

Manual do Processo de Gerenciamento de Mudanças

Julho de 2022

Sumário

- O que é o Gerenciamento de Mudanças?
- Atores envolvidos no processo de Gerenciamento de Mudanças
- Formulário de Requisição de Mudanças - RM
- Tipos de mudanças
- Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças
 - ▶ Atividades do Solicitante
 - ▶ Atividades do Gestor de Mudança
 - ▶ Atividades do CCM
 - ▶ Atividades das Equipes Técnicas
- Anexo I – Fluxos em BPMN



O que é o Gerenciamento de Mudanças?



O que é o Gerenciamento de Mudanças?

Seguindo as diretrizes do ITIL® (Information Technology Infrastructure Library), o gerenciamento de mudanças é responsável pelo controle do ciclo de vida das mudanças com o objetivo de gerar o mínimo de interrupção nos serviços de TI e manter a operação estável.

Entende-se que uma mudança refere-se à adição, exclusão e modificação de qualquer item de configuração nos diferentes componentes que possa afetar os serviços de TIC. São exemplos de itens de configuração: serviços, sistemas, hardware, software, instalações físicas, documentos, acordos de nível de serviços.

Nesse sentido, o gerenciamento de mudanças envolve a avaliação de potenciais riscos e impactos das alterações no ambiente de TIC, o desenvolvimento de planos de implementação e o estabelecimento de instâncias de aprovação das demandas.

Ademais, vale ressaltar que o processo de Gerenciamento de Mudanças se relaciona com outros processos tais como o Gerenciamento de Configuração, que fornece informações sobre as possíveis implicações e impactos que as mudanças possam causar, o Gerenciamento de Implementação e liberação, que executa a mudança, o Gerenciamento de Incidentes e de Problemas que auxiliam na identificação das mudanças necessárias.

Periodicamente, o processo é revisado a fim de promover melhorias e também adaptações às necessidades desta Secretaria.

Resultados esperados

- Maximização do número de mudanças bem-sucedidas de TI;
- Garantia da correta avaliação de riscos;
- Gerenciamento de calendário único de mudanças, ampliando a comunicação entre os atores envolvidos no planejamento e na execução das mudanças;



Atores envolvidos no processo de Gerenciamento de Mudanças



Atores envolvidos no processo de Gerenciamento de Mudanças

Existem quatro atores principais envolvidos no processo de gerenciamento de mudanças:

