
Processo de Gerenciamento de Mudança

Versão 1.0

IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO

Nome do Projeto	Processo de Gerenciamento de Mudança	Elaboração:	07/04/2016
Responsável:	Alerrandro Luís Augusto Caetano Corrêa		

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
07/04/2016	0.1	Elaboração do Documento	Alerrandro Luís Augusto Caetano Corrêa

SUMÁRIO

HISTÓRICO DE REVISÕES	2
1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO DOCUMENTO.....	4
2. OBJETIVO DO PROCESSO	4
3. BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	4
4. POLÍTICAS DO PROCESSO	5
5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	17
6. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROCESSO (RACI).....	22
7. ATIVIDADES DO PROCESSO.....	23
8. INDICADORES DE DESEMPENHO.....	29
9. ÍNDICE DE MATURIDADE DO PROCESSO.....	30

1. Introdução e Objetivos do Documento

Este documento tem como objetivo estabelecer as características do processo de Gerenciamento de Mudança a ser implantado no âmbito da Controladoria-Geral da União - CGU.

O documento está estruturado nos seguintes tópicos:

- Objetivo do Processo.
- Benefícios Esperados.
- Políticas do Processo.
- Papéis e Responsabilidades.
- Matriz de Responsabilidade do Processo (RACI).
- Indicadores de Desempenho do Processo.
- Índice de Maturidade do Processo.

2. Objetivo do Processo

O objetivo do Processo de Gerenciamento de Mudança a ser implantado no âmbito da CGU pode ser descrito nos seguintes termos:

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

3. Benefícios Esperados

São benefícios esperados com a implementação do Processo de Gerenciamento de Mudança no âmbito da CGU:

- Redução de incidentes e indisponibilidades relacionados com mudanças nos serviços.
- Melhoria no relacionamento entre a DSI 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.

- Redução do trabalho de manutenção de documentação de todos os processos de gerenciamento.

4. Definições.

Segue abaixo uma lista de definições e conceitos importantes para este processo:

- **Mudança:** Adição, alteração ou remoção de componentes dos serviços, bem como intervenções em ambiente operacional de TI que precisam ser gerenciadas.
- **Solicitação de mudança (SM):** É a formalização do pedido de execução de uma mudança.
- **Plano de Reversão:** É o conjunto de atividades que deverá ser executado caso a SM falhe. Seu objetivo é restaurar os itens de configuração ao seu estado anterior ou a um estado funcional.
- **Comitê de Mudança (CM) e Comitê de Mudança Emergencial (CME):** Comitê formado por especialistas técnicos e de negócio, convocados pelo Gerente de Mudanças para análise e planejamento da SM em sua pauta.

5. Políticas do Processo.

Políticas são intenções e/ou expectativas gerenciais documentadas formalmente. São utilizadas para direcionar decisões e para garantir o desenvolvimento e a implementação consistente de processos, papéis e atividades.

A seguir são documentadas as políticas que orientam a execução do Processo de Gerenciamento de Mudança no âmbito da CGU:

Política 01: Escopo do processo.		
Descrição	Razão	Benefícios
Mudança é um evento evolutivo nas organizações. Ela transforma o estado atual das coisas, em uma situação nova. A mudança pode ser antecipada ou inesperada, com motivações internas ou	Estabelecer claramente que tipos de mudanças deverão ser tratadas pelo processo.	Compor um conhecimento comum sobre as situações que configuram uma mudança. Evitar que mudanças fora de escopo sejam incluídas no processo.

<p>externas e acontece em todos os lugares.</p> <p>A variedade das mudanças que podem ocorrer é vasta. Assim, delimitar o escopo de atuação do processo de Gerenciamento de Mudança dará o foco necessário para coordenar as ações executadas durante o ciclo de vida da mudança.</p>		<p>Concentrar os recursos no gerenciamento das mudanças relevantes para os serviços da DSI.</p>
<p>Intervenções técnicas que afetem item de configuração com linha de base definida e que coincidem com quaisquer das situações listadas abaixo devem ser registradas e tratadas dentro do processo de Gerenciamento de Mudanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Há o risco ou causará a indisponibilidade de serviços. ● Há o risco ou causará a redução da capacidade ou desempenho. ● Afetará o uso ou funcionalidade de sistemas de informação, durante ou após sua execução. ● Demande planejamento, coordenação e o envolvimento de diferentes áreas técnicas. ● Impacte as políticas, regras, normas, procedimentos, acordos, planos e demais documentos relevantes para a entrega e suporte dos serviços. ● Altere atributos e relacionamentos de itens de configuração controlados. 		

Política 02: Toda solicitação de mudança deve ser registrada.		
Descrição	Razão	Benefícios
<p>Toda solicitação de mudança deve ser formalmente registrada para ser planejada, aprovada, executada e revisada.</p> <p>Qualquer alteração executada em ambiente operacional sem o registro ou aprovação formal ou que possua atividades executadas fora do escopo planejado, deve ser considerada uma mudança não autorizada.</p> <p>Cabe ao Gerente de Mudança investigar e reportar sobre as razões para a execução das atividades fora do processo ou fora da solicitação de mudança aprovada.</p>	<p>O registro obrigatório da mudança permitirá rastrear as alterações de um serviço de TI e também evidenciar a execução de mudanças sem aprovação.</p>	<p>Permitir rastrear as mudanças realizadas no ambiente produtivo da CGU.</p> <p>Evidenciar a execução de mudanças não aprovadas.</p> <p>Registrar informações sobre a evolução dos serviços de TI.</p>

O registro da mudança contém as seguintes informações e está organizado da seguinte forma:

Campo	Descrição	Preenchimento	Obrigatório?
Registro da Mudança			
Identificação	Registro numérico de identificação da SM.	Automático	Sim
Status	Indica o status do ciclo de vida da SM.	Automático	Sim
Categoria da Mudança	Durante o registro, a indicação de mudança padrão pode ser realizada. Neste caso, é apresentada uma lista de mudanças padrão para escolha. Caso não seja declarada como padrão, o campo é preenchido automaticamente, baseando-se na data e hora de submissão da SM e a data e hora de início.	Manual/ Automático	Sim
Justificativa de mudança emergencial	No caso de uma mudança ser emergencial, informe as razões para a emergência.	Manual	Obrigatório apenas para mudança emergencial.
Data e hora da solicitação	Anotação da data e hora em que a SM foi registrada.	Automático	Sim
Mudança Padrão	No caso de SM padrão, uma lista é apresentada para escolha.	Automático	Obrigatório apenas para mudança padrão.
Registros relacionados	Indique as requisições, problemas ou incidentes que estão relacionados com a mudança.	Manual	Não
Origem da Mudança	Escolha uma das opções para a origem da mudança: <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção preventiva. • Manutenção evolutiva. • Atividade recorrente. • Atividade de projeto. • Requisição de Serviço. • Registro de incidente. • Registro de problema. 	Manual	Sim
Anexos	Inclua arquivos com informações necessárias e relevantes para a execução da mudança	Manual	Não
Quem são os responsáveis?			
Solicitado por	Informe a pessoa que requisitou a mudança. Geralmente é o solicitante de uma requisição que originou a SM.	Manual	Sim
Líder de mudança	Informe a pessoa responsável pelo planejamento e organização da mudança.	Manual	Sim

