

PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇA

Identificação geral

CNPJ	15.126.437/0001-43
Administração Central	Brasília-DF
Tipo de estatal	Empresa Pública
Acionista controlador	União
Tipo societário	Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada – Empresa Pública
Tipo de capital	Fechado
Abrangência de atuação	Nacional
Setores de atuação	Educação e Saúde
Presidente	Oswaldo de Jesus Ferreira Telefone: (61) 3255-8921 E-mail: oswaldo.ferreira@ebserh.gov.br
Auditor Interno	Adriano Augusto de Souza Telefone: (61) 3255-8970 E-mail: souza.adriano@ebserh.gov.br
Audidores independentes atuais Empresa	Russel Bedford Auditores Independentes S/S Telefone: (61) 3041-9592 ou (61) 3041-9500
Membros da Diretoria Executiva	Oswaldo de Jesus Ferreira Cargo: Presidente CPF: ***.430.927-** Eduardo Chaves Vieira Cargo: Vice-Presidente CPF: ***.431.577-** Giuseppe Cesare Gatto Cargo: Diretor de Ensino, Pesquisa e Atenção à Saúde CPF: ***.214.558-** Simone Henriqueta Cossetin Scholze Cargo: Diretora de Tecnologia da Informação CPF: ***.824.541-** Iara Ferreira Pinheiro Cargo: Diretora de Orçamento e Finanças CPF: ***.894.661-** Erlon Cesar Dengo Cargo: Diretor de Administração e Infraestrutura CPF: ***.884.910-** Rodrigo Augusto Barbosa Cargo: Diretor de Gestão de Pessoas CPF: ***.368.831-**
Equipe de Elaboração	André Gomes Alay Esteves Delana Marcia Souza Silva Eliane Cunha Marques Priscilla Aparecida da Silva Nunes Rodrigo Vaz dos Santos Ygo Rabelo de Deus Fabiano Francisco Noetzold Saldanha Thiago Nogueira de Oliveira
Data da Divulgação	12/08/2022
Versão	1.0

Sumário

GLOSSÁRIO	5
1. INTRODUÇÃO	6
2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	7
3. DETALHAMENTO DAS MUDANÇAS	11
3.1 MUDANÇA PADRÃO	11
3.1.1 Fluxo do Processo: Processo de Mudança Padrão	12
3.1.1.1 Atividade: Registrar, Classificar e Priorizar requisições de mudança:.....	12
3.1.1.2 Atividade: Revisar e avaliar mudança.....	13
3.1.1.3 Atividade: Autorizar mudança.....	13
3.1.1.4 Atividade: Coordenar Implantação	14
3.1.1.5 Atividade: Revisar e Encerrar Mudança	14
3.2 MUDANÇA EMERGENCIAL.....	15
3.2.1 Fluxo do Processo: Processo de Mudança Emergencial.....	15
3.2.1.1 Atividade: Autorização emergencial.....	15
3.2.1.2 Atividade: Coordenar Implantação	16
3.2.1.3 Atividade: Registrar, Classificar e Priorizar requisições de mudança:.....	16
3.2.1.4 Atividade: Revisar e avaliar mudança.....	17
3.2.1.5 Atividade: Comunicar resultados com CCME	17
3.3 MUDANÇA NORMAL	17
3.3.1 Fluxo do Processo: Processo de Mudança Normal.	18
3.3.1.1 Atividade: Registrar, Classificar e Priorizar requisições de mudança:.....	18
3.3.1.2 Atividade: Revisar e avaliar mudança.....	19
3.3.1.3 Atividade: Comunicar com CCM.....	19
3.3.1.4 Atividade: Autorizar cenário e teste.....	19
3.3.1.5 Atividade: Desenvolver cenário e teste.....	20
3.3.1.6 Atividade: Comunicar resultados ao CCM	20
3.3.1.7 Atividade: Autorizar implantação.....	21
3.3.1.8 Atividade: Coordenar Implantação	21
3.3.1.9 Atividade: Revisar e Encerrar Mudança	22
3.3.1.10 Atividade: Avaliar a Mudança.....	23
4. STATUS DE CONCLUSÃO DAS MUDANÇAS.....	23
5. INDICADORES E RELATÓRIOS ASSOCIADOS ÀS MUDANÇAS.....	25

6.	COMITÊ CONSULTIVO DE MUDANÇAS.....	27
6.1	RETROSPECTIVA.....	27
6.1.1	Apresentar relatório de Problemas	27
6.1.2	Relatório de problemas.....	27
6.1.3	Apresentar mudanças emergenciais ocorridas	27
6.1.4	Relatório de mudanças emergenciais.....	27
6.1.5	Apresentar estado das mudanças normais	28
6.1.6	Elaborar lista de ações.....	28
6.1.7	Lista de ações.....	28
6.2	PAUTA DO DIA	28
6.2.1	Lista de ações.....	28
6.2.2	Apresentar cenários e necessidades.....	28
6.2.3	Discutir cenário com os responsáveis.....	28
6.2.4	Elaborar roteiro de alto nível	28
6.2.5	Roteiro de atividades	28
6.3	DELIBERAÇÃO E REGISTRO	29
6.3.1	Roteiro de atividades	29
6.3.2	Distribuir tarefas.....	29
6.3.3	Registrar / Atualizar mudanças na ferramenta	29
6.3.4	Autorizar / Assinar documentos	29
6.3.5	Aprovação.....	29
6.4	JANELAS DE MANUTENÇÃO, PRAZOS E EQUIPES	30
7.	RISCOS.....	32
8.	CATEGORIA DE MUDANÇAS.....	33
9.	REFERÊNCIAS.....	34

GLOSSÁRIO

Gerenciamento de Mudança	O processo responsável pelo controle do ciclo de vida de todas as mudanças, garantindo mudanças benéficas a serem conduzidas gerando o mínimo de interrupção nos serviços de TI.
Item de Configuração – IC	Referente a uma unidade estruturante fundamental de um sistema de gerenciamento de configuração.
Comitê Consultivo de Mudanças - CCM	Grupo de pessoas formado por colaboradores que devem se reunir para assistir, priorizar e autorizar mudanças. O comitê pode ter uma agenda fixa semanal para tratar todas as mudanças futuras e em andamento.
Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais - CCME	Grupo de pessoas com autoridade para tomar decisões, avaliar, autorizar e prover recursos a uma mudança em emergências para o negócio.
Formulário para Requisição de Mudança (Requisição de Mudança - RDM)	Registro contendo informações relativas a uma mudança do ambiente tecnológico, detalhes de quais Itens de Configuração e ou Ativos de Serviço serão afetados, das atividades e riscos envolvidos.
Mudança de Serviço	O acréscimo, modificação ou remoção de qualquer IC que possa afetar serviços de TI. O escopo deve incluir as mudanças em todos os processos, arquiteturas, ferramentas, métricas e documentação, além de mudanças em serviços de TI e outros itens de configuração.
Mudança Padrão	Mudança considerada de baixo risco, relativamente comum, que normalmente segue procedimentos pré-definidos. Também pode ser padrão pré-aprovada, quando não há necessidade de aprovação. Como por exemplo as mudanças que são solicitadas pelo fiscal da própria torre.
Mudança Normal	Qualquer mudança de serviço que não é padrão ou emergencial. Mudança considerada de risco médio, que deve ser precedida de planejamento e submetida ao Comitê Consultivo de Mudanças (CCM) para sua devida aprovação.
Mudança Emergencial	Mudança considerada de risco alto, tem foco na resolução de possíveis interrupções ou possibilidades de interrupções, deve ser implementada o mais rápido possível e requer aprovação do Comitê Consultivo para Mudanças Emergenciais (CCME).

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste documento é detalhar as características que determinam o modo de funcionamento do processo de Gerenciamento de Mudança, de maneira a assegurar que os benefícios esperados sejam alcançados. As definições descritas subsequentemente servem de referência para todos os participantes do processo na execução de suas atividades.

O processo de Gerenciamento de Mudança faz parte do livro de transição de serviços do ITIL, que possui um ciclo de vida conhecido, de acordo com o tipo de mudança a ser executado. Possui princípios que abrangem desde a existência de um ponto focal para a mudança, a autorização e acesso para executar a mudança, métodos padronizados para garantir continuidade do negócio evitando incidentes, e finalmente a associação com os ativos ou itens de configuração envolvidos na mudança.

Esse documento visa detalhar a proposta de implantação do fluxo de mudanças baseado nas normas ITIL no ambiente da EBSERH.

Com a correta utilização da disciplina de gerenciamento de mudanças, busca-se alimentar o processo de cumprimento de requisições, o qual trata de pedidos recorrentes, de baixo impacto, conforme definições do Guia de Service Desk (BRASIL, 2018).

Pág. 14

O Cumprimento de Requisição tem como meta lidar com as requisições de serviço dos usuários. Esse processo tem como objetivo: fornecer um canal para os usuários requisitarem e receberem serviços padrão; fornecer informações para usuários e clientes sobre a disponibilidade de serviços e como obtê-los; fornecer e entregar componentes de serviços padrão requisitados; e auxiliar com informações e receber reclamações ou comentários de forma geral.

Portanto, as requisições de serviço são gerenciadas pelo processo de cumprimento de requisição, normalmente em conjunto com a Central de Serviço. As requisições de serviço podem estar vinculadas a uma requisição para mudança como parte do cumprimento da requisição. Muitas vezes são pequenas mudanças com baixo risco, frequência recorrente e baixo custo (exemplo: troca de senha, instalação de um software adicional no PC, realocação de desktop). Logo, devem ser tratadas por um processo separado para não congestionar nem obstruir os processos de Gerenciamento de Incidentes e Gerenciamento de Mudanças.

