



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Implantação de Escritório de Gestão de Projetos na STI /UFPB

EDUARDO MARTINS DE ARRUDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO
DE PROJETOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA:
UMA ABORDAGEM HÍBRIDA**

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	3
PROBLEMA DE PESQUISA.....	5
OBJETIVO DA PESQUISA.....	5
INOVAÇÃO CONCEITUAL DA PROPOSTA.....	5
REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	7
QUADRO DE DISPONIBILIDADE.....	7
REFERÊNCIAS.....	8

CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Através deste estudo, pretendo descrever uma proposta de Escritório de Gestão de Projetos (EGP) na Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Para isso, faz-se necessário contextualizar alguns pontos.

Para o Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), principal referência internacional em gestão de projetos (GP), de iniciativa do Project Management Institute (PMI®), projeto pode ser entendido como um “conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos”; a gerência de projetos é a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas nos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento visando atender as expectativas dos atores envolvidos no projeto” (PMI®, 2004). Por sua vez, em termos conceituais, podemos compreender Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gestão de Projetos (EGP) como uma estrutura organizacional que centraliza e coordena os projetos, programas e portfólios sob sua alçada. Um EGP deve estar sintonizado com alta direção da organização, possibilitando o desdobramento do pensamento estratégico em ações dos níveis

tático e operacional. Viabilizando entregas e o alcance dos resultados esperados.

O espectro de atuação do EGP varia desde atividades de consultoria até autoridade máxima na gestão de projetos dentro do departamento ou setor da organização. Um EGP pode ser criado apenas para apoiar um único projeto ou coordenar diversos projetos, programas e até portfólios. Nos últimos anos, tem aumentado o número de órgãos públicos que estão se beneficiando com a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos em sua estrutura.

Dessa forma, a presente proposta de estudo se baseia na implantação de um Escritório de Gestão de Projetos na STI em fases, através de um projeto piloto. Que poderá ser inicialmente pensado para apoiar um único projeto/evento. Tal abordagem poderá ajudar a melhor ter controle dos resultados, facilitando o alcance dos objetivos e fazendo que cada vez mais as pessoas compreendam a ideia da importância do escritório de projetos dentro do órgão.

Além do alinhamento desta proposta como a área de interesse da linha de pesquisa Marketing e Tecnologia com ênfase em TI, representando uma contribuição para o PPGA e para comunidade acadêmica. O presente estudo, justifica-se, também, por possíveis benefícios para STI:

- Contribuir para a institucionalização do primeiro escritório de projetos da UFPB;
- Amadurecimento no gerenciamento de projetos;
- Aumento da taxa de sucesso nos projetos;
- Incentivar a cultura voltada para o desenvolvimento das potencialidades humanas dentro das equipes de TI;
- Maior entrosamento e engajamento dentro de equipes de projeto;
- Consolidar o uso de metodologias, documentação e boas práticas na execução dos projetos;
- Contar com a expertise e conhecimentos de professores que passaram pela gestão da STI;
- Incentivar a gestão compartilhada de recursos;
- Gestão do conhecimento organizacional e capital intelectual;
- Excelência na escolha e uso de ferramentas de trabalho;
- Uso adequado de benchmarking;

A proposta aqui presente busca trabalhar em cima de uma abordagem híbrida, com destaque para abordagem sociotécnica e metodologias ágeis (Scrum, Lean, Feature-Driven Development, entre outras possibilidades). Outros temas/conceitos direcionadores para implementação do modelo de EGP aqui proposto encontram-se na seção de Referencial Teórico deste anteprojeto.

A escolha pela abordagem sociotécnica está pautada no caráter humanístico intrínseco da metodologia. A abordagem sociotécnica é entendida por muitos autores como uma filosofia, um corpo de princípios que tenta explicar e compreender contextos das relações humanas permeados por tecnologias (CORREIA, 2013). A abordagem sociotécnica apresenta-se como de grande valia para esta pesquisa, pois revela que não é apenas ótimas ferramentas tecnológicas que fazem a diferença, o componente social é extremamente importante no sucesso de qualquer organização.

