

Implantação do gerenciamento de projetos na UFCA

Cícero Samuel Clemente Rodrigues¹, Felipe Santana Furtado Soares

¹Diretoria de Tecnologia da Informação – Universidade Federal do Cariri (UFCA)
63018 – Juazeiro do Norte – CE – Brasil

²Mestrado Profissional em Engenharia de Software – Centro de Sistemas e Estudos
Avançados do Recife (CESAR) – Recife, PE – Brasil

¹samuel.rodriques@ufca.edu.br, ²fsfs@cesar.org.br

***Resumo.** Este artigo descreve a metodologia aplicada para o gerenciamento dos projetos do Departamento de Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Cariri. São apresentados os problemas encontrados, as soluções adotadas e como resultado, foi constatada uma melhoria no índice de governança do IGovTI no que trata gestão de projetos.*

1. Introdução

A Universidade Federal do Cariri, nasceu em 2013, a partir do desmembramento da Universidade Federal do Ceará – UFC. Atualmente é composta por 11 cursos de graduação e 4 pós-graduação, distribuídos em cinco campi, com um total de 2483 alunos e 605 servidores.

Durante a construção do primeiro PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação), foi utilizado o Questionário de Governança de TI 2014 do Tribunal de Contas da União (TCU) como diagnóstico da situacional da universidade. No ponto que trata da gestão de projetos (GTI 15), foi constatado que os projetos de TI não estão em aderência a uma metodologia de gestão de projetos [Brasil. Tribunal de Contas da União 2014; UFCA 2016]. Este cenário da UFCA a colocava dentro os altos índices de instituições públicas sem prática de gestão de projetos instituída (42% iniciaram o plano ou não adotavam) e sem escritório de projetos (59% iniciaram plano ou não adotavam) [Brasil. Tribunal de Contas da União 2014].

Este artigo descreve como foi implantado o gerenciamento do projetos na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) da UFCA, e expõe os resultados pós implantação com base no índice de governança de TI.

2. Métodos

Objetivando a implementação de uma metodologia de gestão que possibilitasse a formalização e acompanhamento dos projetos, o desenvolvimento da proposta obedeceu três etapas: diagnóstico, definição e implantação.

2.1. Diagnóstico

Previamente à definição, a etapa de diagnóstico buscou verificar como os projetos eram executados na Diretoria de TI da UFCA, de forma a definir quais problemas a metodologia iria inicialmente atacar. Como resultado dessa análise inicial, os seguintes problemas foram mapeados:

1. Não existia processo formalmente instituído, onde poucas iniciativas eram executadas sem um processo padronizado;

2. Havia confusão entre o que seria um projeto ou atividades, onde cada coordenação cadastrava diretamente em uma ferramenta de gerenciamento de projetos suas demandas, sendo projetos ou não;
3. Os projetos surgiam e iniciavam sem nenhuma aprovação, alinhamento estratégico ou priorização da comunidade.
4. O trabalho era acompanhado por atividades e não por entregas/produtos de trabalho, dessa forma, era difícil identificar qual valor era entregue aos clientes
5. Não era possível verificar o progresso do projeto, já que não existia uma métrica ou forma clara de calcular esse progresso;
6. As entregas não eram validadas pelos clientes, e que muitas vezes não ficava claro o que seria entregue.

2.2. Definição

A primeira coisa a ser estruturada nos projetos foi a forma como surgem. Ficou acordado com a comunidade acadêmica que todos os projetos executados da DTI estariam registrados Plano Diretor de TI, dessa forma, todos os projetos a serem executados são previamente priorizados e selecionados por um órgão deliberativo, o Comitê Gestor de TI (CGTI), composto pelas unidades-fins da universidade.

Quanto à organização dos projetos, fez-se necessário definir uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP) padrão, onde o projeto é composto de fases com entregas associadas às quais representam os produtos a serem produzidos pelas atividades realizadas pelos projetos. As tarefas a serem realizadas devem obrigatoriamente estar associadas a uma entrega. Dessa forma, o projeto fica estruturado em termos de o que os clientes esperam e não em relação ao que será produzido, conforme descrito no item 5.4.2. do guia PMBoK [Project Management Institute 2013].