Uma vez que determinadas demandas se tornem comuns será utilizado o funil de serviços, há a necessidade de revisão do Catálogo de Serviços por ambas as partes (Contratante e Contratada), definição de prazos de Níveis Mínimos de Serviços, determinação de equipe de atendimento, e por sua vez, a disponibilização destes serviços na ferramenta de ITSM para os usuários ou demandantes.

Ressalta-se que, diferentemente das disciplinas de Incidentes e Requisições de serviços que possuem NMS definidos, as disciplinas de Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Problemas apresentam diferentes indicadores e métricas, devem possuir uma classificação para viabilizar a extração de relatórios, mas não implicam em NMS fixos por tratarem de demandas que possuem cenário desconhecido e muitas vezes executadas uma única vez. Para isso, outros mecanismos de controle e reporte são necessários, como as reuniões recorrentes do Comitê Consultivo de Mudanças.

2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

O quadro apresenta, de forma exemplificativa, papéis referentes aos processos de mudança bem como tarefas comuns executadas por estes papéis.

PAPEL	DEFINIÇÃO	TAREFAS RELACIONADAS
Dono do Processo	Profissional com perfil de gestão e autoridade funcional instituída para alocar recursos bem como definir a visão e os objetivos de negócio do processo.	Apoiar as equipes envolvidas no processo de mudança; Identificar atividades ou etapas do processo que estão interferindo na velocidade exigida pelo negócio e propor melhorias; Garantir que um processo é adequado para o propósito; Deliberar sobre a visão e os objetivos de negócio do processo; Deliberar sobre a alocação de recursos no processo; Patrocínio, desenho e Gerenciamento de Mudanças e melhoria contínua do processo e das suas métricas;
Fiscal Técnico da Torre	Profissional responsável por acompanhar a execução dos serviços prestados, atuando junto ao preposto e gerente técnico indicado pela contratada.	Acompanhar e monitorar a execução do processo de mudança; Aferir os indicadores de desempenho do processo; Supervisionar o uso das políticas de mudança e promover o uso correto do processo; Representar o processo no relacionamento da TI do Órgão junto aos fornecedores; Acompanhar a qualidade do atendimento dos chamados para abertura de Requisição de Mudanças; Produzir e publicar as atas das reuniões técnicas em meio oficial; Avaliar e pré-autorizar todas as Requisições de Mudanças registradas;
Gerente Técnico	Profissional com experiência em gerenciamento e coordenação de equipes de operações de TI.	Coordenar a execução do processo de Gerenciamento de Mudanças; Elaborar e divulgar relatórios de desempenho quanto à execução do processo; Priorizar as requisições de mudança; Definir e acordar o calendário de janelas pré-programadas de mudanças; Publicar a programação dos registros de mudança; Sugerir modelos, padrões e critérios para dar celeridade ao processo, mantendo o nível de controle adequado;

		<p>Treinar os agentes do processo nos procedimentos e atividades;</p> <p>Garantir que os riscos identificados na mudança possuem a consistência e respostas alcançáveis;</p> <p>Garantir que as mudanças emergenciais foram devidamente documentadas;</p> <p>Encerrar as Requisições de Mudança avaliando a qualidade dos dados e assiduidade ao processo, identificando inconsistências e as apontando.</p>
Equipe N2	<p>Profissionais aptos a realizar atividades de complexidade baixa até intermediária, executadas remotamente e/ou presencialmente. Caso necessário, estes profissionais poderão realizar outras atividades, independentemente de sua complexidade, desde que suportadas por roteiros/scripts contidos na base de conhecimento.</p>	<p>Realizar atividades de campo, ou que requeiram acesso físico;</p> <p>Utilizar scripts da Base de Conhecimento para condução das mudanças pertinentes a Manutenção da Saúde Operacional;</p> <p>Participar das mudanças conduzindo suas atividades dentro do escopo definido;</p>
Equipes N3	<p>Profissionais especialistas aptos a realizar atividades de complexidade baixa até avançada, que deverão ser executadas remotamente e/ou presencialmente. Dentro de suas atribuições estará o suporte aos times de 1º e 2º nível, através da geração dos roteiros/scripts, além da</p>	<p>Desenvolver documentação para compor a Base de Conhecimento quanto aos serviços relacionados à mudança;</p> <p>Seguir os processos planejados para a mudança, e acionar o plano de reversão quando os resultados não foram alcançados;</p> <p>Criar ou atualizar registros sobre as atividades realizadas;</p>

	atribuição na gestão de problemas e de atividades de suporte operacional.	
Comitê Consultivo de Mudanças - CCM	Grupo de pessoas formado por colaboradores que devem se reunir para assistir, priorizar e autorizar mudanças. O comitê pode ter uma agenda fixa semanal para tratar todas as mudanças futuras e em andamento.	<p>Analisar o Registro de Mudança verificando se as informações fornecidas estão coerentes e consistentes;</p> <p>Analisar os riscos envolvidos e se suas respostas são aceitáveis;</p> <p>Analisar o Plano de Testes;</p> <p>Analisar o Plano de Remediação;</p> <p>Validar as janelas de manutenção;</p> <p>Apoiar o gerente de mudanças na análise dos registros de mudança encaminhadas;</p> <p>Deliberar sobre a aprovação ou não da mudança sobre a visão e os objetivos de negócio do processo;</p>
Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais - CCME	Grupo de pessoas com autoridade para tomar decisões, avaliar, autorizar e prover recursos a uma mudança em emergências para o negócio.	<p>Autorizar as Requisições de Mudança Emergenciais;</p> <p>Avaliar a necessidade de execução da mudança proposta;</p> <p>Avaliar os planos de remediação para mudança;</p> <p>Assumir o risco da mudança;</p> <p>Analisar os riscos e custos das mudanças emergenciais;</p> <p>Garantir o patrocínio e recursos (pessoas, equipamentos e janelas de manutenção) necessários para execução da mudança;</p>

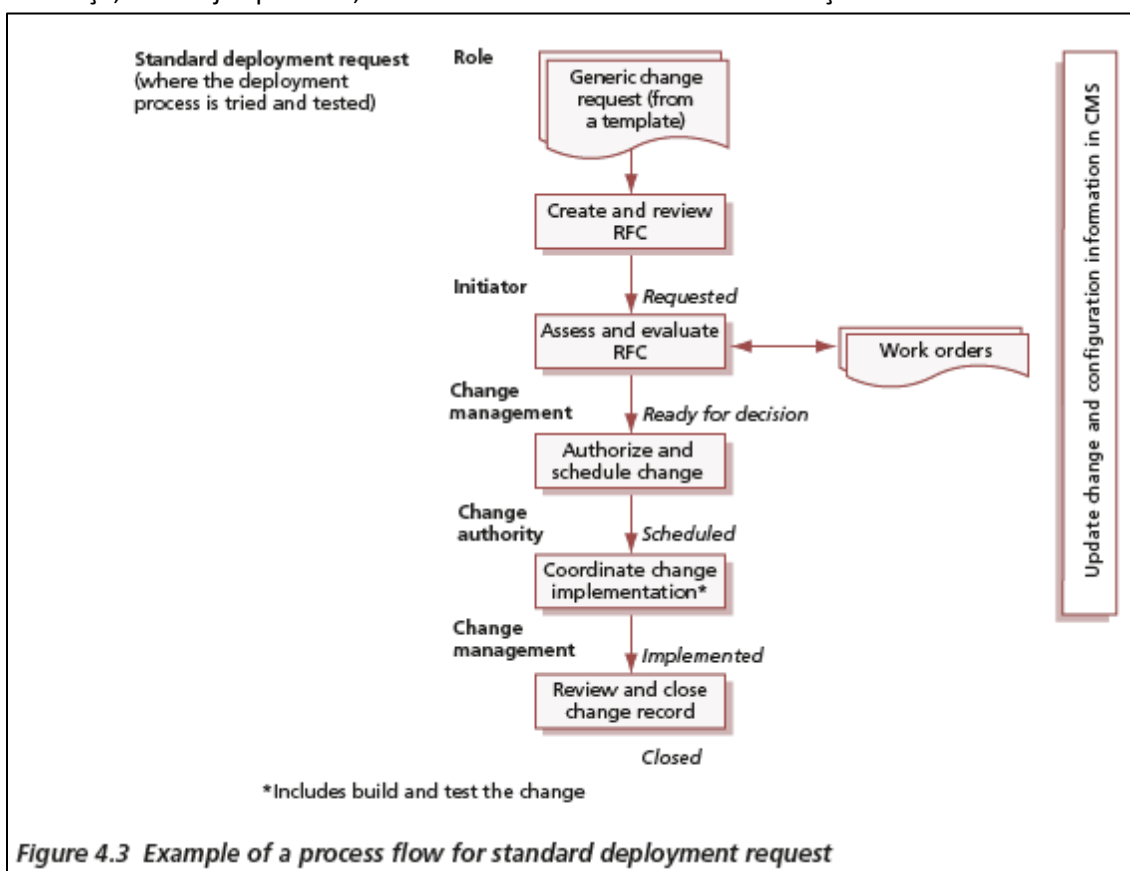
PESSOAL QUE EXECUTA O PROCESSO		
PAPEL	QUANTIDADE	NATUREZA
Dono do Processo	1	Servidor - EBSERH
Fiscal Técnico	9	Servidor - EBSERH
Gerente Técnico	1	Terceirizado
Equipe N2	8	Terceirizado
Equipes N3	12	Terceirizado

3. DETALHAMENTO DAS MUDANÇAS

Serão detalhados os processos dos três tipos de mudanças, seus participantes, responsáveis, entradas, saídas, principais atividades e observações quanto aos passos do processo.