Email do Líder de mudança	Contato de correio eletrônico do líder da mudança	Automático	Sim
Telefone do Líder de mudança	Contato telefônico do líder da mudança	Automático	Sim
O que será feito?			
Descrição da mudança	Descreva a mudança que será executada.	Manual	Sim
Porque será feito?			
Benefício esperado pela execução da mudança	Descreva o benefício que será obtido com a execução da mudança.	Manual	Sim
Impactos da não implementação	Explique as consequências esperadas devido à rejeição ou adiamento da mudança.	Manual	Sim
Onde será feito?			
Itens de configuração onde a mudança será realizada.	Identifique os itens de configuração que serão alterados ou que serão afetados pela mudança.	Manual	Sim
Itens de configuração impactados	Liste todos os IC das classes hardware, Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados – SGBD e Sistemas que possuam até 2 níveis de relacionamento do tipo “é filho de / é o pai de” com os IC incluídos na SM.	Automático	Sim
Serviços impactados	Liste todos os serviços com relacionamento com os IC incluídos.	Automático	Sim
Impactos esperados	Descreva efeitos esperados no funcionamento dos serviços durante a SM.	Manual	Sim
Quando será feito?			
Data e hora de início	Indique a data e hora de início das atividades.	Manual	Sim
Data e hora de finalização	Indique a data e hora prevista para finalização.	Manual	Sim
Como será feito?			
Plano de implementação	Liste de forma ordenada, as atividades com a sua descrição, técnicos executores, data e hora de início e fim.	Manual	Sim
Plano de reversão	Liste as atividades, com a mesma estrutura do plano de implementação, que deverão ser executadas em caso de falha.	Manual	Sim
Testes de validação	Liste as atividades que deverão ser desempenhadas para verificar o efeito da mudança.	Manual	Sim
Comunicado	Escreva o comunicado a ser enviado aos usuários e clientes afetados pela SM.	Manual	Não
Documentação			

Alterações de documentação do serviço	Indicar documentos que precisam ser atualizados após o final da mudança.	Manual	Sim
Alteração da configuração (CMDB)	Indicar os itens de configuração que precisam ser atualizados após o final da mudança.	Manual	Sim
Alterações em monitoramento	Indicar procedimentos de monitoração que precisam ser atualizados após o final da mudança.	Manual	Sim
Aprovações			
Aprovador	Identificação do aprovador.	Automático	Sim
Aprovada?	Indique a sua aprovação ou rejeição.	Manual	Sim
Justificativa	Caso tenha rejeitado a SM, indique as razões para rejeição.	Manual	Sim, se a mudança for rejeitada.
Como foi a execução?			
Revisão pós-implantação	Indique o sucesso ou falha das atividades realizadas na SM.	Manual	Sim
Justificativa	Caso tenha considerado a SM com falha, descreva o motivo.	Manual	Sim, se a mudança for considerada com falha.

Política 03: Ciclo de vida da mudança		
Descrição	Razão	Benefícios
<p>A mudança passa por vários estágios durante o seu tratamento. Cada um destes estágios indica as ações que já foram realizadas, o que está em andamento e o que falta para sua conclusão.</p> <p>O ciclo de vida da mudança é o conjunto destas fases de transformação, cada uma com o seu significado e requisitos.</p>	<p>Estabelecer significado e ordem sobre cada etapa do tratamento de mudanças.</p>	<p>Permitir ao Gerente de Mudança ter controle e conhecimento sobre o andamento do processo.</p> <p>Comunicar a todas as partes interessadas sobre o andamento de uma mudança.</p> <p>Estabelecer requisitos para a transição da mudança no processo.</p>
<p align="center">Os seguintes status são assumidos por uma mudança durante seu ciclo de vida:</p>		
Status	Descrição	
Nova	A requisição está em planejamento e foi registrada. Ela receberá uma identificação e não há restrição de preenchimento para sua gravação.	
Em revisão	A requisição foi preenchida completamente e foi submetida para revisão do Gerente de Mudança.	
Em aprovação	Se o Gerente de Mudança acatar a SM, encaminha para aprovação e autorização de sua execução junto com os aprovadores.	

Aguardando execução	Significa que a mudança foi aprovada e sua execução foi autorizada.
Em execução	Indica que a mudança foi iniciada e as atividades estão sendo realizadas.
Executada	Indica que as atividades foram concluídas e a revisão pós-implementação pode ser feita. A revisão irá indicar o tipo de conclusão apropriado: <ul style="list-style-type: none"> • Executada com sucesso: As atividades foram concluídas e o efeito desejado foi produzido. • Executada com falha: Houve falha na execução de atividades ou o efeito desejado não foi alcançado, todavia não foi necessário executar o Plano de Remediação. • Retorno executado: Além da falha foi necessário executar as atividades de remediação.
Em finalização	Na etapa de finalização da mudança, os registros relacionados devem ser atualizados. Serão abertas requisições de serviço para atualização de registros de conhecimento e itens de configuração. Estas requisições ficarão vinculadas à requisição de mudança. A revisão pós-implementação deve ser realizada.
Finalizada	A revisão pós-implantação foi concluída. Itens de configuração e registros de conhecimento foram atualizados, e a mudança pode ser dada como finalizada.
Rejeitada	Indica que um dos aprovadores da mudança rejeitou explicitamente a mudança. Ajustes devem ser realizados antes de nova submissão da SM.
Cancelada	O Gerente de Mudança ou o Líder de Mudança podem solicitar o cancelamento da solicitação de mudança já registrada. O motivo de cancelamento deve ser registrado na requisição. O cancelamento pode ser solicitado devido: Indisponibilidade de recursos, encerramento de contratos, conflito com outras mudanças, a pedido das áreas de negócio, por ser improcedente ou depende da conclusão de outra mudança ou requisição de serviço.