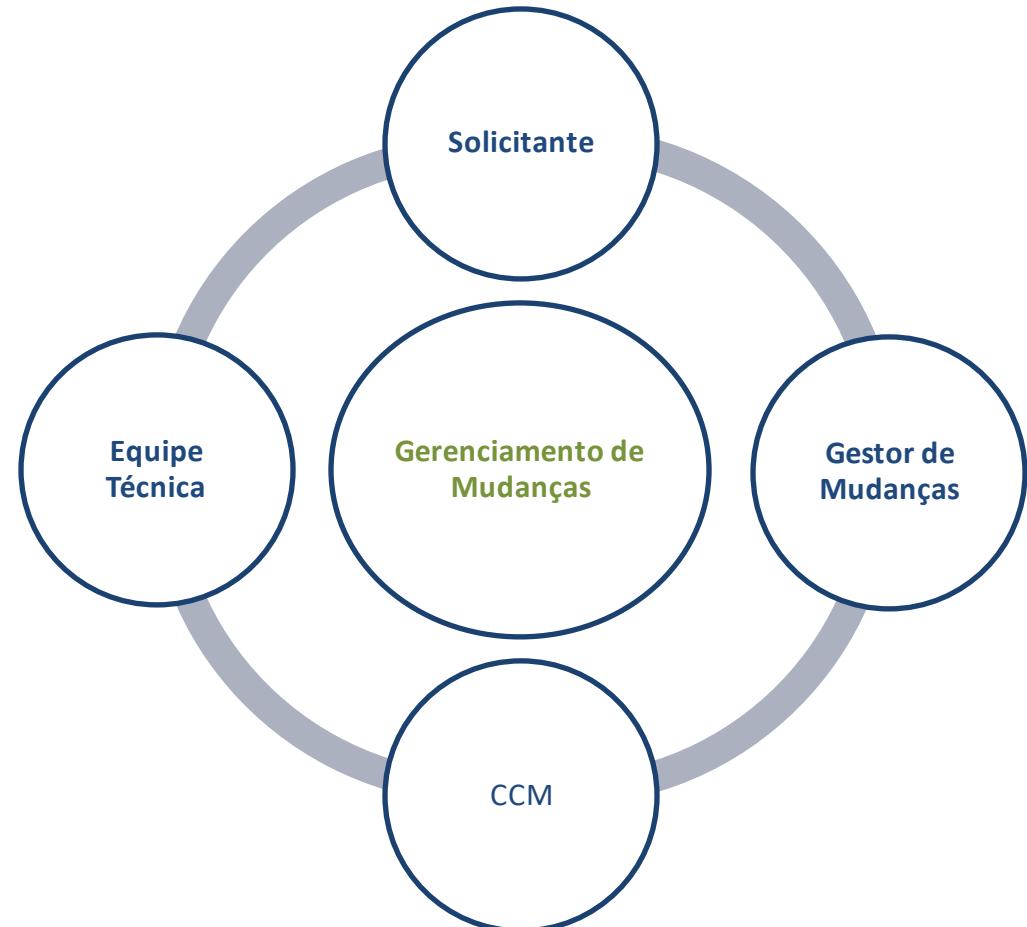
Solicitante: indivíduo que, ao identificar ou ser informado da necessidade de mudança, propõe a sua realização. O solicitante deve ser, necessariamente, um integrante da equipe de TI responsável pelo item de configuração que gerou a necessidade da mudança.

Gestor de Mudanças: indivíduo responsável por fazer cumprir o processo de mudança, acompanhar e dar andamento às solicitações de mudanças sob sua responsabilidade.

Comitê Consultivo de Mudança (CCM): colegiado responsável por avaliar as solicitações de mudança.

Equipe Técnica: equipe designada para implementar a alteração seguindo o plano de implementação registrado na RM.

Em algumas situações, os papéis descritos acima podem ser ocupados pelo mesmo indivíduo. Por exemplo, o solicitante pode ser a mesma pessoa que irá implementar a mudança (equipe técnica) ou até mesmo o Gestor de Mudanças.



Atores envolvidos no processo de Gerenciamento de Mudanças

O Comitê Consultivo de Mudança - CCM é composto pelos solicitantes das mudanças, assim como pelo coordenador de serviços, pelo coordenador de operações, pelo coordenador de sistemas fazendários, pelo coordenador de sistemas da receita, pelo assessor de segurança da informação e pelo líder de banco de dados da Subsecretaria de Tecnologia da Informação e comunicação - SUBTIC.

A reunião do CCM é convocada pelo gestor de mudanças sempre que julgue necessário ou, ainda, a pedido do solicitante.

Cada titular deverá indicar ao menos um suplente para substituí-lo em seus afastamentos e quando da incompatibilidade de agendas com os demais membros do CCM.

Sempre que julgarem necessário, os membros do CCM poderão convocar outros atores, internos ou externos à SUBTIC, para auxiliar no processo de tomada de decisão.

A qualquer momento, os membros do CCM poderão convocar reunião extraordinária com o objetivo de deliberar sobre mudanças urgentes ou de impactos provenientes da implementação de mudanças.

