito de aprimorar sua gestão.

### **4.1.2. Objetivos Específicos**

- Elencar os principais fatores de insucesso em projetos constantes na bibliografia disponível;
- Identificar os motivos de insucesso dos projetos da STI;
- Sugerir ações de melhoria para aperfeiçoar a gestão de projetos no TRE-RS.

## 5. REVISÃO TEÓRICA

Para um melhor entendimento sobre os fatores que influenciam o sucesso, ou não, de um projeto, julgo importante que repassemos o pensamento de alguns autores a respeito dos seguintes temas: gerenciamento de projetos, *Project Management Institute*, implementação da gestão de projetos, sucesso em projetos e comportamento e mudança organizacional.

### 5.1. Gerenciamento de Projetos

Antes de entendermos o que vem a ser o gerenciamento de projetos, é importante ressaltar o que é um projeto. Segundo Kerzner (2007, p. 15), "trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade". Vargas (2005, p. 7) define projeto como:

[...] um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para Terribili Filho (2011, p. 40) projeto é qualquer esforço temporário que gera uma ou várias entregas inéditas, que envolve orçamento, recursos humanos e materiais. Percebe-se que um projeto é caracterizado por ser um evento temporário, que consome recursos, com prazo certo para sua conclusão e que gera um produto ou serviço inédito.

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2015). É uma competência estratégica, para as organizações, que busca unir os resultados dos projetos aos objetivos institucionais. É um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a organização desenvolva um conjunto de habilidades destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos (VARGAS, 2005, p. 7).

Gido (2009, p. 19) vê como maior benefício da implementação de técnicas de gerenciamento de projetos o fato de se obter um cliente satisfeito e a satisfação do gestor ao concluir seu projeto dentro do prazo, custo e com qualidade. "Os projetos estão presentes em qualquer área do conhecimento: Recursos Humanos, Saúde, Engenharia, Eventos, Tecnologia da Informação, etc. E são realizados em

instituições públicas, privadas e ONGs" (TERRIBILI FILHO, 2011). Podemos perceber a importância da gestão de projetos em uma organização pelo que escreve Thomas A. Stewart (1997 apud KERZNER, 2007, p. 15):

Os projetos reúnem e vendem conhecimento. Não importa qual seja a estrutura formal de uma organização [...] O trabalho rotineiro não precisa de gerentes; se não pode ser automatizado, pode ser autogerenciado pelos operários. É o inexaurível livro de projetos – para melhorias internas ou para atender ao cliente – que cria novo valor. Reúne as informações e as transforma em resultado, isto é, formaliza, captura e faz a alavancagem deste conjunto para produzir um ativo de valor ainda maior [...].

Vistos os conceitos de projetos e de gestão de projetos, bem como sua importância nas organizações, na próxima seção conheceremos um pouco sobre uma organização que congrega as melhores práticas do mercado em gerenciamento de projetos.

## **5.2. O *Project Management Institute* e o Guia PMBOK**

O *Project Management Institute* (PMI) é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Seu trabalho auxilia os seus mais de 700.000 membros, entre profissionais certificados e voluntários, em praticamente todos os países, a incrementar o índice de sucesso profissional, a evoluir em suas carreiras e a tornar a profissão de gerente de projetos mais madura.

O PMI oferece seis tipos diferentes de certificações que atestam o conhecimento e a competência na área de gestão de projetos. A mais procurada é a certificação de Profissional em Gerenciamento de Projetos (PMP), que já conta com cerca de 370.000 profissionais certificados em todo o mundo.

O instituto oferece uma ampla oportunidade de desenvolvimento, por meio de cursos, congressos e outros eventos. Possui um programa de pesquisa – o mais extenso da área – que promove a ciência, a prática e a profissão de gerenciamento de projetos e está presente em mais de 250 cidades no globo, tendo sua sede em Newton Square, Pensilvânia, nos Estados Unidos.

Os padrões mundiais do PMI servem de base para o conhecimento da profissão e estão consolidados no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*), que se encontra em sua quinta edição, devido às constantes e necessárias atualizações das boas práticas em gestão de projetos.

A história do *PMBOK* está integrada com a criação do PMI (*Project Management Institute*), iniciada em 1968 através de um grupo formado por J. Gordon Davis, Edward A. Engman, Eric Jennett e James R. Snyder. Estas pessoas estiveram comprometidas e dedicadas em melhorar e desenvolver a disciplina de Gerenciamento de Projetos. (TERRIBILI FILHO, 2011, p. 52).

Sucintamente, em que pese o Guia *PMBOK* ter quinhentas e sessenta e sete páginas, a metodologia de gestão de projetos do PMI propõe que o mesmo seja realizado por meio da aplicação e integração de processos de gerenciamento agrupados logicamente: o de iniciação, o de planejamento, o de execução, o de monitoramento e controle e o de encerramento. Estes processos contemplam desde a identificação dos requisitos necessários que o produto ou serviço resultante do projeto deve ter, passando pela definição de escopo, cronograma, orçamento, recursos, riscos, comunicação, até a identificação e gestão das partes interessadas. (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013; 2015).

O PMI coloca ao alcance da comunidade de gerenciamento de projetos as experiências de sucesso implementadas em diversas organizações, pelo mundo todo. Porém, cada instituição é única, com personalidade própria. Vejamos, então, como se deve implantar a gestão de projetos em uma estrutura organizacional já estabelecida.

### **5.3. Implementação da gestão de projetos**

Para que a implementação da gestão de projetos seja bem-sucedida, é importante que o método adotado esteja adequado ao tipo de estrutura organizacional presente na instituição. Dentre as principais estruturas, destacam-se as funcionais, as matriciais e as por projetos. Aqui ficaremos limitados à estrutura funcional, que, como veremos mais adiante, é o ambiente de interesse desta pesquisa. “Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas” (ROBBINS, 2005, p. 350). A estrutura funcional tem como características principais a distribuição hierárquica das funções rotineiras e a burocracia.

Segundo Vargas (2005, p.115), para este tipo de estrutura organizacional “a importância dada aos projetos é pequena e as tarefas desempenhadas normalmente têm algum vínculo funcional com o envolvido”. O autor apresenta, também, as vantagens e desvantagens de se gerenciar projetos em organizações funcionais.

Entre as vantagens estão a familiaridade das pessoas em trabalhar em equipe, a clara compreensão das políticas administrativas, uma eficiência maior no controle de prazos e uma autoridade claramente definida pela hierarquia funcional. Quanto às desvantagens, relaciona a limitação de recursos à esfera departamental, uma elevada burocracia no projeto, a perda de foco, uma vez que o tempo é dividido entre o projeto e as rotinas e uma transferência de prioridades entre o departamento e o projeto.

Para o PMI (2013, p. 22) a estrutura organizacional também exerce influência nos projetos. Organizações com estrutura funcional apresentam as características constantes do quadro 1, na gestão de projetos:

**Quadro 1 - Influência da estrutura organizacional na gestão de projetos**

<b>Características do projeto</b>	<b>Influência nos projetos</b>
Autoridade do gerente de projetos.	Pouca ou nenhuma.
Disponibilidade de recursos.	Pouca ou nenhuma.
Quem gerencia o orçamento do projeto.	Gerente Funcional.
Papel do gerente de projetos.	Tempo parcial.
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos.	Tempo parcial.

Fonte: Adaptado do Guia *PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 21)*.

Existe um conjunto de variáveis que influenciam positivamente o sucesso dos projetos e que estão relacionados ao estágio de maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. Gray (2001 apud BOUER; CARVALHO, 2005, p. 348) indica como fatores influenciadores de um ambiente organizacional positivo para o sucesso no gerenciamento de projetos a identificação e combate às diversas fontes de ameaça e insegurança dentro da equipe de projeto e de toda a organização, a promoção da satisfação e motivação dos integrantes da equipe de projetos, o estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de equipe de projetos e desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e valorize o trabalho em equipe e a realização de projetos. Ou seja, para buscar o resultado desejado, a organização deve manter sua atenção ao seu quadro de pessoal.

Nesta seção foi mencionado o termo sucesso dos projetos. Sendo assim, precisamos entender o que configura o sucesso quando tratamos de projetos. É o que veremos a seguir.

## 5.4. Sucesso em Projetos

O PMI (2013, p. 35) explica que, por serem os projetos empreendimentos temporários, seu sucesso deve ser medido pela verificação de sua conclusão dentro do escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco definidos em seu planejamento e acordado entre os gerentes de projetos e a equipe de gerenciamento<sup>4</sup>. "Um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado" (Vargas, 2005, p. 15). O sucesso do projeto depende, também, do envolvimento ativo das partes interessadas<sup>5</sup> na definição dos requisitos necessários que o produto ou serviço resultante do projeto deve apresentar. Outros pontos considerados críticos para o sucesso em projetos são a definição detalhada de seu escopo<sup>6</sup>, a identificação de todas as partes interessadas e suas influências no projeto, bem como dos recursos humanos com as habilidades necessárias para compor a equipe do projeto<sup>7</sup> e uma comunicação muito bem administrada e eficaz (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013).

O sucesso em projetos deve ser verificado pelo desempenho do gerente, da equipe do projeto e do resultado final, apesar de existirem outras formas de se alcançar o sucesso, como afirma Kerzner (2007, p. 41):

Qualquer projeto pode ser conduzido ao sucesso pela utilização da interferência do executivo, pela força e pela repressão. Isto de maneira alguma significa que um sucesso obtido desta forma seja resultado da excelência em gestão de projetos.

Gido e Clements (2009, p. 18) apresentam os fatores que consideram essenciais para o sucesso de um projeto:

- Planejamento e comunicação;
- Despender pouco tempo para desenvolver o plano de projeto;
- Ter um objetivo bem definido;
- Envolver o cliente como um parceiro promovendo sua participação ativa no projeto;

<sup>4</sup> Segundo o PMI (2013), equipe de gerenciamento do projeto são os membros da equipe que executam atividades como: elaboração do cronograma, orçamento, emissão de relatórios e atividades de controle, comunicações, gerenciamento dos riscos e suporte administrativo.

<sup>5</sup> Partes interessadas em um projeto são todas as pessoas que, de uma forma ou outra, são afetadas pelo projeto ou pelo produto ou serviço resultante do mesmo (definição do autor).

<sup>6</sup> Escopo de um projeto consiste no trabalho que deve ser realizado para entregar o produto ou serviço resultante do projeto com as características e funções especificadas.

<sup>7</sup> Equipe do projeto: grupo de indivíduos que apoia o gerente de projeto na execução do trabalho do projeto para alcançar seus objetivos (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013).

- Medir o progresso real do projeto e compará-lo ao progresso planejado;
- Avaliar o projeto concluído para aprender com os erros e acertos.

Vargas (2005, p. 19 e 20) diz que a maioria dos insucessos em projetos é decorrente de falhas gerenciais que poderiam ser evitadas, entre elas: metas e objetivos mal estabelecidos, pouca compreensão da complexidade do projeto, cronograma inadequado, falta de informação suficiente no planejamento do projeto, controle inadequado, grande dependência de software para controle do projeto, treinamento ou capacitação dos envolvidos inadequado, falta de liderança do gerente do projeto, tempo de planejamento insuficiente, desconhecimento dos recursos necessários para a execução do projeto, deficiência na integração das partes do projeto, falta de definição de padrão de trabalho no projeto.

Até o momento pudemos compreender vários conceitos sobre projetos e a gestão de projetos, as melhores práticas em projetos, a implementação da gestão de projetos e o que vêm a ser sucesso em projetos. Contudo, julgo importante, também, que atentemos para o fato de que a inclusão de novas ferramentas de gestão em organizações pode impactar no comportamento de seu corpo funcional. Na seção seguinte veremos o que são o comportamento e a mudança organizacional.

### **5.5. Comportamento e Mudança Organizacional**

Um conceito interessante de comportamento organizacional é o de Robbins (2005, p. 6) que se resume em: “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”. Bergue (2010, p. 13) diz que “o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações”.

Bergue (2010, p. 69 e 70) entende que a mudança nas organizações deve ser reconhecida como um processo contínuo e natural, sendo, em geral imperceptível, exceto aquelas causadoras de certa perturbação, como, por exemplo, a introdução de novas tecnologias gerenciais. O mesmo autor diz que o fenômeno da resistência à mudança é fortalecido em intensidade quando o mesmo se dá na administração

pública (2010, p. 50). A mudança organizacional impõe, nas pessoas, a realização de uma avaliação no sentido de identificar quais serão seus possíveis ganhos ou perdas. Tais perdas, porventura identificadas, sejam elas econômicas, de status, de imagem, de atuação, é que alavancam a resistência ao novo. "A resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação (BERGUE, 2010, p. 51).

O PMI está ciente a respeito das especificidades de cada organização (cultura organizacional) e suas relações com o gerenciamento de projetos:

As organizações são arranjos sistemáticos de entidades (pessoas e/ou departamentos) que visam o alcance de um objetivo, que pode envolver a realização de projetos. A cultura e o estilo da organização afetam a maneira como ela conduz os projetos. Culturas e estilos são fenômenos de grupo conhecidos como "normas culturais", que se desenvolvem ao longo do tempo. As normas incluem abordagens estabelecidas para a iniciação e o planejamento de projetos, os meios considerados aceitáveis para a execução do trabalho e as autoridades reconhecidas que tomam ou influenciam as decisões (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 20).

