

Governança de TI e a gestão de demandas

Glória M. P.O. Damasceno¹, Núbia S. R. S. Santos¹, Vivian L. N. Araujo¹

¹Superintendência de Tecnologia da Informação
Universidade Federal Fluminense (UFF) – Niterói, RJ – Brasil

{gloriampod,nubiarosa,vlengruber}@id.uff.br

***Resumo.** Em virtude da necessidade de priorização de demandas atendidas pela STI-UFF, a partir de um alinhamento aos objetivos estratégicos da Universidade, foi elaborado um processo de priorização de demandas que inicia na Governança de TI, e culmina na avaliação e priorização pela Governança Corporativa. O artigo apresenta as motivações, detalhes do processo e uma análise da execução do processo.*

1. Introdução

A distribuição geográfica da Universidade Federal Fluminense (UFF) obriga o uso intensivo de tecnologias de comunicação. A UFF tem sua sede em Niterói, e está presente em dez localidades no Brasil. Adicionalmente, suas instalações em Niterói estão distribuídas por 18 imóveis distintos em vários bairros da cidade, envolvendo 3 campi e 15 unidades dispersas.

Para desenvolver sua atividade intelectual, conta com a produção de 124 departamentos de ensino, que integram a estrutura das unidades universitárias e atuam na gestão acadêmica para o bom andamento dos cursos. Como consequência, a infraestrutura de TIC da UFF depende em grande parte de boas condições de comunicação entre estes locais dispersos, e a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) opera uma grande rede de comunicação em Niterói – RedeUFF, estendida através de diversos enlaces para suas unidades em outras cidades.

Com a adesão ao REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, a UFF apresentou o maior projeto de expansão do país, e como resultado deste processo, a UFF obteve em 2014, a maior entrada de ingressantes entre as universidades federais do país. A instituição hoje corresponde a uma população de 96.804 pessoas dentre docentes, servidores técnicos-administrativos, terceirizados e discentes.

Neste ambiente desafiador, as demandas e solicitações recebidas pela STI crescem a cada ano na operação de seus principais serviços, relacionados às áreas de manutenção da rede UFF, segurança da informação, administração de sistemas de informações, manutenção de e-mails, criação e manutenção de bases de dados, desenvolvimento de portais, serviços de videoconferência, administração de rede de telefonia, entre outros. Nesse contexto, o gerenciamento do portfólio é crucial para orientar as decisões de investimento organizacional, além de permitir selecionar os programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos, fornecer transparência na tomada de decisão, priorizar a alocação de equipe e recursos físicos, aumentar a

probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o que foi investido e centralizar o gerenciamento do perfil de risco, conforme abordado no PMBOK (2017).

Além das necessidades requeridas para manter os serviços em operação adequadamente, são realizadas solicitações dos seguintes tipos:

1. Erros e falhas em sistemas/serviços
2. Execução de serviços existentes no portfólio da STI
3. Melhoria em serviços existentes
4. Novos serviços/sistemas

Perante a necessidade de analisar e priorizar as demandas recebidas, a Governança de TI (GTI) da STI elaborou em 2014 um processo de gestão de demandas para tratar dos itens 3 e 4. Conforme as boas práticas de gestão de serviços da ITIL (2011), os tipos 1 e 2 já estavam sendo registrados e atendidos pela Central de Atendimento (CA) em primeiro nível e pelo setor de Operações de TI em segundo nível. Durante os últimos anos, este processo tem amadurecido de forma a ser mais eficiente e garantir alinhamento com a estratégia corporativa. Todas as demandas são registradas na ferramenta Redmine, as do tipo 1 e 2 como chamados na Central de Atendimento e as do tipo 3 e 4 como demandas na área de Governança de TI.

2. Métodos

A Governança de TI da STI se deparou com a necessidade de registro e priorização das demandas de TI de forma a melhorar a gestão de TI e o atendimento à comunidade UFF. Depois de diversas revisões de processos, a STI se organizou para atender suas demandas como pode ser visto na Figura 1.

