



PREFEITURA DE
MARICÁ



PROJETO ITIL

PROCESSO LÓGICO:
GERENCIAMENTO DE MUDANÇA
DE SERVIÇOS





Sumário

1.HISTÓRICO DE REVISÕES.....	3
2.APRESENTAÇÃO.....	4
3.OBJETIVO DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS	4
3.1.Benefícios do Gerenciamento de Mudanças.....	4
4.INTERFACES DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS	4
5.PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	5
5.1.Dono do Processo (DP)	5
5.2.Gerente de Mudanças (GL)	6
5.3 Analista de Mudanças (AL).....	7
5.4 Comitê de Mudanças (CAB)	8
5.5 Comitê de Mudança Emergencial (CAB/EC)	8
6.MAPA DO PROCESSO	9
6.1.Descrição das atividades por papel	10
7.POLÍTICAS E PLANOS.....	12
7.1.Descrição das atividades por papel	13
7.2.Política de Definição do Processo de Gerenciamento de Mudanças	13
7.3.Política de Registrar Toda Solicitação de Mudança.....	13
7.4.Política de Adoção de Modelos de Mudança	14
7.5.Política de Tipos de Mudança.....	14
7.6.Política de Comitê de Mudança (CAB) e Comitê de Mudança Emergencial (CAB/EC)	15
7.7.Política de Aprovação da Mudança	16
8.INDICADORES DO PROCESSO – KPIs	18
8.1.Indicadores Chave do Processo (Key Process Indicators – KPIs).....	18



1. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Responsável
18/03/2022	1.0	Versão inicial do documento	Plano Consultoria
12/04/2023	1.1	Revisão: Layout e validação do conteúdo pertinente a estrutura atual da PMM	Melina Vargas dos Santos
24/05/2023	1.2	Revisão: Layout e atualização da nomenclatura da subsecretaria conforme o decreto nº884/2022 e publicação no JOM 1346 17/08/2022.	Melina Vargas dos Santos
01/11/2023	1.3	Revisão: Layout	Thiago Souza Laplace

2. APRESENTAÇÃO

Este documento tem como objetivo ser o guia geral da prática de Gerenciamento de Mudanças. Este documento é destinado a todas as áreas que suportam os serviços de TI.

3. OBJETIVO DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Assegurar que todas as solicitações de mudança são registradas, analisadas, autorizadas, priorizadas, planejadas, testadas, implementadas, documentadas e revisadas, de uma maneira controlada.

3.1. Benefícios do Gerenciamento de Mudanças

- Redução de incidentes e indisponibilidades relacionados com mudanças nos serviços;
- Melhoria no relacionamento entre a TI e seus clientes, através do envolvimento de todos no planejamento das mudanças;
- Atendimento eficiente das necessidades de mudanças dos clientes dos serviços;
- Planejamento adequado das mudanças, reduzindo seus custos e riscos.

4. INTERFACES DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

O processo de Gerenciamento de Mudanças se relaciona com os processos de:

- Gerenciamento de Configuração para identificar os itens de configuração envolvidos nas mudanças;
- Gerenciamento de Incidentes, abre mudanças para solucionar o(s) incidente(s);
- Gerenciamento de Problemas, abre mudanças para solucionar o(s) problema(s);
- Gerenciamento de Liberações, a partir das mudanças autorizadas, prontas e testadas, planeja-se a implantação delas no ambiente de produção, de forma a minimizar o impacto negativo;
- Central de Serviços e Gerenciamento de Requisições, abre pedidos de mudanças (pré-aprovadas ou não);
- Gerenciamento de Conhecimento, consumindo a base de conhecimento para armazenar e acompanhar as mudanças;
- Gerenciamento de Nível de Serviços, que regem as prioridades e os tempos em que as mudanças precisam ser solucionadas para suportar o negócio adequadamente;
- Gerenciamento do Catálogo de Serviços, onde estão definidas as características dos serviços.



5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1. Dono do Processo (DP)

Descrição:

O Dono do Processo é o responsável para que o processo esteja sendo executado dentro do que foi estabelecido e que este esteja alcançando o(s) objetivo(s).

É recomendado que o Dono do Processo possua uma certa influência dentro da organização para que possa garantir que seu processo seja executado.