3.1 MUDANÇA PADRÃO

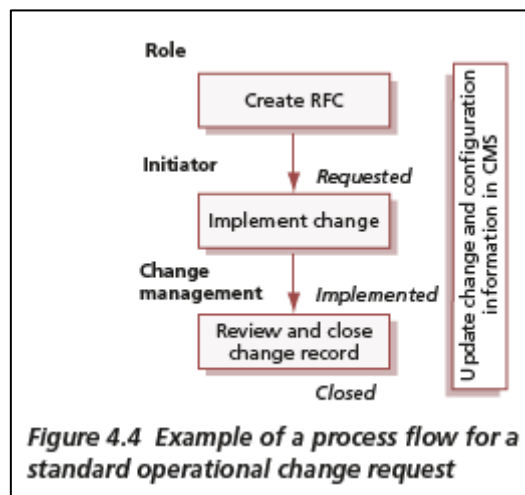
O fluxo a seguir foi extraído do livro “Transição de Serviços” presente no ITIL v3 (2011) e contém o detalhamento das “**Mudanças Padrão para implantação**”, doravante chamadas de “**Mudança Padrão – Não autorizadas**”. Nos cinco passos previstos no fluxo estão presentes: A criação e revisão da requisição de mudanças; A avaliação e entendimento desta requisição; A autorização e agendamento da mudança em uma janela de manutenção; A coordenação da implementação da mudança, caso seja aprovada; e A revisão e encerramento da mudança.



Fonte: ITIL v3, Service Transition (2011, p. 71)

Quanto ao entendimento deste fluxo, percebe-se que há a necessidade de uma etapa de autorização do cliente em casos em que podem apresentar custos, licenciamentos, ou manutenções em ICs que hospedam serviços críticos ao ambiente. Outros ICs menos relevantes não necessitam desta autorização dado que possuem um baixo impacto.

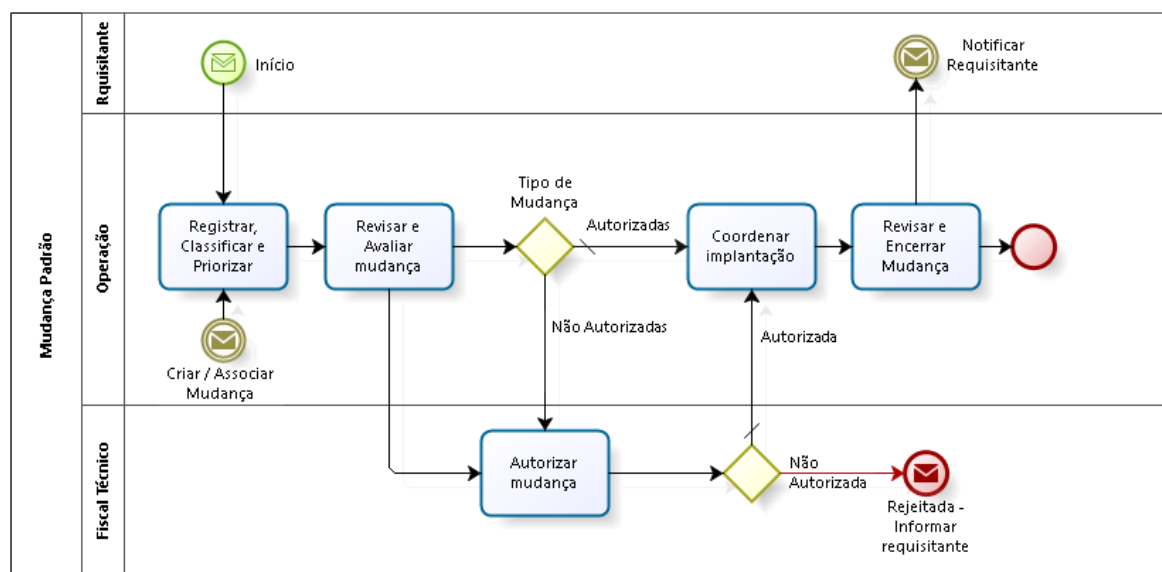
Adicionalmente, também foram realizadas interpretações quanto aos tipos de “**Mudança Padrão Operacional**”, renomeadas para “**Mudança Padrão – Autorizadas**” para melhor se adaptar ao entendimento conjunto e operação. Este processo contém: A criação da requisição de mudanças; A implementação da mudança; e A revisão e encerramento da mudança.



Fonte: ITIL, Service Transition (2011, p. 71)

Os dois fluxos de processos das requisições de “**Mudança Padrão – Não Aprovada**” e requisição de “**Mudança Padrão - Aprovada**” foram condensadas em um único processo com uma decisão quanto à necessidade de autorização da demanda.

3.1.1 Fluxo do Processo: Processo de Mudança Padrão.



3.1.1.1 Atividade: Registrar, Classificar e Priorizar requisições de mudança:

REGISTRAR, CLASSIFICAR E PRIORIZAR	
Registrar, Classificar e Priorizar	Objetivo: Registrar todas as informações sobre a requisição de mudança padrão de forma a ser categorizada e priorizada.
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudanças solicitadas pelos requisitantes.	
Saída(s): Requisições de mudança registradas e categorizadas adequadamente.	

<p>Descrição da Atividade: As mudanças são recebidas dos requisitantes, geralmente fiscais ou gerentes da Contratante, ou pessoas por esta designada, para solicitarem serviços técnicos; As mudanças devem ser pré-avaliadas pelo Gerente Técnico.</p> <p>O registro é a atividade composta pela coleta de informações, categorização e priorização; Cabe ao técnico da operação ou ao próprio requisitante passar as informações necessárias para o ciclo de vida da mudança;</p> <p>Observação: Em geral as mudanças são registradas e classificadas pela equipe de operação N3, ocorreram casos em que são feitas pelo N2, e raramente são registradas pelo Gerente Técnico.</p>
--

3.1.1.2 **Atividade:** Revisar e avaliar mudança

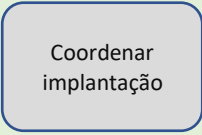
REVISAR E AVALIAR MUDANÇA	
<div>Revisar e avaliar mudança</div>	<p>Objetivo: Entender e avaliar procedência e viabilidade de execução da demanda.</p>
Responsável(is): Gerente Técnico.	
Entrada(s): Mudanças registradas na ferramenta ITSM.	
Saída(s): Mudanças avaliadas.	
<p>Descrição da Atividade: As mudanças padrão não-autorizadas seguirão um fluxo diferenciado para ganhar autorização da EBSEH. Nesta etapa serão realizadas avaliações quanto ao escopo e custo que possam incorrer.</p>	
<p>Observação: Em linhas gerais as mudanças podem apresentar em seu escopo a aquisição de bens ou licenças, maiores níveis de impacto no ambiente, devem passar pelo crivo do Fiscal Técnico para anuência ou conhecimento. Também deve haver essa comunicação mais precisa para os casos em que envolvem múltiplos fornecedores ou que possuem maior risco para os serviços de TI ofertados.</p>	

3.1.1.3 **Atividade:** Autorizar mudança

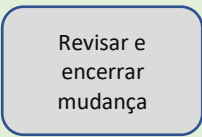
AUTORIZAR E AGENDAR MUDANÇA	
<div>Autorizar mudança</div>	<p>Objetivo: Autorizar ou rejeitar execução da mudança e ter ciência quanto ao agendamento da mudança.</p>
Responsável(is): Fiscal Técnico da Torre.	
Entrada(s): Mudanças avaliadas.	
Saída(s): Mudança autorizada/rejeitada para execução.	
<p>Descrição da Atividade: Uma vez que o escopo e custo foram avaliados a mudança será autorizada.</p> <p>Os técnicos irão sugerir uma agenda planejada para execução da mudança. Para os casos em que há impacto ou interrupção dos serviços estas mudanças devem ser alocadas nos períodos previstos para as janelas de manutenção.</p>	

Mudanças que possam ser executadas durante o expediente também devem ter seus horários planejados para que sejam executadas.
O Fiscal Técnico referente ao serviço revisará estes horários para ter ciência, ou recomendará novos horários, sendo necessário para isso um novo registro de mudança.
Observação: Mudanças canceladas ou rejeitadas não entrarão para o computo de SLAs.

3.1.1.4 **Atividade:** Coordenar Implantação

COORDENAR IMPLANTAÇÃO	
	Objetivo: Implementar a mudança.
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudanças padrão pré-autorizadas ou autorizadas.	
Saída(s): Mudanças implementadas conforme planejamento.	
<p>Descrição da Atividade: Os técnicos seguirão o planejamento para execução da requisição de mudança.</p> <p>Deseja-se alcançar resultado de sucesso na primeira tentativa. As mudanças que não apresentarem resultado de sucesso deverão ser remediadas e entrarão para o status malsucedidas. Em exceções, essas falhas poderão ser justificadas, principalmente quando houver dependência com outros fornecedores.</p> <p>As mudanças agendadas deverão ocorrer nos períodos específicos, e há a necessidade de se agendar os modos de manutenção dos ICs envolvidos na ferramenta de monitoramento. Os ICs envolvidos na mudança devem ser associados ao registro da ferramenta ITSM, facultando-se apenas nos casos de criação de novos ICs.</p>	
Observação: N/A.	