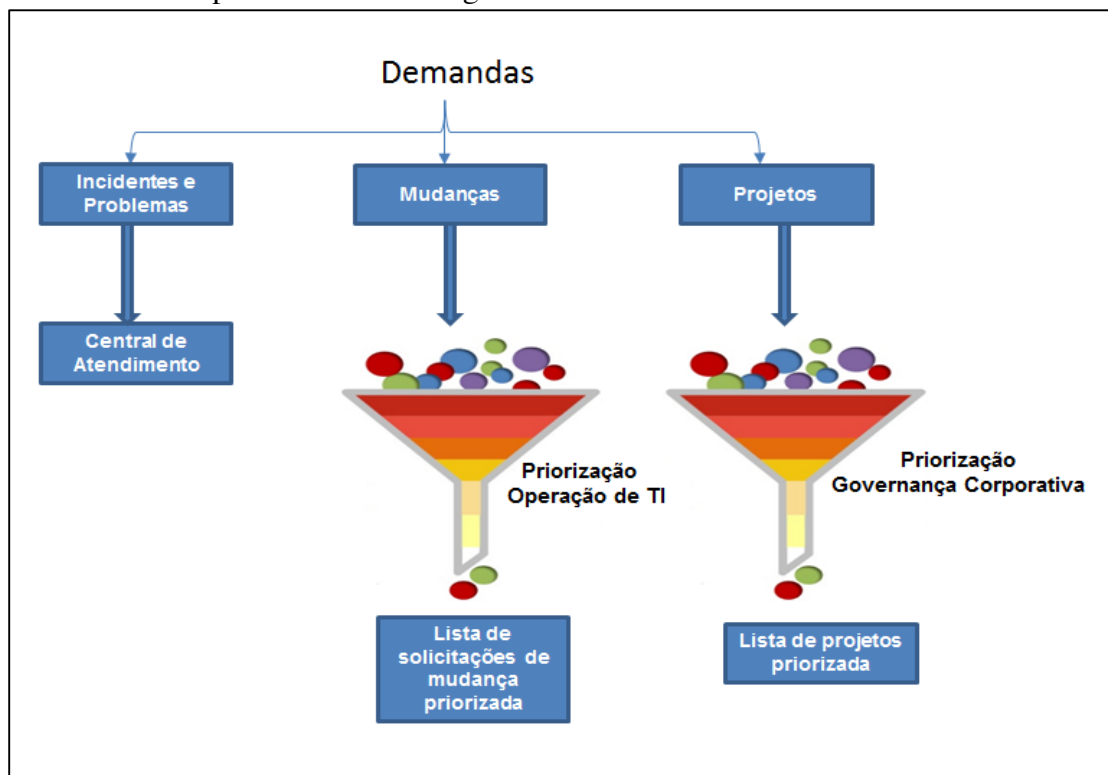


Figura 1. Fluxo de entrada de demandas

As demandas chegam à STI por dois canais: Central de Atendimento e Formulário de Demandas. A Central de Atendimento recebe chamados para atender os serviços já existentes bem como problemas ou falhas com estes serviços. Este chamado pode ser aberto via telefone ou pelo sistema da CA¹. Os chamados são acompanhados por um relatório de inatividade de forma a acompanhar o adequado atendimento aos serviços.

As demandas que tratam de melhorias ou novos serviços são abertas no Formulário de Demandas de TI (<http://demandas.sti.uff.br/>). Ao receber estas demandas, a equipe de GTI junto com especialistas das áreas verifica se trata de uma Solicitação de Mudança (SM) ou um potencial projeto (Figura 2). Para ser tratado como solicitação de mudança, a demanda deve tratar de uma mudança em um serviço existente e deve ser de baixa complexidade. Caso trate de novo serviço ou mudanças mais complexas, a demanda deve ser tratada como potencial projeto.

Caso seja uma solicitação de mudança, o gerente responsável pelo serviço abrirá um registro de SM na área de Operações do Redmine e irá relacionar com a demanda registrada pela Governança de TI. Neste momento, esta solicitação de mudança passa a entrar na lista de priorização da área de TI específica e será priorizada pelo seu gerente. Quando um mesmo solicitante abre mais de uma SM em pouco tempo, o gerente de sistemas tem a possibilidade de juntar o escopo destas solicitações e transformá-la em um potencial projeto.