Comitê Consultivo de Mudança

Composição

- Coordenador de Serviços - COOSERV - SUPINFRA - SUBTIC
- Coordenador de Operações - COOOP - SUPINFRA - SUBTIC
- Coordenador de Sistemas Fazendários - COOSF - SUSIST - SUBTIC
- Coordenador de Sistemas da Receita - COOSR - SUSIST - SUBTIC
- Assessor de Segurança da Informação - ASSSI - SUBTIC
- Representante de Banco de Dados - SUGOD - SUBTIC
- Solicitantes das Mudanças

Reuniões

- Sob demanda
- Necessária a presença de todos os titulares ou respectivos suplentes

Acompanhamento

- É possível convocar outros atores para auxiliar na tomada de decisão
- Pode ser convocada reunião extraordinária para analisar as mudanças urgentes ou impactos inesperados

Atores envolvidos no processo de Gerenciamento de Mudanças

Competências

Solicitante

- Preencher a requisição de mudança de forma clara, objetiva e completa
- Anexar documentos e informações que motivem a requisição de mudança e subsidiem a análise do gestor de mudanças e do CCM
- Prestar esclarecimentos sempre que demandado pelo gestor da mudança ou pelo CCM
- Aprovar a mudança

Comitê Consultivo de Mudanças

- Avaliar as requisições de mudanças e emitir parecer técnico fundamentado em possíveis impactos e riscos
- Patrocinar e divulgar o processo de gerenciamento de mudanças
- Esclarecer dúvidas e estabelecer procedimentos sobre o processo de gerenciamento de mudanças
- Avaliar o atendimento dos objetivos do processo de gerenciamento de mudanças, propondo revisões e alterações quando necessário

Equipe Técnica

- Executar a mudança seguindo o plano de Implementação estabelecido.
- Assessorar, quando requisitada, o Gestor da Mudança e o CCM no esclarecimento de dúvidas e fornecimento de informações.
- Informar ao Gestor da Mudança sobre problemas e fatos relevantes que surgiem durante a implementação da mudança.

Gestor de Mudança

- Recepcionar, avaliar e dar andamento às requisições de mudanças
- Ajustar ou complementar, quando necessário, as requisições de mudança
- Intervir no processo de implementação da mudança quando forem identificados impactos negativos não previstos
- Convocar e prover informações ao Comitê Consultivo da Mudança
- Gerenciar o calendário de mudanças

Formulário de Requisição de Mudança



Formulário de Requisição de Mudança - RM

O formulário de requisição de mudanças formaliza a necessidade da mudança, identifica seus riscos e impactos, define seu plano de implementação e execução.

Todo o ciclo da mudança, desde o preenchimento do formulário até o seu encerramento é centralizado diretamente no sistema de gerenciamento de mudanças.

O formulário de RM é composto pelos campos em destaque à direita, sendo que ao solicitante cabe preencher os **campos em azul**. O campo em **cinza** é preenchido pelo responsável pelo produto/serviço. Podendo ser apreciado pelo CCM ou não.

Durante o preenchimento do formulário, é importante que o solicitante seja objetivo e inclua todas as informações que julgar pertinente para que a análise da demanda seja avaliada pelo CCM quando convocado.

Identificação do Solicitante

Data e hora da janela da Mudança

Identificação do Serviço Impactado pela Mudança

Identificação da Mudança

- ▶ Tipo da Mudança
- ▶ Classificação da Mudança
- ▶ Título da Mudança
- ▶ Descrição da Mudança
- ▶ Motivo da Mudança

Avaliação de Risco e Impacto

Planejamento da Mudança

- ▶ Solução Técnica Proposta
- ▶ Plano de Execução
- ▶ Indisponibilidades Previstas
- ▶ Estratégias de Comunicação Recomendadas
- ▶ Medida de Retorno Sugerida

Comentários e observações adicionais

Aprovação/Rejeição e Recomendação de Ajustes

Tipos de Mudanças



Tipos de Mudanças

Com o objetivo de concentrar a atenção e os esforços dos colaboradores da SUBTIC nas mudanças que apresentam maiores níveis de complexidade, risco e gravidade, foram definidos três tipos de mudanças:

- **Mudança de grande porte:** mudanças que representam **significativo risco ou impacto** nos sistemas e infraestrutura e que podem ser planejadas.
- **Mudança programada e/ou automática:** mudanças realizadas **frequentemente** ou que representem **baixo risco e impacto** nos sistemas e infraestrutura. Podem ser executadas manualmente ou automaticamente através de esteira automatizada.
- **Mudança emergencial:** mudanças **decorrentes de um incidente grave** e que devam entrar em produção rapidamente

Cada mudança possui um fluxo próprio, adequado às suas particularidades, o que será detalhado na próxima página. De forma genérica, porém, o processo de Gerenciamento de Mudanças é composto por 3 etapas:

- **Etapa de Requisição:** momento em que o solicitante preenche a RM e comunica ao Gestor de Mudanças a necessidade de reunir o CCM.
- **Etapa de Controle:** contempla a apreciação da RM pelo Conselho Consultivo de Mudança e emissão de parecer.
- **Etapa de Implementação e Avaliação:** envolve a execução da mudança pela Equipe Técnica.

Requisição

1. Solicitante preenche a RM
2. Gestor de Mudanças, quando solicitado, avalia a RM

Controle

3. CCM avalia e emite parecer.
Solicitante delibera

Implementação e Avaliação

4. Equipe Técnica implementa a mudança
5. Gestor de Mudança encerra a RM

Tipos de Mudanças

Mudanças Programadas e/ou Automáticas

Por representarem um menor risco/impacto e serem executadas frequentemente, **as mudanças programadas e/ou automáticas possuem um plano de implementação pré-aprovado**. Basta preencher a RM diretamente no sistema para cada nova solicitação de mudança.

A etapa de controle só ocorre se o solicitante requisitar. Caso não ocorra, basta que a equipe técnica execute o plano de implementação pré-aprovado.

Assim, o fluxo de mudanças programadas e/ou automáticas se caracteriza, como regra, pela ausência de análise prévia para a etapa de análise do CCM, sendo implementada diretamente através dos planos de implementação com aprovação somente do responsável pelo produto/serviço.

OBS: A automatização das etapas de desenvolvimento de produtos vem se intensificando, aumentando a quantidade de mudanças automáticas.

- Possuem plano de implementação pré-aprovado
- Etapa Controle não é obrigatória

Mudanças de Grande Porte

São constituídas por mudanças de grande amplitude e são significativas em termos de benefícios, escala e risco para os negócios.

Segue todo o processo de ciclo de mudança, normalmente com janela de execução extensa, planos de divulgação mais elaborados e planejamento que podem envolver a participação de fornecedores e órgãos externos.

Precisa seguir a etapa de controle com pelo menos uma reunião de CCM.

O fluxo de mudanças de grande porte se inicia com a divulgação da janela de manutenção (normalmente em finais de semana) a todos os integrantes da SUBTIC. Deve conter um plano de implementação minucioso em forma de cronograma com as atividades detalhadas.

- Precisam passar pela análise do CCM
- Seguem todas as etapas de requisição, controle, implementação e avaliação

Mudanças Emergenciais

As mudanças emergências demandam uma rápida atuação da equipe da SUBTIC para a correção de um incidente grave. Portanto, não é viável que sigam o mesmo fluxo de uma mudança programada ou de grande porte, o que demandaria tempo para o preenchimento de uma RM e uma reunião de CCM.

Nesse sentido, as mudanças emergenciais podem ser implementadas sem a análise prévia do CCM, cabendo a equipe responsável pelo assunto relacionado ao incidente definir qual a solução técnica mais adequada.

Todavia, após a implementação da mudança emergencial, esta deve ser formalizada por meio do preenchimento de uma RM.

Portanto, o fluxo para as mudanças emergenciais se caracteriza pela inversão de fases: primeiro ocorre a implementação, depois a solicitação.

- Podem ser implementadas sem aprovação prévia do CCM
- Após a implementação, a mudança deve ser formalizada através de RM

Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças



Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças

Atividades das Mudanças do Tipo Programada e/ou Automática

Como exposto anteriormente, as mudanças do tipo Programada e/ou Automáticas podem ou não ser submetidas à análise do CCM. Por isso, o solicitante ao preencher no sistema a requisição de mudança – RM deve informar se há necessidade de análise prévia do CCM e encaminhá-la à aprovação do responsável pelo produto/serviço.

