



VeriSM Foundation

Introdução





ESTE DOCUMENTO CONTÉM INFORMAÇÕES PROPRIETÁRIAS, PROTEGIDAS POR COPYRIGHT. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. NENHUMA PARTE DESTES DOCUMENTO PODE SER FOTOCOPIADA, REPRODUZIDA OU TRADUZIDA PARA OUTRO IDIOMA SEM CONSENTIMENTO DA PMG ACADEMY LTDA, BRASIL.

© Copyright 2012 - 2020, PMG Academy. Todos os direitos reservados.

www.pmgacademy.com

Design: By Freepik

Prof. Adriano Martins Antonio

Público-Alvo do VeriSM™

- **Abordagem VeriSM™**

- A parte mais importante da abordagem do VeriSM™ é aceitar que todo mundo tem um papel a desempenhar no gerenciamento de serviços
- O conhecimento do VeriSM™ é essencial para quem trabalha com produtos e serviços, já que é do interesse de:

- Gestores

- Proprietários de serviços e gerentes de serviços

- Executivos

- Profissionais de TI

- Formados e graduandos

- Todos dentro de uma organização que presta serviços



IFDC

- **VeriSM™**

- IFDC de International Foundation for Digital Competences (Fundação Sem Fins Lucrativos)
- O IFDC aprovou e credenciou a APMG, BCS e EXIN como os Institutos de Exames oficiais para a certificação VeriSM™ em todo o mundo, desde o dia 1º de janeiro de 2018

- **Já a PMG Academy**



Certificações VeriSM™

VeriSM™ Foundation

- É adequado aos profissionais que estão iniciando no Gerenciamento de Serviços.

Essa certificação cobre:

- A Organização de serviço
- Cultura de serviço
- Pessoas e estrutura organizacional
- O modelo VeriSM™
- Práticas progressivas
- Tecnologias inovadoras
- Iniciação



Certificações VeriSM™

VeriSM™ Essentials

- Você vai compreender os princípios básicos de gerenciamento de serviços e vai observar a cultura de gerenciamento de serviços e a estrutura organizacional.

Este nível abrange os seguintes tópicos:

- A Organização de serviço
- Cultura de serviço
- Pessoas e estrutura organizacional
- O modelo VeriSM™



Certificações VeriSM™

VeriSM™ Plus

- Este curso analisa as práticas progressivas e como elas se relacionam com o Gerenciamento de Serviços.

Este nível abrange os seguintes tópicos:

- A Organização do serviço
- Pessoas e estrutura organizacional
- O modelo VeriSM™
- Práticas progressivas
- Tecnologias inovadoras
- Iniciação



Divisão dos Módulos



Para te ajudar no seu plano de estudos para a certificação VeriSM™ Foundation, veja como estão divididos os módulos entre as rotas Foundation, Essencial e Plus.

Sete (7) módulos

Foram criados três (3) cursos separados, sendo que no Essentials existem 4 módulos, no Plus são 6 módulos e no Foundation os 7 módulos

Para obter informações adicionais do modelo VeriSM™, você pode acessar o site <https://www.verism.global/>

Divisão dos Módulos

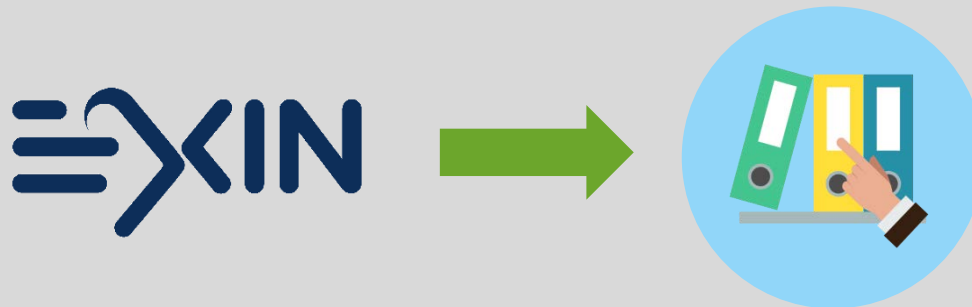
Módulos	Essentials	Plus	Foundation
1. A Organização de serviço	X	X	X
2. Cultura de Serviço	X		X
3. Pessoas e estrutura organizacional	X	X	X
4. O modelo VeriSM™	X	X	X
5. Práticas progressivas		X	X
6. Tecnologias inovadoras		X	X
7. Iniciação		X	X



Rota Para a Certificação do VeriSM™



Além da lembrança, você deverá compreender tudo o que será apresentado neste treinamento e posteriormente, avaliar como este material pode ser aplicado em seu próprio ambiente de trabalho.



Rota Para a Certificação do VeriSM™

Três níveis de certificação, o Plus, Essentials e Foundation

Rota 1

Novos Profissionais de Gerenciamento de Serviços

Rota 2

Alternativa para os Novos Profissionais de Gerenciamento de Serviços

Rota 3

Profissionais certificados em Gerenciamento de Serviços

ROUTE 1

New Service Management Professionals



ROUTE 2

Alternative route for New Service Management Professionals.



+



ROUTE 3

Existing (certified) Service Management Professionals

EXISTING (IT) SERVICES
MANAGEMENT FOUNDATION
CERTIFICATION

+



Escopo do Livro do VeriSM™

- Há um livro completo da abordagem do VeriSM™ que pode ser adquirido diretamente da editora Van Haren. Este livro inclui:

- Cultura de serviço;
- Contexto organizacional;
- Pessoas / estrutura;
- Desafios de gerenciamento de serviços;
- Processos, ferramentas e medição;
- O modelo VeriSM™;
- Operando em um mundo de transformação digital;
- Selecionando e integrando práticas de gerenciamento;
- Práticas de gerenciamento progressivo, incluindo Lean, DevOps e Agile;
- O impacto da tecnologia no gerenciamento de serviços;
- Como começar com o VeriSM™

<https://www.vanharen.net/>

“VeriSM™ – A service management approach for the digital age”



Escopo do Curso

A VeriSM não substitui nenhuma maneira eficaz de trabalhar que você já tenha implementado

Em vez disso, mostra como encaixá-las em um contexto organizacional geral e adotar de forma flexível diferentes práticas de gerenciamento para atender diferentes situações de gerenciamento de serviços

Nos módulos de organização de serviços, cultura de serviços e pessoas e estrutura organizacional, eu farei uma introdução aos conceitos sobre serviços, sobre gerenciamento de serviços e sua importância...

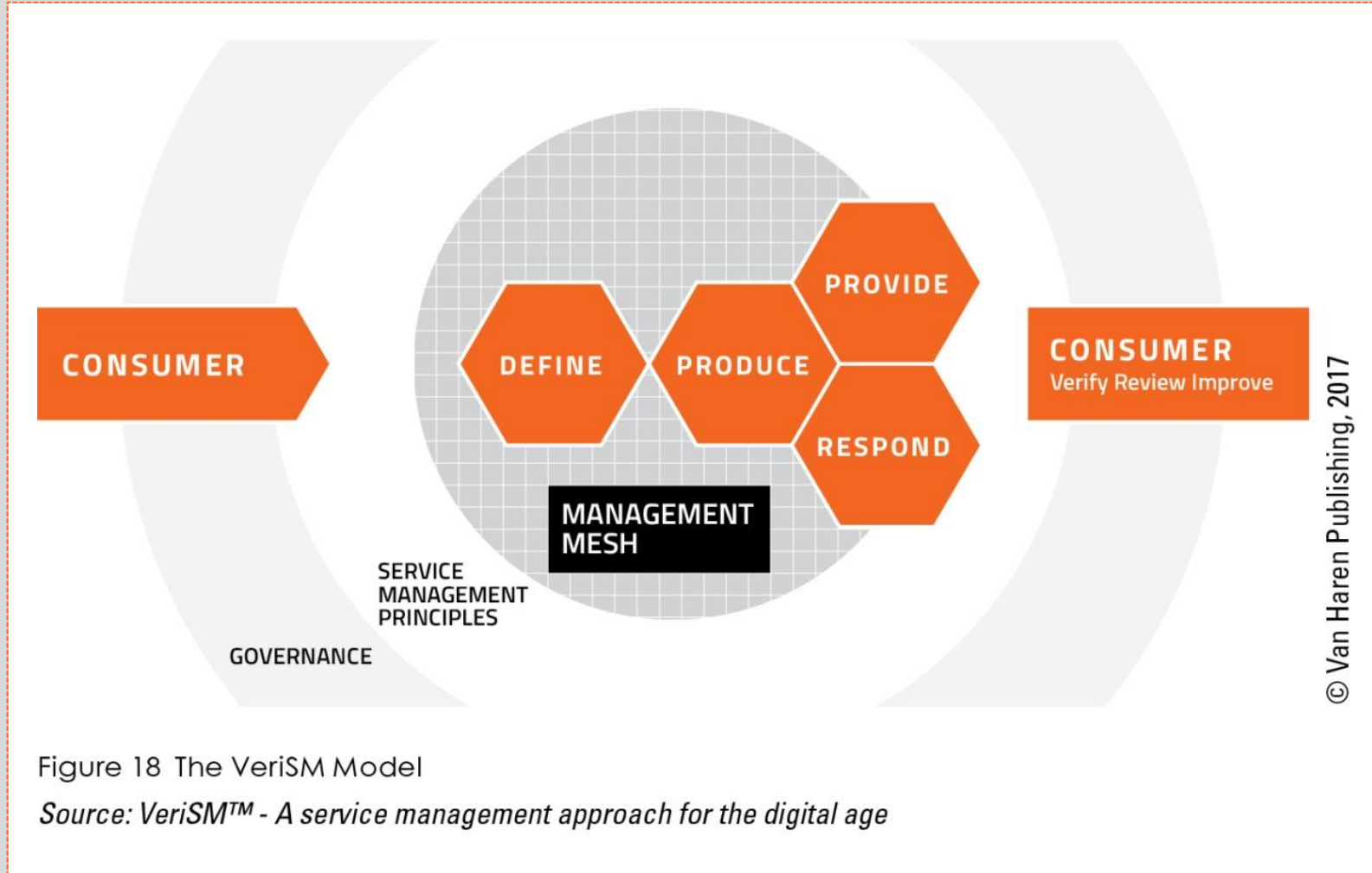
No módulo do modelo VeriSM™ vou abordar detalhadamente o modelo VeriSM;

