

Gestão de uma equipe de administração de *datacenter*: um relato de experiência

Carlos Frederico Medeiros de Souza¹, Gonçalo Manoel da Silva Neto¹, Marcelo José Santos da Silva¹, Vamberto de Freitas Rocha Júnior¹

¹Universidade Federal Rural de Pernambuco
Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI
Rua Dom Manoel de Medeiros, S/N – Bairro de Dois Irmãos – Recife – PE
{carlos.fmsouza,goncalo,marcelo.jssilva,vamberto}@ufrpe.br

Resumo

Este trabalho relata a experiência, destaca algumas estratégias adotadas e os resultados obtidos na coordenação da equipe de suporte e administração do datacenter do Núcleo de Tecnologia da Informação da Universidade Federal Rural de Pernambuco a partir de janeiro de 2012, com a adoção e adaptação de boas práticas de gestão de equipes, de gerenciamento de projetos e de serviços de TI.

1. Introdução

As metodologias ágeis como o *Scrum* [Sutherland, 2016] e as boas práticas de gerenciamento de projetos de TI [Costa, 2011] e de serviços de TI [Cestari Filho, 2011] são amplamente utilizadas pelas organizações públicas. No entanto, diante das dificuldades enfrentadas pelos órgãos de TI, como a falta de pessoal suficiente e especializado em uma instituição federal de ensino superior e devido as especificidades da universidade, a adoção de metodologias de gestão de equipes, projetos e serviços deve ser feita com muitas adaptações e síntese das técnicas descritas em suas literaturas. Isso é ainda mais potencializado no caso da Coordenação de Suporte do NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação) da UFRPE (Universidade Federal Rural de Pernambuco).

Apesar dos bons resultados e da eficácia na gestão de equipes, projetos e serviços, as abordagens acima não consideram o tamanho das equipes que estão realizando os projetos, mantendo os serviços e ao mesmo tempo atendendo as solicitações do dia-a-dia dos usuários. No caso da Coordenação de Suporte do NTI, além da equipe reduzida, necessitava de treinamento e experiência nos processos da administração pública. A alta rotatividade, percebida no órgão de TI da instituição, também dificultava o planejamento. Diante disso, o gerenciamento de uma equipe de suporte se revelou difícil principalmente pela incredulidade quanto aos resultados que poderiam ser obtidos com a utilização de boas práticas e metodologias de gerência de pessoal, projetos e serviços.

Nas próximas seções serão descritas a experiência que obtivemos no NTI e as estratégias (algumas planejadas outras adquiridas no decorrer do gerenciamento) utilizadas na coordenação da equipe que administra o *datacenter* da UFRPE.

2. Métodos

Neste trabalho a administração ou suporte de TI em *datacenter* está definido como as atividades diárias, de médio e longo prazo necessárias para a manutenção dos serviços e soluções de TI utilizados pela comunidade, sejam eles através da *intranet* da instituição ou pela *internet*. O *datacenter* pode ser definido como as instalações onde estão hospedados os serviços e soluções de TI. Já os serviços e soluções de TI são todos os equipamentos e *softwares* que fornecem algum valor de uso [Marron, 2016] para o usuário. Como exemplos de serviços e soluções de TI podemos citar: serviços de hospedagem de *websites*, serviços de *e-mail*, acesso a *internet*, acesso a federação CAFe (Comunidade Acadêmica Federada) da RNP (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa), o serviço de atendimento das solicitações de TI (Central de Serviços) da instituição, antivírus institucional, o sistema de controle de livros da biblioteca ou um simples servidor de arquivos local.

As próximas sub-seções descrevem os problemas enfrentados pela equipe de suporte no ambiente institucional do NTI da UFRPE, algumas abordagens adotadas pelo órgão de TI para a melhoria de sua gestão, as experiências da Coordenação de Suporte com as estratégias utilizadas, destaca alguns resultados e faz uma conclusão sobre a experiência da coordenação.