Caso seja uma demanda relativa a um potencial projeto, esta demanda será analisada pela STI e posteriormente priorizada pela Governança Corporativa. Conforme recomendações do Guia MPS.br (2016), no que tange a gerência de portfólio de projetos de *software* (GPP), foram definidos alguns critérios para priorização de projetos, por entender que os projetos devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O Comitê de Governança Corporativa da UFF foi criado em 2015 para alinhar interesses e contribuir para a modernização e o sucesso da gestão, no cumprimento da missão da Universidade (Portaria 54.352 de 29/07/2015). A partir de 2016, o comitê passou a atuar na priorização das demandas de TI.

A priorização da Governança Corporativa é registrada em uma planilha que é atualizada mensalmente e pode ser vista em: http://www.governancadeti.uff.br/sites/default/files/noticias/priorizacao-ti-governanca-2018_0.pdf. Este comitê é formado pelo vice-reitor e seis representantes da universidade que pontuam os seguintes critérios:

1. Alinhamento estratégico - Define quanto esta demanda está alinhada com a estratégia da instituição
2. Transversalidade e impacto - Define quanto esta demanda envolve diversas unidades da universidade e o impacto no negócio
3. Risco jurídico - Define o quanto o não atendimento a esta demanda pode acarretar em problemas jurídicos
4. Risco de perda financeira - Define a possibilidade de perda financeira no caso de não atendimento da demanda.
5. Qualidade da informação - Define a importância de atender a demanda para que a universidade possua uma melhor qualidade das informações.

¹Processo da CA: <http://www.sti.uff.br/processos-novo/atendimento/index.html#diagram/1a79e862-2cf0-4fba-8e6e-292e737b0e43>

6. Tempo de entrega - Define o tempo estimado necessário para a execução do projeto.
7. Custo estimado - Define o custo inicialmente estimado para a execução do projeto.

Para cada critério podem ser atribuídos valores de zero a dez e cada critério possui um peso correspondente. Os pesos dos critérios de 1 a 5 são positivos e os critérios 6 e 7 são negativos. O somatório de todos, nos dá a pontuação final.

Esta priorização é um importante instrumento da gestão que norteia planejamento da STI e garante que estaremos alinhados constantemente à estratégia da instituição.

Com os potenciais projetos priorizados, o Escritório de Projetos da STI realiza a proposta destes projetos para validar o escopo e as estimativas de tempo e custo. Com estas informações, o escritório organiza o seu cronograma de acordo com as prioridades e as equipes disponíveis. Conforme abordado no PMBOK (2017), projetos são iniciados, a partir da priorização, para concretizar oportunidades que estejam alinhadas com as metas estratégicas de uma organização.