Nos módulos sobre práticas progressivas e tecnologias inovadoras abordarei as práticas de gestão progressiva e as tecnologias emergentes;

E no módulo de iniciação vou ajudar você a começar com o VeriSM



Modelo do VeriSM™



Modelo do VeriSM™

- Os princípios de gerenciamento de serviços fazem parte da governança e são definidos para a organização. Estes princípios atuam como uma espécie de guardiões de segurança para garantir que todos os produtos e serviços estejam alinhados com as necessidades da organização
- O elemento único do modelo VeriSM é o Management Mesh (Gerenciamento da Malha).

- **A malha de gerenciamento inclui:**

- Recursos
- Meio Ambiente
- Tecnologias emergentes
- Práticas de gerenciamento
- Desenvolvimento ágil



O banco pode usar seus recursos e trabalhar de maneiras inovadoras, mas eles ainda precisam reconhecer os princípios de gerenciamento de serviços associados à segurança e ao risco.

Evolução do Gerenciamento de Serviço de TI



- Não há dúvidas de que a biblioteca da ITIL vem ajudando milhares de organizações ao redor do mundo.
- 2011 e depois de 7 anos
- Axelos
- Computação em nuvem (Cloud) e o DevOPS

• Há uma grande variedade de outras abordagens de ITSM disponíveis, incluindo:

1

COBIT - um framework de boas práticas para gerenciamento e governança de TI

2

ISO / IEC 20000 - o padrão internacional para ITSM

(MOF) o modelo adotado pela Microsoft, o Microsoft Operations Framework

3

IT4IT - uma arquitetura de referência que fornece orientação prescritiva para a implementação de recursos de gerenciamento de TI

4



Evolução do Gerenciamento de Serviço de TI



Você já parou para pensar que todas as organizações acabam sendo, de certa forma, uma provedora de serviços, mesmo aquelas que apenas vendem produtos?

- Serviços bancários
- Nas companhias de seguros
- Nos serviços públicos
- e na infinidade de lojas on-line onde o produto e o serviço é a característica principal da organização da outra

Já que todas as organizações prestam algum tipo de serviço, devemos pensar em como melhor administramos nossos serviços e mantemos nossos consumidores felizes.



Serviços Digitais

2 anos

Triplique a quantidade de dispositivos conectados à internet

Entretenimento pessoal até funcionalidades de negócios



A explosão do número de dispositivos é acompanhada com uma crescente demanda por serviços melhores, por soluções que fornecem assistências, ajudas e suportes

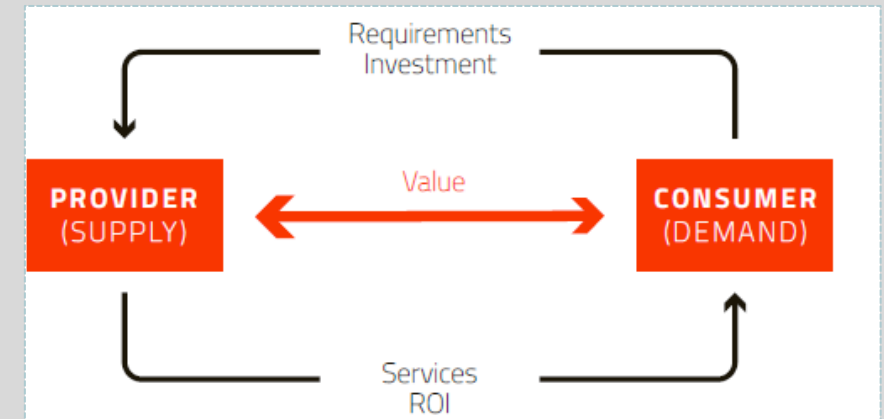


E sabe qual é o impacto de tudo isso para nós, da área de Gerenciamento de Serviços de TI?



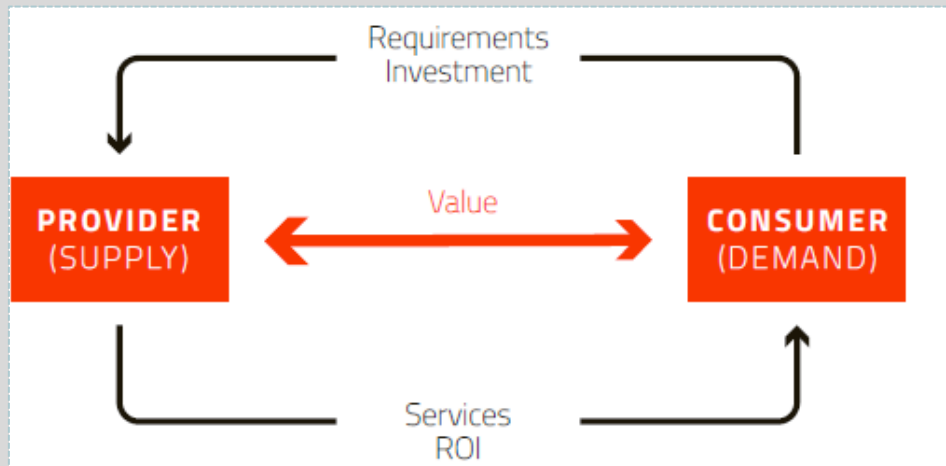
Consumidores e Fornecedores

- O provedor de serviços precisa monitorar esse ciclo de consumidor e provedor, conforme é visto na imagem
- Com o tempo, as necessidades do consumidor e as habilidades do provedor de serviços serão modificadas
- A interação contínua entre o consumidor (que confirma seus requisitos) e o provedor de serviços (que confirma sua capacidade de fornecer) é a dinâmica da prestação de serviços. Valor é o resultado
- Gerenciar essas dinâmicas impulsiona o desenvolvimento do gerenciamento de serviços e uma cultura de serviços



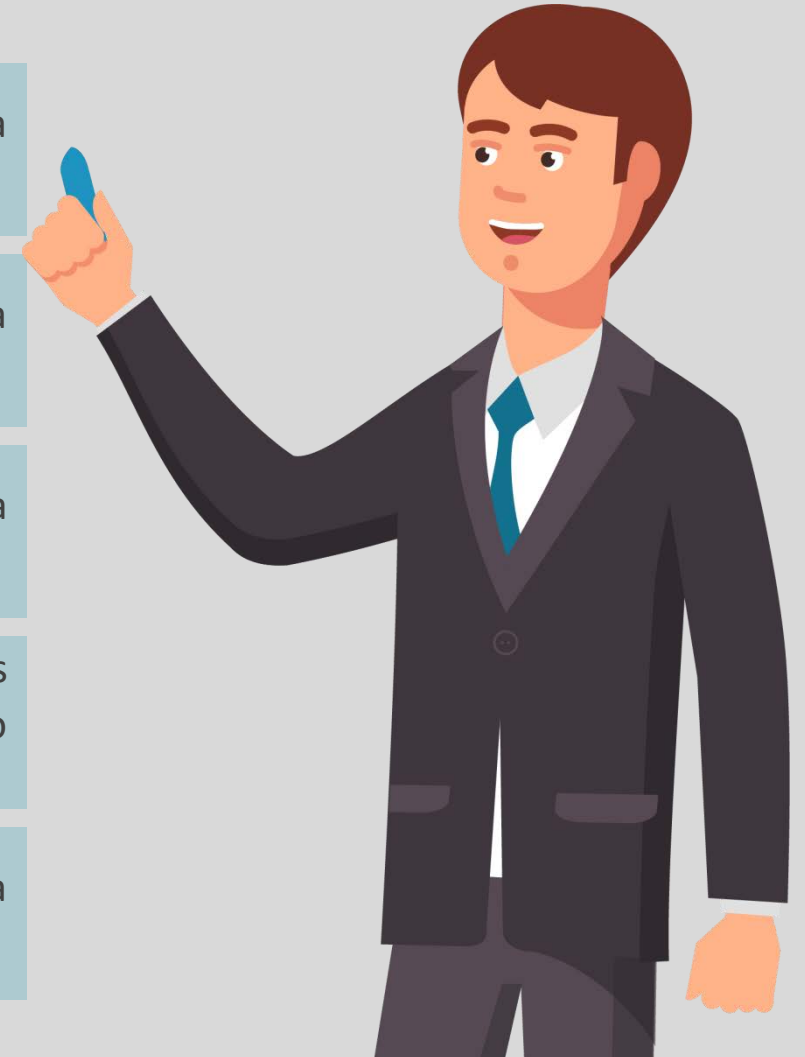
Consumidores e Fornecedores

- Consumidores consomem
- E os fornecedores fornecem
- E se existe um consumidor, há então um provedor para fornecer tais produtos e serviços. E para que essa troca seja bem-sucedida, ambos devem se beneficiar