Política 04: Modelos de mudança		
Descrição	Razão	Benefícios
Apesar de variarem muito em seu objetivo, estratégia e execução, algumas solicitações de mudança são comuns e repetitivas. A execução rotineira e bem-sucedida de determinadas solicitações de mudança, dá confiabilidade no alcance dos resultados esperados.	Dar consistência no atendimento de mudanças, rapidez no preenchimento do formulário de requisição e redução de riscos.	Uniformizar o atendimento de mudanças. Obter consistência nos procedimentos, produzindo previsibilidade de atendimento. Redução dos riscos de mudança. Maior rapidez no planejamento e autorização das solicitações de mudança.

<p>Assim, criar modelos para os casos frequentes permitirá dar consistência e confiança na execução do processo, além de diminuir o tempo requerido para o planejamento.</p> <p>O modelo de mudança permite o preenchimento dos atributos de uma solicitação de mudança com informações previamente cadastradas. A sua definição é livre, possuindo a prévia inclusão de qualquer subconjunto de atributos da solicitação de mudança.</p>		
---	--	--

Política 05:		
Descrição	Razão	Benefícios
<p>Todas mudanças registradas devem ser categorizadas em um dos 3 tipos diferentes de mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança normal. • Mudança emergencial. • Mudança padrão. • Mudança programada. 	<p>Determinar o tratamento adequado para cada tipo diferente de mudança, dando praticidade, eficiência e controle ao processo.</p>	<p>Dar celeridade para o tratamento de mudanças rotineiras.</p> <p>Dar o tratamento adequado aos diferentes tipos de mudança.</p>
<p>Seguem abaixo as características e definições para cada tipo de mudança.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normal: Qualquer solicitação de mudança com atividades não rotineiras e que seja submetida até 3 dias úteis antes da data e hora do seu início programado. • Emergencial: Toda solicitação de mudança que não seja padrão e que seja registrada com menos de 3 dias úteis antes da data e hora do seu início programado. • Padrão: Uma solicitação de mudança padrão tem a finalidade de simplificar o processo de análise e aprovação das requisições. Ela já é pré-aprovada e por isso, para uma solicitação de mudança se tornar padrão, deve atender aos seguintes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> o Ter sido executada com a revisão pós-implementação indicando sucesso, pelo menos 3 vezes. o As atividades devem ser as mesmas e com tempo de execução semelhante. o Não há risco de indisponibilidade. o Todos os aprovadores e técnicos executores envolvidos na transformação da solicitação de mudança em padrão devem aprovar a alteração. o O conteúdo do modelo de mudança padrão deve ser permitido apenas para alterações nas atividades. Deve ser permitida a criação de novos modelos de mudança para determinadas manutenções que produzem impacto para o cliente, mas que são rotineiras e programadas. Por isto são • Programada: Mudança com a finalidade de normalizar de 		

marceloarp

2017-07-19 15:02:02

Provar a criação de novos modelos de mudança para determinadas manutenções que produzem impacto para o cliente, mas que são rotineiras e programadas. Por isto são

mudanças pré-aprovadas, contudo com requisitos diferentes das mudanças padrão. A saber:

- o Ter sido executada com a revisão pós-implementação indicando sucesso, pelo menos 3 vezes.
- o As atividades devem ser as mesmas e com tempo de execução semelhante.
- o A indisponibilidade é prevista e controlada.
- o Todos os aprovadores e técnicos executores envolvidos devem aprovar a transformação da solicitação de mudança em programada.
- o O conteúdo do modelo de mudança programada deve ser bloqueado, impedindo alterações nas atividades.
- o O horário e dia devem seguir as regras determinadas no modelo específico da mudança programada. A janela a ser usada deve ser previamente acordada com as áreas de negócio impactadas.
- o É permitido incluir anexos e alterar os itens de configuração.
- o A mudança deve ser submetida em até 02 dias antes da sua data de execução.

Política 06: Tipos de atividade do plano técnico

Descrição	Razão	Benefícios
<p>As atividades de uma mudança têm propósitos diferentes. O plano técnico possui dois tipos de atividades com objetivos diferentes: Há atividades para entregar o resultado esperado e atividades de preparação.</p> <p>As atividades de preparação podem ser executadas antecipadamente ao início da mudança e buscam realizar rotinas que serão importantes para a mudança, contudo sem atuar diretamente no seu objetivo.</p> <p>As atividades técnicas só podem começar no início programado e seu propósito é entregar o resultado esperado.</p>	<p>Registrar adequadamente e garantir a preparação antecipada para a execução da mudança.</p>	<p>Reduzir o risco de falha da mudança.</p> <p>Reduzir as necessidades de parada dos ambientes.</p> <p>Incluir explicitamente a preparação da mudança em seu planejamento.</p>

As atividades de preparação são executadas antes do início da mudança. Geralmente são compostas pela realização de backups, cópias de dados ou a programação de interrupção de monitoração. Para serem consideradas atividades de preparação, devem seguir as seguintes diretrizes:

1. Não devem causar a indisponibilidade do ambiente operacional ou qualquer item de configuração relacionado com a mudança.
2. Não deve ter relação direta com a entrega do resultado da mudança.

3. O seu objetivo é garantir a disponibilidade de recursos para a execução do plano técnico ou do plano de retorno da mudança. Também podem estar relacionadas com a suspensão de controles e monitoração relacionada com impactos previstos da mudança.
4. Todas devem estar registradas no plano técnico, com a indicação que são atividades de preparação.

Política 07: Atualização de registros e documentação.

Descrição	Razão	Benefícios
<p>Todos os registros mencionados ou relacionados com a requisição da mudança devem ser atualizados e verificados antes do encerramento das atividades do processo.</p> <p>Não haverá encerramento automático de registros de incidentes, problemas ou requisições devido à finalização da mudança.</p> <p>Os registros dos itens de configuração, associados à mudança, devem ser atualizados se necessário. Para garantir a consistência das informações, o processo de Gerenciamento da Configuração e Ativos de TI deve ser acionado para a conferência ou atualização dos itens de configuração ao final de toda mudança.</p>	<p>Garantir a manutenção adequada dos registros e documentos que estão sobre o controle do gerenciamento de mudanças.</p>	<p>Garantir o controle sobre a atualização de registros e documentos.</p> <p>Reduzir a quantidade de inconsistências de informação.</p>

Durante o registro da mudança deve ser declarada a necessidade de atualização de registros de conhecimento e dos itens de configuração. Caso seja preciso atualizar informações, uma requisição de serviço será aberta automaticamente para a equipe responsável.