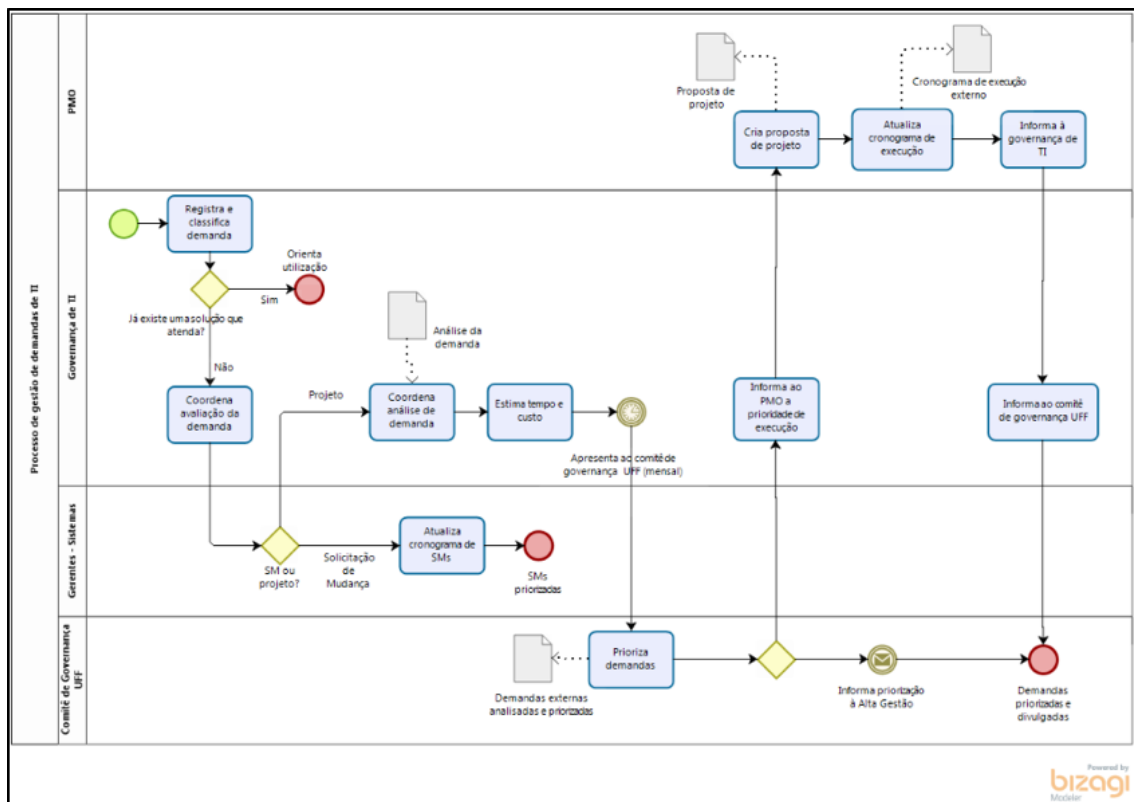


Figura 2. Parte do processo de gestão de demandas

O portfólio deve ser monitorado (MPS.br, 2016) e o processo reavaliado periodicamente. Dessa forma, reuniões de monitoramento do portfólio são realizadas quinzenalmente com a equipe de Governança Interna e a priorização pela Governança Corporativa é realizada mensalmente pelo comitê.

3. Resultados

A partir da implantação do processo de priorização de demandas (potenciais projetos) em 2014, 168 demandas foram registradas e 100 demandas foram analisadas e priorizadas pela Governança Corporativa. Em 2017, 44 demandas foram abertas, 50 priorizadas e 27 atendidas. Em relação às Solicitações de Mudança, em 2017, foram abertas 138 e executadas 127. Além de permitir o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da Instituição, o processo de análise de demandas permite transparência nos serviços realizados pela STI, além de evidenciar a relevância dos processos de TI para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à Instituição como um todo.

Por estarem alinhados aos objetivos estratégicos, novos projetos passaram a ter maior visibilidade, facilitando a obtenção de recursos para desenvolvê-los.

A priorização das demandas veio melhorar a gestão interna da STI, orientando a alocação de pessoas nas equipes internas de trabalho, facilitando a identificação do trabalho interno a ser priorizado. Entretanto, devido a quantidade de profissionais de TI insuficiente e à natureza organizacional da STI como sendo mista: estruturada/projetizada, ainda existem dificuldades na alocação de equipes para os projetos e frequentemente são necessários ajustes nos cronogramas.

Durante estes anos, com a priorização das demandas de TI, o setor de Governança de TI amadureceu os conceitos de gestão de serviços e portfólio de projetos, através da execução dos planos de trabalho de forma direcionada a obtenção de melhores resultados pela Instituição.

4. Conclusão

O planejamento de TI tem relação direta com o Plano Institucional, e o mesmo depende de TI para planejar inovação, processos ágeis, mais confiáveis e a expansão de serviços internos e externos à Instituição. Dessa forma, o processo de análise de demandas têm sido crucial para fomentar o papel estratégico de TI alinhado ao planejamento Institucional para atender às demandas que promovem o crescimento, a sustentação e a inovação. Além disso, o processo facilita a comunicação entre as partes envolvidas, geração de métricas dos serviços realizados, o planejamento e priorização de recursos de TI, entre outros.

5. Referências

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK 2017). Project Management Institute. 2017.

Softex. Melhoria do Processo de Software Brasileiro (MPS.br 2016). Link de acesso: <https://www.softex.br/mpsbr/> Acessado em 20 de março de 2018.

The Stationery Office. Information Technology Infrastructure Library (ITIL 2011) 2nd edition. July 29, 2011.

Universidade Federal Fluminense. Site do setor de Governança de TI. Link de acesso: www.governancadeti.uff.br. Acessado em 20 de março de 2018.