Podemos definir a resistência à mudança como: "qualquer conduta que tenha por objetivo manter o status quo" (CHU, 2014, p. 41). Ou seja, deixemos tudo como está. Desta forma, determinadas pessoas têm garantidas suas posições e seus espaços de poder.

Porém, não devemos encarar a resistência a mudanças apenas como um aspecto negativo na organização, pois neste fenômeno estão contidos alguns elementos que podem ajudar a aperfeiçoar o processo de transformação, caso recebam o tratamento adequado. Chu (2014, p. 42-44) classificou os aspectos positivos da resistência à mudança em sete categorias:

- Contribuição para a identificação e tratamento de lacunas: por mais planejado que tenha sido o processo de mudança, ele sempre apresentará pontos que não foram pensados inicialmente e que devem ser tratados para viabilizar a mudança;
- Identificação dos riscos envolvidos: a resistência à mudança pode auxiliar na identificação de riscos não previstos ou, ainda, retardar o processo de mudança e, assim, evitar a ocorrência daqueles já previstos;

- Estímulo à reflexão e discussão: as pessoas resistentes, caso sejam ouvidas e estimuladas ao debate, podem levantar questões que estavam encobertas no momento da concepção da mudança;
- Melhoria do relacionamento interpares: as mudanças podem gerar comportamentos de grupos de resistência e, assim, fortalecer o relacionamento deste grupo;
- Aperfeiçoamento do processo de comunicação: comportamentos resistentes podem impulsionar o desenvolvimento de processos de comunicação mais eficientes e contribuir para o sucesso da mudança;
- Identificação das necessidades específicas de cada área: a resistência à mudança pode chamar a atenção para os impactos da mesma sobre as áreas da organização e auxiliar no melhor tratamento dos mesmos;
- Verificação do alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos da organização: a resistência pode alertar para a perda de foco estratégico.

A partir dos conceitos apresentados nesta seção, entende-se que toda mudança de padrão de trabalho nas organizações pode gerar algum tipo de resistência por parte das pessoas envolvidas ou afetadas por ela. E que esta resistência não impõe apenas aspectos negativos que devam ser enfrentados, como também pode apresentar oportunidades de melhorias nos novos processos de trabalho.

## **6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando o fato de que o pesquisador é servidor efetivo do TRE-RS e exerce suas funções na Secretaria de Tecnologia da Informação, assessorando o gestor da unidade na área de governança e que o objetivo deste trabalho é o de identificar os fatores que contribuem para o elevado índice de insucesso dos projetos da STI e, assim, subsidiar o aprimoramento da gestão de projetos do Tribunal como um todo, optou-se por uma abordagem qualitativa para realizar a investigação. No entendimento de Godoy (1995, p. 62 e 63), a pesquisa que utiliza o ambiente natural como fonte direta e o pesquisador como instrumento fundamental para a coleta de dados é a qualitativa. A mesma autora diz que os pesquisadores qualitativos tentam entender os fenômenos estudados na perspectiva dos participantes do estudo e que os significados que as pessoas dão às coisas é a preocupação essencial do investigador.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, pois, segundo Yin (2005), é a preferida quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é reduzido e o foco está dentro do contexto de vida real.

### **6.1. Campo de Estudo**

Este estudo de caso está baseado em pesquisa qualitativa realizada na Secretaria de Tecnologia de Informação (STI) do TRE-RS, situada na Avenida Padre Cacique, 96 – Anexo II, na cidade de Porto Alegre – RS, que conta com sessenta e três servidores ativos.

O tipo de amostra da população escolhida para a pesquisa é a não probabilística intencional, por se tratar de tema vinculado ao exercício da função de gestão. Assim, a mesma ficará limitada a um grupo de dez servidores da STI, composto por nove gestores de projetos da unidade e por seu gestor máximo, o Secretário de Tecnologia da Informação.

## 6.2. Instrumentos de Coleta de Dados

Os meios de investigação para a de coleta de dados adotados neste trabalho estão descritos no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 - Instrumentos de coleta de dados**

<b>Instrumento</b>	<b>Universo pesquisado</b>	<b>Finalidade do Instrumento</b>
<b>Bibliografia</b>	Obras sobre gerenciamento de projetos e comportamento e mudança organizacional.	Apontar os fatores mais comuns de insucesso em projetos, já conhecidos.
<b>Documentos</b>	Metodologia de Gerenciamento de Projetos do TRE-RS.	Identificar oportunidades de melhorias na gestão de projetos do TRE-RS.
<b>Entrevistas</b>	Gestor da STI e Gerentes de Projetos da STI.	Identificar os motivos de insucesso dos projetos da STI.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

### 6.2.1. Bibliografia e Documentos

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como instrumento de coleta dos dados necessários para a obtenção de um referencial teórico a respeito dos fatores mais comuns que contribuem para o fracasso em projetos e, posteriormente, realizar a comparação com os dados coletados nas entrevistas realizadas com os gestores de projetos da STI. Tal comparativo se justifica no sentido de verificar a existência, ou não, de um alinhamento entre as causas de insucesso vislumbradas pelos gestores de projetos do tribunal e as do mercado em geral. Para a pesquisa documental foi utilizado material obtido junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, conforme se vê no quadro 2, acima.

### 6.2.2. Entrevistas

A entrevista foi escolhida como um dos instrumentos de coleta de dados por ser o mais utilizado em pesquisas qualitativas e quando o pesquisador tem o objetivo de conhecer a opinião sobre determinado fato, além de dar maior flexibilidade ao entrevistador (ZANELLA, 2009, p. 114). Segundo Selltiz et al. (1972, p. 271 apud ZANELLA, 2009, p. 115) a flexibilidade permite ao investigador “explorar

áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas que devem ser feitas ou qual maneira de fazê-las”.

A forma adotada foi a entrevista semiestruturada, pois apresenta como vantagens o fato de possuir um índice de respostas bem mais abrangentes, de possibilitar a correção de enganos por parte dos entrevistados, de propiciar uma maior elasticidade quanto à duração e favorecer respostas mais espontâneas (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Nos apêndices A e B encontram-se os roteiros destinados a orientar as entrevistas, desenvolvidos previamente, com questões que permitiram aos entrevistados explanar sobre sua experiência e conhecimentos a respeito da gestão de projetos no tribunal, sobre o entendimento pessoal de sucesso e fracasso em projetos, sobre as dificuldades enfrentadas como gerente de projetos, assim como, apresentarem sugestões de melhorias no gerenciamento de projetos da instituição. O primeiro roteiro é dirigido ao gestor da unidade (STI) e o segundo aos gestores de projetos.

O perfil dos entrevistados está especificado no quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 - Dados dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Idade (em anos)</b>	<b>Tempo no Tribunal (em anos)</b>	<b>Tempo como gestor da unidade/ de projetos (em anos)</b>
Gestor da unidade	Masculino	STI	43	18	8
Gestor de projetos 1	Masculino	Chefe de Seção	37	19	3
Gestor de projetos 2	Masculino	Chefe de Seção	49	9	3
Gestor de projetos 3	Feminino	Chefe de Seção	52	21	7
Gestor de projetos 4	Feminino	Oficial de Gabinete	59	17	12
Gestor de projetos 5	Masculino	Coordenador	48	27	21
Gestor de projetos 6	Masculino	Coordenador	49	26	10
Gestor de projetos 7	Masculino	Assistente de Chefia	33	9	5
Gestor de projetos 8	Masculino	Coordenador	48	20	9
Gestor de projetos 9	Masculino	Chefe de Seção	48	19	3

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2015 e a análise dos dados coletados por meio das mesmas se deu com base em uma avaliação das respostas das entrevistas realizadas, confrontando-as com o referencial teórico, sem a utilização de métodos estatísticos.

## **7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

### **7.1. O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**

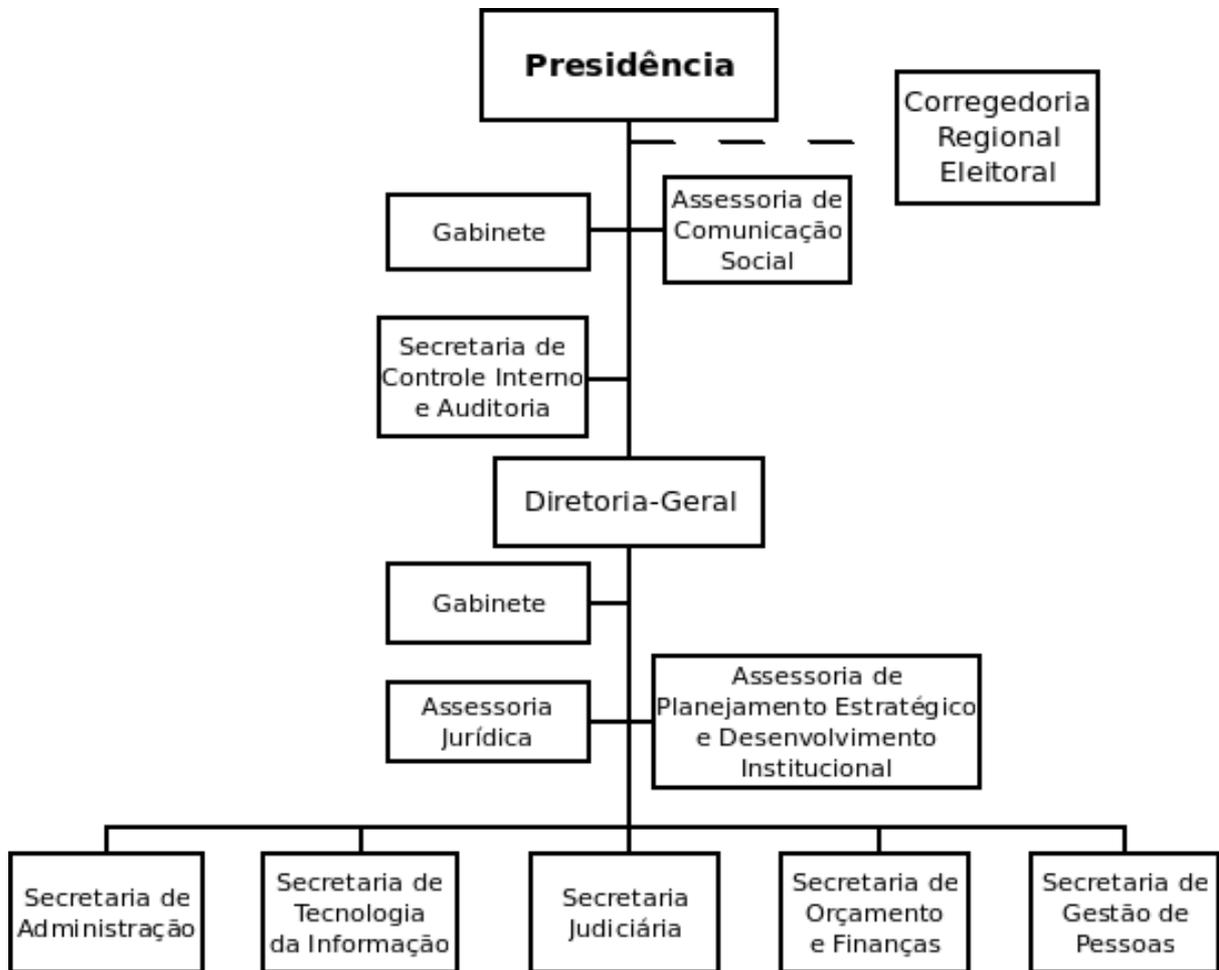
O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul é órgão do Poder Judiciário Federal. Foi criado no ano de 1932 com os demais tribunais regionais no país e com a instalação do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). O TRE-RS é instância recursal da Justiça Eleitoral, tendo, atualmente, 173 Zonas Eleitorais no Estado como suas subordinadas e o TSE como órgão máximo. As principais atividades do TRE-RS resumem-se a duas esferas: jurisdicional e administrativa. No plano jurídico, o Tribunal é responsável pela condução de todo o processo eleitoral, tratando de matérias referentes à legislação eleitoral. No plano administrativo, cabe à instituição operacionalizar as eleições, tornando possível coletar e apurar a vontade política dos cidadãos, depositada, desde 1996, nas modernas urnas eletrônicas.

O Pleno do TRE-RS é composto por dois desembargadores oriundos do Tribunal de Justiça do Estado, dois juízes também da Justiça Estadual, um desembargador do Tribunal Regional Federal e dois advogados ligados à Ordem dos Advogados do Brasil.

O TRE-RS conta com cerca de 1.500 (hum mil e quinhentos) servidores, entre o Quadro próprio e Requisitados de outras instituições, desenvolvendo seus trabalhos em três prédios na cidade de Porto Alegre: a sede, na Rua Duque de Caxias, 350 e nos anexos 1 e 2 na Av. Padre Cacique, 96, onde funcionam também a Central de Atendimento ao Eleitor e os dez cartórios eleitorais da capital, e também nas outras 163 zonas eleitorais da região metropolitana e interior do estado.