3.1.1.5 **Atividade:** Revisar e Encerrar Mudança

REVISAR E ENCERRAR MUDANÇA	
	Objetivo: Revisar registro de mudança. Informar as partes interessadas sobre a implementação.
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudança encerrada	
Saída(s): Mudança revisada.	
<p>Descrição da Atividade: Revisar o status de encerramento da mudança, pois existirão casos em que ocorrerão com sucesso (bem-sucedida), outros que serão remediados (malsucedidas), algumas como justificada.</p> <p>O status de encerramento deve ser comunicado ao requisitante da mudança, sendo necessário ações posteriores para os casos em que não houver sucesso.</p>	

Os resultados sintetizados das mudanças padrão devem ser apresentados nas reuniões de ponto de controle ou do CCM quando necessário.

Observação: N/A.

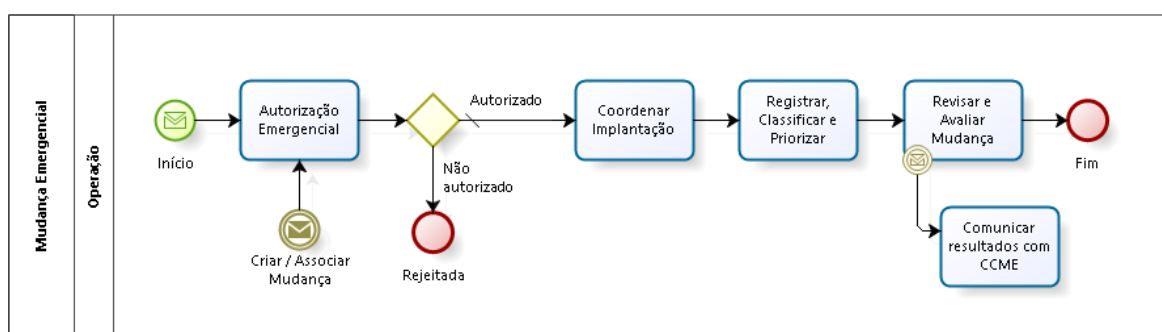
3.2 MUDANÇA EMERGENCIAL

As mudanças emergências representam um outro tipo que está relacionada com a recuperação e correção do ambiente ou com alterações imediatas sem que haja um planejamento prévio. Não há um desenho de fluxo de processos definido quanto às mudanças emergenciais no ITIL v3 (2011), contudo, esta melhor prática explica de forma textual o que foi ilustrado no processo a seguir.

As mudanças emergenciais não recebem uma autorização formal como as mudanças normais para que sejam executadas, mas há a necessidade de comunicar as partes interessadas, o que equivale a uma autorização simplificada. Uma vez que essa comunicação ocorreu a mudança passa a ser executada, e é registrada a posteriori. Deseja-se que estas mudanças não planejadas sejam discutidas e revisadas em conjunto com o Conselho Consultivo de Mudanças para que seja definido se estas mudanças permanecerão como estão ou se novas ações são necessárias, e neste caso que ocorra preferencialmente um planejamento prévio a sua execução. Em grande parte, estas mudanças emergenciais compõem o rol das mudanças corretivas, assim, os principais serviços quanto a estas mudanças estão relacionados a correções do ambiente.

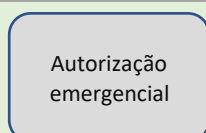
Adicionalmente, as mudanças imediatas, mesmo que não envolvam interrupções ou recuperações de ambiente, se encaixam neste rol de mudanças emergenciais dado que não houve um planejamento suficiente, e que podem representar um comportamento não desejado ao priorizar mudanças que poderiam correr pelos fluxos já previstos, já que estas mudanças tempestivas acarretam maior chance de problemas futuros no ambiente. Deseja-se que este comportamento tempestivo seja registrado nesta categoria para que sejam revistos durante as reuniões do comitê consultivo de mudanças.

3.2.1 Fluxo do Processo: Processo de Mudança Emergencial.



3.2.1.1 Atividade: Autorização emergencial

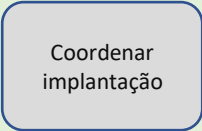
AUTORIZAÇÃO EMERGENCIAL



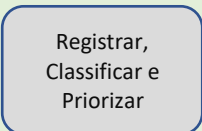
Objetivo: Ganhar autorização para execução de mudança não planejada.

Responsável(is): Gerente Técnico.
Entrada(s): Incidentes, Problemas ou outras necessidades imediatas de negócio.
Saída(s): Mudança autorizada/rejeitada para execução.
<p>Descrição da Atividade: Mudanças emergenciais são exceções, mas sempre devem ser comunicadas ao CCME para obter algum tipo de autorização, seja por e-mail ou telefone.</p> <p>Os técnicos irão propor um roteiro de alto nível para execução da mudança.</p> <p>O Fiscal Técnico ou outro responsável da Contratante, membro do CCME, autorizará e terá ciência sobre a execução da mudança.</p>
Observação: N/A.

3.2.1.2 **Atividade:** Coordenar Implantação

COORDENAR IMPLANTAÇÃO	
	Objetivo: Implementar a mudança.
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudanças autorizadas.	
Saída(s): Mudanças implementadas.	
<p>Descrição da Atividade: Os técnicos usarão sua expertise para correção da indisponibilidade dos serviços ou atuarão nas situações que requeiram intervenção imediata.</p>	
Observação: N/A.	

3.2.1.3 **Atividade:** Registrar, Classificar e Priorizar requisições de mudança:

REGISTRAR, CLASSIFICAR E PRIORIZAR	
	Objetivo: Registrar todas as informações sobre a requisição de mudança ocorrida.
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudanças executadas.	
Saída(s): Mudanças registradas.	
<p>Descrição da Atividade: As mudanças serão registradas, geralmente <i>a posteriori</i>, para registrar as alterações realizadas no ambiente.</p> <p>Os técnicos devem associar os ICs envolvidos na mudança.</p> <p>Devem ser associados no registro da mudança todos os Incidentes, Eventos de Sustentação e tickets de Problemas que estiverem relacionados a mudança emergencial em questão para se ter maior nível de governança sobre os impactos e resultados da mudança.</p>	
Observação: Geralmente são as mudanças não planejadas que acarretam maior perda de controle do ambiente por não haver um planejamento adequado. As mudanças	

emergências também podem ser a fonte causadora de vários incidentes, e a associação entre os respectivos chamados trará visibilidade do impacto causado no ambiente.

3.2.1.4 **Atividade:** Revisar e avaliar mudança

REVISAR E AVALIAR MUDANÇA	
Revisar e avaliar mudança	Objetivo: Entender e avaliar mudança executada
Responsável(is): Gerente Técnico.	
Entrada(s): Mudanças registradas na ferramenta ITSM.	
Saída(s): Mudanças avaliadas.	
Descrição da Atividade: As mudanças devem ser avaliadas pelo Gerente Técnico, para tomar ações adicionais, se necessário. No registro existirão as informações sobre a mudança executada, e cabe ao técnico da operação registrar estas informações.	
Observação: N/A.	

3.2.1.5 **Atividade:** Comunicar resultados com CCME

COMUNICAR RESULTADOS COM CCME	
Comunicar resultados com CCME	Objetivo: Informar o CCME sobre o resultado da mudança emergencial.
Responsável(is): Gerente Técnico	
Entrada(s): Mudança revisada e avaliada	
Saída(s): Mudança comunicada.	
Descrição da Atividade: Comunicar o status de encerramento da mudança ao CCME, sendo necessário ações posteriores, preferencialmente planejadas, para os casos em que não houver sucesso. Os resultados sintetizados das mudanças emergenciais devem ser apresentados nas reuniões de ponto de controle ou do CCME, quando necessário.	
Observação: N/A.	

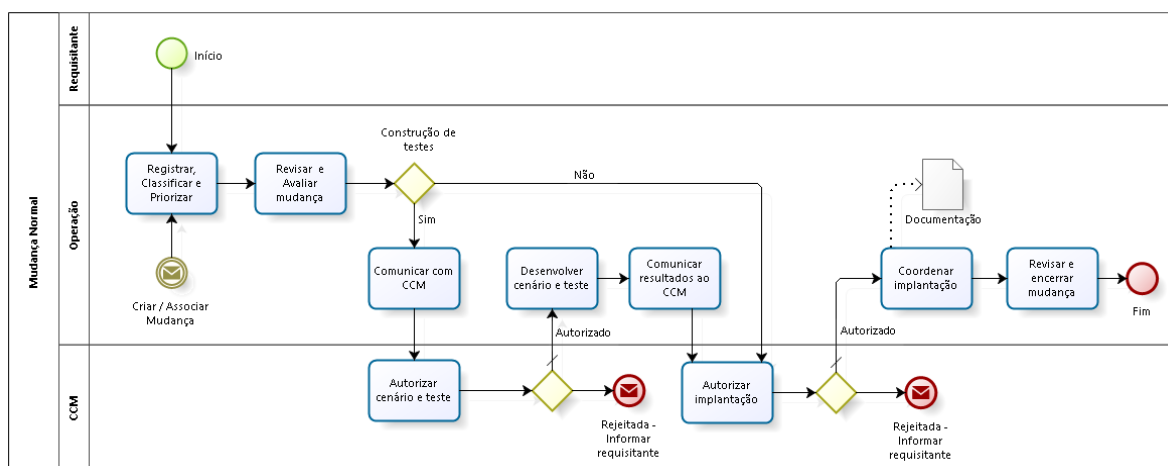
3.3 MUDANÇA NORMAL

A “Mudança Normal” contém todos os passos e rigor para que não ocorram imprevistos, riscos, ou paralizações de serviços críticos ao negócio. Também representam as mudanças que envolvem diversos fornecedores e/ou áreas diferentes, na qual há a necessidade de uma formalização e comunicação precisa para que nenhuma parte interessada ou gerentes superiores sejam surpreendidos com situações e cenários indesejáveis.