Responsabilidade:

- Desenhar Modelos de Mudança e fluxo de trabalho para tratamento de mudança;
- Trabalhar junto com outros donos de processo para garantir que uma abordagem integrada esteja sendo adotada para o gerenciamento de Mudanças;
- Documentar e divulgar o processo;
- Definir os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs);
- Melhorar a eficiência e eficácia do processo;
- Fornecer entradas para o Plano de Melhoria do Serviço;
- Garantir que toda a equipe tenha recebido o treinamento necessário sobre o processo;

5.2. Gerente de Mudanças (GL)

Descrição:

O Gerente de Mudança é o responsável pelo controle da Gestão de Mudança, bem como a tomada de decisões para melhoria do ambiente.

É recomendado que o Gerente de Mudança seja único para toda a organização.

Responsabilidade:

- Garantir a qualidade de atendimento, comunicação e relacionamento entre as áreas envolvidas na resolução das mudanças;
- Monitorar a execução do processo;
- Coordenar as mudanças abertas e garantir o relacionamento e o entendimento, juntamente com as áreas solucionadoras;
- Aferir os indicadores de desempenho do processo;
- Rever periodicamente o cumprimento dos níveis de serviços acordados (quando houver);
- Liderar a equipe de analistas de mudanças, suportando-os sempre em casos não previstos nos processos, políticas, scripts, procedimentos e/ou documentações em geral;
- Servir de interface constante com as áreas internas da TI. Além disso, é imprescindível sua colaboração no processo de melhoria contínua de relacionamento com os clientes/usuários, provendo feedbacks constantes sobre as atividades sob sua responsabilidade;
- Revisar as Solicitações de Mudança;
- Avaliar os riscos das Solicitações de Mudança;
- Validar, Categorizar e Priorizar mudanças registradas;
- Gerar pauta para os Comitês de Mudanças;
- Aprovar as mudanças de Baixo Impacto;

- Finalizar a solicitação de mudança;
- Manter a equipe sempre informada e atualizada sobre as mudanças no processo, nos procedimentos, nos acordos de nível de serviço;
- Garantir que relatórios técnicos e gerenciais sejam estabelecidos;
- Realizar as medidas e auditorias necessárias à melhoria dos serviços prestados pelo Gerenciamento de Mudanças aos clientes;
- Elaborar e divulgar relatórios de desempenho da execução do processo.

5.3 Analista de Mudanças (AL)

Descrição:

Planejar e coordenar a execução das Mudanças no ambiente de produção da TIC.

Responsabilidade:

Definir as atividades necessárias para implementar a solicitação de mudança;

- Explicitar os riscos, custos e viabilidade da solicitação de mudanças;
- Coordenar a execução de mudanças autorizadas;
- Realizar a revisão pós-implementação;
- Aprovar as mudanças de Baixo Impacto; e
- Informar o Gerente de Mudanças sobre a execução das atividades.

5.4 Comitê de Mudanças (CAB)

Descrição:

Grupo formado por líderes das áreas de TIC, de negócio, Gerente de Mudança com autoridade para aprovar e autorizar solicitações de mudança normais (que não são pré-autorizadas e nem emergenciais).

Este comitê se reúne periodicamente e sua composição é variada e dependente das solicitações de mudança normais que serão deliberadas.

Recomenda-se à TI que a frequência desta reunião aconteça no máximo a cada 15 dias.

Responsabilidade:

- Avaliar e autorizar a solicitação de mudança.

5.5 Comitê de Mudança Emergencial (CAB/EC)

Descrição:

Devido ao seu caráter Emergencial, o grupo é mais restrito que o Comitê de Mudança (CAB). Este grupo deverá ter autoridade para aprovar e autorizar solicitações de mudança emergenciais.

Este comitê se reúne excepcionalmente e quando convocado pelo Gerente de Mudanças.

Recomenda-se para a TI que a quantidade de membros para este Comitê não exceda 3 pessoas.