A estrutura administrativa do TRE-RS, conforme organograma mostrado na figura 1, é composta pela Presidência, Corregedoria Regional Eleitoral e Diretoria-Geral e seis secretarias diretamente a ela vinculadas: Administração (SA), Controle Interno (SCI), Gestão de Pessoas (SGP), Judiciária (SJ), Orçamento e Finanças (SOF), e Tecnologia da Informação (STI). Também há duas assessorias subordinadas ao Diretor-geral: Jurídica (AJ) e de Planejamento Estratégico (ASPLAN).

Figura 1 - Organograma do TRE-RS



Fonte: TRE-RS (2015).

## 7.2. A Gestão de Projetos no TRE-RS

A demanda por projetos no TRE-RS sempre existiu, em que pese, no passado, os mesmos serem elaborados e executados de acordo com a capacidade e conhecimentos do servidor designado a levá-lo a cabo.

Visando padronizar procedimentos e facilitar o controle sobre o andamento de seus projetos, a administração do Tribunal, em 2007, encomendou à sua Assessoria de Planejamento (ASPLAN) a sistematização de práticas e rotinas que estabelecessem ritos, encadeamentos lógicos e formulários reguladores para os

projetos elaborados e executados no âmbito do TRE-RS, ou seja, uma metodologia<sup>8</sup> de gerenciamento de projetos. “É uma forma racional de se evitar a reinvenção da roda a cada novo evento, pois que já se dispõe de um roteiro testado e aprovado” (TRE-RS, 2007, p. 1).

O trabalho foi estruturado segundo o modelo do PMI (*Project Management Institute*), devidamente adequado às necessidades e reais dimensões dos projetos desenvolvidos pela Justiça Eleitoral do Rio Grande do Sul e teve como base documentação consolidada pela Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS que, por sua vez, foi fortemente inspirada no trabalho elaborado pela Secretaria congênera do Tribunal Superior Eleitoral.

Frise-se que o resultado obtido não é fruto de imposição de uma área ou setor sobre as demais. Ao contrário: tomou-se como ponto de partida um modelo pronto que, submetido a uma discussão aberta, redundou num trabalho que se enquadra perfeitamente às características gerais das atividades desta Secretaria (TRE-RS, 2015).

A metodologia do TRE-RS divide-se em quatro processos, sendo eles, iniciação, planejamento, execução/controle e encerramento e, para cada um deles, foi definido um fluxograma com o encadeamento das tarefas necessárias à sua execução, como veremos a seguir.

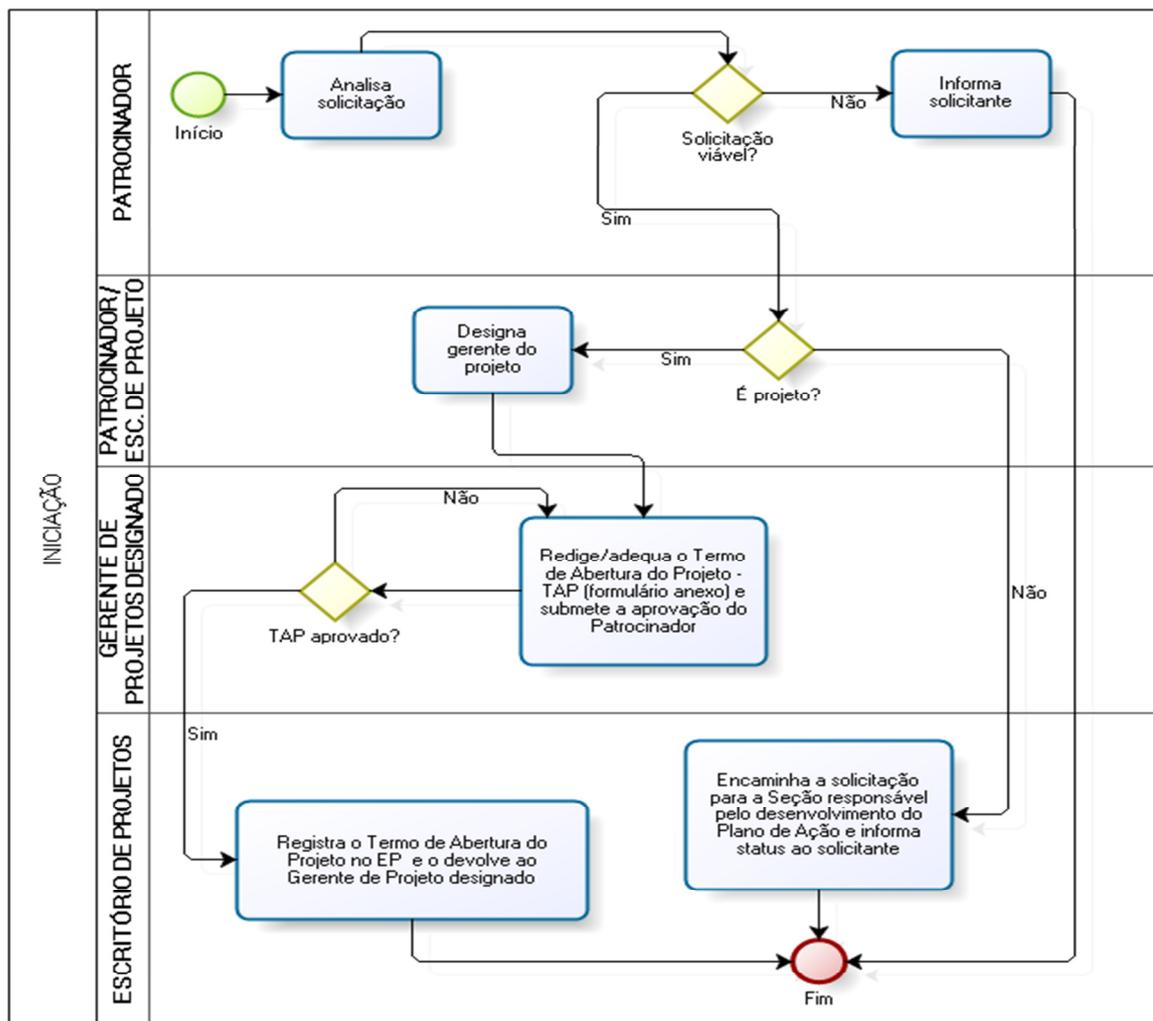
---

<sup>8</sup> Metodologia: um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usado pelas pessoas que trabalham em uma disciplina (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 552).

### 7.2.1. Processo de Iniciação

O processo de iniciação tem por objetivo identificar a viabilidade da solicitação recebida por determinada Unidade e se a mesma será tratada como projeto ou plano de ação.

**Figura 2 - Fluxograma do Processo de Iniciação**



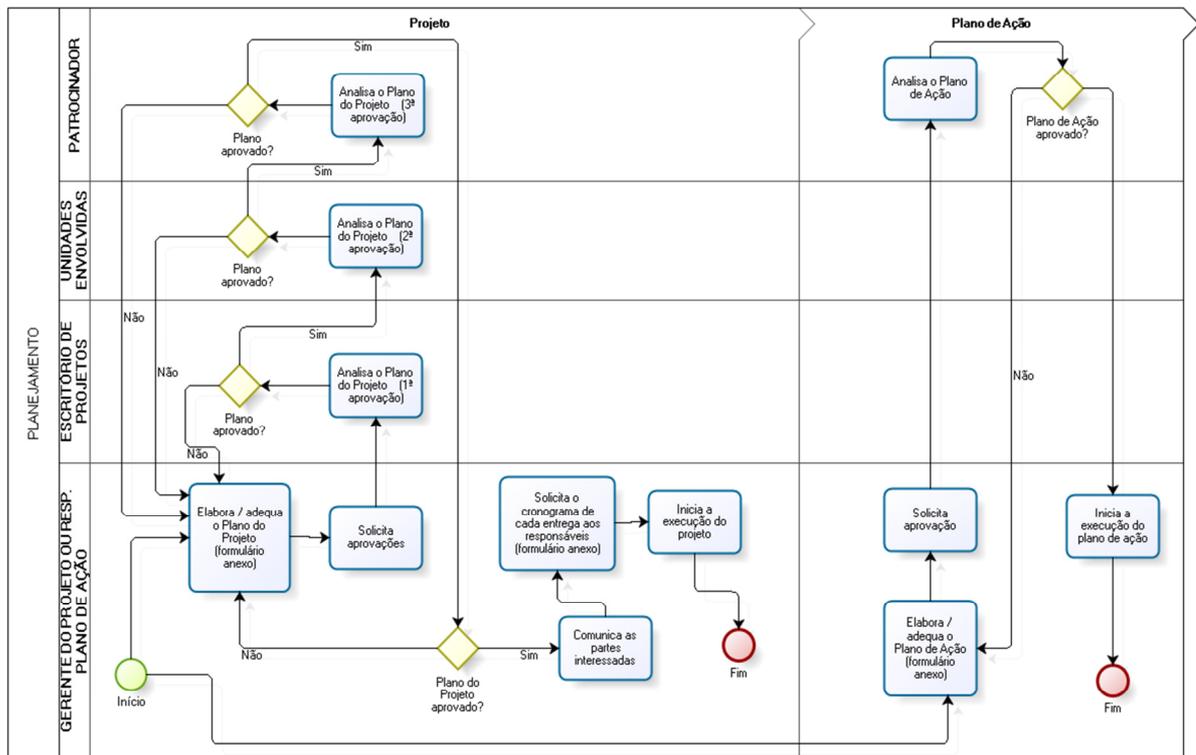
Fonte: TRE-RS (2015)

Após a decisão sobre a viabilidade da solicitação e da forma como a mesma será tratada, é neste processo que o gerente de projetos é designado e deve apresentar o Termo de Abertura de Projeto. Este documento é essencial para o início da fase de planejamento, a seguir.

### 7.2.2. Processo de Planejamento

O processo de planejamento visa definir o esforço necessário para a obtenção do produto/serviço resultante do projeto.

**Figura 3 - Fluxograma do Processo de Planejamento**



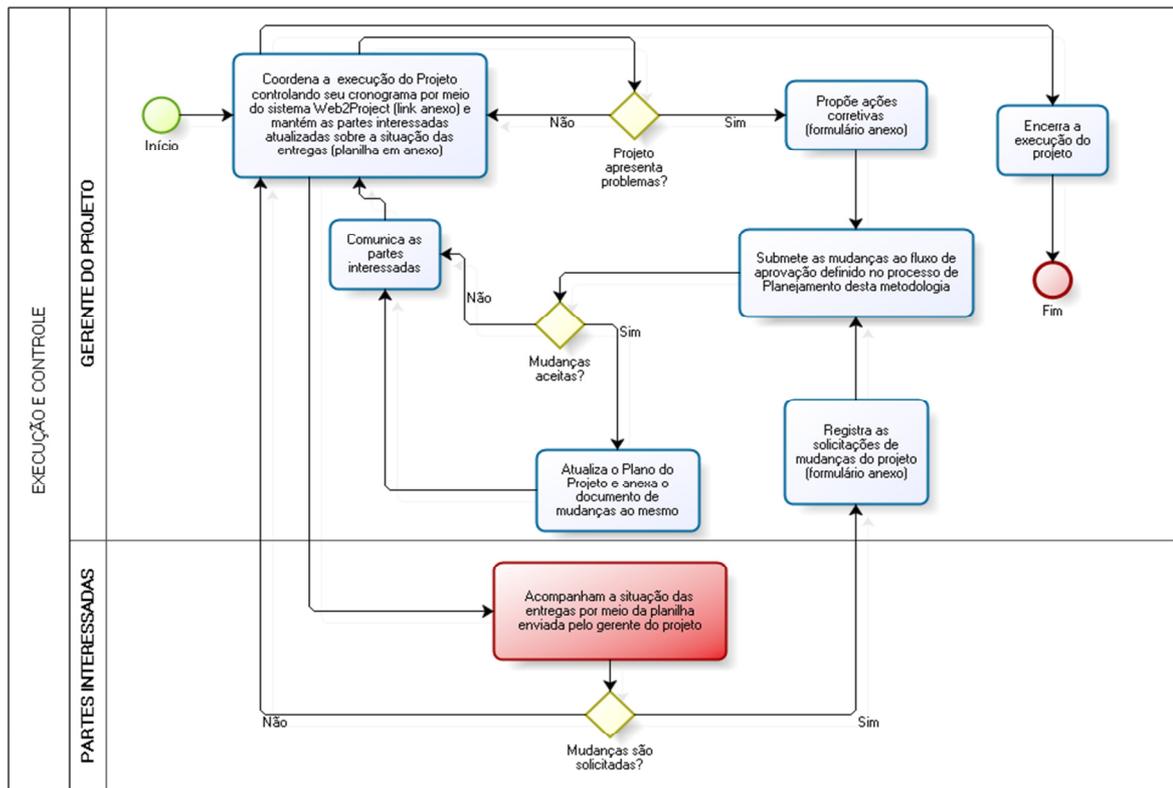
Fonte: TRE-RS (2015)

Durante este processo ocorrem as aprovações necessárias para o início da execução do projeto. Também, é quando o gerente de projeto informa às partes interessadas a respeito de seu envolvimento e responsabilidades no projeto.

### 7.2.3. Processo de Execução e Controle

O processo de execução e controle é o responsável por observar o desempenho do projeto e realizar as medições necessárias.