2.1. Um pouco de governança e gestão

Possuir planos de governança e de gestão como PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) [UFRPE, 2016], PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação) [UFRPE, 2017] e PE (Planejamento Estratégico do órgão de TI) [NTI, 2017] e PDA (Plano de desempenho Anual) também são importantes para manter as equipes com foco nos projetos e os objetivos bem definidos. É possível afirmar que sem esses planos ficaria impossível realizar algo de concreto em um órgão de TI da universidade. A criação do CTI (Comitê de Tecnologia da Informação) como órgão de governança de TI na UFRPE também foi uma ação que permitiu uma melhor gestão do órgão de TI e por conseguinte uma melhor gestão da equipe de suporte.

No entanto, a experiência mostrou que a maior parte das atividades do dia-a-dia da equipe de suporte estão mais relacionadas com a manutenção e evolução do próprio *datacenter* que a entrega de novos projetos. Portanto, devemos seguir o planos descritos acima como objetivo principal, mas a boa gestão diária das equipes e serviços têm uma influência significativamente maior nos resultados para a TI da instituição. O alinhamento com os planos de governança, de gestão e com o CTI, destacados acima, nos permitiu um maior equilíbrio com as demandas da comunidade evitando o “balcão de serviços de TI” que levava a equipe de suporte ao desvio de foco e por consequência a atrasos ou a não entrega de projetos, dificuldades na evolução do *datacenter* e baixa qualidade de manutenção dos sistemas e serviços de TI, além de uma grande desmotivação individual dos funcionários da coordenação de suporte do NTI.

Quanto mais projetos (serviços e soluções de TI) são entregues à comunidade mais passivo (pós-entrega) é gerado para mantê-los. O gestor de suporte precisará empregar mais tempo da equipe para gerenciar os serviços e soluções de TI, consequentemente menos tempo vai restar para concluir novos projetos. Portanto, antes

do início dos projetos é necessário realizar acordos para definir “quem” vai fazer a gestão (administração dos serviços no dia-a-dia) dos novos projetos de TI da instituição. Apesar de ser uma boa prática, a separação das equipes que desenvolvem os projetos daquelas que fazem a gerência do serviço pós-entrega, ainda não é possível para a equipe de suporte do NTI da UFRPE.

2.2. Metodologia ágil, o papel do gestor e os problemas reais

Reuniões semanais e às vezes mais de uma reunião por semana é uma prática básica para a manutenção da equipe com foco e produtividade. Utilizamos o *Scrum* [Sutherland, 2016] para essas reuniões (com uma síntese da metodologia, pois todos os projetos não possuem mais que duas pessoas responsáveis no nosso caso). Definir as tarefas, analisar os problemas e adotar novas estratégias para resolvê-los são os principais temas desse encontro semanal. Também realizamos reuniões diárias rápidas com o objetivo de manter a equipe com o foco nas tarefas definidas na reunião da semana, desta forma conseguimos ajustar as tarefas diariamente. As tarefas devem ser claramente definidas e todas elas com responsáveis indicados para a sua realização. Escutar as idéias e permitir a criatividade dos profissionais da equipe geralmente definem as melhores estratégias de se concluir um projeto, atender a uma solicitação de usuário ou vencer uma dificuldade na manutenção ou gerência de um serviço.

O papel do gestor de suporte é retirar todos os obstáculos que possam dificultar o trabalho da equipe [Sutherland, 2016]. Essa atividade do gestor vai permear quase que todo o seu tempo, pois o que impede a realização de projetos de TI não são as dificuldades técnicas (com algumas exceções) mas sim problemas como: licitações e aquisições não concluídas para a infraestrutura, modificação do planejamento devido a paralisações de servidores, infraestrutura física inadequada do *datacenter*, conflitos de interesses na administração superior e às vezes a necessidade de adequação a normas e regulamentos definidos por órgãos superiores de controle e gestão.