Abordagem do VeriSM™

- O VeriSM™ é reconhecido como “uma abordagem de gerenciamento de serviços para a era digital”
- VeriSM™ é uma abordagem de gerenciamento de serviços, especificamente adaptada para apoiar as organizações e ajudá-las a ter sucesso no mundo dos serviços digitais.
- O gerenciamento de serviços é abordado a partir do nível organizacional, como uma visão de ponta a ponta, ao invés de focar apenas em um único departamento
- O VeriSM™ mostra como as organizações podem adotar uma série de melhores práticas de gerenciamento de forma flexível, assim ela possibilita a entrega do produto ou serviço certo, no momento certo, aos seus usuários e clientes
- Perceba que não é uma abordagem que te força a seguir cegamente, mas te induz a construir um modelo que funcione para a sua organização



Abordagem do VeriSM™



- O VeriSM™ permite também uma abordagem personalizada, ou seja, depende do tipo de negócio, do tamanho da sua organização, das prioridades do seu negócio, da sua cultura organizacional - e até mesmo da natureza do projeto ou serviço individual em que você está trabalhando
- Ao definir os princípios de gerenciamento de serviços, o VeriSM™ não será relevante apenas a todos os produtos e serviços, mas também incluirá as áreas como segurança, qualidade, custo e risco
- É possível através do VeriSM™ as organizações saberem como utilizar todas as suas habilidades, desde a TI até marketing, e das finanças ao atendimento ao cliente, tudo para oferecer valor.

Gerenciamento de Serviços



Outro fator-chave para o sucesso no gerenciamento de serviços é aceitar o impacto que a tecnologia em produtos e serviços pode causar, pois os projetos e os processos de negócios são habilitados pela tecnologia



- Precisamos pensar em termos de serviços habilitados por tecnologia, ao invés de simplesmente "projetos de TI".

Gerenciamento de Serviços

- Partindo do pressuposto que toda organização presta algum tipo de serviço, independente do seu tamanho e mesmo aquelas que têm como objetivo a entrega apenas de um produto
- Todas participam de um mercado concorrente, e essa prestação de serviços às diferenciá das outras.
- Os serviços são tão importantes nos ambientes privados quanto no setor público. O valor ainda precisa ser entregue, seja financeiro ou não
- “uma abordagem de gerenciamento adotada por uma organização para fornecer valor aos consumidores através de produtos e serviços de qualidade”
- Precisamos aceitar que não é responsabilidade exclusiva de um departamento de TI avaliar como a tecnologia pode melhorar os serviços, da mesma forma que não é responsabilidade exclusiva da equipe de atendimento ao cliente interagir com os clientes



Sigla do VeriSM™

- O VeriSM™ descreve uma abordagem de gerenciamento de serviços, conforme o seu acrônimo:

V

- de Value-driven (Impulsionado pelo valor)

E

- “E” de Evolving (Evoluindo)

R

- “R” de Responsive (Responsivo)

I

- “I” Integrated (Integrado)

S

- “S” de Service (Serviço)

M

- “M” de Management (Gerenciamento)

“V” A palavra verism, segundo o Wikipedia, significa “Uma preferência artística dos assuntos cotidianos contemporâneos, ao invés do heroico ou lendário na arte e na literatura; é uma forma de realismo.”





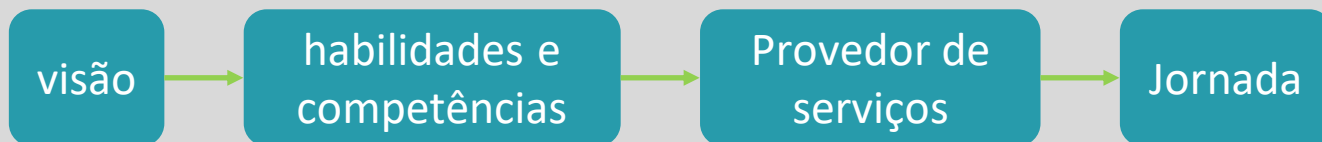
VeriSM Foundation

Organização
de Serviços



Objetivo do módulo

- Os fundamentos do gerenciamento de serviços na era digital



- **Contexto Organizacional:**

- ✓ Definir os elementos chaves de uma organização;
- ✓ Descrever como otimizar interações organizacionais.

- **Governança Organizacional:**

- ✓ Definir os 3 elementos de governança organizacional, ou seja, **Avaliar**, **Direcionar** e **Monitorar**;
- ✓ Entender como a Governança flui através da organização.

- Entender como a abordagem do VeriSM™: pode atender as necessidades de gerenciamento de serviço de uma organização.

- **Transformação Digital:**

- ✓ Definir o impacto das mudanças tecnológicas;
- ✓ Descrever o impacto da transformação digital no gerenciamento de serviço.

Organização



O que vem a ser
uma organização?

Para o VeriSM™, toda organização é uma provedora de serviços, mesmo aquelas que entregam produtos tangíveis. Elas precisam prestar algum tipo de serviços, como o suporte ou atendimento ao cliente, por exemplo.

Organização

Para começar, vamos analisar o contexto organizacional da prestação de serviços e definir alguns termos importantes, começando pelo termo Organização, também descrito como “empresa” ou “negócio”.



Organização

- Companhia, empresa, grande ou pequena
- Instituição de caridade ou um órgão do governo

“Uma organização é um grupo oficial de pessoas, por exemplo, um partido político, um negócio, uma instituição de caridade ou um clube.”



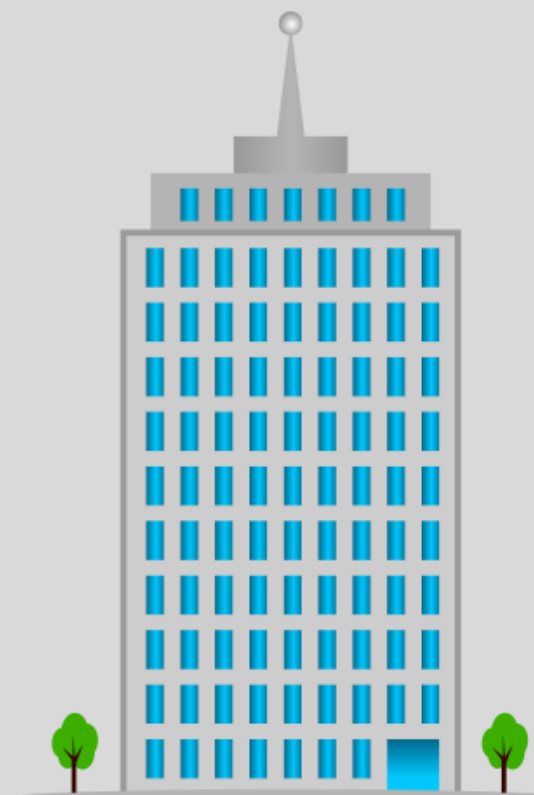
Categorizando a Organização

- Por falar em divisões, algumas organizações usam categorias dos seus produtos ou serviços para ajudá-las a organizar suas habilidades, incluindo:

- ✓ Produtos e serviços que permitem ao consumidor comprar algo;
- ✓ Produtos e serviços que permitem ao consumidor assistir ou participar de algo;
- ✓ Produtos ou serviços que permitem ao consumidor fazer algo;
- ✓ E assim por diante.



E para cada tipo de produto ou serviço, pode haver diferentes habilidades organizacionais envolvidas.