**Figura 4 - Fluxograma do Processo de Execução e Controle**



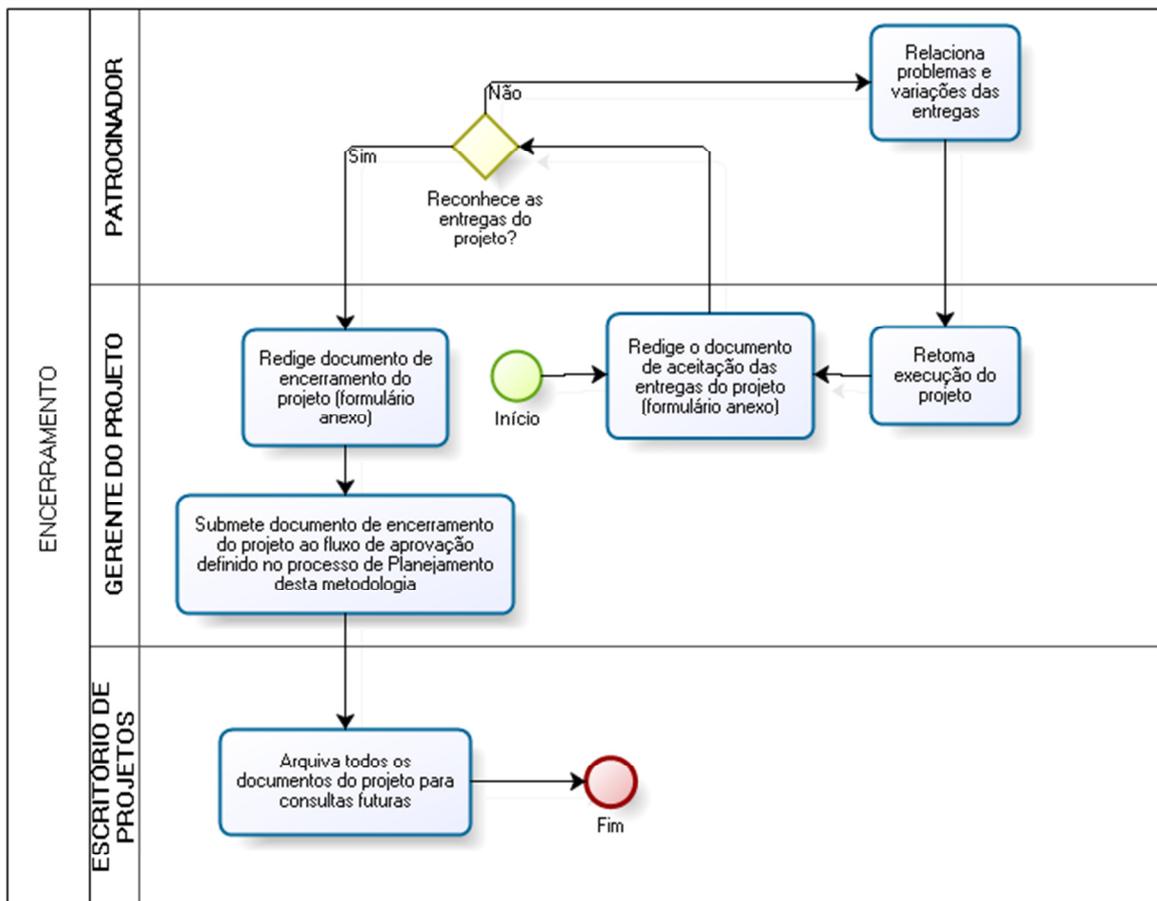
Fonte: TRE-RS (2015)

Nesta fase o mais importante é o controle do andamento do projeto e a manutenção da comunicação e atualização das partes interessadas. Toda e qualquer necessidade de modificação naquilo que foi planejado deve ser registrado e submetido às aprovações necessárias.

### 7.2.4. Processo de Encerramento

O processo de encerramento formaliza o aceite das entregas do projeto e registra as lições aprendidas.

Figura 5 - Fluxograma do Processo de Encerramento



Fonte: TRE-RS (2015)

Este último processo é de extrema importância, no sentido de formalizar o encerramento do projeto e de construir um banco de dados com informações que podem contribuir, em muito, com futuros projetos.

Definida a metodologia de gerenciamento de projetos do TRE-RS, passou-se à etapa seguinte: divulgação e capacitação dos gestores das diversas unidades do Tribunal. Nesta etapa foram envolvidos todos os servidores detentores de funções de chefia, abrangendo os Coordenadores e os Chefes de Seções, pois se partiu do princípio de que estes seriam os prováveis futuros gerentes de projetos do TRE-RS.

Pudemos verificar, com a apresentação dos fluxos dos processos da metodologia de gerenciamento de projetos do TRE-RS, que a administração do tribunal buscou não só uma padronização de procedimentos por parte de seus gerentes de projetos, como também fomentar a formalização dos registros julgados essenciais para um melhor controle e obtenção de sucesso nos projetos, como veremos nas seções que seguem.

### **7.3. Fatores mais comuns de insucesso em projetos**

Invariavelmente, em toda obra a respeito de gestão de projetos, seus autores fazem menção, ou às causas de insucesso dos projetos, ou aos erros mais comuns na gestão de projetos que, por consequência, também levam os mesmos ao fracasso.

Rodrigues (2014) lista os erros clássicos na gestão de projetos, a partir de sua experiência de dez anos como gerente de projetos de grandes organizações, em forma de expressões do tipo “não tenho tempo para planejar”, ou “isso vai ficar para uma segunda fase”, ainda “preciso disso até sexta”, “na hora H os recursos não estão disponíveis”, “ninguém me falou nada sobre isso”, entre outras. Em sua visão, são expressões que descrevem erros tradicionais, não só dos gerentes de projetos, como também das demais partes interessadas (patrocinador<sup>9</sup>, equipe do projeto, etc.).

Para Vargas (2005), muitas das falhas em projetos decorrem de obstáculos que estão completamente fora do controle da organização ou do gerente do projeto, que só podem ser minimizadas a partir de um gerenciamento eficaz de riscos do projeto. Entre estes obstáculos estão uma mudança na estrutura da organização, riscos elevados no meio ambiente, mudanças na tecnologia disponível, evolução nos preços e prazos e cenário político-econômico desfavorável. Mas são as falhas gerenciais, que podem ser evitadas, as causadoras da maioria dos insucessos em projetos. São elas:

- Metas e objetivos mal definidos, ou não compreendidos pelos escalões inferiores;

---

<sup>9</sup> Patrocinador: pessoa ou grupo que fornece os recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013).

- Pouca compreensão da complexidade do projeto;
- Prazo para execução do projeto mal calculado;
- Estimativas financeiras incompletas;
- Dados insuficientes para o planejamento adequado do projeto;
- Sistema de controle inadequado;
- Projeto sem gerente de projeto definido, ou com vários;
- Alta dependência do uso de softwares de gestão de projetos;
- Treinamento e capacitação inadequados;
- Falta de liderança do gerente do projeto;
- Tempo insuficiente para o planejamento do projeto;
- Recursos necessários para o projeto não identificados;
- Objetivo do projeto distinto da expectativa do cliente;
- Pontos-chave do projeto não definidos;
- Falta de capacidade dos executores das tarefas do projeto;
- Falta de padrão de trabalho.

Mas também podemos identificar as causas de fracasso em projetos ao analisarmos os fatores considerados essenciais para o seu sucesso. Gido e Clements (2009) identificaram, entre outros, os que seguem:

- Planejamento e comunicação eficaz;
- Ter um objetivo bem definido;
- Envolver o cliente no projeto;
- Medir o progresso do projeto constantemente;
- Registrar as lições aprendidas do projeto que foi encerrado.

Dinsmore (2015) defende que o sucesso em projetos depende da percepção das partes interessadas e da habilidade do gerente de projeto em gerenciá-las. Depende, também, do componente comportamental (aspectos de poder, conflitos e influência) e de que o gestor do projeto aja como um facilitador.

De acordo com Barbi (2009), “quando um projeto é encerrado prematuramente, é cancelado ou termina sem que os objetivos tenham sido atingidos, considera-se que ele fracassou”. Para ele o gerente de projetos pode se prevenir, já que as causas do fracasso são sempre as mesmas:

- Expectativas irrealistas causadas por falha na compreensão do escopo ou pela definição de um cronograma muito “apertado”;
- Planejamento deficiente;
- Falha no controle de desempenho;
- Falta de liderança efetiva;
- Falta de habilidades específicas dos membros da equipe do projeto;
- Falta de motivação da equipe e das partes interessadas;
- Falta de apoio dentro da organização;
- Falta de recursos para o projeto.

Azevedo (2015) também afirma que as causas do fracasso em projetos são, geralmente, as mesmas: planejamento e controle deficientes, falta de conhecimento da equipe de projeto ou falta de pessoal para formar a equipe, falha na gestão de riscos do projeto e gestão ineficaz das partes interessadas.

Podemos perceber a partir da leitura dos trechos abaixo extraídos do Guia *PMBOK*<sup>10</sup>, que o PMI faz referência a duas causas principais de fracasso em projetos: falta de gestão das partes interessadas e comunicação ineficaz:

Todos os projetos têm partes interessadas que são afetadas ou podem afetar o projeto de uma maneira positiva ou negativa. Embora algumas partes interessadas possam ter uma habilidade limitada de influenciar o projeto, outras podem ter uma influência significativa no projeto e nos seus resultados esperados. A habilidade do gerente de projetos de identificar e gerenciar essas partes interessadas de maneira apropriada pode fazer a diferença entre o êxito e o fracasso [...].

[...] A comunicação foi identificada como uma das maiores razões do sucesso ou fracasso de um projeto. Uma comunicação eficaz dentro da equipe do projeto e entre o gerente de projeto, os membros da equipe e todas as partes interessadas externas é essencial. A comunicação aberta conduz ao trabalho em equipe e de alto desempenho. Ela aprimora as relações entre os membros da equipe e cria confiança mútua (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013).

No quadro 4, apresentado a seguir, estão consolidados todos os fatores mais comuns de fracasso em projetos identificados a partir da bibliografia pesquisada, para que se possa evidenciar os fatores mais presentes.

---

<sup>10</sup> *PMBOK*: é um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos do *Project Management Institute*, que está em sua 5ª edição.

**Quadro 4 - Consolidação dos fatores mais comuns de fracasso em projetos**

<b>Fator de insucesso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Falha na comunicação.	X	X	X	X			X
Falha na gestão das partes interessadas.			X	X	X	X	X
Controle inadequado.		X	X		X	X	
Falta de recursos para os projetos.	X	X			X	X	
Objetivo do projeto mal definido.		X	X		X	X	
Capacitação inadequada da equipe do projeto.		X			X	X	
Falta de liderança do gerente do projeto.		X		X	X		
Prazos muito exíguos para a execução do projeto.	X	X			X		
Falta de identificação dos pontos-chave do projeto.		X			X		
Falta de tempo para dedicar ao projeto.	X	X					
Falha na gestão de riscos do projeto.						X	
Falta de padrão de trabalho.		X					
Falta de registro das lições aprendidas.			X				
Mudança no escopo do projeto.	X						
Orçamento do projeto mal definido.		X					
Projeto sem gerência definida.		X					
Dependência de uso de software de gestão de projetos.		X					

Legendas: [1]Rodrigues (2014); [2] Vargas (2005); [3] Gido e Clements (2009); [4] Dinsmore (2015); [5] Barbi (2009); [6] Azevedo (2015); [7] *Project Management Institute* (2013).

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Podemos classificar os fatores por ordem de importância, levando em consideração a quantidade de vezes que cada um foi citado pelos autores pesquisados. Teremos, então:

1. Falha na comunicação;
2. Falha na gestão das partes interessadas;
3. Objetivo do projeto mal definido;
4. Falta de recursos para os projetos;
5. Controle inadequado;
6. Prazos muito exíguos para a execução do projeto;
7. Capacitação inadequada da equipe do projeto;
8. Falta de liderança do gerente do projeto;
9. Falta de tempo para dedicar ao projeto;
10. Falta de identificação dos pontos-chave do projeto;
11. Mudança no escopo do projeto;
12. Orçamento do projeto mal definido;
13. Projeto sem gerência definida;
14. Dependência de uso de software de gestão de projetos;
15. Falta de padrão de trabalho;
16. Falta de registro das lições aprendidas;
17. Falha na gestão de riscos do projeto.

Tal classificação é meramente ilustrativa, porém, a partir do levantamento realizado, podemos considerar como consensuais os seguintes fatores como os mais comuns causadores de fracasso em projetos, pois foram citados por, pelo menos, quatro dos sete autores pesquisados:

1. Falha na comunicação;
2. Falha na gestão das partes interessadas;
3. Objetivo do projeto mal definido;
4. Falta de recursos para os projetos;
5. Controle inadequado.

Mesmo não sendo citados pela maioria dos autores, ainda assim, parecem relevantes outros três fatores causadores de falhas em projetos, quais sejam: prazos muito exíguos para a execução do projeto, capacitação inadequada da equipe do projeto e falta de liderança do gerente do projeto, visto que ao menos três autores pesquisados fizeram referência aos mesmos.