2.3. Gerenciamento de projetos e serviços

Com uma equipe reduzida, não seria possível utilizar todas aquelas boas práticas de gerenciamento de projetos e de serviços de TI, mesmo poucas, elas precisam ser bem avaliadas. É necessário decidir pelo uso apenas daquelas extritamente indispensáveis na gestão. A urgência das atividades diárias nos faz escolher as mais adaptáveis a equipe. Podemos destacar que utilizamos no NTI da UFRPE alguns conceitos das boas práticas de gerenciamento de projetos de TI [Costa, 2011], são apenas três artefatos: “Documento de conceito preliminar do projeto” ou Termo de Abertura do Projeto, “Documento de escopo e não escopo do projeto” e “EAP” (Estrutura Analítica de Projetos), estes formam o nosso plano de gerenciamento de projeto [Costa, 2011]. Adicionalmente, este ano (2017), adotamos também a ferramenta *Redmine* [Redmine, 2017] como sistema de controle dos projetos do NTI.

Para a gestão dos serviços de TI, adotamos o conceito de “Ponto Único de Acesso” na operação de serviços [Cestari Filho, 2011] do ITILv3 [Cestari Filho, 2011]. Este conceito é implementado através de um *software* de registro de solicitações dos usuários (baseada no *e-mail*), conhecido como *RT (Request Tracker)* [Best Practical,

2017]. Este é o canal único, a Central de Serviços [Cestari Filho, 2011], para o contato com os usuários. Eliminamos o contato telefônico e o atendimento presencial, utilizados apenas após o devido registro no sistema *RT* (<http://rt.nti.ufrpe.br>) e quando solicitado pela equipe de suporte. A Figura 1 descreve o processo utilizado na gerência da coordenação de suporte através da notação *BPMN* (*Business Process Model and Notation*) [OMG, 2017].

Na figura 1 são mostradas as “entradas” (artefatos) para a coordenação de suporte, são elas: o PDTI da UFRPE, o PE do NTI e as solicitações dos usuários (*RT*) originadas na Central de Serviços. Esses artefatos nos fornecem as informações necessárias para construirmos o PDA da coordenação de suporte, documento que nos auxilia no planejamento anual das atividades. Existem dois papéis representados no processo: a própria Coordenação de Suporte e a Central de Serviços (*RT*). As solicitações de serviços realizadas pelos usuários são entradas também para o planejamento de novos projetos. Portanto as atividades diárias da Coordenação de Suporte são de três tipos apenas: as tarefas definidas para a realização dos projetos do PDA, a gerência e manutenção dos serviços definidos no Catálogo de Serviços de TI [NTI, 2015] e as atividades relativas as solicitações dos usuários através do *RT*.

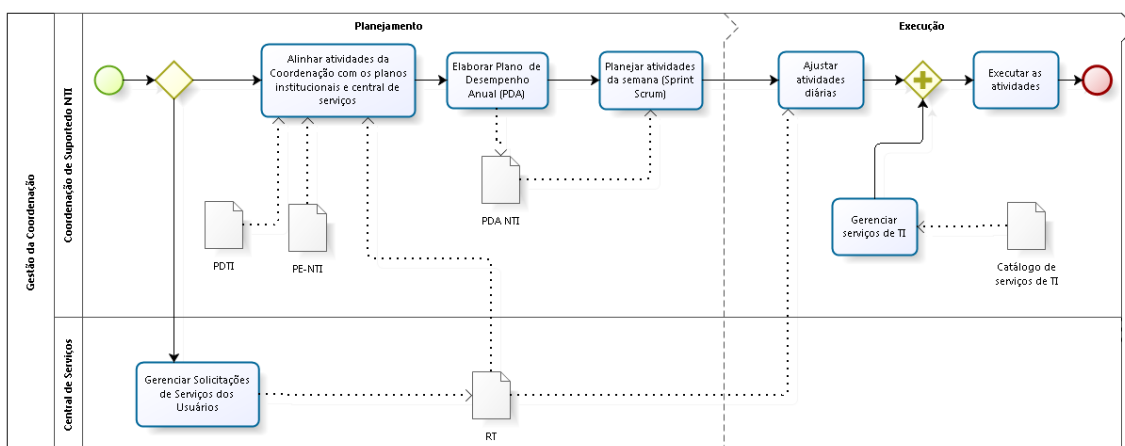


Figura 1. Representação em notação BPMN do processo de gerência da coordenação de suporte do NTI da UFRPE.