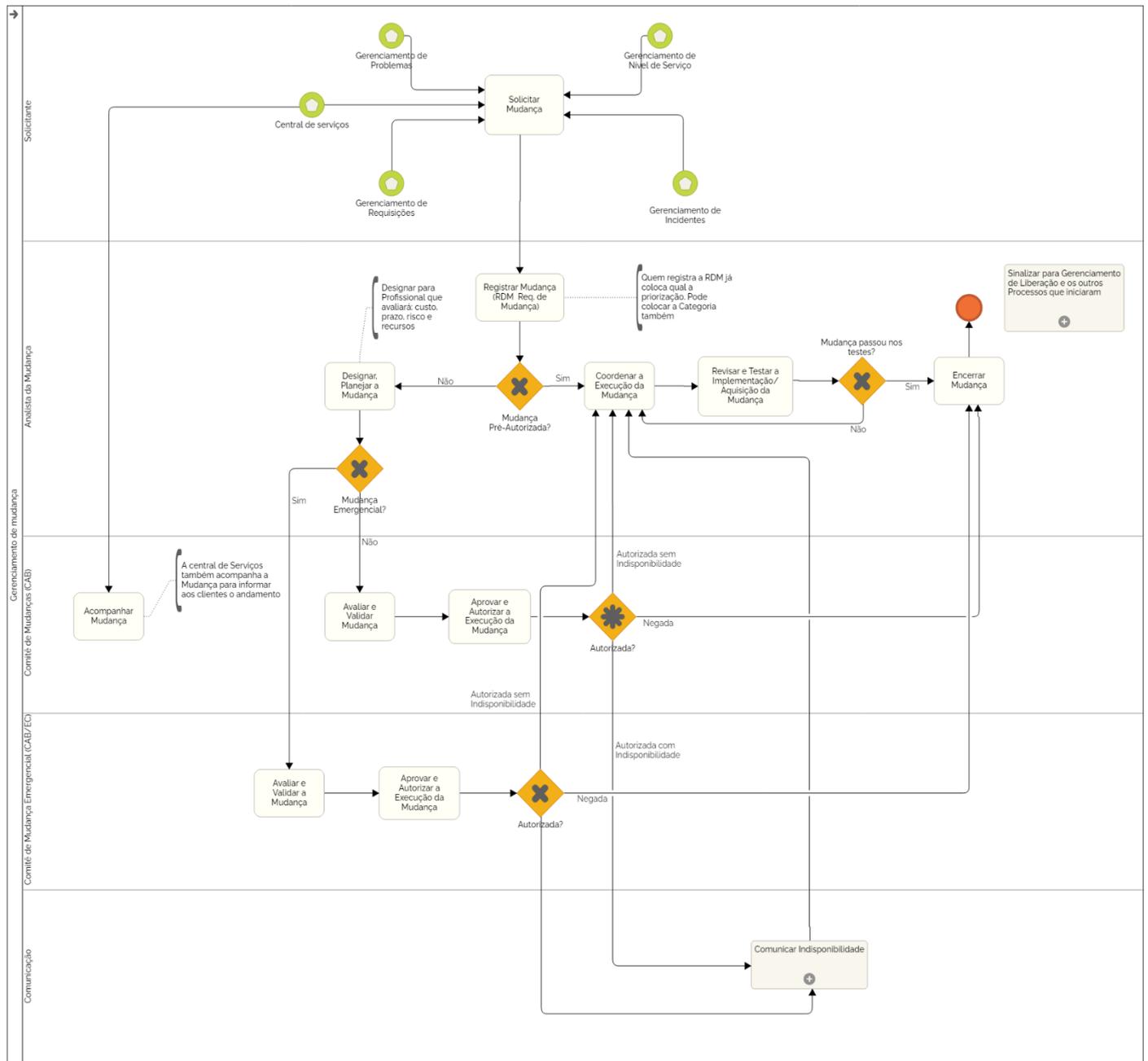
Responsabilidade:

- Avaliar e autorizar a solicitação de mudança EMERGENCIAL.

É altamente recomendável que a TI faça e publique por meio, por exemplo -da própria intranet e/ou portaria interna, dentre outros meios - os servidores/colaboradores que irão exercer a função de cada papel. Destacamos aqui, principalmente, os papéis de Dono do Processo (DP) e Gerente de Mudança (GM), os quais são atribuídos a um único profissional, onde não necessariamente a mesma pessoa exercerá os 2 papéis relatados acima (DP e GM). O outro papel – Analista de Mudança (AM) será um especialista da área responsável pela

mudança. É recomendável que seja publicado os nomes daqueles que irão compor os Comitês.