Depois de aprovadas, aquelas mudanças que necessitam da análise do CCM serão apreciadas pelo gestor de mudança que convocará o CCM e, posteriormente, serão implementadas pelas equipes técnicas. As mudanças que não requeiram análise do CCM seguirão para a etapa de implementação que será executada pelas equipes técnicas.

A seguir, segue um passo-a-passo detalhado das atividades que compõem o fluxo de mudanças programadas e/ou automáticas e seus respectivos responsáveis.

Passo 1: Preencher Requisição de Mudança

Responsável: Solicitante

- Preencher o formulário de requisição de mudança na ferramenta de ITSM
- Requisitar, quando julgar necessário, a convocação do CCM
- Encaminhar para avaliação do responsável pelo serviço ou produto

Passo 2: Avaliar Requisição de Mudança

Responsável: Responsável pelo serviço ou produto

- Avaliar o formulário de requisição de mudança, podendo retificá-lo ou complementá-lo quando entender que as informações são insuficientes ou inadequadas
- Após a avaliação, ele poderá aprová-la ou rejeitá-la. Em caso de rejeição, deverá indicar os motivos e retornar ao solicitante

Passo 3: Solicitar Análise do CCM

Responsável: Gestor de Mudança

- Incluir na pauta da reunião do CCM
- Convocar os envolvidos

Obs.: Cabe ao solicitante informar na requisição de mudança se haverá necessidade de reunir o CCM. Desta forma, o gestor de mudança fará a convocação.

Passo 4: Analisar e emitir parecer sobre a Mudança

Responsável: Comitê Consultivo de Mudanças

- Avaliar a RM e demais informações fornecidas pelo solicitante da mudança, podendo decidir por:
 - ▶ Analisar o plano de implementação, o mapeamento de risco/impacto e as estratégias de comunicação definidas; e
 - ▶ Solicitar ajustes ao solicitante da mudança



Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças

Atividades das Mudanças do Tipo Programada e/ou Automática

Passo 5: Acionar Equipe Técnica

Responsável: Gestor de Mudança

- Acionar equipes técnicas responsáveis pela implementação da mudança conforme definido na RM
- Explanar o plano de implementação, sanando as dúvidas dos analistas da equipe

Passo 6: Implementar a Mudança

Responsável: Equipes Técnicas

- Implementar a mudança de acordo com o plano de implementação
- Aplicar medida de contorno, caso a mudança não tenha sido bem-sucedida.
- Informar a conclusão da implementação na ferramenta de ITSM

Obs.: O Gestor da Mudança deve ser mantido informado do progresso da implementação e ser acionado caso ocorram intercorrências não previstas e que não possam ser solucionadas pela equipe técnica

Passo 7: Encerrar a Mudança

Responsável: Gestor de Mudança

- Avaliar se a execução da mudança foi bem-sucedida
- Atualizar o banco de dados de gerenciamento de configuração para refletir as mudanças ocorridas
- Registar problemas não previstos, lições aprendidas e demais informações que o gestor da mudança entenda relevantes no formulário de requisição de mudanças

Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças

Atividades das Mudanças do Tipo Grande Porte

As mudanças do tipo Grande Porte deverão ser submetidas à aprovação do CCM e poderão ter mais de uma reunião. Deverá seguir todo o processo de ciclo de mudança, normalmente com janela de execução extensa, planos de divulgação mais elaborados e planejamento que podem envolver a participação de fornecedores e órgãos externos.

Depois de analisadas no CCM, as mudanças seguirão para execução das equipes técnicas. Durante a janela de execução, que normalmente ocorrem em finais de semana, haverá um acompanhamento da execução das tarefas através de monitoramento por aplicativo de chat e/ou colaboração.