Categorizando a Organização

- Para ficar mais claro o conceito de organização, vamos dividi-las em categorias, ficando mais fácil o entendimento de alguns termos e definições:
- ✓ **SETOR PRIVADO**, que também pode ser chamado de “o buscador de lucro”: refere-se a empresas que não são de propriedade ou operadas por um governo e que visam obter lucros com suas atividades;
- ✓ **SETOR PÚBLICO**: São as organizações do setor que fornecem serviços do governo, em nível nacional ou regional;
- ✓ **SETOR VOLUNTÁRIO / CARIDADE**: Organizações que se concentram em servir o interesse público ou uma causa de caridade;
- ✓ **ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS (NPO - *NON-PROFIT ORGANIZATION*)**: Uma organização que usa qualquer lucro que gera para apoiar seus objetivos. Ela não paga dividendos aos proprietários ou acionistas. Muitas instituições de caridade e organizações voluntárias são organizações sem fins lucrativos;
- ✓ **TERCEIRO SETOR**: É um termo coletivo usado para se referir a organizações ou associações não governamentais e sem fins lucrativos.

Consumidores



Um consumidor é uma pessoa que compra coisas ou usa serviços.

Esse consumidor paga diretamente a uma organização em troca de produtos ou serviços.



consumidores



eficiência

efetividade

A organização deve focar em seus ativos e recursos (entende-se como ativo tudo aquilo que é útil e valioso dentro de um produto ou serviço). **Para a organização alcançar o sucesso nesta relação de negócios, cada tomada de decisão deve estar concentrada exclusivamente nas necessidades acordadas do consumidor.**

Consumidores

Lembrando que o termo 'Consumidor' é utilizado para definir clientes, consumidores e usuários.



Cliente

Um cliente é aquele que paga por um serviço e fornece seus requisitos

Usuário

O usuário é aquele que recebe o serviço e tem pouca influência sobre os requisitos

Habilidades Organizacionais



Consumidor

HABILIDADES

- Habilidade significa as capacidades ou qualidades necessárias para fazer alguma coisa.
- As áreas de habilidades formadas por pessoas, conhecimento, processos, etc. podem incluir:



Recursos humanos



Finanças



Marketing



Vendas



Atendimento ao cliente



Tecnologia da informação

Habilidades Organizacionais



- Neste caso, é diferente do termo “saída”, que foca apenas em um resultado físico, por exemplo, um produto foi entregue ao consumidor
- O termo resultado vai muito mais além. A definição é: o resultado final de um consumidor interagindo com um produto ou serviço

Organização/
Provedora de Serviços

TI

RH

Vendas

ETC.

Van Haren Publishing, 2017

Source: VeriSM- A service management approach for the digital age

Boa Prestadora de Serviços



Consegue entender os resultados que precisa fornecer aos seus consumidores.

EFICIÊNCIA

Habilidades

entregar esses resultados

Quais as vantagens e desvantagens que têm sobre eles?

Ou em relação à concorrência, sabe quem são seus concorrentes?

Qual é o grupo demográfico alvo?

Será que a organização sabe onde estão os consumidores?

E a sua estrutura?

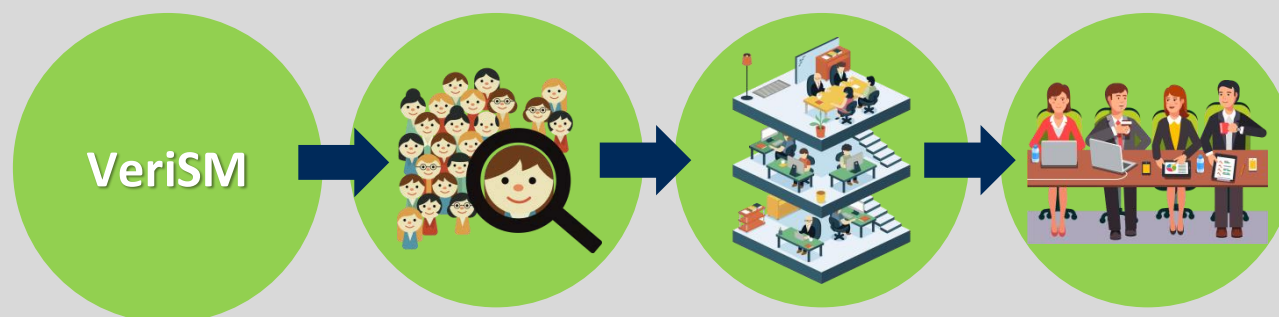
É local, regional, nacional ou global?

Sobre as leis e regulamentos: como eles podem afetar a organização? Os produtos e serviços estão sob um exame minucioso de reguladores do governo? A organização é obrigada a cumprir todos os padrões do setor?

Quais os desafios que enfrentam atualmente?
A demanda do cliente está excedendo a capacidade da organização entregar?

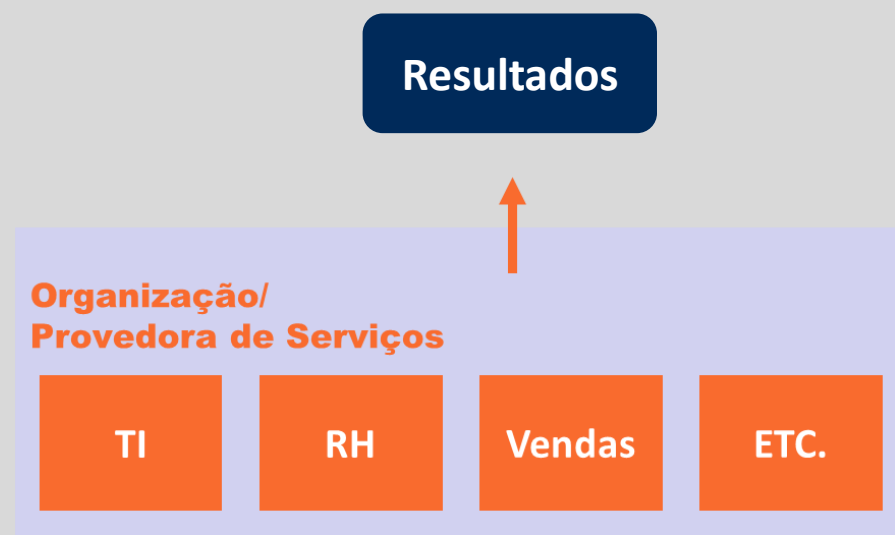
Interações Organizacionais

- Mesmo a TI tratando a própria organização como um cliente, isso gera alguns desconfortos e distanciamento, pois acaba criando camadas extras de burocracia só para tentar melhorar essas interações. Exemplo: com a criação dos cargos de gerentes de contas internos, consultor de negócio, etc.
- Resultado disso: o foco fica nas necessidades do departamento de TI e não da organização



Habilidades como parte de uma organização geral

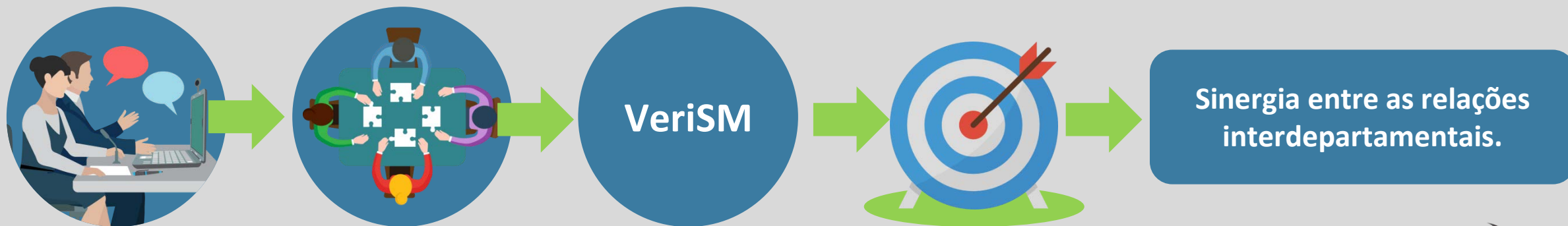
- Necessidade de uma cultura de comunicação e cooperação para suportar com sucesso o provisionamento de produtos ou serviços. Caso contrário, o sucesso do gerenciamento de serviços ficará comprometido.



Source: VeriSM- A service management approach for the digital age

Van Haren Publishing, 2017

Comportamento Invisível



O VeriSM faz isso promovendo a comunicação, colaboração e uma mentalidade compartilhada de provisionamento de serviços de qualidade entre os recursos da organização.

TI Invisível

organização

- Podemos definir o tal *Shadow Behavior* ou Comportamento Invisível como “O comportamento que descreve os sistemas, processos, soluções e decisões implementadas e usadas dentro de organizações sem a aprovação explícita da organização ou a consideração de entrega de serviço.”