Outro ponto definido dentro da EAP é que para cada entrega deve ser estipulado uma data prevista e um peso. A data prevista funciona como uma data limite para validação com o cliente e o peso como uma ponderação referente à dificuldade em produzi-la. O peso é dado então de acordo em pontos percentuais do progresso total, de forma que a soma dos pesos de todas as entregas totaliza 100% do projeto, estimado de forma relacional (não global) conforme técnica *planning poker* aplicado em práticas ágeis [Foggetti 2014].

O peso e a data prevista são os principais elementos de acompanhamento, de forma que a data prevista possibilita a elaboração de um cronograma de entregas, e o peso um acompanhamento da totalidade concluída do projeto. Sempre que uma entrega é concluída, o seu peso é computado no progresso total dos projetos.

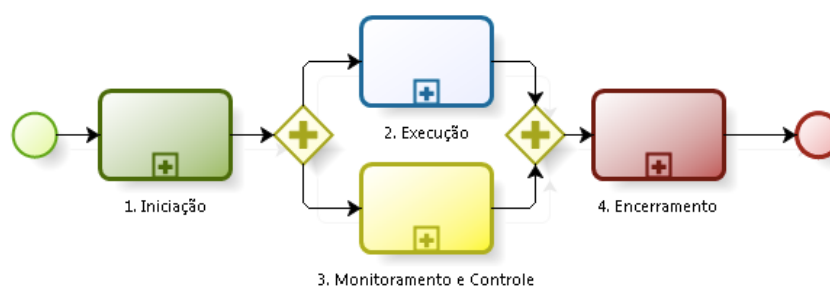


Figura 1. Processo de Gestão dos Projetos

Finalmente e não menos importante foi definido um processo para gestão dos projetos, com ciclo de vida em 3 etapas: Iniciação, Execução, Monitoramento e controle, e Encerramento, conforme descrito na figura a seguir:

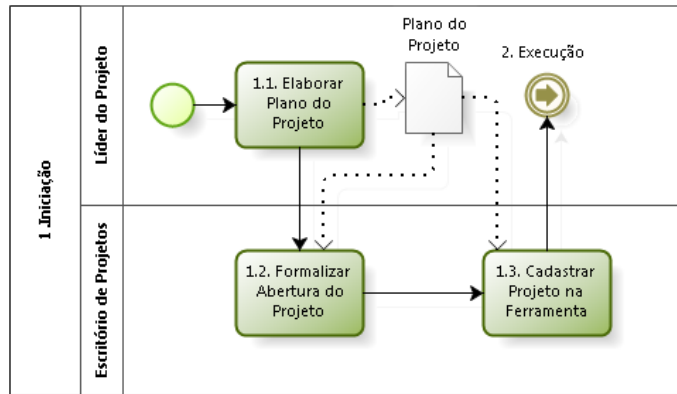


Figura 2. Processos de Iniciação

Na Iniciação, temos processos para definir o planejamento inicial de um novo projeto, por meio da obtenção da autorização formal para início de sua execução. Esse plano inicial deve alinhar o projeto com a ação mapeada do PDTI, identificar objetivos, clientes e equipe do projeto, além da EAP com prazos e pesos estipulados. Esse planejamento revisado pelo escritório do projeto e aprovado pelas partes interessadas.

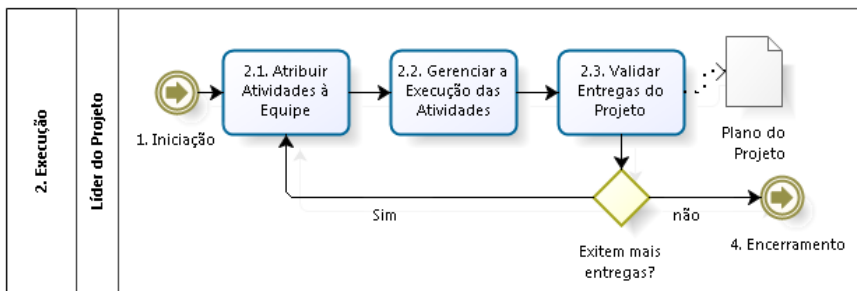


Figura 3. Processos de Execução

Na Execução, temos processos relacionados a estimar e gerir as atividades necessárias para realizar as entregas, bem como validar os produtos gerados pelo projeto e obter feedback do trabalho realizado.