Por conseguinte, é necessário que estas definições sejam discutidas, registradas, e autorizadas pelo Conselho Consultivo de Mudanças (CCM), a fim de dar ciência às partes envolvidas e legitimidade na mudança.

Há em alguns casos a necessidade de criação de um ambiente de testes para realização de investigações e planejamentos, e por incorrer em custos, licenças, e itens afins, foi adicionado uma etapa de decisão para autorização da construção desse ambiente. Outros casos que não requeiram a construção de um cenário de testes, deve ocorrer a autorização prévia para que a mudança ocorra no ambiente. Por ser uma mudança maior, vislumbrou-se a necessidade de gerar uma documentação ao final da mudança, tanto para registrar o que foi alterado no ambiente, quanto para definir rotinas e outros procedimentos de manutenção a serem seguidos pela equipe. Após a mudança, pode ser necessário realizar ajustes quanto ao monitoramento dos ICs, e esta etapa faz parte da coordenação da implantação. Assim, o seguinte processo foi desenhado.

3.3.1 Fluxo do Processo: Processo de Mudança Normal.



3.3.1.1 Atividade: Registrar, Classificar e Priorizar requisições de mudança:

REGISTRAR, CLASSIFICAR E PRIORIZAR	
<div>Registrar, Classificar e Priorizar</div>	<p>Objetivo: Registrar todas as informações sobre a requisição de mudança normal de forma a ser categorizada e priorizada.</p>
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudanças solicitadas pelos requisitantes.	
Saída(s): Requisições de mudança registradas e categorizadas adequadamente.	
<p>Descrição da Atividade: As mudanças são recebidas dos requisitantes, geralmente fiscais ou gerentes da Contratante, ou pessoas por esta designada, para solicitarem serviços técnicos; O registro é a atividade composta pela coleta de informações, categorização e priorização; Cabe ao técnico da operação ou ao próprio requisitante passar as informações necessárias para o ciclo de vida da mudança;</p> <p>Deve haver o planejamento nesta etapa para seguir com o rito da mudança;</p> <p>Observação: Em geral as mudanças são registradas e classificadas pela equipe de operação N3, ocorreram casos em que são feitas pelo N2, e raramente são registradas pelo Gerente Técnico.</p>	

3.3.1.2 **Atividade:** Revisar e avaliar mudança

REVISAR E AVALIAR MUDANÇA	
<div>Revisar e avaliar mudança</div>	Objetivo: Entender e avaliar procedência e viabilidade de execução da demanda.
Responsável(is): Gerente Técnico.	
Entrada(s): Mudanças registradas na ferramenta ITSM.	
Saída(s): Mudanças avaliadas.	
<p>Descrição da Atividade: As mudanças devem ser avaliadas pelo Gerente Técnico.</p> <p>As mudanças normais seguirão um fluxo diferenciado caso seja necessário a construção de ambientes de cenários e testes. Nestas etapas serão realizadas avaliações quanto ao escopo e custo que possam incorrer.</p> <p>Mudanças que não requeiram o desenvolvimento de cenários e testes devem ter seu planejamento avaliado pelo Gerente Técnico.</p> <p>Observação: Em linhas gerais as mudanças que possuem em seu escopo a Inclusão ou Eliminação de Itens de Configuração tendem a afetar o custo global do contrato, sendo assim, devem passar pelo crivo do CCM para conhecimento. Também deve haver essa comunicação mais precisa para os casos em que envolvem múltiplos fornecedores ou que possuem maior risco para os serviços de TI disponibilizados.</p>	

3.3.1.3 **Atividade:** Comunicar com CCM

COMUNICAR COM CCM	
<div>Comunicar com CCM</div>	Objetivo: Informar o CCM sobre a necessidade da elaboração de ambientes de cenário e teste para condução da mudança normal.
Responsável(is): Gerente Técnico	
Entrada(s): Mudança revisada e avaliada	
Saída(s): Mudança comunicada.	
<p>Descrição da Atividade: Comunicar a necessidade da construção do desenvolvimento de ambientes para cenários e testes a fim de validar a mudança.</p> <p>Definir em termos gerais a quantidade e tipos de ICs envolvidos para a construção do ambiente de cenário e testes, bem como o período para validação do planejamento.</p> <p>Observação: Em diversos casos é necessário na etapa de planejamento a existência de um ambiente paralelo para se testar ou homologar parte da solução, dirimindo os gaps entre as configurações existentes e futuras a fim de mitigar possíveis indisponibilidades nos serviços de TIC. Como a remuneração é baseada em ICs a construção e permanência desse conjunto de ICs pode trazer um ônus adicional ao contrato que precisa ser comunicado apropriadamente.</p>	

3.3.1.4 **Atividade:** Autorizar cenário e teste

AUTORIZAR CENÁRIO E TESTE	
<div>Autorizar cenário e teste</div>	<p>Objetivo: Autorizar ou rejeitar o desenvolvimento de ambiente de cenário/teste e ter ciência quanto a vigência do ambiente.</p>
Responsável(is): Fiscal Técnico da(s) Torre(s).	
Entrada(s): Mudanças avaliadas.	
Saída(s): Mudança autorizada/rejeitada para execução.	
<p>Descrição da Atividade: Uma vez que o escopo e custo foram avaliados a construção do cenário e teste será autorizado.</p> <p>O Fiscal Técnico revisará a vigência do ambiente e a quantidade e tipo dos ICs envolvidos para ter ciência sobre possíveis custos relacionados, tais como licenças e ambientes em nuvem.</p>	
Observação: Mudanças rejeitadas neste ponto não continuarão com as demais etapas. Se necessário uma outra mudança normal deve ser aberta.	

3.3.1.5 **Atividade:** Desenvolver cenário e teste

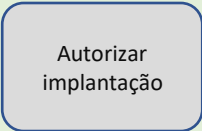
DESENVOLVER CENÁRIO E TESTE	
<div>Desenvolver cenário e teste</div>	<p>Objetivo: Criar/Desenvolver um ambiente para que testes possam ser executados.</p>
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Cenários e testes autorizados.	
Saída(s): Cenários e testes desenvolvidos e planejamento concluído.	
<p>Descrição da Atividade: Os técnicos desenvolverão o planejamento para a mudança normal utilizando o ambiente de testes.</p> <p>Deseja-se alcançar resultado de sucesso na primeira tentativa e o ambiente de testes permite que as funcionalidades tecnologias sejam entendidas e homologadas.</p> <p>Os ICs envolvidos na mudança devem ser associados ao registro da ferramenta ITSM, facultando-se apenas nos casos de criação destes novos ICs.</p>	
Observação: N/A.	

3.3.1.6 **Atividade:** Comunicar resultados ao CCM

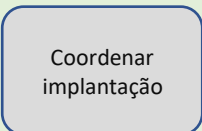
COMUNICAR RESULTADOS AO CCM	
<div>Comunicar resultados ao CCM</div>	<p>Objetivo: Informar o CCM sobre o resultado do desenvolvimento dos cenários e testes.</p>
Responsável(is): Gerente Técnico	
Entrada(s): Planejamento desenvolvido e solução parcialmente testada	

Saída(s): Mudança comunicada.
<p>Descrição da Atividade: Comunicar os resultados dos cenários e testes da mudança ao CCM, sendo necessário ações posteriores para entrada em produção.</p> <p>Os resultados sintetizados das mudanças devem ser apresentados nas reuniões de ponto de controle do CCM.</p>
Observação: N/A.