Cultura Organizacional

A cultura é uma coleção de regras, diretrizes e práticas escritas, e não escritas, que moldam os comportamentos das pessoas dentro da organização

cultura de serviços

cultura organizacional forte

valores

normas

sistemas

idiomas

crenças

símbolos

suposições

hábitos



Cultura Organizacional

A cultura é expressa de várias maneiras, incluindo:

- Como uma organização conduz suas atividades de negócios;
- Como uma organização trata seus funcionários, clientes e a comunidade em geral;
- O nível de autonomia ao tomar decisões, desenvolver novas ideias e expressões pessoais;
- Como o poder e a informação fluem pela hierarquia da organização;
- Como os funcionários comprometidos estão voltados para objetivos coletivos.



Cultura Organizacional



Um dos motivos de se entender a cultura da empresa, principalmente numa perspectiva gerencial, é para prever o impacto de uma mudança organizacional.

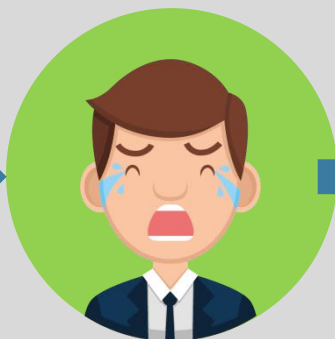
Precisamos entender qual será a reação das pessoas, partindo do que elas habitualmente fazem ou dizem, ou seja, do ponto de vista da sua cultura.

A cultura é "a forma como fazemos as coisas" em uma organização e mudá-la, e pode deixar as pessoas com medo, desconfortáveis e até com raiva.

Mudando a Cultura Organizacional



Liderança



Fracasso



Mudança



- Revolucionária ao invés de evolutiva



- Uma dica é fazer com que todos se sintam parte da organização independente de onde trabalham



- Existe uma série de ações que cria uma cultura de culpa, tais como:

- ✓ Culpar alguém quando algo der errado;
- ✓ Desistir quando algo der errado;
- ✓ Reclamar, reclamar e reclamar dos problemas;
- ✓ Exagerar um problema;
- ✓ Concentrar-se nos negativos;
- ✓ Evitar riscos.



Mudando a Cultura Organizacional

Agora, ações que não fazem criar a cultura de culpa:

- Compartilhar o erro e começar a resolver problemas;
- Procurar oportunidades para aprender com o problema e melhorar;
- Procurar soluções e discutir em equipe;
- Avaliar e gerenciar o impacto do problema;
- Procurar e concentrar nos aspectos positivos decorrentes do problema - veja-o como uma oportunidade de aprendizado;
- Pensar fora da caixa, assumir riscos calculados em um ambiente em que todos saibam que não serão punidos pelos erros.

Cultura Empreendedora

Abraçar a mudança é fundamental.



Organizações empreendedoras são organizações que aprendem.



Fluxo de informação

As informações fluem livremente. Todos compartilham e recebem abertamente os comentários relacionados às atividades;



Empowerment (empoderamento)

Significa a transferência de tomada de decisão e prestação de contas aos funcionários sem solicitar permissão da gestão;



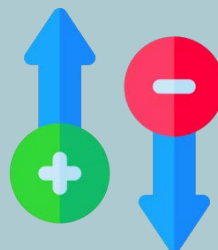
Inclusão

É envolvimento do pessoal nas atividades de planejamento e tomada de decisão. As decisões não ocorrem em sala de reuniões fechadas ou secretas;



Feedback

Deve ser um processo contínuo, por isso não há a necessidade de esperar por avaliações anuais para dar ou receber feedback;

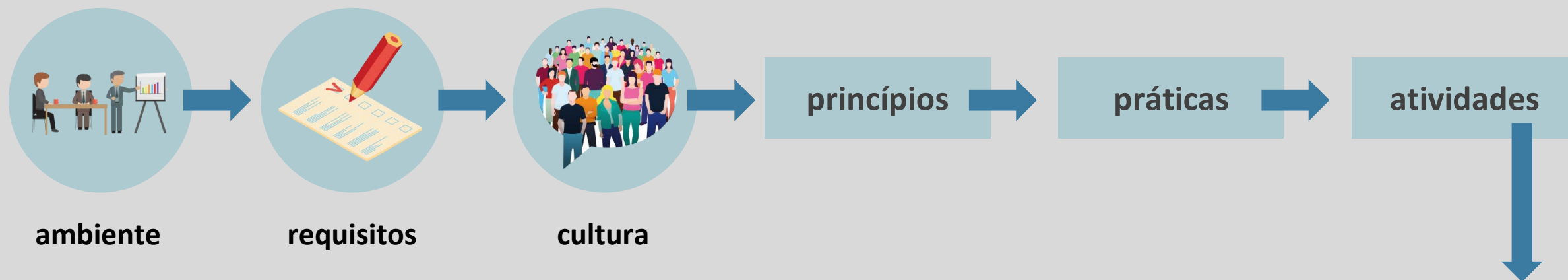


Organização que aprende

É aquela que aprende a partir de seus ambientes internos e externos, ou seja, de consumidores e funcionários e responde de acordo com as mudanças e melhorias.



Governança Organizacional



O VeriSM, assim como o framework de Governança de TI, o CobiT 5, dizem que toda organização possui um sistema de governança e gerenciamento. Você vai perceber que esses dois termos são muito diferentes e frequentemente utilizados incorretamente.

Este direcionamento é o que comumente chamamos de Governança. Uma definição simples, direta, e porque não, suficiente de governança é um “sistema de direcionamento e controle”.

São eles que direcionam uma organização e todas as decisões devem basear-se neles.

Governança Organizacional

- A governança representa as visões dos proprietários ou daqueles que representam uma organização.
- É o corpo diretivo que define a direção da organização.
- A proposta é bem simples, a governança fornece uma visão que depois é traduzida em políticas, que é implementada pela gerência.

Avaliar:

É a análise da situação atual e futura com base em planos e propostas aprovados, respectivamente.



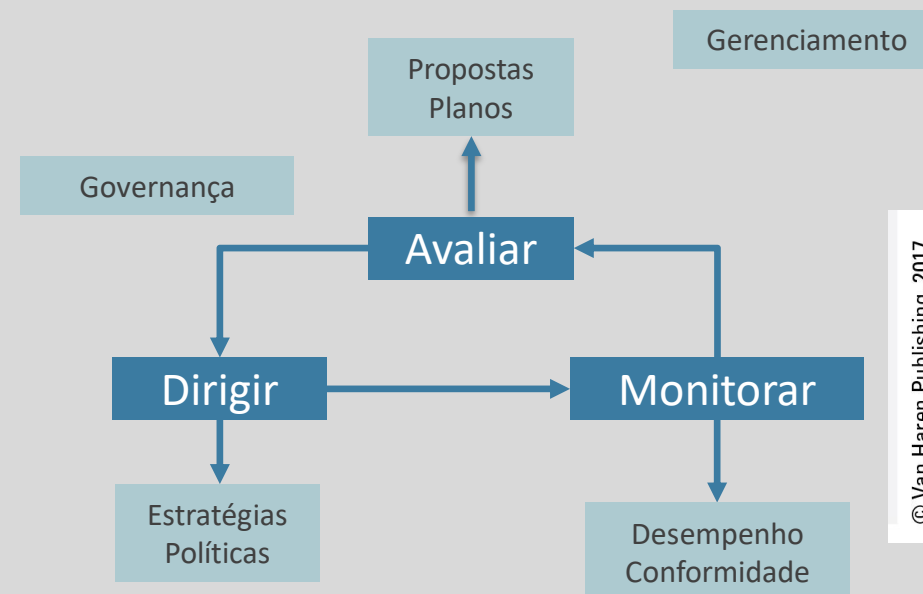
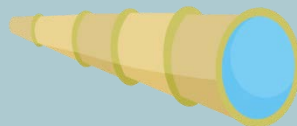
Direcionar:

É criado e implementado estratégias e políticas que garantam que os objetivos sejam atingidos.



Monitorar:

Onde é garantido que as políticas sejam seguidas, ou seja, estejam em conformidade, e que o desempenho em relação às estratégias esteja em um nível aceitável.



Práticas e Princípios

Você só pode dizer que tem uma governança em sua organização se seguir algumas práticas e princípios, como:

- Criação e manutenção da estrutura de governança. Definem as estruturas, princípios e práticas com base nas metas e objetivos da organização, ou seja, os famosos visão e missão;
- Definir responsabilidades. Garantir que elas sejam compreendidas, aceitas e autorizadas;
- Garantir a proposta de valor. Vincular os resultados dos produtos e serviços com os objetivos organizacionais;
- Otimizar riscos. Definir a tolerância a riscos organizacionais e assegurar que eles sejam compreendidos, comunicados e gerenciados;
- Otimizar capacidades. Garantir que haja recursos suficientes, como pessoas, processos e tecnologia, para apoiar a obtenção dos objetivos organizacionais;
- Garantir a conformidade. Verificar se todas as leis e regulamentos obrigatórios são cumpridos através de práticas organizacionais e se as políticas definidas são claras, implantadas e obrigatórias;
- Criar transparência às partes interessadas. Garantir que os resultados de todas as atividades de desempenho e conformidade, ou seja, através da emissão de relatórios, sejam efetivamente comunicados e tenham a aprovação das partes interessadas;
- Garantir a sustentabilidade para a organização.