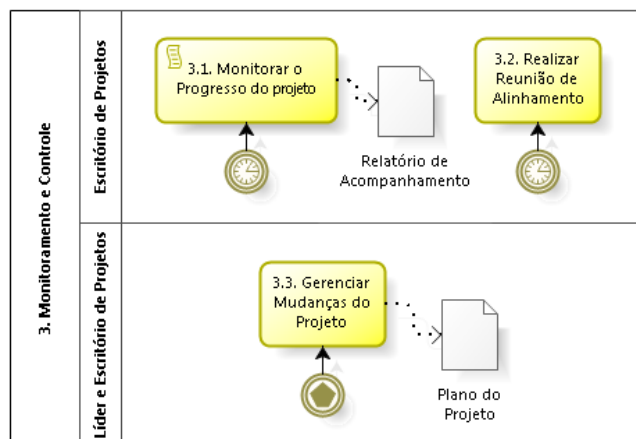


Figura 4. Processos de Monitoramento e Controle

Já na fase de Monitoramento e Controle encontram-se os processos que acompanharão o progresso dos projetos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas e

preventivas. Essa etapa do ciclo de vida ocorre em paralelo a execução e é fundamentalmente acompanhada pelo escritório de projetos.

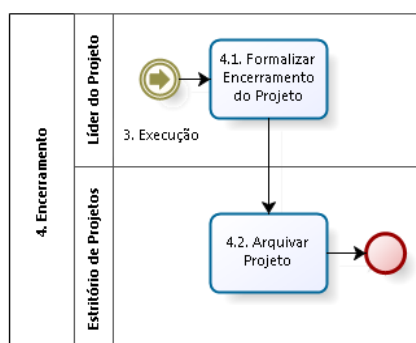


Figura 5. Processos de Encerramento

Por fim, no Encerramento estão os processos para finalizar o projeto, e registrar seus resultados, bem como as lições aprendidas durante sua execução

Além da definição da metodologia, foi construído um painel para monitoramento em tempo real dos projetos, o painel de monitoramento de projetos setoriais (PMPS). A nomenclatura foi estendida para toda a universidade, considerando que ao fim da implantação alguns setores já despertaram interesse em adotar e metodologia para gestão dos seus projetos. O painel de monitoramento dos projetos está disponível em <http://paineis.ufca.edu.br/pmeps>.

2.3. Implementação

A implementação da metodologia proposta ocorreu inicialmente em duas etapas: a primeira foi efetuada em paralela a etapa de definição, através de projetos piloto (um de cada coordenadoria da DTI), de forma que a definição e ajustes partiram do campo prático. Uma vez sida definida nos projetos piloto, a metodologia foi implantada nos demais projetos de TI, formalizando projetos novos e em execução juntamente ao escritório de projetos de TI.

3. Resultados

Objetivando verificar o nível de maturidade do gerenciamento de projetos com base no índice IGovTI, foi aplicada a dimensão 5.6 do questionário de avaliação [Brasil. Tribunal de Contas da União 2014], buscando determinar o nível da instituição, partir da classificação em inicial, básico, intermediário e aprimorado, tomando a nota geral o índice em gerenciamento de projetos. É importante considerar que esse questionário é de auto avaliação.

De forma a entender a evolução dessa nota ao longo da implantação da proposta, o questionário foi utilizado para identificar 3 cenários: O **cenário 1**, antes da aplicação do processo de gestão de projetos, anterior ao ano de 2016; o **cenário 2**, durante a aplicação do processo de gestão de projetos, considerando que em 2016 foi completado um ciclo bienal, e foi necessário responder o questionário formalmente para o TCU; e por ultimo o **cenário 3**, posterior a aplicação da proposta, em 2017.