3. Resultados

Com a adoção de estratégias de síntese das boas práticas de gerenciamento de projetos, do gerenciamento de serviços e do gerenciamento da equipe foi possível obter uma modificação do processo das atividades da Coordenação de Suporte, até 2012 não havia nenhuma abordagem sendo utilizada. O maior resultado positivo foi a criação de uma cultura de planejamento e alinhamento com objetivos e metas institucionais.

Hoje os funcionários apenas realizam tarefas que estejam planejadas pelo PDTI, que estejam devidamente registradas na nossa Central de Serviços (*RT*) ou definidas no nosso Planejamento Estratégico (PE-NTI). A união da utilização de mecanismos de governança com as estratégias na coordenação da equipe de suporte permitiu a entrega de diversos projetos, padronização de atendimento, um mínimo pré-definido de processos na gestão dos serviços e maior qualidade na gerência da equipe de suporte.

4. Conclusão

O emprego de abordagens de gestão de equipes, de projetos e serviços é bem-vinda e crucial para a realização de uma gestão de qualidade dos órgãos de TI das universidades, porém é necessário adotar a medida certa de todas essas abordagens. A experiência na coordenação de suporte de TI da UFRPE nos alertou que devemos ter o foco diário no atendimento aos objetivos do órgão de TI e na realidade da gestão pública.

Treinar a equipe constantemente, ensiná-la a criar a experiência necessária para trabalhar no serviço público, além de mantê-la motivada são as principais tarefas do gerente ou coordenador da equipe de suporte. Essas estratégias, somadas à adoção dos conceitos de metodologias e boas práticas de gestão de equipes, projetos e serviços de TI, definem o processo de gestão da coordenação de suporte. Com essa abordagem está sendo possível realizar a gerência, através de um processo definido (Figura 1), do *datacenter* e dos serviços e soluções de TI da UFRPE.

Referências

- Best Practical (2017), “RT – Request Tracker”. Acesso web: <https://bestpractical.com/request-tracker/>.
- Cestari Filho, F. (2011) “Gerenciamento de Serviços de TI”. 1ª ed. Rio de Janeiro: RNP/ESR, 2011. 242 p.
- Costa, R. (2011) “Gerenciamento de Projetos de TI”. 1ª ed. Rio de Janeiro: RNP/ESR, 2011. 224 p.
- Marron, D. (2016) “Economia – 50 conceitos e teorias fundamentais explicados de forma rápida e clara”; tradução Fernando Santos. São Paulo: Publifolha, 2016. 160 p.
- NTI (2015) “Catálogo de serviços de TI da UFRPE”. Acesso web: <http://www.ufrpe.br/br/content/cat%C3%A1logo-de-servi%C3%A7os-computacionais-da-ufrpe-dispon%C3%ADvel-para-comunidade-universit%C3%A1ria>.
- NTI (2017) “Planejamento Estratégico do NTI da UFRPE”. <http://www.nti.ufrpe.br/pe-nti-2016-2019>.
- OMG (2017) “BPMN – Business Process Model and Notation”, Object Management Group – OMG, Acesso web: <http://www.bpmn.org>.
- RNP (2017) “Comunidade Acadêmica Federada”. CAFe. Acesso web: <https://portal.rnp.br/web/servicos/cafe>.
- Sutherland, J. (2016) “Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo”; tradução Nina Lua. 2ª ed. São Paulo: Leya, 2016. 240 p.
- UFRPE (2017) “Plano Diretor de Tecnologia da Informação”. PDTI. Acesso web: <http://www.pdti.ufrpe.br/>.
- UFRPE (2016) “Plano de Desenvolvimento Institucional”. PDI. Acesso web: <http://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-inicia-di%C3%A1logo-para-revis%C3%A3o-e-atualiza%C3%A7%C3%A3o-do-pdi>.