3.3.1.7 **Atividade:** Autorizar implantação

AUTORIZAR IMPLANTAÇÃO	
	Objetivo: Autorizar ou rejeitar execução da mudança em produção.
Responsável(is): Fiscal Técnico da(s) Torre(s).	
Entrada(s): Planejamento avaliado.	
Saída(s): Mudança autorizada para execução ou rejeitada.	
<p>Descrição da Atividade: Uma vez que o escopo e custo foram avaliados a mudança poderá ser autorizada.</p> <p>Avaliar a sugestão de agenda planejada pelos técnicos para execução da mudança. Para os casos em que há impacto ou interrupção dos serviços estas mudanças devem ser alocadas nos períodos previstos para as janelas de manutenção, ou estabelecidos uma janela específica para a mudança em questão.</p> <p>Mudanças que possam ser executadas durante o expediente também devem ter seus horários planejados para que sejam executadas.</p> <p>O Fiscal Técnico revisará estes horários para ter ciência, ou recomendará novos horários, sendo necessário para isso um novo registro de mudança.</p>	
<p>Observação: Mudanças canceladas ou rejeitadas não entrarão para o compute de SLAs. No GLPI irá aparecer como falha justificada.</p>	

3.3.1.8 **Atividade:** Coordenar Implantação

COORDENAR IMPLANTAÇÃO	
	Objetivo: Implementar a mudança.
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudanças autorizadas.	
Saída(s): Mudanças implementadas conforme planejamento.	
<p>Descrição da Atividade: Os técnicos seguirão o planejamento para execução da requisição de mudança.</p> <p>Deseja-se alcançar resultado de sucesso na primeira tentativa. As mudanças que não apresentarem resultado de sucesso (Bem-sucedida) deverão ser remediadas (Mal</p>	

<p>sucedidas). Em exceções essas falhas poderão ser justificadas, principalmente quando houver dependência com outros fornecedores.</p> <p>As mudanças agendadas deverão ocorrer nos períodos estipulados, e há a necessidade de se agendar os modos de manutenção dos ICs envolvidos na ferramenta de monitoramento. Comunicar com a equipe de monitoramento sobre a paralização dos serviços;</p> <p>Os ICs envolvidos na mudança devem ser associados ao registro da ferramenta ITSM, facultando-se apenas nos casos de criação destes novos ICs.</p> <p>Uma documentação adequada deve ser gerada ao final das mudanças normais para que reflitam as alterações realizadas no ambiente, e, se necessário, a elaboração de novos procedimentos operacionais para orientar as equipes técnicas.</p> <p>Observação: Modelos padrão de documentos devem ser utilizados, a depender do escopo e tipo de mudança. Estes documentos devem ser armazenados na base de conhecimento.</p>
--

3.3.1.9 **Atividade:** Revisar e Encerrar Mudança

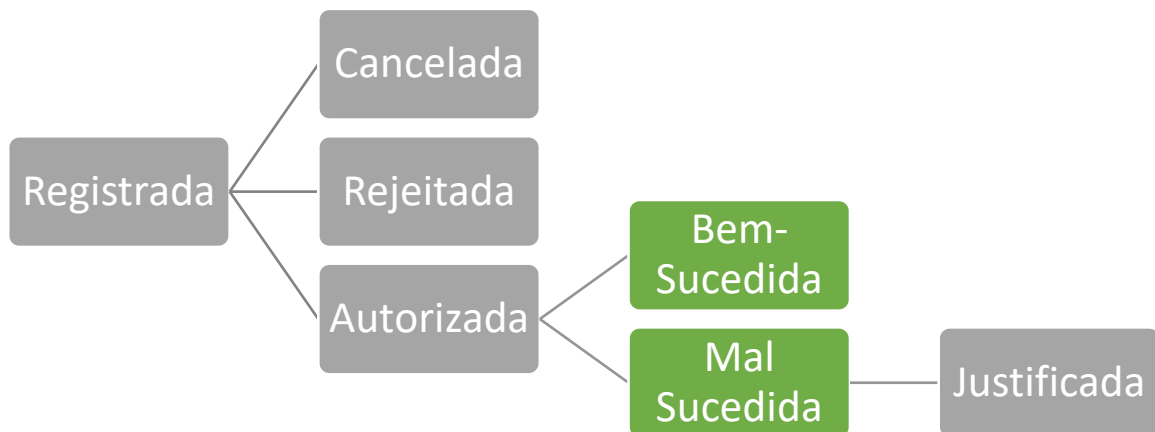
REVISAR E ENCERRAR MUDANÇA	
<div>Revisar e encerrar mudança</div>	<p>Objetivo: Revisar registro de mudança. Informar as partes interessadas sobre a implementação.</p>
Responsável(is): Equipe N2 e N3.	
Entrada(s): Mudança encerrada	
Saída(s): Mudança revisada.	
<p>Descrição da Atividade: Revisar o status de encerramento da mudança, pois existirão casos em que ocorrerão com sucesso, outros que serão remediados e outros como justificada. O status de encerramento deve ser comunicado ao requisitante da mudança, sendo necessário ações posteriores para os casos em que não houver sucesso.</p> <p>Os resultados sintetizados das mudanças devem ser apresentados nas reuniões de ponto de controle ou do CCM quando necessário.</p>	
Observação: N/A.	

3.3.1.10 Atividade: Avaliar a Mudança

REVISAR E ENCERRAR MUDANÇA	
<div>Avaliar a Mudança</div>	Objetivo: Revisar a execução da mudança e avaliar o resultado obtido.
Responsável(is): Fiscal.	
Entrada(s): Mudança revisada	
Saída(s): Mudança avaliada.	
Descrição da Atividade: Avaliar a execução e entrega da mudança.	
Observação: N/A.	

4. STATUS DE CONCLUSÃO DAS MUDANÇAS

O status de conclusão das mudanças não está totalmente definido no TR e nem no Encarte D. Para isso, considerando ambas as origens, os seguintes status de conclusão foram propostos:



Status	Descrição
Registrada	Mudança criada e em operação para a transição de serviços e ativos críticos.
Cancelada	Mudança cancelada, que não ocasionou alteração ou reconfiguração no ambiente. Ex.: Registros duplicados, criados incorretamente, mudanças interrompidas por força maior.

	No GLPI: Em processando mudança, na opção de [Solução] o Modelo de Solução é: “M.2 – Falha Justificada”, Tipo de Solução “M.2 – Falha Justificada”. No campo Descrição deve detalhar o motivo do cancelamento.
Rejeitada	<p>Mudança rejeitada por parte do cliente, que não ocasionou alteração ou reconfiguração no ambiente. Ex.: Mudança que não pode ser executada na janela prevista, falta de recursos humanos ou materiais.</p> <p>No GLPI: Em processando mudança, na opção de [Solução] o Modelo de Solução é: “M.2 – Falha Justificada”, Tipo de Solução “M.2 – Falha Justificada”. No campo Descrição deve detalhar o motivo da rejeição.</p>
Autorizada	Mudança autorizada pelo cliente para execução. É uma anuência prévia à implementação da mudança no ambiente da Ebserh.
Bem-Sucedida	Mudança executada conforme planejamento, que alcançou os resultados desejáveis, apresentada na reunião do CCM ou CCME entre Contratante e contratada. Este status de conclusão da mudança entra no NMS.
Mal-sucedida (Falha)	<p>Mudança executada, mas que não alcançou os resultados desejáveis, apresentada na reunião do CCM ou CCME entre Contratante e contratada. Este status de conclusão da mudança entra no NMS.</p> <p>No GLPI: Em processando mudança, na opção de [Solução] o Modelo de Solução é: “M.3 – Falha”, Tipo de Solução “M.3 – Falha”. No campo Descrição deve detalhar a justificativa.</p>
Falha Justificada	<p>Mudança malsucedida que teve justificativa por parte da contratada, que por sua vez será eximida de penalizações/glosas.</p> <p>No GLPI: Em processando mudança, na opção de [Solução] o Modelo de Solução é: “M.2 – Falha Justificada”, Tipo de Solução “M.2 – Falha Justificada”. No campo Descrição deve detalhar a justificativa.</p>

Segunda consta no Encarte D, pág. 23, item “2.8 Índice de Mudanças Executadas com Sucesso (TMES)”, o qual possui um Índice exigido: 95% de mudanças executadas com sucesso, considerará os status de mudanças já executadas que são: Bem-Sucedida e Malsucedidas; excetuando-se as “Justificadas” do indicador.

5. INDICADORES E RELATÓRIOS ASSOCIADOS ÀS MUDANÇAS

Para o estabelecimento dos indicadores, a EBSEH estabelece níveis mínimos de serviços para as mudanças. Estes instrumentos permitem aferir a qualidade dos atendimentos para a implementação das mudanças.

MÉTRICAS ASSOCIADAS AO GERENCIAMENTO DE MUDANÇA	
Nome	Métrica
2.8 Índice de Mudanças Executadas com Sucesso (TMES)	95% de mudanças encerradas com status bem-sucedidas

ATRIBUTOS		DESCRIÇÃO
Nome do Processo:		Gerenciamento de Mudança
Nome do Indicador:		Índice de Mudanças Executadas com Sucesso
Sigla do Indicador:		TMES
Descrição do Indicador:		Este índice apura a efetividade de uma mudança observando se o objetivo da mudança foi atingido conforme descrito em seu planejamento
Premissas:		Tickets fechados na ferramenta GLPI para permitir a medição entre o que foi executado e disso o que ocorreu com status bem-sucedidos.
Fórmula Matemática do Indicador:		$TMES = \frac{\sum \text{mudanças bem-sucedidas encerradas}}{\sum \text{Total de mudanças encerradas}} \geq 95\%$
Unidade de Medida:		Porcentagem
Sinal do Indicador (Polaridade):		Indicador de Teto, intervalo entre 0 e 1, positivo
Periodicidade de acompanhamento/análise:		Mensal
Critério de Acompanhamento/análise:		Avaliação das mudanças executadas e seu respectivo status de conclusão no mês.
Meta:		95% das mudanças concluídas com status bem-sucedidas
Prazo para alcance da Meta:		Mensal.
Unidade organizacional responsável pelo processo:		DTI
Responsável pela unidade organizacional:		DTI
Responsável pela Alimentação/Medição:		Alimentação automática, medição realizada pelo Gerente Técnico e/ou Preposto

