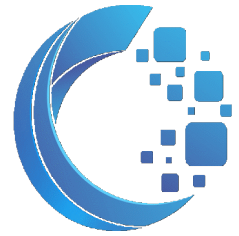




Universidade Federal de Viçosa
Diretoria de Tecnologia da Informação
Divisão de Apoio ao Usuário



Processo de Gestão de Mudança

Agosto - 2020

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Data	Responsável	Observações
14/08/2020	Diego Fialho Rodrigues	Criação do documento

Sumário

1. INTRODUÇÃO	4
2. GATILHOS	4
3. ATIVIDADES	4
3.1 Avaliar	5
Saídas	6
3.2 Testar e Construir Mudança	6
3.3 Planejar Implantação	6
Saídas	6
3.4 Planejar Rollback	6
Saídas	6
3.5 Comunicar Mudança	7
3.6 Implantar Mudança	7
Entradas	7
3.7 Rollback	7
Entradas	7
3.8 Revisão	7
4. MATRIZ RACI	7
5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (CSF) E INDICADORES CHAVE DE PERFORMANCE (KPI)	8
5.1 Métricas Operacionais	8
5.2 Indicadores de Desempenho	8
5.3 Fatores Críticos de Sucesso	8
6. OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO PROCESSO	9

1. INTRODUÇÃO

Para atender as demandas da área de negócios da qual a TI suporta, várias mudanças precisam ser efetuadas, como criação de novos serviços, adaptações em sistemas, ect. Ocorre que se tais mudanças não forem feitas da forma adequada, a área de negócios pode ser impactada com quedas de serviços, por exemplo.

O propósito do Processo de Gestão de Mudança é controlar o ciclo de vida de todas as mudanças, fazendo com que os requisitos da área de negócio sejam atendidos e, ao mesmo tempo, mitigando riscos de incidentes e de retrabalho.

2. GATILHOS

Todas as mudanças disparam o Processo de Gestão de Mudança, inclusive a criação de novos ativos (já que é uma mudança no ambiente de TI como um todo). Contudo, mudanças que são de baixo risco e que são corriqueiras serão tratadas pelo Processo de Cumprimento de Requisições.

Para iniciar uma Mudança, primeiramente é necessário registrar o pedido através de um chamado. O Service Desk irá classificá-lo como uma Requisição de Mudança e mover para a fila apropriada. A partir daí o processo de Mudança terá início de fato.

3. ATIVIDADES

Além das alterações de baixo risco, tratadas pelo Processo de Cumprimento de Requisições, as mudanças serão divididas em duas categorias: Mudanças Padrão e Mudanças Emergenciais. A divisão é necessária pois cada uma possui um processo próprio.

O Processo de Mudanças Emergenciais será usado em situações de recuperação de incidentes graves e geralmente o registro das atividades será feita em retrospectiva. Por isso, apenas duas atividades estão presentes: Relato da Mudança e Revisão (detalhada mais a frente).

Para as demais mudanças será utilizado o processo de Gestão de Mudanças Padrão cujas atividades são descritas a seguir. É importante ressaltar que nem todas as atividades são aplicáveis a todas as mudanças. Por exemplo, numa mudança onde os riscos são controlados pode-se decidir em não realizar um Plano de Rollback. Tal atitude é válida desde que seja devidamente justificada. O objetivo é ter etapas bem estabelecidas para realizar uma mudança de forma organizada. Mas que isso seja executado sem fazer com que mudanças simples se tornem complexas com atividades desnecessárias. Um panorama do Processo pode ser observado na Figura 1.