A seguir, segue um passo-a-passo detalhado das atividades que compõem o fluxo de mudanças de grande portes e seus respectivos responsáveis.

Passo 1: Preencher Requisição de Mudança

Responsável: Solicitante

- Preencher o formulário de requisição de mudança em ferramenta de ITSM
- Requisitar a convocação do CCM
- Encaminhar para avaliação do responsável pelo serviço ou produto

Passo 2: Avaliar Requisição de Mudança

Responsável: Responsável pelo serviço ou produto

- Avaliar o formulário de requisição de mudança, podendo retificá-lo ou complementá-lo quando entender que as informações são insuficientes ou inadequadas
- Após a avaliação, ele poderá aprovar ou rejeitar. Em caso de rejeição, deverá indicar os motivos e retornar ao solicitante

Passo 3: Solicitar Análise do CCM

Responsável: Gestor de Mudança

- Incluir na pauta da reunião do CCM
- Convocar os envolvidos

Obs.: Cabe ao solicitante informar na requisição de mudança se haverá necessidade de reunir o CCM. Desta forma, o gestor de mudança fará a convocação

Passo 4: Analisar e emitir parecer sobre a Mudança

Responsável: Comitê Consultivo de Mudanças

- Avaliar a RM e demais informações fornecidas pelo solicitante da mudança, podendo decidir por:
 - ▶ Analisar o plano de implementação, o mapeamento de risco/impacto e as estratégias de comunicação definidas; e
 - ▶ Solicitar ajustes ao solicitante da mudança



Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças

Atividades das Mudanças do Tipo Grande Porte

Passo 5: Acionar Equipe Técnica

Responsável: Gestor de Mudança

- Acionar equipes técnicas responsáveis pela implementação da mudança conforme definido na RM
- Explanar o plano de implementação analisado no CCM, sanando as dúvidas dos analistas da equipe

Passo 6: Implementar a Mudança

Responsável: Equipes Técnicas

- Implementar a mudança de acordo com o plano de definido pelo CCM
- Aplicar medida de contorno, caso a mudança não tenha sido bem-sucedida.
- Informar a conclusão da implementação na ferramenta de ITSM

Obs.: O Gestor da Mudança deve ser mantido informado do progresso da implementação e ser acionado caso ocorram intercorrências não previstas e que não possam ser solucionadas pela equipe técnica

Passo 7: Encerrar a Mudança

Responsável: Gestor de Mudança

- Avaliar se a execução da mudança foi bem-sucedida
- Atualizar o banco de dados de gerenciamento de configuração para refletir as mudanças ocorridas
- Registar problemas não previstos, lições aprendidas e demais informações que o gestor da mudança entenda relevantes no formulário de requisição de mudanças

Passo-a-passo do processo de Gerenciamento de Mudanças

Atividades das Mudanças do Tipo Emergencial

As mudanças Emergencias, como já citado, demandam uma rápida atuação da equipe da SUBTIC para a correção de um incidente grave.

Portanto, não é viável que sigam o mesmo fluxo dos tipos programadas e grande porte, o que demandaria tempo para o preenchimento de uma RM, ou até mesmo uma reunião de análise do CCM.

Após a implementação da mudança emergencial, esta deve ser formalizada por meio do preenchimento de uma RM.

Passo 1: Preencher Requisição de Mudança

Responsável: Solicitante

- Preencher o formulário de requisição de mudança em ferramenta de ITSM
- Encaminhar para avaliação do responsável pelo serviço ou produto