RELATÓRIOS ASSOCIADOS AO GERENCIAMENTO DE MUDANÇA	
Nome	Periodicidade

Relatório de Incidentes pós-implantação de mudanças.	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Quantidade de Problemas Pendentes por Mudanças	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Relatório de Incidentes pós-implantação de mudanças.	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Ranking dos 10 chamados que mais ocorreram no período	Mensal
Quantidade de Problemas Pendentes por Mudanças	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Total de Mudanças realizadas no mês por classificação	Mensal
Total de Mudanças por impacto e risco no mês	Mensal
Total de Mudanças finalizadas após o prazo agendado	Mensal
Total de Mudanças realizadas durante a semana e nos finais de semana	Mensal
Total de Mudanças realizadas no mês por status de conclusão	Mensal
Ranking das 10 mudanças mais solicitadas no período por tipo (natureza)	Mensal
Total e descrição detalhada dos Itens de Configurações (ICs) alterados por meio de Mudança no período	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Relação de ICs que geraram incidentes/problemas e ou mudanças no período	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Relação de todos os ICs que sofreram atualização no período (por Mudança ou sem mudança)	Eventualmente, quando solicitado pela Ebserh
Mudanças e Incidentes relacionados a solução	Mensal

6. COMITÊ CONSULTIVO DE MUDANÇAS

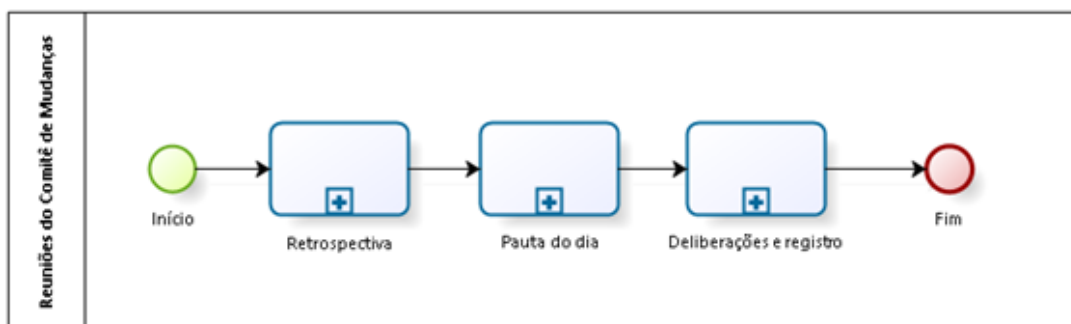
Segundo o ITIL o Comitê Consultivo de Mudanças - CCM é um grupo de pessoas que dão suporte, avaliam, priorizam, autorizam e agendam as mudanças. O CCM é formado por representantes de todas as áreas que provêm serviços de TI, áreas de negócio envolvidas, fornecedores, parceiros, e outros envolvidos (ITIL, 2011). Estas reuniões do comitê possuem um rito configurável a cada operação, e propõe-se que, minimamente, os seguintes tópicos sejam abordados: Retrospectiva, Pauta do dia e Deliberação.

A retrospectiva serve para que o comitê receba as informações mais atualizadas da operação. Nesta etapa serão apresentados o andamento da investigação dos problemas, as mudanças emergenciais ocorridas no período e o andamento das mudanças normais. Tem como resultado uma lista de ações a ser executada após a reunião.

A pauta do dia contém as necessidades a serem tratadas ou desenvolvidas. Ao longo da reunião deve-se questionar e ouvir os responsáveis por ativos, tecnologias ou processos, que foram convidados para a reunião.

Na deliberação e registro deve-se definir os responsáveis pela execução das tarefas, criar ou atualizar os tickets na ferramenta para permitir acompanhamento, e receber aprovação das mudanças já executadas ou autorização para mudanças ainda não executadas que estão em estágios mais avançados, bem como formalizar as informações necessárias em Atas ou Documentos oficiais.

O processo a seguir contém esses passos e seus respectivos detalhamentos:



6.1 RETROSPECTIVA

6.1.1 Apresentar relatório de Problemas

Deve-se apresentar nesta etapa o estado da investigação dos problemas de forma breve, apenas para dar ciência do estado do ambiente quanto a estas investigações. Caso necessário as ações devem ser registradas em lista.

6.1.2 Relatório de problemas

O relatório de problemas deve conter um gráfico com a quantidade de problemas atuais e resolvidos, os novos problemas registrados no período e que requerem investigação.

6.1.3 Apresentar mudanças emergenciais ocorridas

Apresentar de forma breve as mudanças emergenciais ocorridas no período. Definir se permanecerão como está ou se há a necessidade de novas ações, que devem ser registradas na lista de ações. Possivelmente as mudanças emergenciais acarretarão novas mudanças padrão ou normal.

6.1.4 Relatório de mudanças emergenciais

Este relatório deve conter informações sumarizadas das mudanças emergenciais que ocorreram após a última reunião do comitê de mudanças.

6.1.5 Apresentar estado das mudanças normais

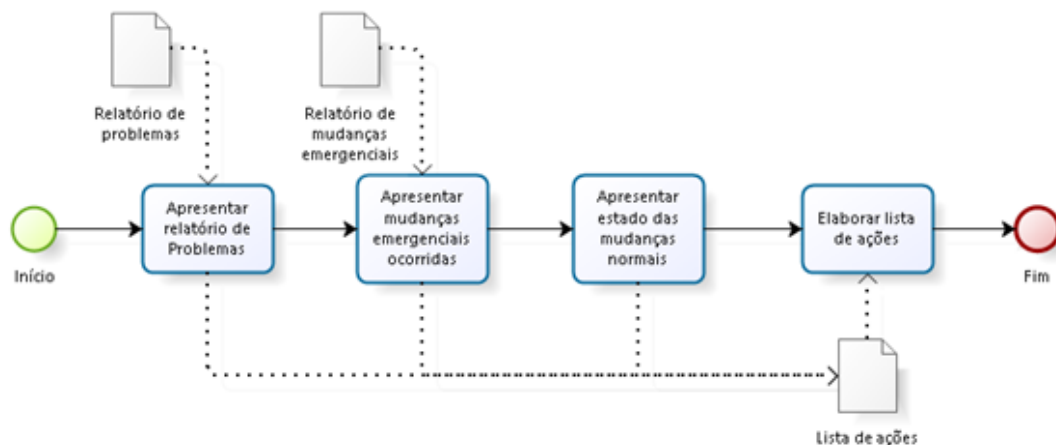
Apresentar de forma breve o estado das mudanças normais em andamento, bem como a agenda de planejamento com as janelas de manutenção e atividades que serão executadas.

6.1.6 Elaborar lista de ações

Elaborar uma lista de ações contendo informações quanto à tarefa, seu executor e um prazo estimado.

6.1.7 Lista de ações

A lista de ações deve conter a descrição da ação, o responsável e um prazo para entrega. Por meio desta lista pode-se priorizar as ações mais críticas ao negócio.



6.2 PAUTA DO DIA

6.2.1 Lista de ações

A lista de ações deve conter a descrição da ação, o responsável e um prazo para entrega. Por meio desta lista pode-se priorizar as ações mais críticas ao negócio.

6.2.2 Apresentar cenários e necessidades

Nesta etapa deve-se apresentar as necessidades de negócio ou cenários que requerem mudanças planejadas.

6.2.3 Discutir cenário com os responsáveis

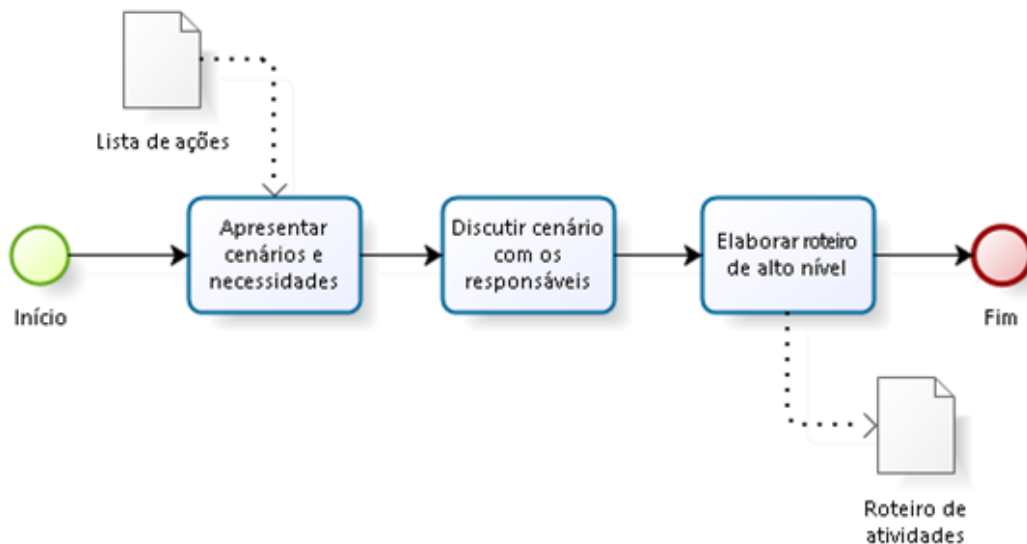
Nesta etapa deve-se discutir e ouvir as partes envolvidas para desenvolver uma ideia geral do escopo, restrições e expectativa quanto à mudança.

6.2.4 Elaborar roteiro de alto nível

O roteiro de alto nível são rascunhos ou brainstorming de uma possível solução ou caminho para condução da mudança. Os planos serão elaborados após a reunião pelos responsáveis. Os planos de implantação e *rollback* não devem ser discutidos ou elaborados durante estas reuniões.

6.2.5 Roteiro de atividades

O roteiro de atividades é um rascunho ou brainstorming para ser usado como base na elaboração das etapas de planejamento após a reunião.



6.3 DELIBERAÇÃO E REGISTRO

6.3.1 Roteiro de atividades

O roteiro de atividades é um rascunho ou brainstorming para ser usado como base na elaboração das etapas de planejamento após a reunião.