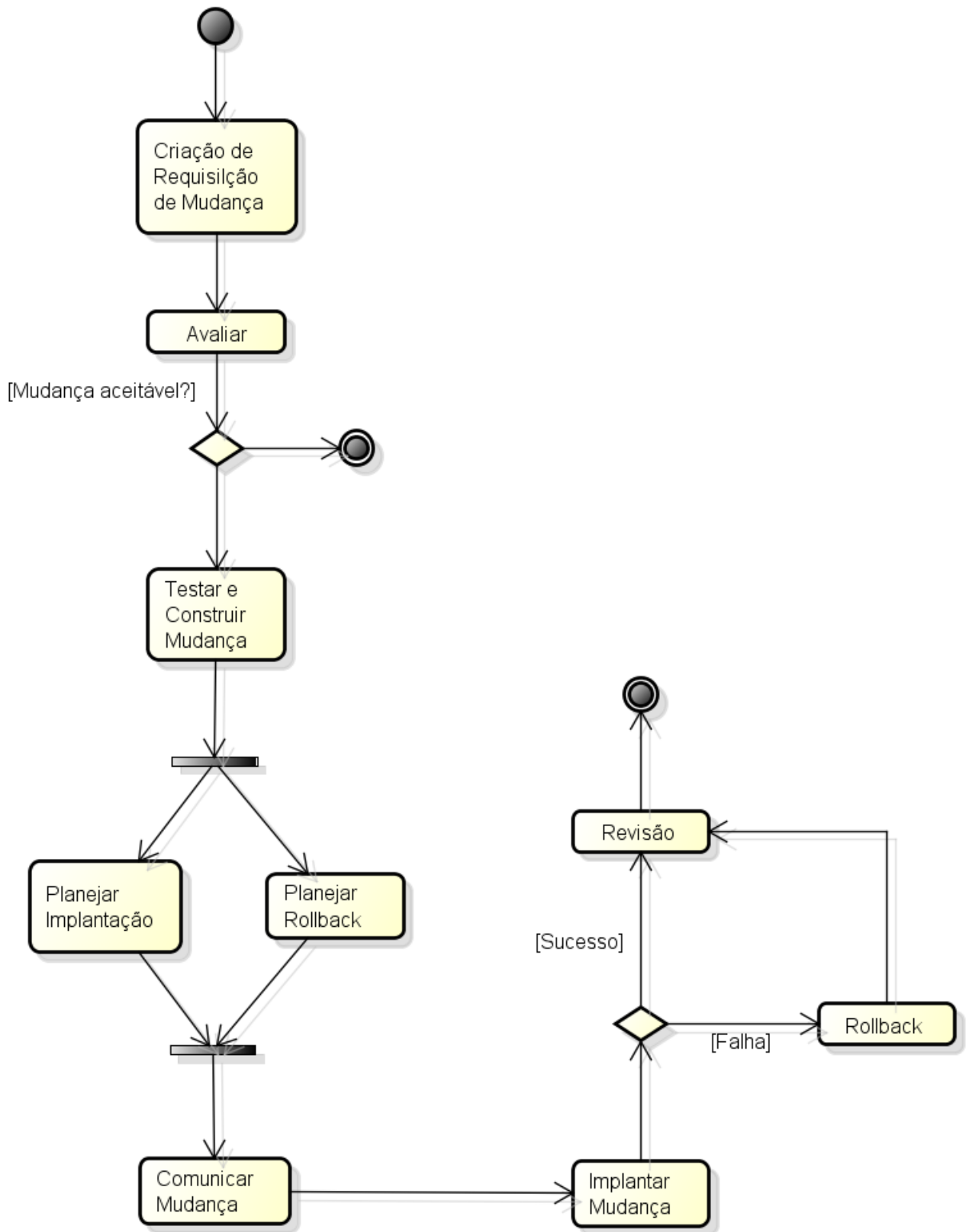


Figura 1: Processo de Mudança Padrão.

3.1 Avaliar

Nesta etapa, a proposta de mudança deverá ser analisada em relação a seus riscos e possibilidade de efetivação. Deverão ser associados todos os Itens de Configuração afetados pela

mudança. Também deverão ser levantados todos os clientes impactados pela mudança e as chances de sucesso. Ao fim dessas análises deverá ser decidido se a mudança seguirá ou se será abortada.

Saídas

- Decisão de continuar ou não com a Mudança

3.2 Testar e Construir Mudança

A mudança deverá ser testada em ambiente apropriado quando possível. Caso seja possível implementar a mudança em ambiente de desenvolvimento, isso também deverá ser feito afim de diminuir o tempo de implantação.