#### **7.4. Fatores de insucesso nos projetos da STI<sup>11</sup>**

Para que possamos identificar quais os fatores que contribuem para o insucesso dos projetos da STI, é importante que entendamos qual a percepção dos gestores da unidade a respeito do gerenciamento de projetos, especificamente da Secretaria de Tecnologia da Informação, por ser o ambiente de estudo.

Lembrando Dinsmore (2015), o sucesso em projetos depende da percepção das partes interessadas e da habilidade do gerente de projeto em gerenciá-las, assim como do componente comportamental.

Para o gestor da STI o gerenciamento de projetos na unidade, apesar de necessário, ainda está em um estágio inicial de implantação, onde as pessoas envolvidas não conseguiram desenvolver uma disciplina de controle sobre os projetos em andamento. Para ele, este controle é essencial para o atingimento dos objetivos pretendidos. Quando de sua implantação, a metodologia buscava “o estado da arte” em gerenciamento de projetos, considerado um erro por ele,

---

<sup>11</sup> As informações constantes desta seção foram coletadas por meio de entrevistas concedidas pelo gestor da unidade e pelos gestores de projetos da STI. Entrevistador: Ivo Antonio Guimarães Netto. Porto Alegre, abril de 2015. As entrevistas na íntegra encontram-se transcritas nos Apêndices C, D, F, G, H, I, J, K E L desta monografia.

migrando, após um tempo para um modelo mais simplificado. Segundo ele, “mesmo este modelo simplificado, ele ainda não teve a adesão das pessoas, talvez por uma falta de capacitação”, fazendo, assim, com que a metodologia posta se caracterize como “letra morta”.

Os gestores de projetos da STI demonstraram conhecer, em sua maioria, a metodologia de gerenciamento de projetos definida pelo TRE-RS. Porém, menos da metade dos entrevistados afirmaram utilizá-la e apenas quatro gestores teceram elogios no sentido de ser um método necessário, facilitador do trabalho, alinhado ao *PMI*, bem pensado e que atende às necessidades. Para os demais, ou trata-se de uma ferramenta disponível sem obrigatoriedade de utilização, ou algo que não se utiliza diariamente e, por isto, acaba caindo no esquecimento, ou as pessoas não dão a importância devida. Há os que se ressentem de uma capacitação mais aprofundada sobre a aplicação do método, como há, também, quem a veja como um método que foi instituído de forma um pouco precipitada sendo que sua utilização só começou algum tempo depois, gerando um lapso temporal prejudicial.

Já se percebe que a metodologia de gerenciamento de projetos do tribunal não está cumprindo plenamente um de seus objetivos, o de padronizar procedimentos e facilitar o controle sobre o andamento dos projetos.

Quanto ao entendimento dos gestores a respeito do sucesso ou fracasso em um projeto, o gestor da STI apresenta uma visão pouco exigente no que se refere ao sucesso dos projetos. Para ele, se o resultado do projeto for entregue em prazo hábil e útil para a organização, então o projeto é considerado de sucesso. Mesmo tendo definido em seu Plano Diretor como critério de sucesso o encerramento do projeto dentro do prazo planejado, o principal é o atingimento do objetivo em prazo considerado ainda útil para a organização. Pensamento este que se alinha com a esmagadora maioria dos gestores de projetos entrevistados. Para eles o prazo definido durante o planejamento, pode sim sofrer alterações, desde que a utilidade do produto resultado do projeto não seja comprometida, mesmo que Vargas (2005) considere como falha gerencial o fato do prazo de conclusão de um projeto ter sido mal calculado.

Mas um projeto não é feito só de prazo de encerramento. Segundo os entrevistados, também são projetos de sucesso aqueles que atingem seu objetivo, que não se afastaram de seu escopo inicial, que conseguiram envolver as pessoas necessárias, que, ao seu final, geraram novos conhecimentos para a organização e

para a própria gestão de projetos, refletindo, em parte, a forma de caracterizar sucesso em projetos de Gido e Clements (2009). Consideram, também, de sucesso aquele projeto que porventura não tenha atingido seu objetivo, mas que apresentou as características já citadas, como manter seu escopo, gerar conhecimento, etc.

Foram elencados, pelos gestores da STI, como projetos considerados fracassados aqueles que apresentam problemas em sua comunicação, no envolvimento das pessoas, aqueles abandonados sem motivo justificável, os que foram mal planejados, os que fogem de seu escopo inicial, os que não são controlados em sua execução. Estas características também foram apresentadas por Barbi (2009) e Azevedo (2015).

Nota-se um pouco de desalinhamento entre o pensamento do gestor da unidade e dos gestores de projetos da STI no que se refere ao índice de insucesso na gestão de projetos, apresentado no final de 2014. Para a maioria dos entrevistados, excetuando-se o gestor da unidade, por óbvio, o índice de 39% de projetos fracassados foi uma surpresa positiva. Eles acreditam ser um índice bom, enquanto o gestor da STI considera um resultado muito elevado.

Buscando identificar os fatores que contribuem para o fracasso dos projetos na STI, o primeiro fator considerado preponderante, pelo gestor da unidade, para o insucesso nos projetos da unidade é a falta de capacitação das pessoas, principalmente, as designadas gestoras dos projetos, no tocante à metodologia utilizada, suas atribuições como gerentes de projetos e, até mesmo, quanto a algumas atividades a serem executadas no desenrolar do projeto. Esta falta de capacitação gera uma enorme dificuldade para que as pessoas assumam suas responsabilidades como gerentes de projetos. Fator que conta com a concordância dos gestores de projetos da STI.

Um segundo fator, também relevante, é a cultura de “muito informalismo” presente na STI, que contribui para certa aversão a tudo que se caracterize como muito burocrático. Decorre disto a falta de um sistema de cobrança, onde as pessoas não são cobradas com a “frequência e a constância que deveriam ser cobradas para que se mantivesse dentro da linha dos projetos”.

Outro fator de fracasso em projetos é uma questão que está acima dos projetos. Para o gestor da STI, aqueles projetos onde os objetivos a serem atingidos beneficiam as pessoas envolvidas, andam melhor do que aqueles cujos objetivos não têm a concordância das pessoas. Elas não entendem a importância da meta

definida e não se comprometem. Ou seja, o envolvimento das pessoas está diretamente ligado ao benefício percebido.

Somam-se outros fatores, como: dependência administrativa e financeira do TSE, variação do dólar, estrutura organizacional do tipo funcional, que dificulta a cadeia de comando do projeto, o acúmulo de tarefas rotineiras com as dos projetos acarretando falta de tempo, planejamento deficiente ocasionando um objetivo do projeto mal definido, um modelo de decisão inadequado e comunicação inexistente.

**Quadro 5 - Fatores de insucesso em projetos da STI**

<b>Fator de insucesso</b>	<b>G</b>	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>	<b>G5</b>	<b>G6</b>	<b>G7</b>	<b>G8</b>	<b>G9</b>
Falta de cobrança.	X		X		X				X	X
Falta de comprometimento.	X			X					X	X
Estrutura organizacional funcional.			X					X		X
Falta de tempo.		X		X		X				
Falta de capacitação.	X		X					X		
Cultura do informalismo.	X					X				
Dependência administrativa do TSE.		X							X	
Falta de comunicação.									X	X
Variação do dólar.		X								
Objetivo mal definido.					X					
Modelo de decisão inadequado.								X		

Legendas: [G] Gestor da STI; [G1] Gestor de projetos 1; [G2] Gestor de projetos 2; [G3] Gestor de projetos 3; [G4] Gestor de projetos 4; [G5] Gestor de projetos 5; [G6] Gestor de projetos 6; [G7] Gestor de projetos 7; [G8] Gestor de projetos 8; [G9] Gestor de projetos 9.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Seguindo o mesmo raciocínio aplicado na Seção 6.3 desta pesquisa, os fatores de insucesso de projetos identificados pelos gestores da STI foram classificados, por ordem de importância, com base na quantidade de cada um, conforme demonstra o quadro 5. Assim, temos:

1. Falta de cobrança;
2. Falta de comprometimento;
3. Estrutura organizacional funcional;
4. Falta de tempo;
5. Falta de capacitação;
6. Cultura do informalismo;
7. Dependência administrativa do TSE;
8. Falta de comunicação;
9. Variação do dólar;
10. Objetivo mal definido;
11. Modelo de decisão inadequado.

Diferentemente dos fatores citados pelos autores pesquisados na literatura disponível, onde foram encontrados quatro fatores comuns à maioria, neste caso, considerando o universo de dez entrevistados, tivemos dois fatores comuns a cinco deles e outros dois fatores coincidentes a três entrevistados. Porém, para verificarmos um possível alinhamento entre a percepção dos gestores da unidade e a teoria encontrada, para fins deste estudo manteremos coerente a quantidade de fatores entre as fontes estudadas, ou seja, quatro. São eles:

1. Falta de cobrança;
2. Falta de comprometimento;
3. Estrutura organizacional funcional;
4. Falta de tempo;
5. Falta de capacitação.

Mantendo-se o equilíbrio na pesquisa, mesmo tendo um número menor de citações, mas ainda assim, parecerem relevantes, agora na percepção do pesquisador pelas ênfases dadas pelos entrevistados em suas falas, outros três fatores causadores de falhas em projetos na STI merecem destaque: cultura do informalismo, dependência administrativa do TSE e falta de comunicação, apesar de terem sido citados por apenas dois entrevistados.

Reunindo os achados da pesquisa, temos o quadro 6 com os principais fatores de insucesso em projetos, conforme o entendimento de cada grupo:

**Quadro 6 - Fatores prioritários de insucesso em projetos nas diferentes visões**

<b>Autores</b>	<b>Gestores da STI</b>
Falha na comunicação.	Falta de cobrança.
Falha na gestão das partes interessadas.	Falta de comprometimento.
Controle inadequado.	Estrutura organizacional funcional.
Falta de recursos para os projetos.	Falta de tempo.
Objetivo do projeto mal definido.	Falta de capacitação.
Capacitação inadequada da equipe do projeto.	Cultura do informalismo.
Falta de liderança do gerente do projeto.	Dependência administrativa do TSE.
Prazos muito exíguos para a execução do projeto.	Falta de comunicação.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Seguindo com a análise dos dados, uma vez consolidados os fatores, percebemos o alinhamento entre a percepção dos gestores da STI e dos autores quando colocamos os fatores, que considero diretamente coincidentes, lado a lado, independente da ordem de classificação anteriormente definida. Veja no quadro 7:

**Quadro 7 - Fatores de insucesso em projetos diretamente coincidentes**

<b>Autores</b>	<b>Gestores da STI</b>
Controle inadequado.	Falta de cobrança.
Falha na gestão das partes interessadas.	Falta de comprometimento.
Falha na comunicação.	Falta de comunicação.
Prazos muito exíguos para a execução do projeto.	Falta de tempo.
Capacitação inadequada da equipe do projeto.	Falta de capacitação.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Mesmo os demais fatores de insucesso, que em um primeiro momento possam não apresentar nenhuma relação direta entre eles, não deixam de possuir certo grau de proximidade, na interpretação do pesquisador, conforme o quadro 8:

**Quadro 8 - Relação entre os fatores aparentemente não coincidentes**

<b>Fatores apresentados pelos autores</b>	<b>Fatores apresentados pelos gestores da STI</b>	<b>Relação entre os fatores</b>
Objetivo do projeto mal definido.	Cultura do informalismo.	A cultura do informalismo, mencionada nas entrevistas, diz respeito a um perfil de comportamento presente nas pessoas que trabalham na STI, onde se caracterizam por serem muito mais executoras do que gestoras. Nem sempre se dedica o tempo necessário ao planejamento daquilo que se precisa fazer, partindo-se logo para a execução. Em virtude disto, muitos objetivos não são bem definidos.
Falta de recursos para os projetos.	Dependência administrativa do TSE.	Por força da dependência administrativa a qual o TRE-RS está vinculado, alguns projetos elaborados pela STI dependem de recursos oriundos do TSE que, por vezes, atrasa o cronograma de liberação dos mesmos ou, até mesmo, cancela o fornecimento.
Falta de liderança do gerente do projeto.	Estrutura organizacional funcional.	Os entrevistados que mencionaram o fato do tribunal possuir uma estrutura organizacional funcional como fator causador de fracasso nos projetos, frisaram que o maior problema é o sentimento de incompetência, deles próprios, para acompanharem as execuções de tarefas sob a responsabilidade de áreas distintas às suas.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Uma vez coletadas as impressões sobre a gestão de projetos e identificados os fatores causadores de insucesso nos projetos da STI, na ótica de seus gestores, reunimos as condições necessárias para sugerir algumas melhorias que, uma vez aceitos os resultados desta pesquisa pela administração do tribunal, podem ser incorporadas no modelo de gestão de projetos da organização. Tais sugestões serão objeto da próxima seção deste trabalho.

## 7.5. Sugestões de melhorias na gestão de projetos do TRE-RS

Antes de tentarmos listar um conjunto de pontos a serem melhorados na gestão de projetos do TRE-RS, cabe registrar as sugestões dos gestores da STI, unidade do tribunal que serviu de amostra para esta pesquisa.