6.3.2 Distribuir tarefas

Nesta etapa deve-se distribuir as tarefas entre equipes e funcionários.

6.3.3 Registrar / Atualizar mudanças na ferramenta

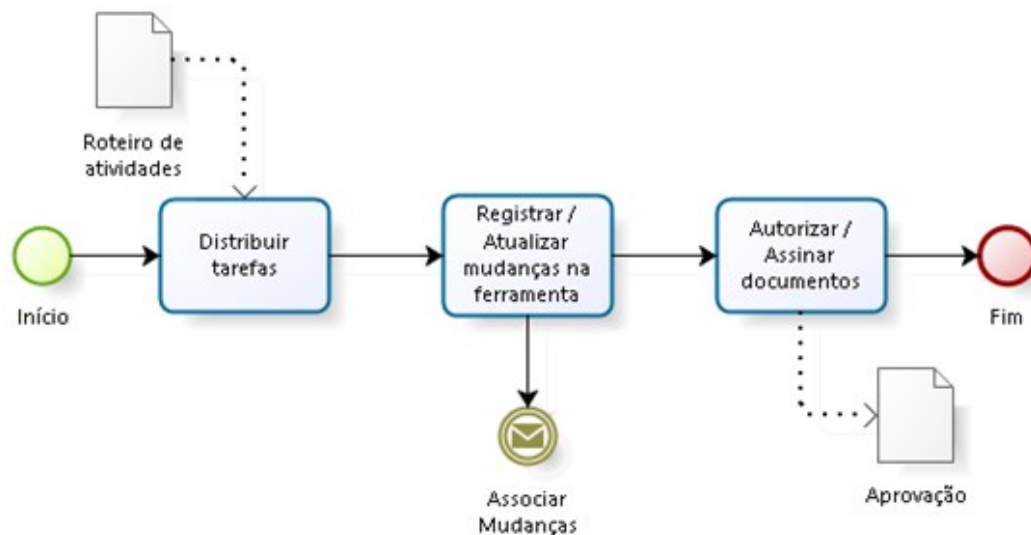
Nesta etapa devem ser criados os registros de mudança na ferramenta, ou os registros existentes devem ser atualizados com as informações obtidas na reunião.

6.3.4 Autorizar / Assinar documentos

Nesta etapa devem ocorrer as formalizações entre as partes para registrar as autorizações e aprovações em documentos a fim de gerarem uma memória das deliberações discutidas. Aproveita-se a oportunidade para coletar aprovações de mudanças que estão em estágios mais avançados e requerem aprovação.

6.3.5 Aprovação

Documento contendo um registro das aprovações, formalizações das mudanças e outras ações.



É necessário criar uma rotina de revisão e acompanhamento das mudanças a fim de poupar tempo e dar dinamismo nas reuniões do Comitê Consultivo de Mudanças. É comum nas reuniões do CCM as equipes ao deliberar e decidir sobre as mudanças, tanto Contratante quanto contratada, que estas entrem nas minúcias das mudanças e tentem utilizar a reunião para planejar a mudança em si, algo que deve ser feito prévio a reunião, ou após a reunião, e envolver os especialistas e pessoal necessário para esse planejamento. Ressalta-se, portanto, que estas reuniões do comitê não devem ocorrer para se entrar nos detalhes de cada item, mas sim para dar visibilidade global no que está ocorrendo na operação, deliberar quanto às questões relevantes, e dar rumo ao tratamento das questões levantadas, poupando tempo de ambas as partes. Para isso, durante as reuniões do Comitê de Mudanças e respectivos pontos de controle quanto à operação as equipes devem abster-se de realizar atividades que não são escopo do encontro.

6.4 JANELAS DE MANUTENÇÃO, PRAZOS E EQUIPES

É necessário um planejamento para a execução de alterações no ambiente para evitar que ocorram problemas e impactos ao ambiente tecnológico, principalmente quando envolverem serviços críticos que não possam ser interrompidos durante o horário de produção. Além disso, a Contratada precisa alocar pessoal tecnicamente qualificado e com conhecimento do ambiente tecnológico para que essas mudanças tenham sucesso. Sendo assim, é necessário estabelecer horários tanto para a recepção e entendimento dessas demandas quanto horários para as janelas de manutenção. Sendo assim, propõe-se a seguinte forma:

1. Fica definido que as manutenções ocorrerão da seguinte forma:
 - a. Deploy em produção:
 - i. São tratados como mudança padrão autorizadas com o seguinte acordo:
 1. Janela de produção: 18:00 às 20:00 todos os dias;
 2. Solicitações até as 17:00 entrarão nas janelas;
 3. Após as 17:00 são executados os deploys na janela seguinte;
 4. São tratadas como mudança emergencial se houver necessidade de deploy fora dos acordos previstos. O chamado deve caracterizar a emergência.
 5. Excepcionalmente, serão executados deploy entre 12h e 13hs para mudanças de menor impacto. Estas solicitações devem chegar até as 11hs e precisam ser autorizados pelo responsável do serviço. As mudanças emergenciais se aplicarão na mesma lógica;
 - b. Deploy em homologação:
 - i. São tratados como mudança padrão autorizadas com o seguinte acordo:

1. Não há janela de homologação e, portanto, são executadas sob demanda, porém, após validação e planejamento da terceirizada.
 2. São tratadas como mudança emergencial se houver necessidade de deploy fora dos acordos previstos. O chamado deve caracterizar a emergência.
 - c. Alteração de infraestrutura:
 - i. São tratados como mudança normal com o seguinte acordo:
 1. A terceirizada elabora a Requisição de Mudança;
 2. O EBSERH autoriza;
 3. É estabelecida a janela para execução.
 4. São tratadas como mudança emergencial se houver necessidade de execução sem planejamento. O chamado deve caracterizar a emergência.
 - d. Deploy em produção de aplicação nova:
 - i. Deve ser tratada como mudança normal e com o prazo estabelecido pela terceirizada.
3. As Mudanças Emergenciais serão encaminhadas para revisão do Comitê Consultivo de Mudanças.

Ainda, as Mudanças Emergências devem ser evitadas dado ao baixo nível de planejamento e maior possibilidade de resultar em problemas ao ambiente tecnológico.

Fica também estabelecido que os membros do Comitê Consultivo de Mudanças se encontrarão periodicamente em dias e horários estabelecidos a ser acordado.

7. RISCOS

As características para definição de riscos podem abranger atributos objetivos ou subjetivos. Por tratar incertezas, os riscos apresentam geralmente uma probabilidade/chance de ocorrência e um impacto estimado caso o risco seja materializado.

Considerando riscos operacionais e associados à Tecnologia da Informação, serão consideradas três variáveis:

Urgência: importância dada ao ticket pelo requisitante;

Impacto: importância dada pelo analista;

Prioridade: importância do ticket calculado a partir do impacto e urgência definidos usando uma matriz de cálculo predefinida, representada a seguir.

Matrix of calculus for priority						
Impact		Very high	High	Medium	Low	Very low
		Yes	Yes		Yes	Yes
Urgency						
Very high	Yes	Very high	Very high	High	Medium	Low
High	Yes	Very high	High	High	Medium	Low
Medium		High	High	Medium	Low	Low
Low	Yes	Medium	Medium	Low	Low	Very low
Very low	Yes	Low	Low	Low	Very low	Very low

Fonte: GLPI (2021)

Os pesos para os riscos estarão associados à prioridade de tratamento, para que as demandas de mudanças possam ser ranqueadas entre si, facilitando análises, fiscalizações e as priorização nas reuniões do CCM. A escala abaixo considera valores em escala divididos da seguinte forma:

Impacto						Prioridade	
Urgência	5	4	3	2	1	Muito Alta	17 - 25
	25	20	15	10	5	Alta	11 - 16
	20	16	12	8	4	Média	7 - 10
	15	12	9	6	3	Baixa	3 - 6
	10	8	6	4	2	Muito Baixa	1 - 2
1	5	4	3	2	1		

8. CATEGORIA DE MUDANÇAS

A relação a seguir lista requisições de serviços. Entretanto, as demandas que impactam serviços críticos, alto número de ativos ou que requeiram uma janela de manutenção específica para não impactar a produção devem ser tratados de forma planejada, e neste sentido, recomenda-se a utilização da disciplina de mudanças, caso estas demandas de fato alterem configurações no ambiente de TIC.

Adicionalmente, existem atividades de rotina, checagens, e atividades que ocorrem continuamente, que não alteram configurações do ambiente. Nestes casos, nem as disciplinas de Cumprimento de Requisição e nem a disciplina de Gerenciamento de Mudanças se encaixam bem nestas demandas. De toda forma, existe uma necessidade constante de revisão das Categorias de Mudanças e Catálogo de Serviços para que reflitam o ambiente de TIC e o que se deseja apurar ao longo dos meses.

9. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Guia de boas práticas e orientações para a contratação de service desk**. Ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão secretaria de tecnologia da informação e comunicação, Novembro, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/GuiadeServiceDeskv1.pdf> . Acessado em: 05/05/2021.

GLPI, *Gestionnaire Libre de Parc Informatique*, ou "Gestor de Equipamentos de TI de Código Aberto", ferramenta de código aberto mantida pela TECLIB. Disponível em: <https://glpi-user-documentation.readthedocs.io/fr/latest/index.html> . Acessado em: 05/05/2021.

ITIL, **Information Technology Infrastructure Library** – Best Management Practices – Service Operation, TSO (The Stationery Office), 2011.