Política 08: Calendário de janelas pré-programadas de mudanças

Descrição	Razão	Benefícios
<p>A definição do dia e horário para a execução de uma SM depende do planejamento e de um acordo entre as áreas técnicas e de negócio. Aspectos como impacto, risco, prazo requerido e urgência são levados em conta.</p>	<p>Dar celeridade na definição do dia e hora na execução de mudanças.</p> <p>Definir uma agenda de manutenção onde todos da CGU possam organizar suas atividades.</p>	<p>Facilitar o planejamento de mudanças.</p> <p>Dar previsibilidade sobre as intervenções nos serviços providos pela DSI.</p> <p>Dar flexibilidade na organização da execução de mudanças.</p>

Contudo, organizar previamente dias e horários para a execução de mudanças dará flexibilidade necessária ao processo e previsibilidade de interrupção no serviço para as áreas de negócio.

As seguintes diretrizes devem ser observadas na definição de janelas pré-programadas de mudanças:

1. É preciso haver acordo formal entre as áreas de negócio afetadas e a TI sobre os dias e horários.
2. Sempre que possível, as mudanças devem ser agendadas para serem executadas nestes períodos.
3. O acordo das áreas de negócio não exime a DSI de comunicar previamente sobre as mudanças agendadas para serem executadas em tais janelas.

Política 09: Comitê de Mudança e Comitê de Mudança Emergencial

Descrição	Razão	Benefícios
<p>As solicitações de mudança possuem objetivos, formatos, estratégias e riscos dos mais variados. Como o Gerente de Mudança participa da análise de toda SM submetida, podem ocorrer situações onde se sinta inapto para tomar uma decisão.</p> <p>Assim, o Comitê de Mudança apoia o Gerente de Mudanças na análise das SM encaminhadas para aprovação, autorização e posterior execução.</p> <p>A composição do comitê pode variar, dependendo das SM em pauta e seu foco é o planejamento técnico e análise dos riscos.</p> <p>O Comitê de Mudança Emergencial tem a mesma atuação, contudo seu escopo são apenas as SM emergenciais.</p>	<p>Auxiliar o Gerente de Mudanças na análise, priorização, aprovação e autorização de solicitações de mudança.</p>	<p>Reduzir o risco nas decisões relacionadas com mudanças.</p> <p>Melhorar o planejamento e a comunicação sobre a mudança.</p>

Apesar de poder variar em sua composição, o Comitê de Mudança e o Comitê de Mudança Emergencial possuem membros permanentes em sua composição, a saber:

- Comitê de Mudança:

- o Gerente de Mudança.
- o Coordenador da SITEC.
- o Coordenador da SIINF.
- o Gerente da Central de Serviços.
- Comitê de Mudança Emergencial:
 - o Gerente de Mudança.
 - o Coordenador da SITEC, SIINF ou Diretor da DSI.
 - o Gerente da Central de Serviços.

Política 10: Definição do impacto e urgência

Descrição	Razão	Benefícios
<p>A decisão sobre criticidade de uma mudança recai sobre a relação entre o seu impacto e a urgência.</p> <p>Utilizar critérios subjetivos a respeito destes aspectos da mudança, aumenta o risco de estimar inadequadamente sua dimensão.</p> <p>Por isto, o impacto e a urgência serão indicados pelas respostas a um conjunto de perguntas apresentado no registro da solicitação de mudança.</p>	<p>Produzir uma análise mais objetiva sobre o impacto e a urgência da mudança.</p>	<p>Celeridade na análise do impacto e urgência da mudança.</p> <p>Habilitar a automatização de ações do processo para tratar as mudanças baseado em seu impacto e urgência.</p> <p>Maior consistência na análise de impacto e urgência das mudanças.</p>

As seguintes perguntas deverão ser respondidas no momento da submissão da mudança para revisão e aprovação:

#	Perguntas sobre o impacto	Resposta	Valor
1	Haverá indisponibilidade de algum dos itens de configuração relacionados durante a mudança?	Sim	20
		Não	0
2	Haverá degradação do desempenho dos serviços relacionados durante a mudança?	Sim	10
		Não	0
3	Há previsão de impacto para os clientes após a conclusão da mudança? Por exemplo: Lentidão por retenção de processamento, atrasos de jobs e etc.	Sim	2
		Não	0
4	Após a implementação, a forma de trabalho do cliente será alterada?	Sim	2
		Não	0
5	Será necessário atualizar algum item de configuração relacionado ao final da mudança?	Sim	1
		Não	0
6	Será necessário atualizar algum procedimento de monitoração ao final da mudança?	Sim	1
		Não	0

7	Será necessário atualizar algum registro de conhecimento ao final da mudança?	Sim	1
		Não	0

#	Perguntas sobre a urgência	Resposta	Valor
8	A mudança está relacionada com o tratamento de algum incidente ou problema em andamento?	Sim	20
		Não	0
9	O adiamento da mudança provocará aumento do impacto de incidentes relacionados?	Sim	20
		Não	0
10	A mudança está relacionada com algum requisito de negócio que possua data limite específica para entrega? Por exemplo: Leis, regulamentos, portarias, contratos, normas e etc.	Sim	10
		Não	0
11	A mudança depende de recursos com disponibilidade limitada?	Sim	2
		Não	0
12	A mudança está relacionada com a mitigação ou eliminação de riscos identificados de maneira proativa?	Sim	1
		Não	0

Responder com “sim”, as perguntas 5, 6 e 7 implicará na abertura automática de requisições de serviço para atualização dos registros ou procedimentos correspondentes, ao final da execução da mudança.

A criticidade é determinada pela soma dos valores relacionados com as respostas de impacto e urgência e indicados na tabela a seguir:

Criticidade	Total da soma
1	>= 20
2	11 até 19
3	5 até 10
4	<= 4

Política 11: Aprovadores da mudança

Descrição	Razão	Benefícios
<p>A aprovação de uma SM é o ato de formalmente concordar com a sua execução.</p> <p>Para determinar a relação dos aprovadores de uma SM é preciso observar a relação dos serviços e itens de configuração incluídos ou impactados, a definição das atividades técnicas e a execução do processo.</p>	<p>Dar flexibilidade nas ações de aprovação das solicitações de mudança.</p>	<p>Permitir o tratamento separado para diferentes tipos de aprovadores.</p> <p>Mapear mais precisamente quem são os aprovadores de uma determinada solicitação de mudança.</p> <p>Habilitar a aprovação de uma SM mesmo na falta de aprovadores.</p>

Desta maneira, os aprovadores da SM serão separados em 3 grupos diferentes: Aprovadores técnicos, Aprovadores de negócio e Aprovador do processo.