Conforme Trist & Murray (1993), um sistema baseado na abordagem sociotécnica, pode ser dividido em dois subsistemas: o técnico e social. Sendo ambos interdependentes e o resultado de um pode afetar ou comprometer o resultado geral.

Corroborando com este pensamento, especialistas na área de Gestão de Projetos (GP) consideram a importância do componente humano para o sucesso dos projetos. Por exemplo, Trentim (2014) considera três alavancas de poder para o gerente de projetos, são elas: processos e metodologias, documentação e influência do gerente. O autor ainda define como tríade do sucesso em gestão de projetos: Metodologias – Pessoas – Ferramentas.

Atento a natureza institucional da UFPB, o destaque aqui dado a metodologias ágeis, deve-se ao fato de ser uma tendência na área de gerenciamento de projetos e que vai também ao encontro do princípio de Transformação Digital. Nos últimos tempos, o Governo Federal tem explorado o conceito de Transformação Digital como uma maneira de converter para o meio digital, simplificar, desburocratizar e aperfeiçoar os serviços realizados por entes públicos. O uso de metodologias ágeis tem sido também apoiado pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Setic) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) como um caminho para a eficiência, eficácia e efetividade das atividades ligadas aos órgãos e setores de TI na esfera Federal.

Por fim, destaco ainda, apoiado na literatura, a importância de compreender alguns fatores considerados elementos-chave para o sucesso e perenidade da implantação de um EGP na STI.

Entre eles, destaca-se: clientes e stakeholders, natureza do negócio, política de gestão do conhecimento, canais de relacionamentos, processos e recursos (financeiros, humanos, ferramentas), monitoração dos resultados, uso assertivo de indicadores de sucesso (KPI), cumprimento de SLAs estabelecidas, dashboards, além de outros.

PROBLEMA DE PESQUISA

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), apresenta-se como a maior instituição de ensino do estado da Paraíba e está posicionada entre as melhores do país. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão nas mais diversas áreas de conhecimento, contribui para o desenvolvimento socioeconômico do estado. Por sua vez, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) atua como órgão auxiliar de direção superior à Reitoria da UFPB.

A STI possui papel estratégico para a instituição, atuando como provedora de serviços relacionados à TI, que fomentam o desenvolvimento da instituição em vários aspectos: pesquisa, ensino, extensão, gestão administrativa, executora de políticas estratégicas, salvaguarda de dados institucionais, entre outros papéis.

No entanto, ao longo de sua história, a gestão de projetos na STI sempre seguiu uma abordagem “Ad Hoc”. Ou seja, não há uniformização e nem adoção de processos definidos para condução de projetos. Muitas vezes, cada projeto acaba exigindo um esforço maior do que seria necessário, pois não há uma estratégia que consolide o gerenciamento de projetos. Não há uma adequada gestão do conhecimento e estratégias oficiais de incentivo à criatividade e à inovação na resolução de problemas.

Dessa forma, constitui como problema de pesquisa: **Como elaborar uma proposta de criação de Escritório de Gestão de Projetos pautada na criatividade e inovação, aperfeiçoamento de atividades, cumprimento da missão e construção da visão da STI perante a comunidade acadêmica?**

OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo está fundamentado na elaboração de uma proposta de implantação de escritório de projetos que melhor se adeque ao contexto e circunstância da STI. Dessa forma, como resultado da pesquisa acadêmica (tese), será elaborado um modelo/manual de implementação de EGP a ser apresentado à STI.

Já em relação aos objetivos específicos, vale destacar alguns:

- Sistematizar conhecimentos em Escritório de Gestão de Projetos;
- Mapear cenário atual de gerenciamento de projetos na STI;
- Compilar políticas, documentos institucionais e dados sobre uso de frameworks/ferramentas de trabalho;
- Estabelecer contato com diferentes líderes e membros das equipes;
- Analisar aspectos intrínsecos à motivação e engajamentos dos profissionais do órgão na execução de projetos;
- Formular etapas e passos para implantação do EGP;
- Experimentar/validar novas práticas com as equipes de trabalho;
- Propor métricas e indicadores de sucesso na gestão de projetos;

Contudo ao longo da pesquisa, é natural que outros objetivos secundários venham a surgir ou se apresentem como desdobramentos dos já citados.