Implicações das Práticas e Princípios na Governança

- Por exemplo, o princípio da responsabilidade exige que uma organização defina as responsabilidades e assegure que elas sejam compreendidas, aceitas e autorizadas.
- Como parte disso, uma organização avaliaria as opções disponíveis ao atribuir responsabilidades, garantindo a competência e uma clara compreensão dos objetivos, dos valores e dos processos organizacionais.
- Lembre-se que este processo de governança é projetado, construído, executado, monitorado e aprimorado através destas práticas e princípios e são suportados por:

POLÍTICAS



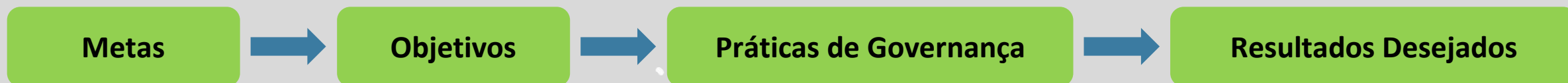
PLANOS



MÉTRICAS



Plano Estratégico



Coloque estas informações em um plano. Aliás, essa é uma das principais atividades de governança, ou seja, a criação de uma estratégia e um plano bem documentado e comunicado.

Plano Estratégico

- Este plano estratégico vai requerer uma manutenção contínua e deve refletir a estratégia organizacional, responderia às seguintes questões:

Qual é o nosso mercado alvo ou quem são os nossos consumidores?

Qual é a nossa proposta de valor e como ela difere de nossos concorrentes?

Quais produtos e serviços podem fornecer uma vantagem competitiva?

Quais recursos humanos, tecnológicos e organizacionais são necessários para habilitar e superar esses produtos e serviços?

Definição de Política

- Segundo o VeriSM™, uma política é um conjunto de ideias ou planos que são usados como base para tomar decisões, especialmente na política, economia ou negócios.
- São as políticas que definirão as “regras” e interpretarão o significado por trás dessas práticas e princípios
- São elas que orientam as decisões. Por exemplo: "Qual é a nossa política de receber presentes de fornecedores?".
- São as políticas que orientam o comportamento do indivíduo.



Definição de Política

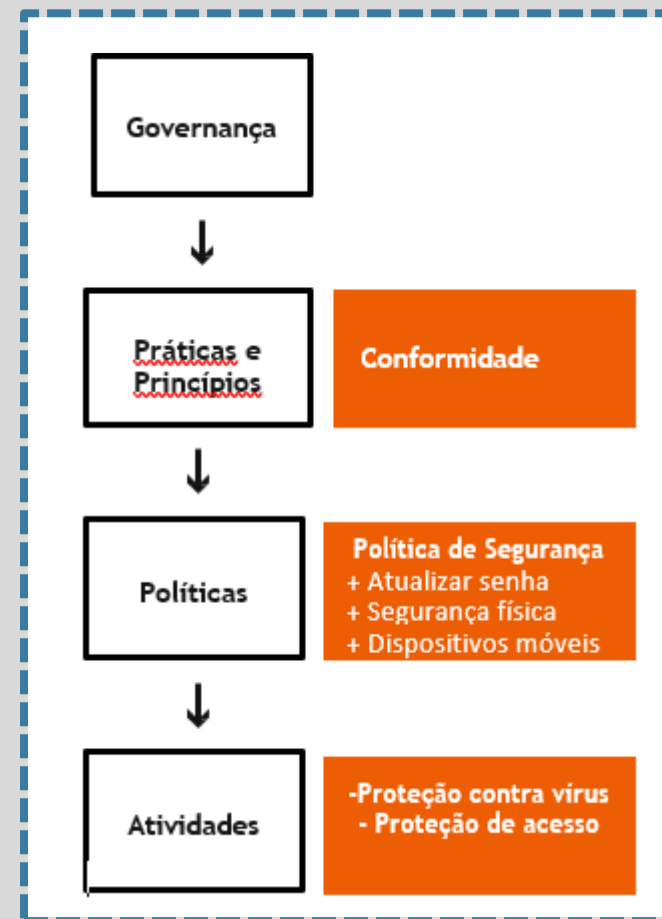
Quando uma mudança ocorre na organização, as práticas e políticas mudam, e logicamente, a política também. Por isso a necessidade de uma revisão, além da atualização, reescrita e até o descarte. É o que chamamos de melhoria contínua. A seguir, veremos os elementos genéricos de uma política:

- Data de emissão, organização emissora e status;
- Escopo;
- Autoridade de aprovação;
- Proprietário;
- Referências para conformidade;
- Componentes da política;
- Mudanças de processo.



Criando uma Política

- A governança é definida pelos seus princípios e práticas, e neste exemplo, usarei a conformidade, que dará a origem às políticas, pois são elas que estabelecem as regras.
- Essas políticas, ainda seguindo o raciocínio sobre conformidade, darão origem a um conjunto de políticas de segurança, que depois invocarão atividades para garantir o seu cumprimento.
- Para facilitar o gerenciamento, garanta que haja apenas uma fonte - vincule as informações entre as políticas em vez de duplicar, pois isso evita, eventualmente, perder o controle desses elementos.



Criando uma Política

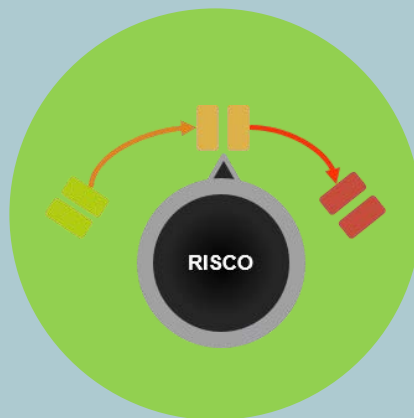
- É normal uma organização ter muitas políticas, pois normalmente elas são desenvolvidas para abordar áreas, incluindo:



Melhoria
contínua;



Qualidade;



Risco;

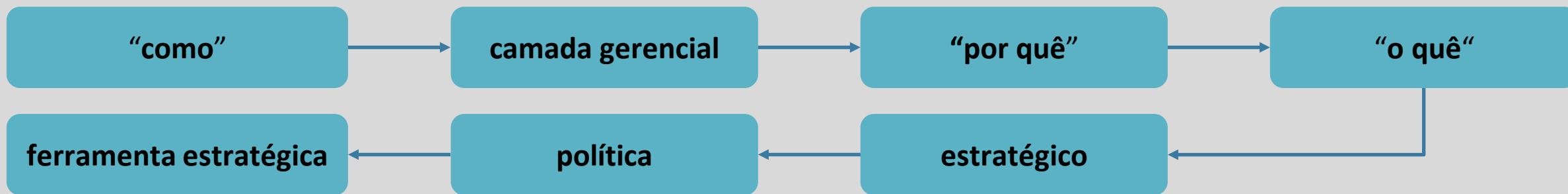


Conhecimento;



Medição e
relatórios.

Gerenciando uma Política



Consulte sempre a política de governança ao executar qualquer atividade de prestação de serviços. Assim, você garante uma conformidade contínua.

Gerenciando uma Política

Considere os seguintes pensamentos sobre o gerenciamento de políticas:

Todas as políticas devem ter um proprietário que seja responsável por sua relevância, manutenção e gerenciamento;

Certifique-se de que a política seja produzida em diversas mídias e não apenas em papel;

Rever e atualizar políticas regularmente - mensalmente, semestralmente e/ou anualmente;