Os aprovadores de uma solicitação de mudança são formados pelos seguintes grupos:

1. Aprovadores técnicos:
 - a. Responsável pelo item de configuração incluído na mudança.
 - b. Líder da fila de atendimento com atividade prevista na mudança.
2. Aprovadores de negócio:
 - a. Gestor de negócio de serviço impactado pela mudança.
3. Aprovador do processo:
 - a. Gerente de Mudança.

O Gerente de Mudança tem a autoridade para aprovar ou rejeitar a SM na posição de quaisquer outros aprovadores. Na falta do Gerente de Mudança, os Coordenadores gerais ou o Diretor podem realizar as aprovações em seu lugar.

6. Papéis e Responsabilidades

Um papel é um conjunto de responsabilidades, atividades e autoridades definidas em um processo e atribuídas a uma pessoa, equipe ou função. A seguir são apresentados os papéis envolvidos no processo de Gerenciamento de Mudança proposto para a DSI:

Proprietário do Processo			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/Autoridades
Profissional com perfil de Gestão e autoridade funcional instituída para alocar recursos, bem como definir a visão e os objetivos de negócio do processo. Recomenda-se que esse papel seja exercido por Servidor Público do quadro permanente da CGU.	Garantir a sustentabilidade do processo de Gerenciamento de Mudança no âmbito da Diretoria de Sistemas e Informação da CGU.	Não existem tarefas no processo relacionadas a esse papel.	Deliberar acerca da visão e os objetivos de negócio do processo. Deliberar acerca da alocação de recursos no processo. Deliberar acerca de mudanças substanciais no âmbito processo.

Gerente de Mudança			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/Autoridades
<p>São competências requeridas para este perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência comprovada em gestão de Processos de Gerenciamento de Serviço de TI, definição de métricas e métodos para medição de indicadores de desempenho de processo e elaboração de relatórios de desempenho de processo. • Sólidos conhecimentos em Gerenciamento de Serviço de TI. • Capacidade analítica para tomar decisões e propor melhorias no âmbito da gestão do Processo de Gerenciamento de Mudança. • Habilidade de negociação para obter consenso e colaboração entre as diferentes áreas da Diretoria de Sistemas e Informação da CGU. <p>Recomenda-se que esse papel seja exercido por Servidor Público do quadro permanente da CGU, visto a necessidade de lidar com equipes terceirizadas.</p>	<p>Gerenciar a execução do processo de Gerenciamento de Mudança no âmbito da Diretoria de Sistemas e Informação da CGU.</p>	<p>Monitorar a execução do processo.</p> <p>Aferir os indicadores de desempenho do processo.</p> <p>Elaborar e divulgar relatórios de desempenho da execução do processo.</p> <p>Manter o registro de melhorias do processo (<i>CSI Register</i>).</p> <p>Revisar a SM.</p> <p>Publicar pauta do Comitê de Mudanças.</p> <p>Avaliar e autorizar a solicitação de mudança.</p> <p>Publicar a programação de mudanças.</p> <p>Solicitar a atualização dos registros associados.</p> <p>Finalizar a solicitação de mudança.</p>	<p>Interagir com os recursos envolvidos na execução das tarefas do processo.</p> <p>Deliberar acerca da utilização de ferramentas para automação do processo de Gerenciamento de Mudança.</p> <p>Manter a documentação do processo atualizada.</p> <p>Gerenciar a implementação, bem como a execução do processo durante todo o seu ciclo de vida.</p> <p>Definir e acordar o calendário de janelas pré-programadas de mudanças.</p> <p>Treinar aos agentes do processo nos procedimentos e atividades.</p> <p>Acompanhar a qualidade do atendimento das solicitações de mudanças.</p> <p>Filtrar e priorizar as solicitações de mudanças abertas.</p> <p>Analisar os riscos das solicitações de mudanças.</p> <p>Produzir e publicar as atas de reunião do CM.</p>

Gerente de Mudança			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/ Autoridades
			<p>Avaliar e aprovar todas as solicitações de mudanças registradas.</p> <p>Aprovar solicitações de mudança no lugar de outros aprovadores.</p> <p>Autorizar a execução das solicitações de mudança aprovadas.</p> <p>Comunicar as ações e impactos esperados das mudanças programadas.</p> <p>Divulgar a programação das mudanças.</p> <p>Analisar a revisão pós-implementação das solicitações de mudanças.</p> <p>Reportar as metas alcançadas pelo processo.</p> <p>Promover ações de melhoria no processo.</p>

Líder de Mudança			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/ Autoridades
<p>São competências requeridas para este perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiência e sólidos conhecimentos em infraestrutura e desenvolvimento de sistemas. 	<p>Executar as atividades de planejamento e coordenação das mudanças no âmbito da DSI.</p>	<p>Construir e registrar a solicitação de mudança.</p> <p>Implementar a solicitação de mudança.</p> <p>Realizar a revisão pós-implementação.</p>	<p>Dar atendimento as requisições, incidentes ou problemas encaminhados para abertura de solicitação de mudanças.</p> <p>Definir as atividades técnicas do plano de</p>

Líder de Mudança			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/Autoridades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e foco no atendimento das necessidades de negócio. • Boa capacidade de comunicação e organização. • Conhecedor das melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI. 			<p>implementação, do plano de retorno e do plano de teste das solicitações de mudanças.</p> <p>Explicitar os riscos e benefícios da solicitação de mudanças.</p> <p>Buscar as aprovações com os gestores de TI e de negócio.</p> <p>Realizar a revisão pós-implementação das solicitações de mudanças.</p> <p>Coordenar a execução de solicitação de mudanças autorizadas.</p> <p>Comunicar ao gerente de mudanças sobre o sucesso ou falha da mudança e a necessidade da execução do plano de remediação.</p>

Comitê de Mudanças			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/Autoridades
<p>Grupo formado por gestores técnicos, de negócio e pelo Gerente de Mudança com autoridade para aprovar e autorizar solicitações de mudança.</p> <p>Este comitê se reúne rotineiramente e sua</p>	<p>Auxiliar o Gerente de Mudanças na análise, aprovação e autorização de solicitações de mudança.</p>	<p>Avaliar e autorizar a solicitação de mudança.</p>	<p>Analisar, aprovar e autorizar as solicitações de mudança encaminhadas.</p>

Comitê de Mudanças

Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/ Autoridades
composição é variada e dependente das solicitações de mudança normais em pauta.			