INOVAÇÃO CONCEITUAL DA PROPOSTA

No âmbito da UFPB, a missão da instituição evidencia a preocupação com a inovação e excelência de sua atuação perante a comunidade acadêmica, conforme trecho do seu PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional): “Ser reconhecida como uma universidade inovadora, de excelência acadêmica, científica, tecnológica, artística, cultural e referência na gestão pública” (UFPB, 2019, p. 10).

Dessa forma, enquanto pesquisador e servidor da instituição, acredito que as concepções por ora enfatizadas tornam o propósito desta investigação inédito e inovador. Inédito por pretender desenvolver uma proposta de implantação do primeiro Escritório de Gestão de Projeto (EGP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Ação que inicialmente estará voltada para Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), com potencial de ser replicada a outros setores estratégicos da instituição. Inovador por tratar de uma proposta de implantação de EGP sob abordagem multidisciplinar, com temas ainda pouco explorados na área de Gestão de Projetos, tais como: Abordagem Sociotécnica, Teoria do Flow, Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM), entre outros que estarão conjugadas com metodologias e framework já difundidos na área de EGP.

Ainda em tempo, o modelo de EGP aqui proposto deve ser entendido como integrativo e multidisciplinar, adaptado à realidade e natureza de negócio da STI. Com propósito de contribuir para a eficiência, eficácia e efetividade do órgão no cumprimento do seu papel institucional, conforme o preceituado no PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação) e PETI (Planejamento Estratégico em Tecnologia da Informação).

REFERENCIAL TEÓRICO

No quadro a seguir, serão apresentados alguns temas relevantes para a proposta do Escritório de Gestão de Projetos da STI. Vale destacar que outros aportes teóricos podem ser necessários durante o decorrer da pesquisa. Assim como a retirada ou ajustes nos tópicos citados abaixo.

Quadro 01 – Referencial teórico

Conceitos-chave, temas relacionados	Relevância para o estudo	Algumas referências relacionadas
PRINCE2®	Assim como PMBOK®, constitui com guia de referência na área de Gestão de Projetos. Possuindo princípios, temas, processos e ambiente de projeto. São boas práticas, replicáveis e passíveis de serem adotadas na gestão de projetos da STI.	Axelos® (2015); APMG International PRINCE2® (2015); Matos et al. (2013).
PMO Value Ring®	Trata-se de uma metodologia/framework amplamente difundida mundialmente no tocante implantação de EGP. Composta por princípios e software. Seus princípios e práticas podem ser de grande valia para a implantação do EGP da STI.	PMO Global Alliance®; Pinto (2015).
Flow Theory (Teoria do Flow)	O estudo do conjunto de fatores responsáveis pelo “estado de flow” em equipes de TI, pode ser de grande valia na motivação das pessoas envolvidas em projetos gerenciados pelo EGP da STI.	Csikszentmihalyi (1990); Moura Júnior (2015); Bellini et al. (2012);
Governança Corporativa	A utilização de princípios e valores da governança corporativa estão também voltados para as entidades e organizações públicas. Desse modo, é salutar o alinhamento das atividades do EGP da STI com princípios de governança, tais como: eficácia, eficiência e efetividade, transparência, ética, equidade, prestação de contas, responsabilidade e retorno social.	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Rosseti & Andrade (2014); Silveira (2010); STEINBERG (2003).
Mineração de Dados (Data Mining)	No contexto da STI, quando pensamos em sistemas e dispositivos tecnológicos sendo usados para coleta e armazenamento de dados. Devemos, logo,	

	pensar em como fazer melhor uso dos dados institucionais, lapidando-os e extraíndo novos conhecimentos e relações. É nesse ponto que entra os softwares e técnicas de mineração de dados, as quais devem ter sua relevância considerada nas diretrizes do EGP aqui proposto.	De Castro e Ferrari (2017); Hand, Mannila e Smyth (2001);Dahar (2013); Lin (2005).
Inteligência artificial (IA)	Inteligência artificial ou IA está voltada para aplicações e sistemas computacionais que atuam de forma inteligente, extrapolando a capacidade de raciocínio humano. Dessa forma, faz-se necessário entender possíveis contribuições da IA nos projetos sob alçada da STI.	Poole e Mackworth (2010); Russell e Norvig(2016).
Internet of Things (IoT)	Já a temática de IoT está trata de conectar objetos físicos à Internet, trocando informações a distância, tal qual: geladeiras, armários, portas e catracas, etc. Na prática, é crescente o uso de IA e Internet das Coisas em soluções tecnológicas, tais como voltadas para o ambiente universitário.	Asthon (1999); Mattern e Floerkemier(2010); Ruiz et. al. (2004).