A partir dessas respostas os 3 cenários verificamos a evolução dos projetos de TI da UFCA no índice de gestão de projetos a partir do demonstrado na Figura 6.

Podemos verificar a evolução da UFCA o qual saiu do nível inicial antes da implantação da proposta, atingiu o nível básico durante o ciclo bienal de avaliação, quando a proposta ainda estava em implementação, e ao fim da implementação atingiu o nível aprimorado. Ao consideramos a classificação atual da universidade, verificamos que destoa da maior parte dos órgãos da administração pública, os quais nas perguntas

do item Q56, referente a gerenciamento de projetos, apresentam nível inicial (51%), conforme Levantamento de Governança de TI individual [Brasil. Tribunal de Contas da União 2016].

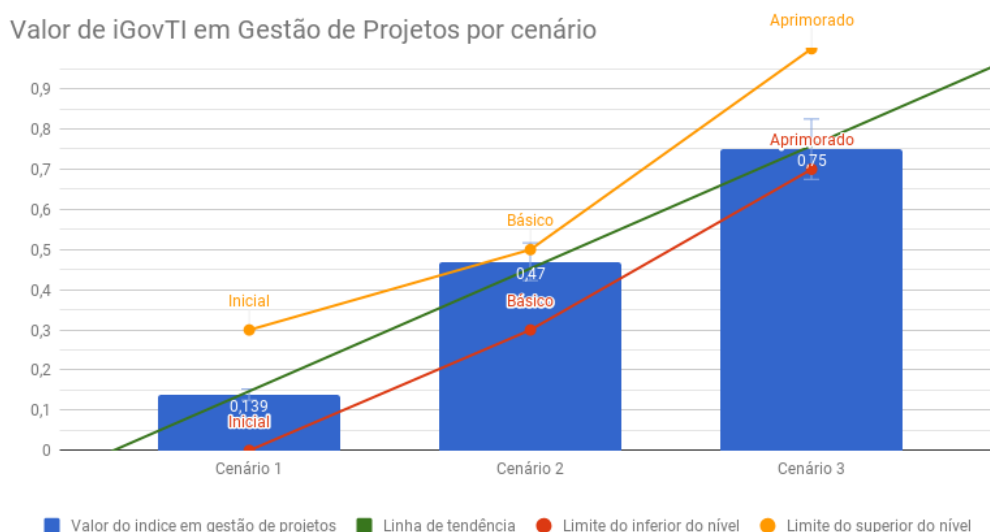


Figura 6. Evolução de iGovTI em Gestão de Projetos na UFCA

4. Conclusão

Podemos constatar a partir da evolução do índice o iGovTI aplicado ao gerenciamento de projetos, que a instituição pulou do nível inicial ao nível aprimorando na área em questão, atingindo um nível maior que o esperado, e acima da maioria das instituições participantes da avaliação. Isso demonstra o resultado positivo em adotar uma prática simplificada de gestão de projetos, bem como a relevância da presente pesquisa para demais órgão da administração pública.

Apesar de todos os ganhos, é importante considerar, que a UFCA está muito próxima no nível inferior da classificação aprimorada, o que pode facilmente ser diminuído em uma reclassificação das faixas (como ocorreu entre 2012 e 2014), dessa forma, é importante melhorar os resultados gerais, estruturando mais formas de acompanhar, medir e revisar o processo de gestão de projetos.

References

- Brasil. Tribunal de Contas da União (2014). Levantamento de governança de TI 2014.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (2016). Levantamento de governança de TI 2016 - Relatório Individual UFCA. p. 100.
- Foggetti, C. (2014). Gestão Ágil de Projetos. Pearson Ed ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Project Management Institute (2013). Um Guia do Conhecimento em Gerencimanto de Projetos (Guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- UFCA (2016). Plano Diretor de Tecnologia da Informação UFCA 2015-2016. Diretoria deTecnologia de Informação da Universidade Federal do Cariri. <https://www.ufca.edu.br/portal/documentos-online/dti-cat-1/4529--2989/file>.