Comitê de Mudanças Emergenciais

Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/ Autoridades
<p>Grupo formado por gestores técnicos, de negócio e pelo Gerente de Mudança com autoridade para aprovar e autorizar solicitações de mudança.</p> <p>Este comitê se reúne excepcionalmente e por convocação do Gerente de Mudanças.</p> <p>Sua composição é variada e dependente das solicitações de mudanças emergenciais em pauta.</p>	Auxiliar o Gerente de Mudanças na análise, aprovação e autorização de solicitações de mudança.	Avaliar e autorizar a solicitação de mudança.	Analisar, aprovar e autorizar as solicitações de mudança encaminhadas.

Técnico executor

Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/ Autoridades
<p>São competências requeridas para este perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissional técnico especialista em infraestrutura ou desenvolvimento de sistemas. • Conhecedor das melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI. 	Aplicar seu conhecimento técnico para executar as atividades da solicitação de mudança.	Implementar a solicitação de mudança.	<p>Executar as atividades programadas.</p> <p>Comunicar com o líder da mudança sobre a execução das atividades.</p> <p>Fornecer feedback técnico a respeito das atividades, riscos e viabilidade das solicitações de mudança.</p>

Requisitante da Mudança			
Perfil	Objetivos	Tarefas/Atividades	Responsabilidades/Autoridades
Qualquer gestor, usuário, cliente ou técnico de TI que necessita que uma demanda seja atendida pelo processo de Gerenciamento de Mudança.	Ter sua demanda atendida de forma controlada e segura.	Não existem tarefas no processo relacionadas a esse papel.	<p>Informar as suas necessidades de forma clara.</p> <p>Cooperar com o Líder da Mudança durante o planejamento da solicitação de mudança.</p> <p>Fornecer resposta necessária para validação dos efeitos da mudança.</p>

7. Matriz de Responsabilidade do Processo (RACI)

A matriz RACI é um método utilizado para definir os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos em um processo.

RACI é um acrônimo em inglês para:

- *Responsible* (Responsável):
 - o Pessoa, função ou unidade organizacional responsável pela execução de uma atividade no âmbito de um processo.
- *Accountable* (Responsabilizado):
 - o É o dono da atividade.
 - o Deverá fornecer os meios para que a atividade possa ser executada.
 - o Será responsabilizado caso a atividade não alcance os seus objetivos.
 - o Cada atividade só pode possuir um *Accountable*.
- *Consulted* (Consultado):
 - o Pessoas que deverão ser consultadas durante a execução da atividade.
 - o As informações levantadas junto a essas pessoas tornam-se entradas para a execução da atividade.
- *Informed* (Informado):

- o Pessoas que serão informadas acerca do progresso da execução da atividade.

A matriz RACI a seguir documenta a relação existente entre as atividades do processo e os papéis envolvidos na execução dessas:

Atividade	Proprietário do Processo	Gerente de Mudança	Líder de Mudança	Requisitante da Mudança	Técnico executor	Comitê de Mudança & Comitê de Mudança Emergencial
Construir e registrar a solicitação de mudança	-	A	R	C	C	
Revisar a SM	-	A/R	C			
Publicar pauta do Comitê de Mudanças	-	A/R	I			I
Avaliar e autorizar a solicitação de mudança	-	A/R	C	C	C	R
Publicar a programação de mudanças	-	A/R	I	I	I	I
Implementar a solicitação de mudança	-	A	R		R	
Realizar a revisão pós-implementação	-	A	R	C	C	
Solicitar a atualização dos registros associados	-	A/R	C			
Finalizar a solicitação de mudança	-	A/R	C			

Responsável – R. Responsabilizado- A. Consultado – C. Informado – I.

8. Atividades do Processo

A seguir são documentadas as atividades do processo de Gerenciamento de Mudanças:

Atividade: Construir e registrar a solicitação de mudança	
Objetivo:	Definir e anotar as informações da solicitação de mudança em seu registro.
Início:	Após a identificação da necessidade de uma solicitação de mudança para entregar algum resultado esperado pela área de negócio ou técnica.
Entradas:	Informações sobre a necessidade a ser atendida. Registros de incidentes, requisições e problemas relacionados.

Saídas:	Nova solicitação de mudança.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	Toda solicitação de mudança deve ser formalmente registrada para receber o tratamento adequado. O Líder de Mudança deve interpretar as necessidades a serem atendidas e então registrar uma solicitação de mudança para alcançar os resultados esperados.
Descrição detalhada da atividade:	<p>Intervenções técnicas que coincidem com a definição de mudança precisam ser registradas como uma solicitação de mudança. Sempre que a mudança tiver a origem em um incidente, requisição ou problema, a solicitação de mudança deve estar relacionada.</p> <p>Assim, o Líder de Mudança precisa desenvolver o conhecimento a respeito das necessidades a serem atendidas e construir os planos técnicos, de testes e de retorno com apoio das equipes técnicas. Depois do entendimento da necessidade, o planejamento da mudança é realizado com a definição dos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As atividades de preparação da mudança. • O plano técnico da mudança. • O plano de reversão. • Os testes de validação. • As consequências pela não execução da mudança. • Os itens de configuração afetados. • O impacto durante e após a mudança. • Os riscos durante e após a mudança. <p>Estas informações precisam ser registradas nos campos do formulário de solicitação de mudança. Todos que são obrigatórios têm que ser preenchidos adequadamente antes de encaminhar a SM para revisão.</p> <p>Para mudanças emergenciais, o Líder da Mudança também deve anotar as razões da emergência.</p> <p>No caso de mudanças padrão, o Líder de Mudança apenas escolhe o modelo correspondente a sua necessidade, indica o dia e hora para início e os itens de configuração relacionados. Os demais itens são fornecidos pelo próprio modelo.</p> <p>Ao concluir o registro da SM, o Líder de Mudança submete-a para revisão.</p>

Atividade: Revisar a SM

Objetivo:	Verificar se o registro da solicitação de mudança está correto e atende aos requisitos do processo.
Início:	Após a submissão da SM para aprovação e execução.
Entradas:	SM registrada.
Saídas:	SM revisada e encaminhada para aprovação. SM rejeitada e encaminhada para ajustes.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	Depois de construída e registrada, o Líder de Mudança encaminha a SM para aprovação e execução. Contudo, antes de realizar essas atividades, a SM deve passar por uma revisão do seu conteúdo.