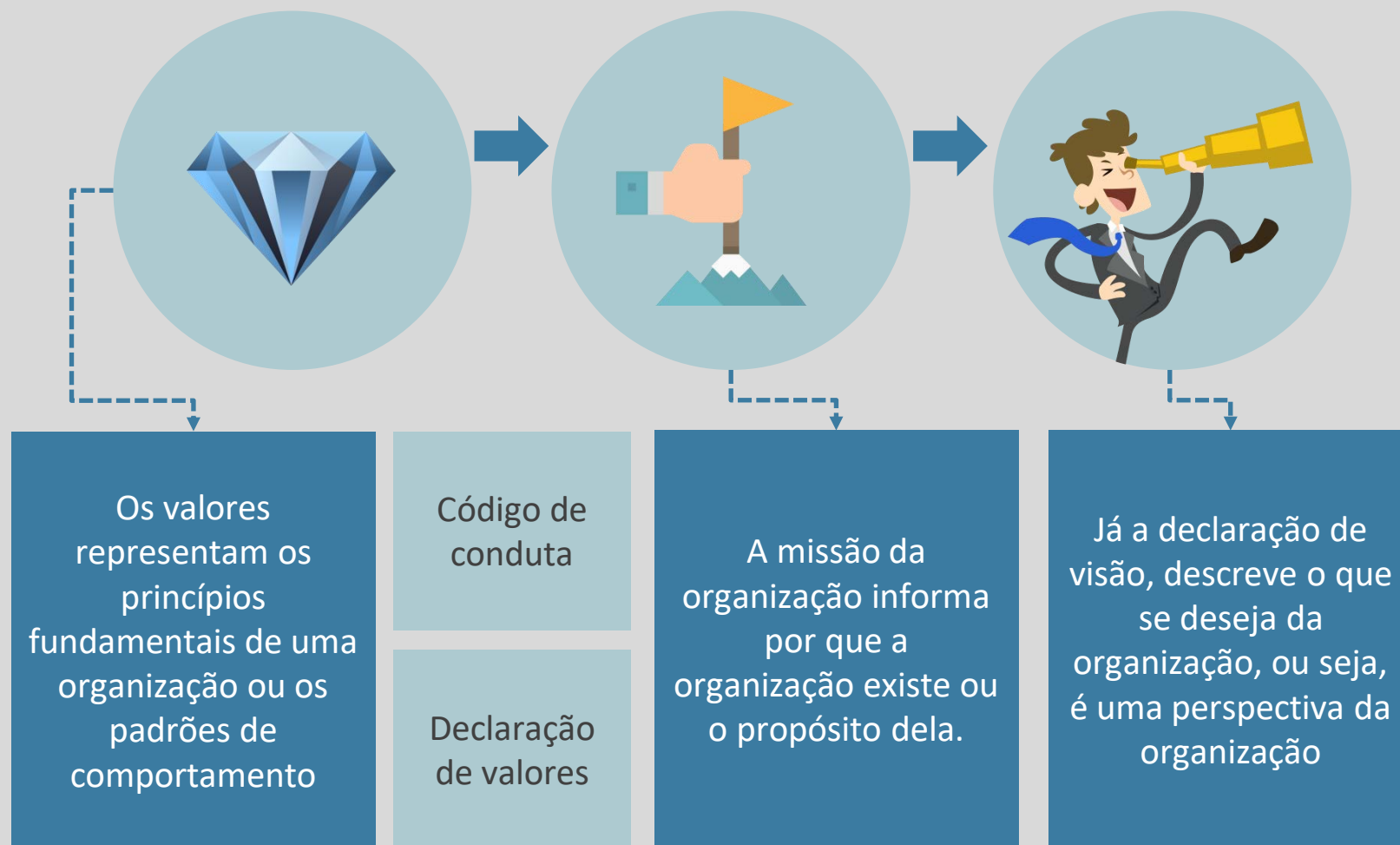
As políticas devem declarar as consequências da não-conformidade e de como são monitoradas;

As políticas devem ser mapeadas para as práticas e princípios que apoiam;

Garantir que as políticas sejam compreendidas - forneça o treinamento necessário e a confirmação de aceitação, como por exemplo, exigir uma assinatura de funcionário;

Garantir que as políticas não sejam vistas como responsabilidade de um departamento, por exemplo, do jurídico ou do RH. Deve haver um controle centralizado.

Governança em Cascata



Organização



Tipos de Planejamentos

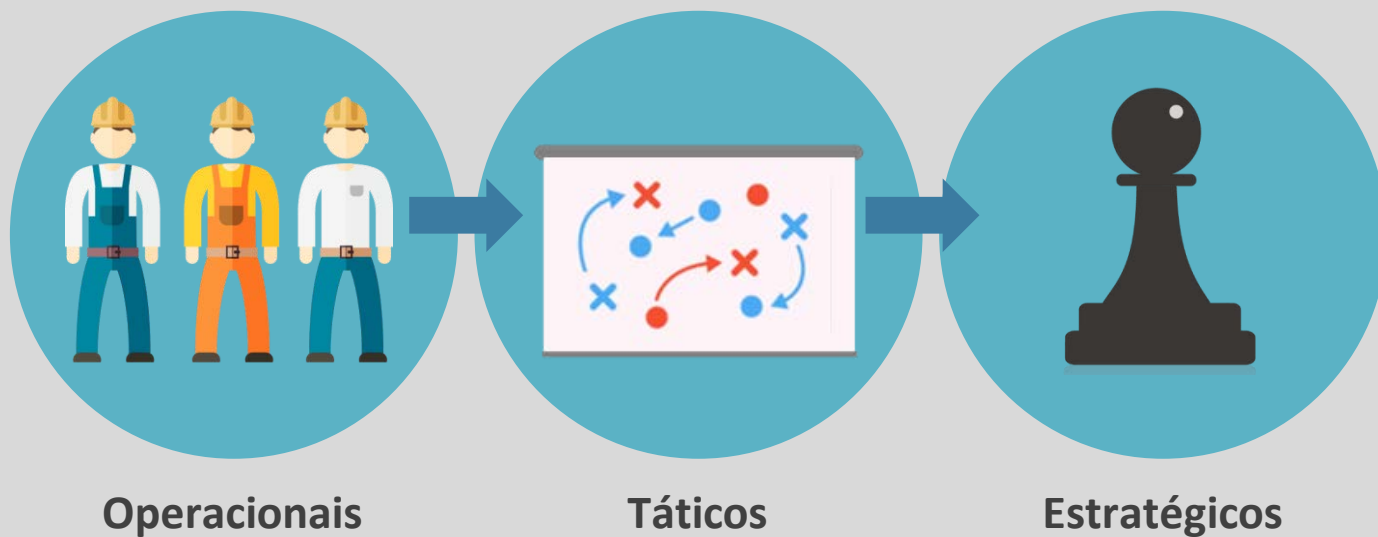
- E por fim, o planejamento operacional faz a pergunta “o que?”. Incluem as atividades executadas pelos gerentes de linha de frente.
- Essas atividades normalmente mantêm a funcionalidade geral e a viabilidade de uma organização - em outras palavras, se essas atividades não forem concluídas, a organização enfrentaria dificuldades.



Tipos de Planejamentos

Uma vez definidos os princípios de governança, eles acionam várias atividades de planejamento dentro da organização, normalmente uma vez ao ano, ou com maior frequência.

Três níveis



O planejamento estratégico é realizado pelos níveis mais altos de uma organização, trabalhando com o corpo diretivo.

Tipos de Planejamentos

Começa com a missão da organização, olhando para o futuro, em um período de três, cinco ou até 10 anos e faz as perguntas:

Por que isso é importante?

O que precisamos (ou não) alcançar?

Quando é que é necessário ser concluído para que possamos alcançar nossos objetivos estratégicos?

Tipos de Planejamentos

- O objetivo do **planejamento estratégico** é direcionar as ações de uma organização para alcançar e se manter nas metas e objetivos que foram definidas.
- O **planejamento tático** faz as perguntas “Onde e como?”. Faz a ponte entre as atividades operacionais e o plano estratégico. Tem o objetivo de direcionar os níveis inferiores dentro de uma organização para cumprir com a sua parte do plano estratégico.
- Componentes típicos incluem:

Objetivos específicos com prazos fixos, por exemplo, 20% de crescimento por trimestre, aumento de receita em 10% em 2 meses;



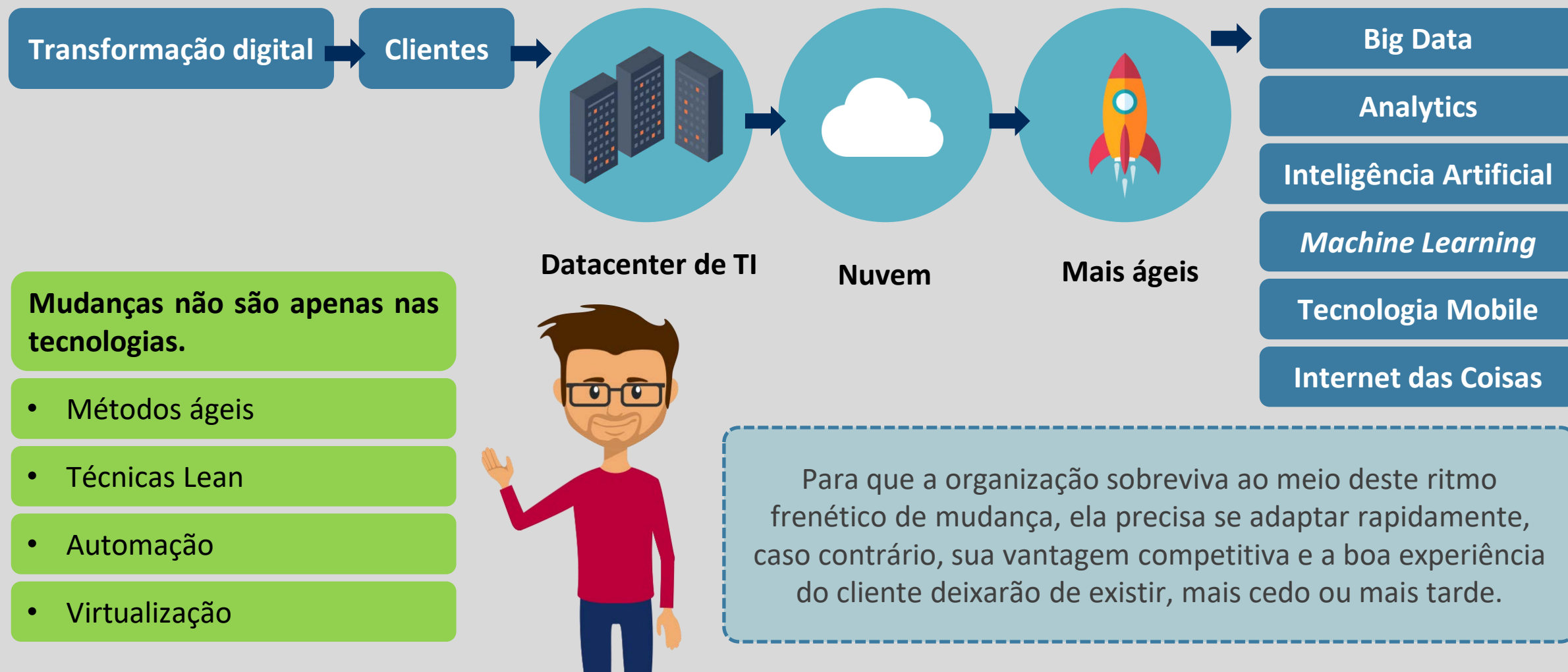
Um orçamento, por exemplo, para contratar novos funcionários;