6. MAPA DO PROCESSO



6.1. Descrição das atividades por papel

01 – SOLICITANTE

Descrição:

- Solicitante poderá Registrar um Requisição de Mudança a partir de:
 - Incidente ou vários Incidentes (caso dos incidentes vinculados);
 - Um Problema;
 - Um Requisição (Central de Serviços, Nível de Serviço, entre outros atores).
- Na abertura, o solicitante também informará a categoria e a prioridade (Baixa, Média, Alta ou Emergencial), as quais poderão ser alteradas pelo Gerente de Mudança.
- Central de Serviços fará também o acompanhamento das Mudanças de forma a informar o status da mudança para os clientes.
- Caso a Mudança seja do tipo Pré-Autorizada (virá de formulário(s) de Requisição(ões) criado(s) especificamente para esse fim), este tipo de Mudança será direcionado para a área específica e já está autorizado para execução.

02 – GERENTE DE MUDANÇA

Descrição:

- O Gerente de Mudança avaliará os pedidos de mudança na lista (que não são os pré-aprovados, pois estes serão validados e autorizados de forma automática).
- Se o Gerente de Mudança não Valida o pedido de mudança, encerra a mudança e coloca o porquê da não validação.
- Se o Gerente de mudança validar, então ele poderá recategorizar e repriorizar (Emergencial, Alta, Média e Baixa), além de colocar qual o Impacto daquela mudança (Baixo, Médio, Alto).
- O Gerente de Mudança também fará o acompanhamento das Mudanças de forma a acompanhá-las e gerenciá-las.

03 – ANALISTA DE MUDANÇA

Descrição:

- Uma vez a Mudança validada pelo Gerente de Mudança, ela irá ser assumida por um Analista de Mudança (técnico) da área responsável por tratar a mudança em questão.
- Caso a Mudança seja de Baixo Impacto e não Emergencial:
 - O Gerente de Mudança ou o Analista de Mudança poderá avaliar e autorizar a mudança.
 - Se o Gerente de Mudança ou o Analista de Mudança não autoriza, a mudança será encerrada.
- Caso a Mudança seja de Médio ou Alto Impacto, ou até mesmo Emergencial, o Analista de Mudança irá:
 - Fazer o Planejamento da Mudança – entrará com as informações: custo, prazo, risco e recursos que serão necessários para a realização da mudança (estas informações irão auxiliar a tomada de decisão do(s) Comitê(s)).
 - Entrar com o Tipo de Mudança envolvida-> Ex: (Compra, Alteração Interna HW, Alteração Interna SW, Alteração Interna HW + SW, Terceirizar (Fábrica, Plano, outros), etc).
- Após as ações acima, a Requisição de Mudança estará pronta para avaliação do Comitê de Mudanças (Padrão ou Emergencial).
- Quando for autorizada a mudança (seja pelo Gerente, Analista ou Comitê de Mudança), o Analista de Mudança entrará com a estimativa de data para a Mudança ser entregue (para ser acompanhada por todos os envolvidos).
- Uma vez a Mudança estando pronta, o Analista de Mudança fará a revisão e teste da Mudança e informará se ela foi ou não aprovada.
- Se a Mudança passou nos Testes, então Encerrar a Mudança e, se não for mudança pré- autorizada, sinalizar os Processos que iniciaram a Mudança (Requisição, Incidente ou Problema) que a Mudança já está pronta para entrar em Produção (Processo de Liberação).

04 – COMITÊ DE MUDANÇA (CAB) / COMITÊ DE MUDANÇA EMERGENCIAL (CAB/EC)

Descrição:

- Se a Mudança não é emergencial e tem médio ou alto impacto, então o Comitê de Mudança irá se reunir (periodicamente) para deliberar (Aprovar e Autorizar) as Requisições de Mudança que estão pendentes.
 - Se aprovadas, então irão para a execução da mudança.
 - Se não forem aprovadas, serão encerradas.
- Se a Mudança é Emergencial (independente do Impacto), então o Comitê de Mudança Emergencial irá se reunir (excepcionalmente) para deliberar (Aprovar e Autorizar) as Requisições de Mudança que estão pendentes.
- Se Aprovadas, então irão para a execução da mudança.
- Se não forem aprovadas, serão encerradas.