Descrição detalhada da atividade:	<p>Toda SM submetida passa pela revisão do Gerente de Mudança antes de ir para aprovação. As informações anotadas devem ser examinadas para filtrar as solicitações que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não possuam informações completas e suficientes. • Sejam totalmente impraticáveis. • Sejam a repetição de outras SM já aprovadas ou rejeitadas. • Foram registradas erroneamente como mudança e deveriam ser tratadas por outro processo. <p>Nestes casos a SM deve ser retornada para o Líder da Mudança para correção. Se aceita, a SM é encaminhada para a aprovação.</p>
--	--

Atividade: Publicar pauta do Comitê de Mudanças	
Objetivo:	Organizar a reunião do Comitê de Mudanças.
Início:	2 dias antes da próxima reunião do Comitê de Mudanças.
Entradas:	Lista de mudanças normais para aprovação do comitê.
Saídas:	Pauta com as solicitações de mudança para o comitê publicada.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	O Gerente de Mudança compila as solicitações de mudança e encaminha a pauta da reunião do Comitê de Mudanças para as pessoas que irão participar.
Descrição detalhada da atividade:	<p>As solicitações de mudança que forem registradas e revistas até 2 dias antes da reunião do CM, que estiverem programadas com data de início após a reunião e ainda não estão autorizadas poderão ser analisadas pelo Comitê de Mudança.</p> <p>A pauta deve ser encaminhada para os membros permanentes do comitê, bem como todos que estiverem relacionados como aprovadores das SM associadas. O comunicado deve conter as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação da solicitação de mudança. • Descrição da solicitação de mudança. • Serviços relacionados com a solicitação de mudança.

Atividade: Avaliar e autorizar a solicitação de mudança	
Objetivo:	Avaliar a solicitação de mudança submetida e revisada para sua aprovação e autorização.
Início:	Durante a realização da reunião do Comitê de Mudanças. Por pedido do Líder de Mudança ou do Gerente de Mudança.
Entradas:	Solicitação de Mudança submetida e revisada.
Saídas:	Solicitação de Mudança aprovada e autorizada. Solicitação de Mudança rejeitada.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	A avaliação busca conferir se o planejamento e a motivação da solicitação de mudança são corretos, se os riscos são aceitáveis e se sua implementação é viável.
Descrição detalhada da atividade:	<p>Na avaliação da solicitação de mudança, os aprovadores devem observar os seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem requisitou a mudança? • Quais as razões que motivaram a mudança?

	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o retorno esperado? • Quais são os riscos identificados da mudança? • Quais recursos são requeridos para a execução da mudança? • Quem será responsável por implementar e testar a mudança? • Qual o relacionamento desta com outras mudanças? • Qual o impacto de não realizar ou adiar a mudança?
--	---

Atividade: Publicar a programação de mudanças	
Objetivo:	Comunicar suas áreas de negócio e operacionais sobre mudanças programadas.
Início:	Ao final da reunião do Comitê de Mudanças.
Entradas:	Solicitações de Mudança autorizadas para execução.
Saídas:	Programação de mudanças publicada.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	O Gerente de Mudança deve comunicar aos usuários e gestores da CGU sobre a programação das solicitações de mudança autorizadas.
Descrição detalhada da atividade:	<p>A comunicação sobre mudanças deve ocorrer por 2 diferentes meios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar a agenda geral de programação das mudanças na intranet. • Envio de mensagem eletrônica para orientar, explicar as razões e atividades que serão realizadas, ou informar indisponibilidade de serviços críticos para a CGU. <p>Para mudanças emergenciais, a comunicação deve ser feita o mais breve possível por mensagem eletrônica para os usuários e por contato telefônico com os gestores dos serviços e processos de negócio.</p> <p>Para mudanças padrão, a comunicação deve ser apenas para áreas técnicas envolvidas no modelo da solicitação de mudança escolhido.</p>

Atividade: Implementar a solicitação de mudança	
Objetivo:	Executar e gerenciar as ações técnicas previstas para a entrega dos resultados da mudança.
Início:	No dia e hora autorizados para o início das atividades.
Entradas:	A solicitação de mudança autorizada.
Saídas:	SM executada com sucesso. SM executada com falha.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	A implementação da mudança envolve dois aspectos: A coordenação e a execução das atividades técnicas. O Líder da Mudança realiza a coordenação da execução das atividades da mudança, acionando os técnicos executores na hora apropriada e acompanhando seus trabalhos. Já a execução das atividades

	<p>consiste da efetivação do plano de implementação e dos testes de validação, e em caso de falha, do plano de reversão.</p>
<p>Descrição detalhada da atividade:</p>	<p>Durante a execução da solicitação de mudança, o líder deve acompanhar a execução das atividades, obter o feedback dos executores, acionar os técnicos e comunicar com o Gerente de Mudanças sobre o andamento do trabalho.</p> <p>A responsabilidade de executar as atividades definidas nos planos da mudança é dos técnicos executores. No início da primeira atividade do Plano Técnico, a SM passa automaticamente para o status “Em execução”. Ao concluir as atividades, o último técnico executor deve indicar que a mudança foi concluída e ela passa ao status de “Executada”. Os testes de validação precisam ser executados para determinar se os objetivos foram alcançados.</p> <p>O Plano de Recuperação pode ser executado se os testes indicarem falha da mudança ou por indicação de algum técnico executor. Em ambos os casos, a decisão para sua execução é do Líder ou do Gerente de Mudança.</p> <p>O Líder da Mudança deve averiguar, também, se houve efeitos colaterais, como incidentes ou alarmes não previstos. Nesse caso, os incidentes devem ser tratados e relacionados com a solicitação de mudança.</p>

<p>Atividade: Realizar a revisão pós-implementação</p>	
<p>Objetivo:</p>	<p>Anotar os resultados alcançados pela mudança.</p>
<p>Início:</p>	<p>Após o final da execução da solicitação de mudança.</p>
<p>Entradas:</p>	<p>SM executada.</p>
<p>Saídas:</p>	<p>SM em finalização.</p>
<p>Descrição das tarefas e fluxos de informação:</p>	<p>Baseado nas evidências fornecidas e no feedback do requisitante da mudança, o Líder da Mudança deve registrar o resultado alcançado pela mudança.</p>
<p>Descrição detalhada da atividade:</p>	<p>Com a conclusão da mudança, o Líder da Mudança tem que revisar os resultados alcançados pela mudança e se houve efeitos colaterais, como incidentes ou alarmes não previstos. Nesse caso, os incidentes devem ser tratados e relacionados com a SM.</p> <p>O líder tem o prazo de 3 dias para concluir a revisão da SM, indicando qual o seu resultado. Podendo ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Executada com sucesso”. • “Executada com falha”. • “Plano de retorno executado”. <p>Caso o prazo tenha expirado sem que uma revisão tenha sido concluída, o Líder da Mudança e o Gerente de Mudanças recebem uma mensagem eletrônica alertando para a necessidade de se concluir a revisão. Essa mensagem se repete diariamente até que a revisão seja concluída.</p>

Ao final desta atividade, a SM passa ao status “em finalização”.