3.3 Planejar Implantação

Com a mudança testada e construída, deverá ser feito o planejamento da implantação, que é quando a possibilidade de incidente e de indisponibilidade geralmente são maiores. O planejamento deve envolver ao menos as seguintes tarefas:

- Especificar atividades envolvidas na implantação.
- Especificar responsáveis por cada atividade.
- Especificar melhores datas para cada atividade levando em conta a criticidade dos serviços, demanda dos clientes envolvidos e execução de outras mudanças no ambiente.
- Estimar prazo para a operação.
- Levantar junto a equipe de suporte técnico as mudanças de monitoramento no Zabbix.

Saídas

- Plano de Implantação

3.4 Planejar Rollback

Caso algo de errado ocorra durante a implantação, será necessário reverter as mudanças afim de fazer o serviço voltar ao seu estado anterior as alterações. Essa atividade é chamada de Rollback. Quando necessário e possível, esta atividade deverá envolver as seguintes tarefas:

- Especificar atividades de Rollback.
- Especificar responsáveis pelas atividades de Rollback.
- Realizar simulação de Rollback.
- Especificar tempo da operação de Rollback.

Saídas

- Plano da Rollback

3.5 Comunicar Mudança

Essa etapa envolve comunicar todos os clientes afetados pela mudança e os demais setores de TI a fim de preparar os demais setores para a mudança e resolver conflitos de calendário.

3.6 Implantar Mudança

Nesta atividade os Plano de Implantação deverá ser executado fazendo com que a mudança seja efetivada.

Entradas

- Plano de Implantação

3.7 Rollback

Em caso de falha na implantação, o Plano de Rollback deverá ser colocado em prática para que a falha seja revertida.

Entradas

- Plano de Rollback

3.8 Revisão

Nesta etapa, o processo todo é analisado em relação a seu sucesso ou insucesso. Serão levantados os pontos que precisam ser melhorados e lições aprendidas para próximas mudanças. As práticas bem-sucedidas deverão ser consolidadas para futuras mudanças.

4. MATRIZ RACI

A matriz RACI (tabela 1) relaciona os papéis desempenhados dentro de um processo com cada uma de suas atividades. Para cada relação existem quatro valores possíveis:

- R – Responsible: Representa quem irá, de fato, executar a tarefa. Deve haver ao menos um por tarefa.
- A – Accountable: Define quem será responsável pelo sucesso da atividade. Fica encarregado de verificar se a atividade foi realizada com sucesso e dentro do prazo. Deve haver um, e apenas um, por atividade.
- C – Consulted: Pessoas que serão consultadas durante a atividade. Geralmente exercem papel de conselho na tomada de decisões.
- I – Informed: Pessoas que deverão ser informadas da execução da atividade.

Atividade	Segundo Nível	Chefias	Gerente de Mudanças
Avaliar	R	A	C/I
Testar e Construir Mudança	R	A	C/I
Planejar Implantação	R	A	C/I
Planejar Rollback	R	A	C/I
Comunicar Mudança	R	A	C/I
Implantar Mudança	R	A	C/I
Rollback	R	A	C/I
Revisão	R	A	C/I

Tabela 1: Matriz RACI.

5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (CSF) E INDICADORES CHAVE DE PERFORMANCE (KPI)

5.1 Métricas Operacionais

ID	Nome	Possíveis Fontes
M1	Número total de Mudanças realizadas	OTRS
M2	Número de Mudanças realizadas com sucesso	OTRS
M3	Número de Mudanças Emergenciais	OTRS

Tabela 2: Métricas Operacionais.

5.2 Indicadores de Desempenho

ID	Nome	Cálculo	Alerta	Sucesso
KPI1	Taxa de Sucesso das Mudanças	M2/M1	> 70%	> 80%
KPI2	Taxa de Mudanças Emergenciais	M3/M1	< 30%	< 20%

Tabela 3: Indicadores de Desempenho.

5.3 Fatores Críticos de Sucesso

ID	Nome	Indicadores envolvidos
CSF1	Proteger os serviços ao realizar mudanças	KPI1, KPI2

Tabela 4: Fatores Críticos de Sucesso.

6. OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO PROCESSO

- Contabilizar mudanças que não passaram pelo Processo de Gestão de Mudança.