7. POLÍTICAS E PLANOS

As Regras ou políticas são definidas para assegurar que o fluxo do Processo seja utilizado de forma consistente por todas as partes envolvidas. Sem estas políticas definidas e documentadas, o fluxo do Processo poderia ficar aberto a diferentes interpretações.



7.1. Descrição das atividades por papel

Declaração	A equipe de TI deverá seguir as políticas, processo e procedimentos definidos, portanto, desvios ao processo não serão aceitos e alterações devem ser conduzidas pelo Gestor do Processo e aprovadas pelo Dono do Processo.
Razão	Garantir a consistência do processo e alta qualidade dos serviços entregues pela TI.

7.2. Política de Definição do Processo de Gerenciamento de Mudanças

Declaração	Existirá apenas um processo de Gerenciamento de Mudanças de TI para toda a organização.
Razão	Garantir eficiência e eficácia das atividades de Gerenciamento de Mudanças.

7.3. Política de Registrar Toda Solicitação de Mudança

Declaração	Toda solicitação de mudança deve ser formalmente registrada de forma a ser: validada, planejada, aprovada, executada e testada. Evitando assim as chamadas mudanças não autorizadas. Mudanças não autorizadas: Qualquer alteração executada em ambiente de produção sem o devido registro e aprovação formal.
Razão	O registro obrigatório permitirá tanto o acompanhamento das mudanças autorizadas, quanto verificar aquelas que não foram autorizadas.

7.4. Política de Adoção de Modelos de Mudança

Declaração	A criação de modelos-padrão permite uma melhor gestão do processo. A criação desses modelos visa atender também aquelas mudanças que serão pré-autorizadas (ex: instalação de pacote office, instalação de módulo do e-cidade, movimentação física de máquina etc.).
Razão	Melhorar a consistência do processo de mudança, bem como o planejamento (riscos, prazos), principalmente para aqueles casos semelhantes.

7.5. Política de Tipos de Mudança

Declaração	<p>Cada mudança registrada deverá ser categorizada em um dos seguintes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança pré-autorizada – aquela que não traz risco de indisponibilidade para a infraestrutura de TIC e que em geral faz parte da rotina da área de TIC (ex: instalação de pacote office, instalação de módulo do e-cidade, movimentação física de máquina etc.). • Mudança normal. – toda aquela solicitação que não se enquadra como pré-autorizada e não é priorizada como emergencial.
Razão	Melhorar o tratamento adequado de acordo com o tipo de mudança.



7.6. Política de Comitê de Mudança (CAB) e Comitê de Mudança Emergencial (CAB/EC)

<p>Declaração</p>	<p>O Gerente de Mudança analisa todas as solicitações, com exceção das pré-autorizadas. Aquelas solicitações que não são consideradas de baixo impacto (estas poderão ser autorizadas pelo próprio Gerente de Mudança ou até mesmo pelos Analistas de Mudanças) serão submetidas ao Comitê de Mudanças que fará a análise e aprovação.</p> <p>A estruturação do Comitê poderá variar, dependendo das solicitações.</p> <p>O Comitê de Mudança Emergencial tem a mesma atuação, contudo atua somente com a categoria de Mudanças Emergenciais.</p>
<p>Razão</p>	<p>Melhorar a tomada de decisões a respeito de mudanças que podem trazer impactos relevantes para a infraestrutura de TIC.</p> <p>A composição dos Comitês poderá variar em sua composição, a seguir uma sugestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Mudança: • Gerente de Mudança; • Líder(es) da(s) área(s) envolvida(s); • Chefe da TIC da Prefeitura. • Comitê de Mudança Emergencial: • Gerente de Mudança. • Líder(es) da(s) área(s) envolvida(s). • Chefe da TIC da Prefeitura.

7.7. Política de Aprovação da Mudança

<p>Declaração</p>	<p>O ato de aprovação de uma mudança é a concordância com a sua execução.</p> <p>As Mudanças Pré-Autorizadas não entram neste rol, pois as situações já foram analisadas previamente e a partir dessa análise foram criados os modelos.</p>
<p>Razão</p>	<p>Dar flexibilidade nas ações de aprovação das solicitações de mudança.</p> <p>Os aprovadores poderão ser 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Mudança para as Mudanças de Baixo Impacto; • Analistas de Mudança para as Mudanças de Baixo Impacto; • Comitês (Normal e Emergencial) para as Mudanças de Médio e Alto Impacto, além das Emergenciais. <p>Para as Mudanças de Baixo Impacto, caso o Gerente de Mudança não se encontre ou visando dar maior celeridade, os Analistas de Mudanças poderão também aprová-las.</p>

Plano de Capacitação

A TI ofertará pelo menos 1x ao ano um workshop interno envolvendo o processo de mudanças como forma de reciclagem interna.