Fonte: Autor, 2020.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta proposta de doutorado, compreende-se que a pesquisa será do tipo aplicada, uma vez que tem a finalidade de identificar uma solução prática para STI (enquanto campo empírico desta pesquisa). O que se alinha à definição apresentada por Silva e Menezes sobre pesquisa aplicada, pois “tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2005, apud Matias-Pereira, 2016, p. 88).

Quanto à abordagem, este projeto pode ser classificado como qualitativo, pois pretende compreender o fenômeno investigado a partir de uma abordagem interpretativa dos dados coletados diretamente no contexto onde ele ocorre. E quanto aos objetivos, de acordo com a classificação utilizada por Gil (2009, apud Matias-Pereira, 2016), pode ser enquadrado como exploratório, uma vez que objetiva investigar com profundidade o objeto estudado, buscando familiarizar-se com suas particularidades, características, configurações, de forma a construir um panorama mais completo possível da dinâmica do setor.

O vínculo institucional do autor com a STI facilitará a articulação com os atores do processo e com o contexto de trabalho, caracterizando o projeto como uma pesquisa aplicada a uma realidade organizacional. Dessa forma, podemos caracterizar metodologicamente como pesquisa-ação. Entendida por alguns autores, como aquela pesquisa em que o pesquisador ao mesmo tempo em que participa do processo terá também como ajudar a intervir na realidade do setor. Na pesquisa ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. (THIOLLENT, 2011, p.21).

Ao se encontrar na condição de servidor do órgão, ocupando o cargo de analista de TI, o proponente deste projeto de pesquisa terá a penetração necessária no setor para dialogar com a comunidade acadêmica e implementar as ações que forem apontadas pela pesquisa. A grande vantagem da pesquisa-ação, é que ela tem o potencial de gerar algo concreto e aplicável, os resultados são usufruídos de forma mais presente na “resolução de problemas coletivos ou sociais dentro e fora das organizações” (ALMEIDA; PERUCCHI; FREIRE, 2020, p.4).

Ainda sobre os procedimentos técnicos, considero outras opções que podem ser trabalhadas paralelamente neste estudo: revisão bibliográfica, análise documental, grupo focal, estudo de caso,

técnica de Delphi, estudo comparativo (através de benchmarking de cases de sucesso de natureza similar à UFPB).

Por fim, considerando se tratar de um processo dinâmico, onde outras variáveis possam surgir no transcurso da pesquisa, outras técnicas poderão ser adotadas.

REFERÊNCIAS

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>>. Acesso em: 02 out.2020.

MOURA JÚNIOR, P. J. de. **Se quer que seja bem feito, faça em equipe: flow e desempenho em equipes de tecnologias**. 2015. 229f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, JoãoPessoa, 2015.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos:GUIA PMBOK®**. 5. ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. 595 p.

PINTO, Américo. **Como fazer seu PMO sobreviver em tempos difíceis:O Fenômeno PMO**. 2016. Disponível em: <<http://www.pmovaluering.com/pt/metodologia/>>. Acesso em: 28 set. 2020a.

PINTO, Américo.**PMO VALUE RING**.-: Pmo Global Alliance, 2017. 32 slides, color.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18.ed.São Paulo: Cortez, 2011.

TRENTIM, M. H. **Gerenciamento de Projetos: Guia para certificações CAPM® e PMP®**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TRIST, E.L. **The Evolution of Social-Technical Systems**, 1981.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional: UFPB 2019-2023**. 2019. 237p. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf>. Acesso em: 05.out.2020

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.