Como resultado de suas reflexões, o gestor da unidade indica como pontos a serem melhorados na gestão de projetos a capacitação das pessoas envolvidas em projetos em relação à metodologia adotada e as habilidades necessárias para exercer a função de gerente de projetos. Demonstrou, também, sua preocupação com a necessidade de se criar um sistema de controle e cobrança sobre os resultados dos projetos e das metas e com a busca da melhoria do processo de seleção dos projetos a serem executados pela unidade. Vale ressaltar que a metodologia de gestão de projetos em vigor na organização prevê meios de acompanhamento, controle e comunicação na execução de projetos, mas, como vimos, a maioria não a utiliza.

Por parte dos gestores de projetos da STI surgem sugestões como a de identificar um modo de promover a coexistência entre a estrutura burocrática da organização e o modelo de gestão de projetos. Buscar um maior envolvimento das pessoas, desde a fase de elaboração dos projetos, fazendo com que o planejamento seja objeto de elaboração conjunta pelas partes interessadas e não fique ao encargo apenas de uma pessoa. Promover um controle mais eficaz, com cobranças periódicas da situação dos projetos, por parte do patrocinador, utilizando, inclusive, algum instrumento legal que determine as obrigações das pessoas envolvidas em projetos. A necessidade de aprimorar o processo de seleção de projetos, também aparece como possível melhoria a ser implementada. Também temos a preocupação em se confeccionar um plano de comunicação<sup>12</sup> do projeto e de aprimorar o *software* de gestão de projetos utilizado no tribunal, no sentido de tornar sua utilização mais facilitada.

Revisitando, tanto os fatores causadores de insucesso nos projetos da STI, já identificados, como as sugestões dos gestores, agora vistas, podemos enumerar

---

<sup>12</sup> “Planejar o gerenciamento das comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis. O principal benefício deste processo é a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas” (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 289).

alguns pontos a serem levados à administração do TRE-RS como potenciais oportunidades para a melhoria da gestão de projetos da organização:

1. Determinar um sistema de controle dos projetos em execução que proporcione o acompanhamento e a devida cobrança por parte do patrocinador, com frequência previamente definida;
2. Estimular o comprometimento das partes interessadas no projeto, promovendo sua participação em todas as fases da gestão;
3. Incorporar um plano de comunicação aos projetos como instrumento que permita orientar as partes envolvidas a respeito de todas as informações necessárias para uma melhor execução e acompanhamento do mesmo;
4. Aprimorar o processo de seleção dos projetos a serem elaborados na organização, com o objetivo de melhorar a definição de sua meta, proporcionar um espaço de tempo mais adequado para sua execução e minimizar os riscos de falta de recursos pela dependência administrativa da organização perante o TSE;
5. Criar um banco de gestores de projetos na organização e promover a capacitação destas pessoas, não só sobre a metodologia de gestão de projetos definida, como também sobre liderança, trabalho em equipe, planejamento do tempo entre outros temas relacionados à gestão.

Para um melhor entendimento da relação entre as sugestões aqui postas com os fatores causadores de insucesso de projetos da STI, apresento o quadro 9:

**Quadro 9 – Sugestões de melhorias x Fatores de insucesso em projetos na STI**

<b>Melhorias</b>	<b>Fatores</b>
Definir um sistema de controle frequente do andamento dos projetos.	Falta de cobrança. Falta de comprometimento.
Promover a participação das partes interessadas em todas as fases do projeto.	Falta de comprometimento. Cultura do informalismo.
Criar um banco de gestores de projetos na organização e promover a capacitação destas pessoas.	Estrutura organizacional funcional. Falta de capacitação. Cultura do informalismo.
Aprimorar o processo de seleção dos projetos a serem elaborados na organização.	Falta de tempo. Dependência administrativa do TSE.
Incorporar um plano de comunicação aos projetos.	Falta de comunicação. Estrutura organizacional funcional.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

## 8. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como tema a gestão de projetos no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul e buscou identificar os fatores geradores de insucesso nos projetos, especificamente, na visão dos gestores de projetos da Secretaria de Tecnologia da Informação, para que pudessem ser apontadas sugestões de melhorias no gerenciamento e resultado dos projetos.

Para tanto, foram apresentados dois conjuntos de fatores causadores de insucesso em projetos: os mais comuns encontrados na bibliografia pesquisada e os identificados pelos gestores da STI. Após uma comparação entre os fatores elencados, pelas duas fontes, foi possível verificar a similaridade entre os mesmos, demonstrando que, apesar de ser uma organização pública com suas particularidades culturais, os motivos que causam fracasso em seus projetos não são específicos do TRE-RS. A partir da identificação destes fatores, foram apresentadas cinco ações a serem consideradas pela administração do tribunal, no momento de uma revisão de sua metodologia de gerenciamento de projetos.

Toda e qualquer proposta de mudança nas rotinas de trabalho de uma organização pode gerar algum desconforto a alguns dos envolvidos, principalmente em organizações públicas, conforme já vimos com Bergue que diz que o fenômeno da resistência à mudança é fortalecido em intensidade quando o mesmo se dá na administração pública (2010, p. 50). Porém, as propostas de melhorias apresentadas neste estudo foram concebidas a partir das impressões das pessoas que são diretamente afetadas pelo tema aqui investigado, a gestão de projetos do TRE-RS. Impressões estas que contribuíram para a identificação e tratamento de algumas lacunas, como também para a identificação de necessidades específicas da gestão de projetos da STI que, pode sim, refletir a realidade do restante do tribunal, confirmando alguns dos aspectos positivos da resistência à mudança, defendidos por Chu (2014, p. 42-44).

Possivelmente, caso ocorra uma mudança com a utilização das sugestões aqui apresentadas, das quais os gestores da STI foram coautores, tal resistência tende a ser minimizada, visto que no balanço de perdas e ganhos, a tendência é de que este grupo perceba seus anseios sendo atendidos (BERGUE, 2010, p. 51).

As mudanças propostas, em si, não se caracterizam como radicais, na opinião do pesquisador, e qualificariam tanto o método, quanto as pessoas envolvidas, por meio das capacitações sugeridas. São algumas adaptações que podem representar um enorme ganho de produtividade na gestão de projetos do TRE-RS.

O nível estratégico poderá sim ter que dedicar um maior número de horas de seu tempo para as deliberações necessárias, no que diz respeito, principalmente, à seleção de projetos, porém com o benefício de dirigir os recursos da organização a projetos muito melhor pensados.

A questão da promoção de maior capacitação, aqui prevista, em que pese a necessidade de aporte financeiro, poderá ser atendida com os recursos já disponíveis, bastando uma modificação no Plano de Capacitação<sup>13</sup> do tribunal.

Com isto, entendo que os objetivos deste trabalho foram atingidos e que a melhoria da gestão de projetos no TRE-RS se faz necessária. Mas para que ela ocorra, é essencial que as propostas constantes deste estudo sejam apresentadas à administração para que todas as dúvidas possam ser elucidadas e seja verificado o grau de adesão às adaptações aqui sugeridas.

Por fim, gostaria de deixar como sugestão final que estudos deste tipo fossem realizados periodicamente, preferencialmente após a apuração dos resultados anuais do desempenho dos projetos, no sentido de promover, sempre, a melhoria contínua da gestão de projetos da instituição.

---

<sup>13</sup> Anualmente a Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS prepara um Plano de Capacitação onde são previstos todos os cursos necessários para atender às necessidades das diversas unidades do tribunal.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Joel Solon Farias de. **Como evitar o fracasso de um projeto.** Disponível em: <[http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/gestao/como\\_evitar\\_o\\_fracasso\\_de\\_um\\_projeto](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/gestao/como_evitar_o_fracasso_de_um_projeto)>. Acesso em: 09 abr. 2015.
- BARBI, Fernando C.. **Porque falham?** 2009. Disponível em: <<http://www.gestaodeprojeto.info/porquefalham>>. Acesso em: 08 abr. 2015.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional.** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p.68-80, 2005. Janeiro-julho. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 08 abr. 2015.
- BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 3, p.347-361, Não é um mês valido! 2005. Set./dez.. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- CHU, Rebeca Alves. Resistir é preciso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, p.41-45, Não é um mês valido! 2004. Bimensal. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2275.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.
- DINSMORE, Paul. **Poder e Influência no Mundo dos Projetos.** In: PMO SUMMIT, 6, 2015, Rio de Janeiro.
- GIDO, Jack; CLEMENTS, James P.. **Gestão de Projetos.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Tradução Vertice Translate.
- GODOY, Arilda Schmidt. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista de Administração de Empresas.São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas.São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos Fundamentais.** Revista de Administração de Empresas.São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos [recurso eletrônico]** : as melhores práticas; tradução Lene Belon Ribeiro – 2. ed. - Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Bookman, 2007.

*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE* (Brasil). **O que é Gerenciamento de Projetos?** 2015. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE* (PMI) (USA). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Pennsylvania: PMI Publications, 2013.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2005. Tradução Técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes.

RODRIGUES, Eli. **21 erros clássicos da gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

TERRIBIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 passos**: Uma abordagem prática. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <<http://intranet2.tre-rs.gov.br/site/nodo/15031>>. Acesso em: 11/03/2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Painel de Indicadores da Secretaria de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <<http://intranet2.tre-rs.gov.br/site/nodo/21835>>. Acesso em: 30/01/2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <[http://www.tre-rs.gov.br/upload/22/Portaria\\_P4222014\\_-\\_PDTI\\_revisao\\_2014\\_-\\_Completo.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/upload/22/Portaria_P4222014_-_PDTI_revisao_2014_-_Completo.pdf)>. Acesso em: 10/03/2015.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de Gestão da STI 2014**. 2015. Elaborado por: Daniel Wobeto - Secretário de Tecnologia da Informação. Disponível em: <[http://upload1.tre-rs.gov.br/admintra/32078/RELATORIO\\_GESTAO\\_STI\\_2014.pdf](http://upload1.tre-rs.gov.br/admintra/32078/RELATORIO_GESTAO_STI_2014.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2015.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos - 6 ed. Atual. - Rio de janeiro – Brasport. 2005.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman,2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## **APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com o gestor da STI**

Estou concluindo um curso de especialização em Gestão Pública e, como trabalho de conclusão, realizo uma pesquisa, aqui na STI, a respeito da gestão de projetos. De acordo com o último Relatório de Gestão da STI (2014), 39% dos projetos iniciados, no período, ou sofreram atraso ou foram cancelados, sem que se conheçam os motivos. O objetivo desta entrevista é o de obter suas percepções a respeito da gestão de projetos na STI.

Registrar sexo, cargo, idade, tempo de tribunal, tempo como gestor da unidade (apenas para determinar o perfil dos entrevistados, não fará parte das transcrições).

1. Fale sobre a gestão de projetos na Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS.
2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.
3. Em sua opinião, quais os fatores que contribuem para o alto índice de insucesso dos projetos elaborados pela STI?
4. Na sua visão, o que seria necessário para melhorar os resultados dos projetos da STI?

## **APÊNDICE B - Roteiro para entrevista com os gerentes de projetos da STI**

Estou concluindo um curso de especialização em Gestão Pública e, como trabalho de conclusão, realizo uma pesquisa, aqui na STI, a respeito da gestão de projetos. De acordo com o último Relatório de Gestão da STI (2014), 39% dos projetos iniciados, no período, ou sofreram atraso ou foram cancelados, sem que se conheçam os motivos. O objetivo desta entrevista é o de obter informações sobre sua experiência como gestor de projetos e suas percepções a respeito da gestão de projetos na STI.

Registrar sexo, cargo, idade, tempo de tribunal, tempo como gestor da unidade (apenas para determinar o perfil dos entrevistados, não fará parte das transcrições).

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?
2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.
3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?
4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?
5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

## **APÊNDICE C – Transcrição da entrevista com o gestor da STI**

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. Fale sobre a gestão de projetos na Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-RS.

A gestão de projetos é uma disciplina que eu ainda vejo ela como um estágio bem inicial de implantação. A gente não conseguiu fazer a gestão de projetos ainda pegar. Ela não pegou nem ainda sobre o ponto de vista dos resultados, mas se quer o gestor conseguiu criar uma disciplina de acompanhar os projetos que estão registrados. Então, ela é necessária, eu acho, o número de ações que tem que ser levados a cabo aqui na Secretaria é muito grande, e sem um controle formal a gente não consegue dar conta de tudo isto. Mas tá bem longe ainda de se chegar onde se precisa. A gente começou, no início, tentando aplicar, de uma certa forma, o estado da arte da gestão de projetos, que me pareceu ser um erro, depois a gente deu um passo, vários passos atrás, a gente tentou implementar um sistema bastante simplificado. Mesmo este modelo simplificado, ele ainda não teve a adesão das pessoas, talvez por uma falta de capacitação. Me parece que a falta de capacitação das pessoas que foram designadas para a gestão de projetos, inclusive a falta de comunicação, a formal, mas também a comunicação que realmente chegue até a pessoa – a informação que ele é gestor de projeto, comunicar quais são suas responsabilidades – e a cobrança periódica em cima disto está fazendo com que simplesmente vire letra morta e a gestão de projetos acabe não acontecendo.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Eu procuro ter uma visão bem abrangente e pouco exigente em relação ao sucesso de projetos. Eu acho que se eu consigo entregar o produto em um prazo hábil a que ele seja utilizado pela organização, eu tenho sucesso no projeto. Então, embora se tenha adotado um critério aqui no Plano Diretor do TI de que o projeto tem que encerrar dentro do prazo previsto no planejamento, parece que o sucesso dele, em si, não está em cumprir o

planejamento, está em ele conseguir atingir os objetivos e entregar para a organização, que é o tribunal, o produto e o resultado esperado. E em vários projetos a gente consegue isto, mas a gente percebe que em outros realmente não se consegue chegar nesse ponto.