Atividade: Solicitar a atualização dos registros associados

Objetivo:	Garantir a atualização de registros e informações alteradas pela mudança.
Início:	Após a revisão pós-implantação da solicitação de mudança.
Entradas:	Solicitação de mudança em finalização.
Saídas:	Itens de configuração atualizados. Incidentes, problemas e requisições atualizados. Registro de lições aprendidas. Procedimentos operacionais atualizados (documentos de conhecimento, rotinas operacionais, políticas técnicas, monitoramento, backup, etc).
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	Com a conclusão da SM, os registros associados devem ser atualizados para refletir as alterações executadas.
Descrição detalhada da atividade:	<p>Ao final da execução de uma SM bem-sucedida, são abertas requisições de serviço automaticamente para a atualização de itens de configuração, procedimentos de monitoração ou registro de conhecimento conforme indicação sobre necessidade de atualização no momento do registro da SM.</p> <p>No caso de SM com falha, a necessidade de atualização dos registros precisa ser avaliada. Se o Gerente de Mudança considerar que é preciso atualizar algum registro relacionado, então requisições de serviço precisarão ser abertas para a atualização.</p> <p>Todas as requisições de atualização que forem abertas precisam ser concluídas antes de finalizar a solicitação de mudança.</p>

Atividade: Finalizar a solicitação de mudança

Objetivo:	Concluir formalmente a solicitação de mudança.
Início:	Após a confirmação da atualização dos registros.
Entradas:	Solicitação de mudança em finalização. Requisições de atualização de registros encerradas. Lições aprendidas.
Saídas:	Solicitação de mudança finalizada.
Descrição das tarefas e fluxos de informação:	Com a confirmação de que os registros associados à mudança foram atualizados, o Gerente de Mudança deve fazer uma conferência final sobre o tratamento da SM e então finalizar o processo.
Descrição detalhada da atividade:	<p>Depois que a mudança for concluída, com sucesso ou não, o Gerente de Mudança deve verificar se os seguintes registros foram relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidências da execução do plano de implementação e dos testes de validação;

- No caso do acionamento do plano de remediação, evidências de sua execução;
- Registro da satisfação ou insatisfação do requisitante da mudança ou de usuários;
- Atualizações realizadas nos registros.

Nesse momento a SM recebe o status “Finalizada”.

9. Indicadores de Desempenho

Um indicador desempenho (*Key Performance Indicator - KPI*) é uma métrica utilizada para auxiliar no gerenciamento de um determinado processo.

A matriz a seguir documenta, em linhas gerais, os indicadores de desempenho a serem utilizados na gestão do processo de Gerenciamento de Mudança:

Indicador	Descrição
Número Total de Solicitações de Mudança concluídas no mês.	Quantidade total de Solicitações de Mudança que tiveram o status alterado para “finalizada” no mês.
Tempo médio de atendimento das solicitações de mudança por status, separado por categoria de mudança.	Indicação do tempo médio para atendimento de cada estágio das solicitações de mudança no seu ciclo de vida.
Percentual de solicitações de mudança executadas com sucesso.	Indicação do percentual de solicitações de mudança que tiveram sua revisão pós-implementação indicando sucesso.
Percentual de solicitações de mudança executadas dentro do prazo planejado.	Indicação do percentual de solicitações de mudança que foram executadas no prazo planejado.
Percentual de solicitações de mudança emergenciais.	Indicação do percentual de solicitações de mudança que foram classificadas como emergenciais em relação ao total de mudanças.
Quantidade de incidentes e problemas originados por solicitações de mudança	Indicação do total de incidentes e problemas que foram associados a solicitações de mudança após sua conclusão.
Percentual de solicitações de mudança com falha e retorno.	Indicação do percentual de solicitações de mudança que foram consideradas com falha e tiveram retorno executado.
Percentual de solicitações de mudança que foram rejeitadas alguma vez.	Indicação do percentual de solicitações de mudança que foram rejeitadas, ao menos uma vez, durante o seu processo de aprovação.

OBS:

Todos os relatórios poderão apresentar:

- Parametrização dos períodos da consulta, como mês cheio, ou selecionar um período específico.
- Permitir detalhar solicitações de mudança individualmente.
- Permitir agrupar solicitações de mudança por Líder de Mudança, bem como por status e revisão pós-implementação.
- Permitir ordenar solicitações de mudança por data ou por avaliação.

10. Índice de Maturidade do Processo

Com a implementação do processo seguindo as características contidas neste documento, almeja-se que a CGU alcance o nível de maturidade 3 – Definido – em Gerenciamento de Mudança.

A seguir são apresentadas as características, bem como os controles necessários para que um processo de Gerenciamento de Serviço alcance o nível 3 – Definido – de maturidade segundo o ITIL *Process Maturity Framework* – PMF.

Controles do Processo:

- O processo é reconhecido e está documentado, há acordo formal e boa aceitação dentro da TI como um todo.
- O processo possui um dono, objetivos e metas formais.
- Os recursos estão alocados e são suficientes.
- As atividades são focadas na eficiência, bem como na eficácia do processo.
- Relatórios e resultados são criados, publicados e armazenados para referência futura.

Características dos Atributos do Processo:

Visão e Direção	Metas e objetivos do processo são formais, acordados e documentados. Possui recursos necessários e suficientes. Relatórios são produzidos regularmente, publicados e revisados.
Processo	Procedimentos e atividades claramente definidos e divulgados. Resultados do processo são consistentes e de acordo com o esperado. Documentação atualizada e revisada periodicamente.

	Ocasionalmente, o processo é realizado de forma proativa.
Pessoas	Papéis e responsabilidades definidos e acordados formalmente. Treinamentos e manuais disponíveis para os agentes do processo.
Tecnologia	Coleta de dados contínua das métricas. Monitoramento automatizado da eficiência das atividades do processo. Pouca automatização é utilizada na execução do processo. Dados consolidados, armazenados e utilizados para o planejamento de melhorias.
Cultura	Resultado do processo é orientado ao cliente.