Caso haja alguma mudança que seja considerada importante, seja no Processo Lógico ou no Processo Físico, a TI ministrará também um workshop interno para repassar essas novas alterações.

É importante ressaltar que havendo novas contratações dentro do âmbito da TI, é altamente recomendável que esses novos contratados passem também por um workshop interno envolvendo o processo de mudanças assim que assumirem seus novos cargos.

Plano de Revisão do Processo Lógico e Físico

Sempre que houver alguma necessidade de alteração no Processo Lógico, essa alteração deverá (se aplicável) ser refletida no Processo Físico (LECOM), e vice-versa. O responsável por manter e garantir esses 2 (dois) Processos atualizados é o Dono do Processo (DP).

Caso não aconteça nenhuma alteração aparente, recomenda-se que se faça uma análise entre os Processos Lógico e Físico, pelo menos 1x ao ano

Plano de Comunicação

- **Processo Lógico:** o processo lógico estará disponível, na sua versão mais atualizada, preferencialmente na intranet da TI, de modo a permitir que todos tenham acesso a esse conhecimento.

- **Papéis e Responsabilidades:** os papéis e sua vinculação aos nomes dos colaboradores que irão exercê-lo, assim como o processo lógico, estarão disponíveis, na sua versão mais atualizada, preferencialmente na intranet da TI. As responsabilidades para cada papel estarão detalhadas dentro do Processo Lógico.

- **Indicadores:** os indicadores estarão disponíveis, preferencialmente na intranet da TI. O Dono do Processo e o Gestor do Processo terão acesso a todos os indicadores. Cabe ressaltar que o Dono do Processo junto com o Gestor do Processo poderá filtrar quais indicadores os outros colaboradores da Prefeitura terão acesso.

Observação: Devido aos Princípios da Transparência e da Economicidade – dois dos pilares do Setor Público - sugerimos a intranet como canal principal de comunicação, não excluindo outros canais, quando se achar necessário.

8. INDICADORES DO PROCESSO – KPIs

A medição da eficiência do Gerenciamento de Mudanças, como de qualquer outra disciplina, é muito importante, mas não é suficiente. Deve também ser checado se este processo está realmente fazendo aquilo que deveria fazer e da maneira com que deveria ser feita, independente se com um desempenho desejável ou não. Por esta razão é indispensável que o Gerenciamento de Mudanças seja não só medida (verificação de efetividade), como também auditada (para assegurar de que ele está funcionando como deveria).

Este é um conjunto inicial de indicadores e deverão ser revistos periodicamente.

As metas para esses indicadores deverão ser estabelecidas pelo Dono e Gestor da prática mencionada.

8.1. Indicadores Chave do Processo (Key Process Indicators – KPIs)

Esta parte apresenta os indicadores que poderão fornecer informações para saber se o Gerenciamento de Mudanças está atingindo os seus objetivos. A definição de quais serão utilizados na implementação do processo de Gestão de Mudanças será feita na etapa de processo físico e habilitação na ferramenta de suporte à gestão dos processos.

- Quantidade de mudanças pendentes de Validação – em fila (esperando análise de validação do Gerente de Mudança);
- Quantidade de mudanças aprovadas por mês;
- Quantidade de mudanças rejeitadas por mês;
- Quantidades de mudanças encerradas por mês;
- Número total de mudanças por prioridade por mês;
- Número total de mudanças por impacto por mês;
- Número total de mudanças por área solucionadora por mês;
- Quantidade de mudanças pendentes para a avaliação do Comitê (Mudanças de Médio e Alto Impacto, além das Emergenciais).



Subsecretaria de
**Tecnologia da
Informação**

FALE CONOSCO



(21) 96675-3231
(21)3731-1196 | Ramal: 196

centraldeservicos@marica.rj.gov.br
tecnologia.marica.rj.gov.br



Rua Álvares de Castro, 346
Centro - Maricá - RJ