3. Em sua opinião, quais os fatores que contribuem para o alto índice de insucesso dos projetos elaborados pela STI?

Eu diria que são três os fatores preponderantes, que eu imagino, neste momento assim, sem nunca ter feito uma análise formal e colocado no papel estes três fatores para ver se não tem mais nada, mas eu imagino três fatores que são importantes. Um, que eu já falei, que é a questão de capacitação, nós designamos como gestores pessoas que não sabem fazer gestão de projetos, não conhecem a metodologia, não conhecem suas obrigações e não estão capacitadas para desenvolver algumas atividades. Embora a grande maioria dos nossos projetos aqui, é praticamente um projeto que uma pessoa toca, e mesmo essa pessoa não consegue se gerenciar, então, se tem uma carência das pessoas assumirem essa responsabilidade como gerente de projeto, então acaba não funcionando. Um outro fator muito importante é a questão da cultura da unidade. A gente tem uma cultura de muito informalismo, eu acho que, quando a gente tentou implantar projetos, lá atrás, e acabou criando uma certa aversão a este tema, então muitas pessoas acabam rejeitando isto, mas independente disso, a gente não conseguiu criar a cultura de fazer o acompanhamento dos projetos. Como eu disse, o gestor não acompanha, então falta o sistema de cobrança. Os gestores não estão capacitados e não são cobrados com a frequência e a constância que deveriam ser cobrados para que se mantivesse dentro da linha dos projetos. E em terceiro lugar, outra questão, que vem acima dos projetos, que isso tem me chamado a atenção ultimamente, eu vejo que os projetos que atendem o objetivo é quando as pessoas que estão envolvidas internalizam e se sentem beneficiadas. Estes projetos andam melhor. E aqueles projetos onde as pessoas não estão comprometidas é devido a estas pessoas não concordarem com as metas. Então tem um problema, também, de falta de comprometimento com as metas que dão origem aos projetos. E aí, esta falta de compromisso tem um pouco a ver, talvez, em alguns casos, com qual meta

está sendo estabelecida, de repente a meta não está fazendo tanto sentido, mas também, as pessoas não estão se dando conta de que as metas são necessárias e têm que ser cumpridas. Voltando aquela questão da cultura, então está faltando a cultura do projeto e a cultura da meta. Então, estas duas coisas fazem com que alguns projetos não andem.

4. Na sua visão, o que seria necessário para melhorar os resultados dos projetos da STI?

Acho que é a capacitação, a montagem de um sistema de controle e cobrança em cima dos resultados dos projetos e das metas e, também, uma lapidação do processo de decisão de como as metas devam ser alcançadas, para se evitar algumas metas que, de repente, não fizeram tanto sentido para as pessoas e, talvez, não devessem fazer sentido mesmo. Mas o principal é capacitação e o sistema de cobranças.

## **APÊNDICE D – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 1**

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Não tenho opinião formada, até porque não tenho conhecimento vasto sobre a metodologia. Nunca parei para olhar. Sei da existência dela, mas nunca fui atrás para conhecer a metodologia em si. Na realidade o que a gente faz, quando pega projetos, ou pega um modelo que tem disponível, que muito provavelmente faz parte da metodologia, mas nunca me inteirei a fundo assim para saber exatamente como funciona. Até porque a gente tem usado mais, sei lá, a ferramenta Projetos, ali do sistema e trabalha muito em cima dali, mas nunca fui investigar assim a rigor, qual é a metodologia especificamente.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Um projeto de sucesso é aquele que consegue ser concluído, digamos assim, dentro de um, não digo dentro do prazo estabelecido, digo dentro de algum prazo que seja interessante, assim, que não extrapole muito o prazo, porque acho que é praticamente impossível tu concluir... Deve ter projetos que acabam rigorosamente dentro do prazo, mas acho que é uma coisa muito fácil de se extrapolar este prazo. Então assim, tu conseguir concluir o projeto da maneira que se esperava, dentro de um período de tempo aceitável, tipo vamos estipular um prazo para junho, mas se ele ficar pronto em julho ou agosto e atende às necessidades da instituição, digamos assim. Obviamente tem que ficar dentro do orçamento e, eu não sei se poderia, fugindo deste padrão de cronograma e orçamento, eu imagino que um projeto de sucesso tem um fator subjetivo, que ele seja abraçado pela instituição ou pelas pessoas. Que seja um projeto que consiga modificar alguma coisa, ele surge com um objetivo, se ao final do tempo ele cumpriu o cronograma, cumpriu o orçamento e tal, mas tu terminou o projeto ali e depois tu percebe assim que ele não serviu para muita coisa, acho que isso faz parte do sucesso de um

projeto. O fracasso em projetos seria não cumprir um destes requisitos citados.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

O maior problema que eu vejo é que a gente ainda é, diferentemente de outras empresas, que têm como ameaças fatores externos, porque na verdade uma empresa se gerencia, ela depende do orçamento dela. Diferente de nós que somos muito dependentes do TSE. Nós aproveitamos muitas coisas que dependem dos projetos que estão lá no TSE. Quando o TSE não consegue cumprir com seus cronogramas, isso invariavelmente acaba impactando nos nossos projetos. A gente tinha alguns projetos ai, migração para Windows 7 e todas as máquinas e não foi uma coisa que não aconteceu porque a gente foi desorganizado ou que não tivéssemos capacidade para cumprir dentro do prazo, mas sim porque dependíamos de coisas que era o TSE que tinha que fazer, por exemplo, fazer funcionar a Biometria no sistema ELO, que são coisas que se arrastaram por um ou dois anos e não ficaram prontas. Então a gente meio que fica de mãos amarradas. Não são coisas que dependam da gente, são fatores externos, só que estes fatores externos, nós como instituição, são muito maiores do que coisas ocasionais que pudessem acontecer. Uma coisa é tu fazer um projeto para trocar os servidores e não conseguir trocá-los porque o dólar aumentou e com o orçamento disponível tu não consegue mais comprar as máquinas, pois elas vêm do exterior e tu depende disto. Seria uma coisa ocasional, agora quando a instituição que te provê os recursos e que tu depende dela não consegue cumprir os projetos dela e tu não tem o que fazer. Acho que este é o nosso maior problema. Em segundo lugar, eu acho que ainda é muito forte a cultura de que para se conseguir fazer o projeto dentro do escopo da gerência de projetos, tu acaba muito tempo planejando, perde muito tempo com isso, em vez de executar direto, por exemplo, a gente faz todo o planejamento e depois não consegue executar o planejamento porque o TSE não conseguiu cumprir a parte dele. A gente perdeu um tempo precioso de trabalho, que é importante planejar, mas no fim das coisas esse planejamento não serviu para muita coisa, passado um ano, faltou recurso e tu não consegue fazer

aquilo que tu planejou. Se tu esperasse, por exemplo, o recurso chegar, que é o que acontecia antigamente, para depois executar, ainda que com pouco planejamento. Não que eu ache que isso é o certo, mas acho que hoje se trabalha muito mais planejando muitas vezes não se consegue executar.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Já comentei na resposta anterior.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Para essa questão, quando a gente depende de outro órgão para conseguir fazer as coisas, não tem como mudar. Eu acho que, talvez, se a gente instituisse mecanismos mais ágeis de gerenciamento de projetos, já que eles fracassam por fatores externos, eu acho que a gente poderia ter um mecanismo que dividisse os projetos em partes menores, digamos assim, e que tu pudesses fazer planejamento em curto prazo e não tão em longo prazo. É importante fazer um planejamento de 4 anos, como o PDTI, pois não se pode ficar trabalhando só com os próximos seis meses ou um ano, tem que pensar a longo prazo, só que às vezes este planejamento a longo prazo acaba não dando certo porque as coisas mudam no meio do caminho e em TI isso é muito claro, o que é utilizado hoje daqui há dois anos mudou completamente. E não se tem como controlar isso. Então se deve continuar a planejar em longo prazo, porém em um nível mais alto de abstração. Diferentes metodologias para tipos diferentes de projetos. Acho que falta muito ainda essa cultura do gerenciamento de projetos dentro da instituição, acho que é fraco no sentido das pessoas quererem adotar o método.

## **APÊNDICE E – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 2**

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Eu vejo isto como um problema recorrente aqui dentro do tribunal. As propostas são aceitas, em um primeiro momento, mas a gente não a aplica de uma forma eficiente, focada. A gente fez treinamento, a gente foi preparado para trabalhar com a ferramenta, especificamente com a gestão de projetos, mas não adianta ter a parte teórica e não trabalhar diariamente nisto. Então, se tem uma bagagem teórica e vem um projeto e aquilo termina e nunca mais se fala naquele assunto. Então não adianta ter uma teoria focada e voltada para se trabalhar com projetos se isto não é aplicado diariamente. Isto tem que aplicar, senão não se aprende, não se vivencia e não se cria rotina de se trabalhar desta forma. Resumindo, é muito mais uma coisa para inglês ver. Está previsto no planejamento estratégico do tribunal, trabalhar com projetos, mas está dando resultados. A gente conhece a teoria, mas não sabe como aplicar. Talvez falte motivação para utilizar a metodologia e a cobrança, tem que existir cobrança da administração.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Projeto de sucesso, eu acho que é aquele projeto que passou pelas fases que se espera, ou seja, fase inicial, onde se projeta, se faz todo o detalhamento, que a execução e o acompanhamento acontecem de uma forma dentro do planejado, do melhor possível, e que no seu encerramento, se faça, além do encerramento formal, o aprendizado. Se a vida deste projeto foi dentro dos padrões que a teoria prega. Aquele projeto que termina especificamente dentro do prazo, eu acho que é muito ideológico, mas que ele tenha sido ajustado dentro dos prazos e que tenha chegado a bom termo, .este é um projeto de sucesso. Projeto fracassado é aquele que teve a parte teórica bem implementada e que na sua execução não houve êxito, como, por exemplo, o projeto da Eleição 2012 teve vários executores e que cada um trabalhava

com sua execução e não se falavam. Então, as áreas precisavam ter esse envolvimento e, eu como gestor do projeto, não conseguia fazer o envolvimento e cada um executava da sua forma e chegava nas reuniões do projeto e não se chegava ao que se esperava. A Eleição em si teve êxito, mas o projeto, em si, não foi exitoso, porque não ocorreu da forma que se projetou.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Esse dado até me impressiona. Eu não imaginava que era um índice, para mim, bastante alto. O lado positivo é que não se mascara esta informação. Isto é importante, tem que ter a certeza de que tu fizeste o projeto e ele deu errado. Agora, eu acho que nós temos que avaliar os motivos para esta ocorrência e se é uma ferramenta de gestão. Se tu queres fazer uma administração trabalhando com projetos, ou deve se adequar, ou abortar essa ferramenta e utilizar outra ferramenta de administração. Já que o índice está tão alto, será que a metodologia está adequada?

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

O afastamento da cúpula perante o projeto, fazendo a fiscalização é fundamental. Precisa haver uma supervisão dos órgãos superiores sobre os projetos, principalmente naqueles que envolvem muitas pessoas, como os de Eleição. Porque, como sou do corpo técnico, me falta capacidade e dentro de um órgão burocrático, isto pesa muito. Eu ficava meio engessado, pois eu teria que possuir formas de movimentar recursos e não tinha competência para tal. Acredito que este seja o grande problema da utilização deste modelo dentro de uma estrutura funcional.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

A melhor sugestão é a gente conseguir fazer a convivência entre a estrutura burocrática com o modelo gerencial. Que se consiga um maior envolvimento

das pessoas. Ter uma boa elaboração do projeto para evitar muitos ajustes de rotas.

## APÊNDICE F – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 3

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Trabalhosa. Para quem preenche os documentos é chata. Muito extensa, com informações desnecessárias, muito copia e cola. Mas acho necessária para que se obtenha uma biblioteca. Não sou letrada no assunto, mas que eu acho que é útil até para a gente pesquisar, não sei se neste formato. Acho que tem que ter padrão, mas esta que existe é muito burocrática.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Projeto de sucesso, eu imagino que seja aquele que terminou. Que atingiu o seu objetivo, dentro do prazo.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Eu nem sabia que existiam projetos que fracassaram.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Às vezes, a gente pressupõe que existem setores que são muito atarefados e, assim, não tem capacidade de absorver novas demandas. Outras vezes dependemos de outras unidades para que possamos realizar as coisas. Pode ser excesso de trabalho, ou excesso de demanda. Ou outro setor não entregou o que se precisava. Ou ainda, não tinha importância nenhuma e foi deixado de lado.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Tem muita coisa que já chega pronta para nós. Não nos consultam a respeito das coisas que nos afetam. Não nos envolvem nas fases corretas.