Passo 2: Encerrar a Mudança

Responsável: Responsável pelo serviço ou produto

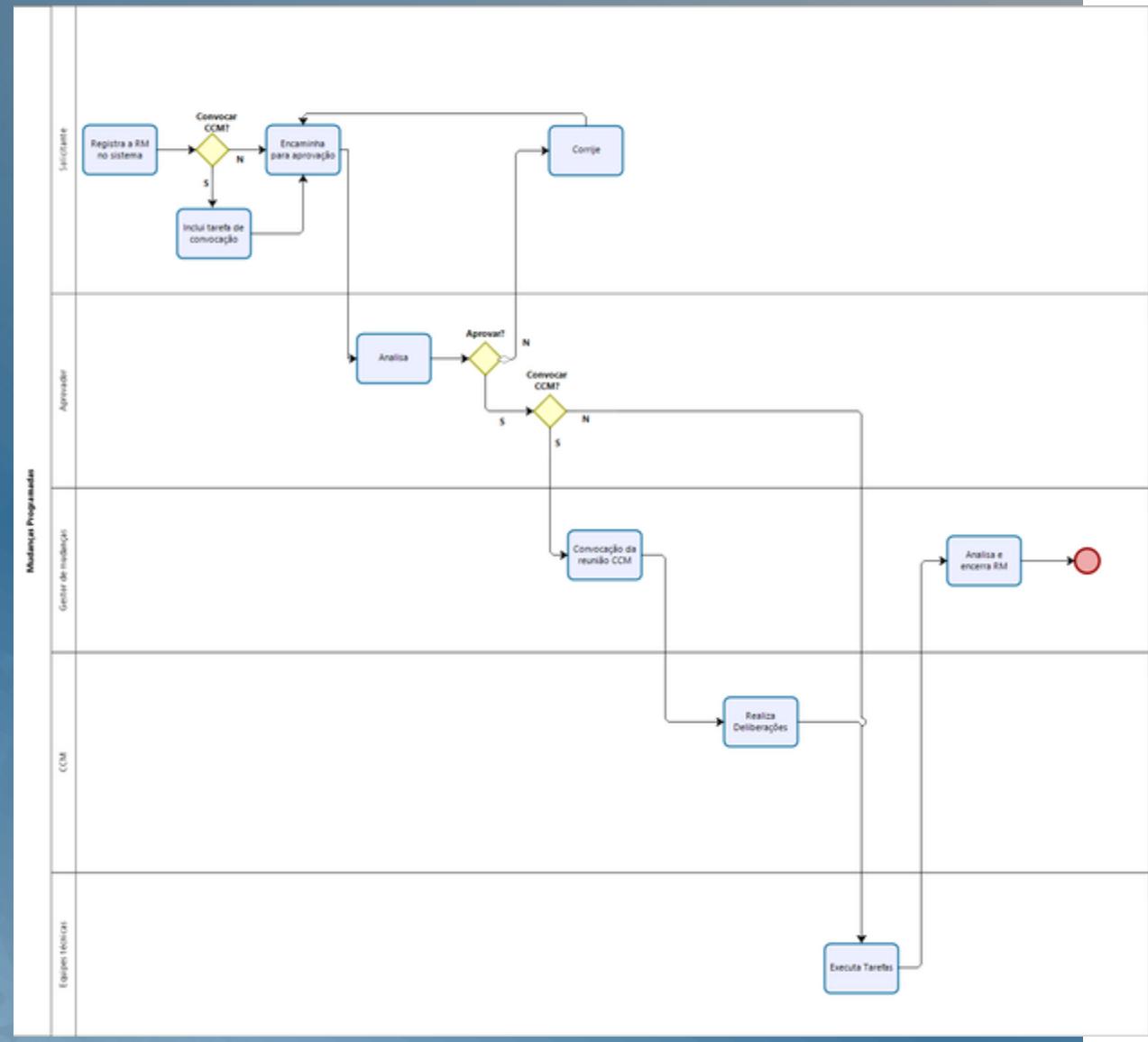
- Avaliar se a execução da mudança foi bem-sucedida
- Atualizar o banco de dados de gerenciamento de configuração para refletir as mudanças ocorridas
- Registar problemas não previstos, lições aprendidas e demais informações que o gestor da mudança entenda relevantes no formulário de requisição de mudanças