## APÊNDICE G – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 4

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Como toda metodologia, o que é bom é que tu não sai de uma folha em branco. O como já está posto. Resta pensar apenas no que tem que ser feito. Facilita. Pode ser simplificada, mas julgo importante. Padroniza a forma de apresentar a documentação. Sujeita a melhorias, sempre.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Fracassado é um projeto abandonado. Começa, não termina, dá a sensação de fracasso. Eu acho que um projeto, mesmo que não atinja seu objetivo, mas que tem uma lição aprendida é um sucesso.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Não acho que atraso seja fracasso. Cancelamento, talvez. Atraso, às vezes, é erro de planejamento. Achei o índice bom, pensei que ele fosse maior.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

O que é pedido não é bem pensado antes. Não é uma coisa necessária. Objetivo mal definido. Não existe cobrança. Falta diretriz.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Devemos registrar formalmente os projetos. A administração deve manter posição firme a este respeito. Deve haver uma legalidade para ser respeitado. Uma maior demonstração da liderança da vontade de ver o projeto acontecer.

## APÊNDICE H – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 5

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Ela é bem alinhada com o *PMI*, foi bem pensada, tem os *templates*, tem as ferramentas, houve uma tentativa até de simplificar um pouco a metodologia tem coisas desnecessárias, gasta muito tempo fazendo e tem pouco retorno. A metodologia e forma como foi montada, acho bem feito. É essencial que se tenha um padrão de trabalho para todo o tribunal.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

O projeto de sucesso é tu definir o escopo, o que tu queres alcançar, em um prazo estipulado, tu conseguir concluir o projeto dentro do escopo, sem ter que fazer muitas alterações, com as pessoas certas envolvidas seria um projeto com sucesso. Diferente do projeto que teve muitas alterações, problemas no escopo, mal planejado, com escopo meio abrangente demais. O bom seria poder seguir todos os passos que a metodologia de projetos do tribunal solicita. Agora com esta história da governança de TI, aquele esquema ali, algumas coisas estão um pouco diferentes aqui. A gente faz um projeto de aquisição, tu não segues exatamente o *PMI*, mas sim a instrução normativa do tribunal específica para isso. Que, em muitas coisas encaixa, mas não é a mesma coisa. E o projeto fracassado, para nós é, principalmente, quando a gente não consegue concluir ele. Por falta, às vezes, de empenho nosso ou, normalmente, porque a gente não consegue... As coisas quase todas são compras, e quando a gente não consegue concluir ele por falta de não conseguir definir, não fazer os passos necessários para tu chegares lá e ter o termo de referência, ter o produto pronto para passar para a frente, Parece que frustra mais assim. Por exemplo, aquele projeto de gestão de computadores, a gente abortou porque a gente não conseguiu em tempo hábil ter o produto legal ali. Quando chegou o prazo final estava um monstro, o negócio ali não dava para ir para frente. O do data center, que a

gente está especificando agora, também, a gente poderia ter feito no ano passado, feito um registro de preços e este ano a gente poderia estar tranquilo, só aderindo lá e dizendo, agora entrega. Mas deixamos para este ano, porque o projeto existia, a gente abriu o projeto no nosso controle, mas lá na frente, ali no meio, a gente fez um esboço muito simplificado, que não dava para tocar para frente, eu não tive perna de correr atrás, por estar envolvido com outras coisas, assim, também caducou. Mas não é falha da metodologia, foi falha de quem estava executando.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Na média geral, eu achava que seria um valor bem maior de fracasso. Pelos projetos que eram de nossa responsabilidade, eles foram cancelados porque faltou perna para a gente concluir a definição da solução que a gente queria. Na verdade não sei se ficou registrado em algum lugar, porque ano passado eu mantinha bem atualizado o sistema de gestão de projetos, mas este ano, ainda não entrei lá. Tenho que gastar um dia para isso e atualizar tudo que está lá. Mas todos eles tinham uma justificativa. Mas para o gestor da unidade eu sempre deixei claro quando um projeto fosse parar.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Eu vejo que o pessoal da SERBA é o que mais se envolve nessas soluções. E eles, além de ser uma equipe pequena, com muitas atribuições rotineiras específicas e que dependem de conhecimento técnico, que não consegue ajuda de gente de fora da Seção, inclusive eu já estou ficando meio dinossauro na história, pois as coisas vão evoluindo e eu fico mais na parte administrativa, eu quase não consigo configurar nada. Até entendo do que se trata, mas para eu fazer, sem condições. E o perfil do pessoal do suporte, é do tipo assim, fazer coisas, ver o resultado e não o de seguir um planejamento mais longo e tal. São do tipo, resolver problemas. Até pensam longe, mas seguir um padrão burocrático não é com eles. O forte deles é informática, não gestão. Outro problema é o tempo que eles dispõem para

tocar os projetos, visto as demandas de resoluções de incidentes as quais eles são responsáveis. Eu tenho que ficar meio que cutucando eles.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Eu acho que ter alguém monitorando as atividades e tudo que deve ser feito, é fator de sucesso, pois não é feito hoje. Cobrar regularmente a atualização do status dos projetos. Deveria ter uma seleção mais rigorosa para definir o que será tratado como projeto. E tentar não mudar demais a metodologia, manter uma regularidade.

## APÊNDICE I – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 6

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

A gente conhece, até porque em parte ajudou na definição. Mas acho que ela é muito pouco utilizada. As pessoas dão pouca importância para sua utilização. Cada um tem a sua maneira de fazer. Não percebo uma preocupação das pessoas estarem aderentes à metodologia.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

De sucesso é um projeto que é planejado e executado dentro das previsões, com atrasos aceitáveis, ocorrência de riscos tratadas, ocorrido dentro do planejamento. Se começou e foi até o fim, é um projeto de sucesso. Fracassado é o projeto que não chegou ao fim. Não necessariamente fracassado, pode chegar ao fim sem ser fracassado, pode ser uma mudança, a ocorrência de um fator externo que influenciou e fez o projeto perder sua importância. O projeto cancelado com motivo justo, não é um projeto fracassado.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Informação perdida. Falha na gravação.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Informação perdida. Falha na gravação.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Informação perdida. Falha na gravação.

## **APÊNDICE J – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 7**

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Eu sinto um pouco de falta de treinamento em relação à aplicação da metodologia, sinto falta, também, de ferramentas de apoio. Acho que demorou bastante para que se tivesse a ferramenta que temos, porém ela ainda não é a ideal, ajuda, começou simples, porém, na ânsia de atender as necessidades das diversas áreas, começou a se tornar um pouco mais complicada, caindo no mesmo problema das demais ferramentas de gestão de projetos do mercado. Mas ela atende as necessidades, talvez com uma complexidade que seria necessária. Quanto à metodologia ela é boa, embasa no referencial teórico em voga. Algumas adaptações foram feitas. Mas acho que está bem adaptada. Talvez no modelo de responsabilização deveria sofrer alguns ajustes, saber se o responsável será uma pessoa ou uma seção do tribunal. Pois se tem este problema no setor público, resistência das pessoas em receber tarefas que não são as rotineiras, por considerarem uma carga extra de trabalho.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Um projeto de sucesso é aquele que, por óbvio, atinge o seu resultado. Tem sua eficácia completa. Atingiu seu objetivo. Ampliando um pouco, deve ser tempestivo, eficiente, os recursos empregados devem ser na medida exata. Ao seu final, retorne para a organização um resultado de conhecimento. O fracassado é aquele projeto cancelado sem motivo lógico. A alteração em um projeto deve ser encarada como um fato normal.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Não tenho um benchmarking de comparação em relação a outros órgãos públicos, não estudei isto ainda. A minha opinião era que empiricamente eu

achava que este resultado pudesse ser maior. Até me surpreende o tamanho dele, acreditava que este número girava entre 50% e 60% de suspensões e cancelamentos. Mas mesmo assim, considero este resultado alto, até porque o objetivo da metodologia deve ser o de minimizar estes fatores que geram a suspensão e cancelamento dos projetos. Acho, também, que um pouco vai da maturidade da implementação da metodologia, pois além de organizar o trabalho, ela também tem um papel educativo para o gestor. Ensina a planejar e a controlar. Mas acho natural que em uma fase inicial, nos primeiros anos de implantação da metodologia, este tipo de resultado apareça. Até os gestores incorporarem este conhecimento sobre planejamento e gestão de projetos, demanda tempo. Também acho que, em parte, pode ser influência da sensação que tenho de falta de modelo de decisão no ambiente público em geral, que gera como sintoma estes fatos – projetos cancelados e suspensos. É difícil tomar decisão no ambiente burocrático, nos fazendo eleger certas ações, em determinados momentos, como prioritárias, que por vezes, por vontade política, corte orçamentário resultam no cancelamento dos projetos. Na área de TI este índice sofre elevação devido a restrições orçamentárias.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Respondido anteriormente.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Minha sugestão seria que se tornasse o sistema de gestão de projetos (software) mais amigável, com uma navegação mais facilitada para facilitar ao gestor o acompanhamento de seus projetos.

## APÊNDICE K – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 8

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Entendo que a maneira como foi introduzida a cultura de projetos no tribunal foi um pouco açodada. Se deu uma diferença, um espaço muito grande entre a capacitação e a aplicação. A vontade de querer colocar um monte de coisas como projeto sem que as pessoas sequer entendam o que é projeto. Assim, não se tem adesão das pessoas. Elas não entendem como é, para que serve e acaba virando um retrabalho, para muitos é um peso. Aquilo que serviria para ajudar a pessoa a gerenciar e aperfeiçoar um trabalho se torna um peso. Isso que faz com que muitos sejam resistentes, gerando um trabalho maior do gestor a tentativa de convencimento das pessoas a aderirem ao modelo. Acho que evoluiu com a nova ferramenta de gestão de projetos, com mais divulgação poderíamos ganhar mais adesões, mas acredito que falte maior capacitação, começando com algo mais simples, projetos pequenos, fazer com que as pessoas pratiquem e entendam, para depois migrarem para projetos maiores. Além, claro, do principal, as chefias devem acreditar que o modelo funciona, devido à estrutura funcional da organização. Deve haver cobrança junto aos executores no cumprimento das tarefas e metas estipuladas. As pessoas não sabem o que é projeto ou plano de ação.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Fracassado é o projeto que não foi alimentado ou acompanhado. Mais do que o resultado não ter sido positivo, por motivos externos, a falta de divulgação, de controle, de envolvimento das pessoas. Se houver envolvimento das partes interessadas, o projeto acaba obtendo sucesso. Não se tem obrigação de se ter muitos projetos, só para se dizer que gerenciamos projetos. Melhorar a seleção dos projetos a serem elaborados.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

É um índice que engana, pois se temos tanta gente que não sabe lidar com projetos, parece até um índice bom.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Já respondido.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Já respondido.

## APÊNDICE L – Transcrição da entrevista com o gestor de projetos 9

Realizada a ambientação do entrevistado sobre o motivo da entrevista, passou-se às perguntas:

1. O Tribunal possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. Qual sua opinião a respeito dela?

Particularmente conheço pouco sobre a metodologia do tribunal, presenciei as várias tentativas, *PMBOK*, aquela coisa toda, que se revelaram muito distantes da realidade. São métodos consagrados, com certeza, mas que dentro da administração pública e, particularmente, dentro do tribunal, eles precisariam de uma adaptação brutal. Que vem sendo feita, a gente vê que o pessoal se esforça, mas que ainda não atingiu o chão da fábrica, digamos. Tu faz uma coisa, preenche um campo, tu busca uma informação que tu definitivamente vê irrelevante. E muita coisa mais é porque o campo está ali e tem que ser preenchido, do que algo julgado útil pelo executor.

2. Fale sobre o que você entende por sucesso e insucesso em projetos.

Fracasso em projeto é o desalinhamento entre a STI e as demais Secretarias e entre as demais Secretarias em si. Enquanto aqui tentamos implantar estes métodos, compra a ideia e tenta ir adiante, a gente vê que em outros lugares não se tem isto. Simplesmente designam alguém para preencher o documento e cumprir a burocracia, mas não utilizam isto efetivamente e tentar utilizar a estrutura da Secretaria não permite fluir. Ou seja, o maior fator de fracasso em projetos é quando existe a dependência entre as diversas Secretarias do tribunal. Às vezes até as unidades dentro da STI não se entendem muito bem, com métodos de trabalho bem diferentes.

Projeto de sucesso é aquele em que a meta estabelecida no início é atingida.

3. A STI apresentou, em 2014, um índice de 39% de projetos que atrasaram sua conclusão ou que foram cancelados. Qual sua opinião sobre este fato?

Não tenho a menor ideia. Não posso opinar sobre os projetos que fracassaram, pois não sei quais foram. Projeto considerado importante pelo tribunal, nunca fracassa.

4. Em sua opinião, quais foram os fatores que podem ter causado o atraso ou cancelamento dos projetos, em 2014?

Falta divulgação dos projetos. Falta envolvimento das pessoas nos projetos. Muita resistência de áreas com coisas que não lhe dizem respeito. Faltam controle e acompanhamento contínuo. Falta visão sistêmica das pessoas envolvidas no projeto. Faltam recursos para os projetos.

5. Você tem alguma sugestão no sentido de melhorar os resultados dos projetos da STI?

Fazer um plano de comunicação mais robusto para o projeto. Reunir mais as pessoas envolvidas no projeto e evitar ao máximo a interação virtual.