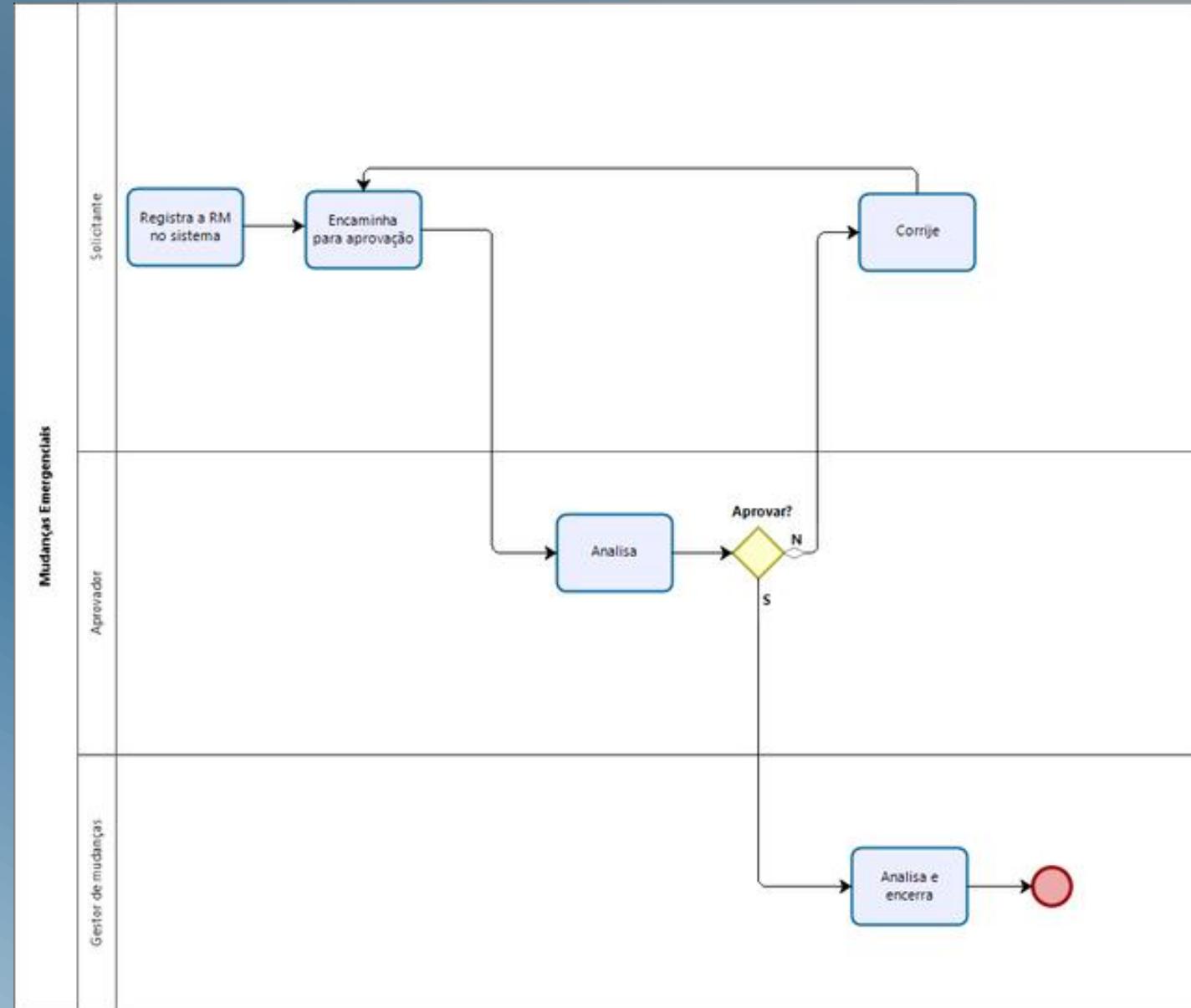
Anexo I – Fluxos BPMN



Fluxo Mudanças Programadas e/ou Automáticas



Fluxo Mudanças Emergenciais



Fluxo Mudanças de Grande Porte