Uma lista abrangente de ativos e recursos.



Transformação Digital

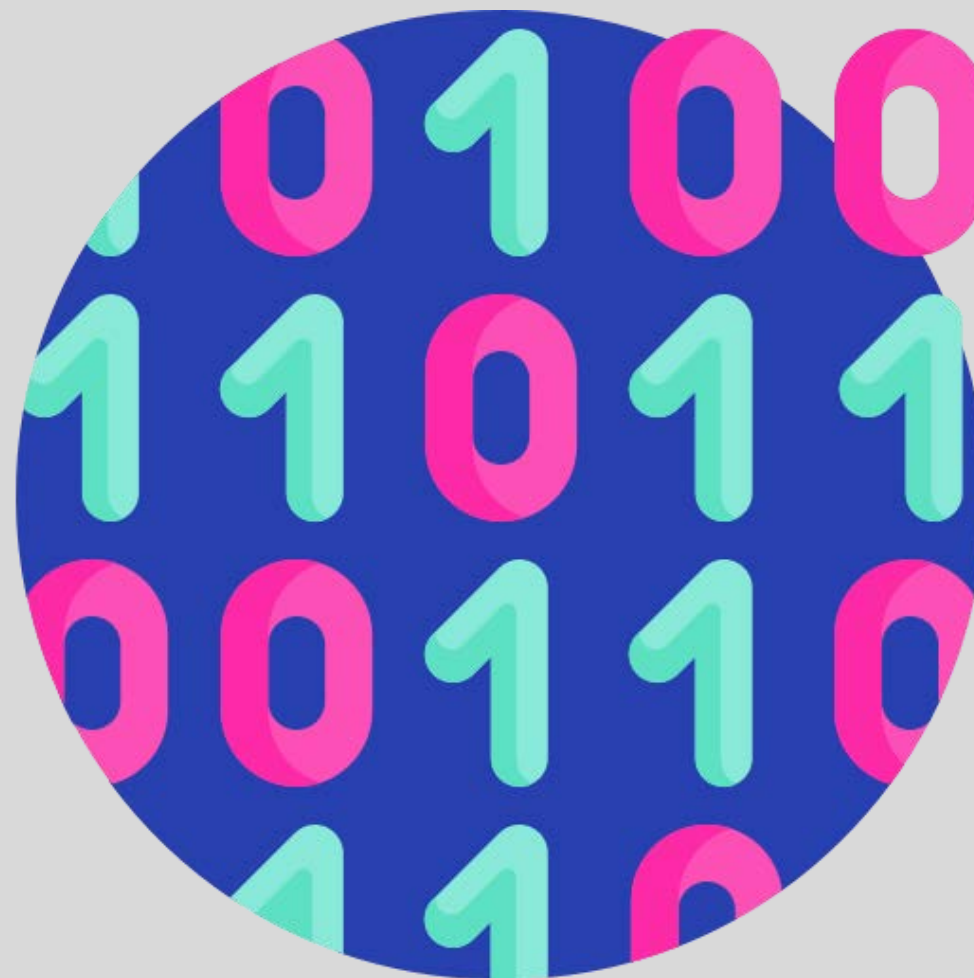


Transformação Digital

- A transformação digital requer uma transformação profunda das atividades, processos, capacidades e modelos organizacionais para alavancar totalmente as mudanças e oportunidades que ela oferece.
- Refere-se às mudanças associadas à aplicação de tecnologias digitais em todas as áreas de uma organização.

Flexibilidade

- Mais responsivas às mudanças nas necessidades dos consumidores.



Otimização ou Disrupção

O uso da tecnologia pode criar inovações, e esses benefícios são às vezes chamados de “**disrupção digital**”.

- **Transformação digital** é repensar e reimaginar um negócio em termos mais digitais;
- É ter um foco nos canais de distribuição, operações, marketing e vendas e atendimento ao cliente, através de um ecossistema de consumidores, produtores, provedores e proprietários.



Otimização ou Disrupção

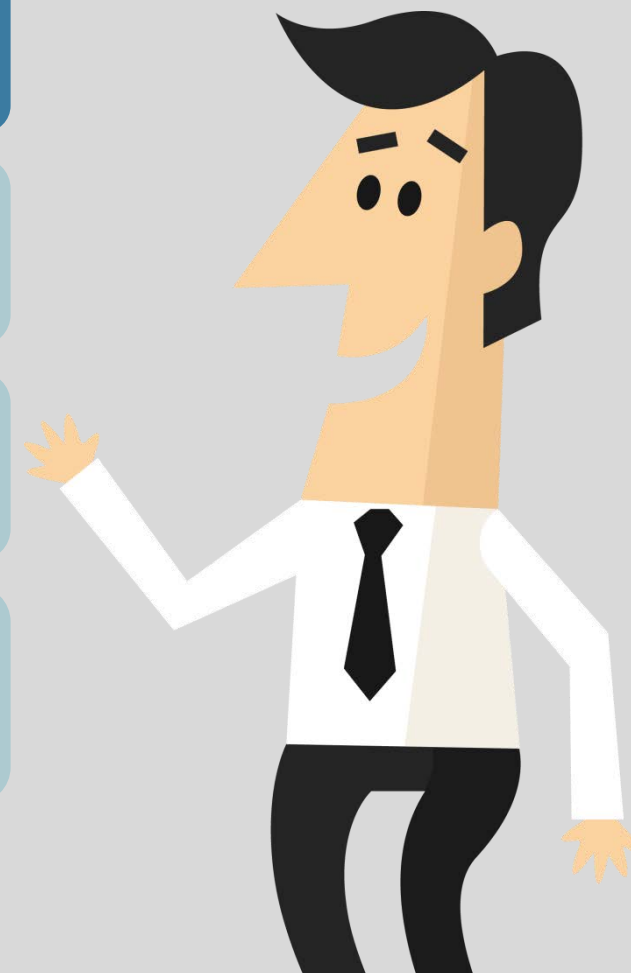
“Otimização digital”

- Disrupção digital geralmente ocorre quando:

- ✓ A tecnologia é usada para mudar radicalmente o desempenho operacional de uma organização;
- ✓ A tecnologia é usada para ampliar radicalmente o alcance da organização para novos clientes e mercados;
- ✓ A tecnologia é usada para conquistar clientes radicalmente ou conquistar novos clientes dos concorrentes;
- ✓ Os concorrentes começam a copiar, emular e talvez melhorar o uso de tecnologias e abordagens que foram realizadas pela organização do concorrente.

Otimização ou Disrupção

- Em resumo, a disrupção está ligada aos consumidores. A seguir, alguns exemplos:
- Permitir que os itens normalmente comprados em uma loja de varejo, por exemplo, roupas, livros, móveis sejam facilmente adquiridos on-line;
- Uso de mídias sociais para aumentar o poder do consumidor à medida que eles interagem e fornecem um feedback para as organizações;
- Inteligência Artificial (IA) combinada com Big Data, por exemplo, usada na área da saúde para escanear milhares de artigos médicos para oferecer terapias para doenças em questão de minutos ao invés de meses.



Impacto em Toda a Organização

É através dos planos estratégicos que a transformação digital atinge toda a organização, independentemente das áreas. Este impacto ocorre também nos:

PROCESSOS INTERNOS OU EXTERNOS

Como os processos serão otimizados, simplificados e automatizados?



ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO

Porque a abordagem da empresa pode mudar, desde novas fontes de receita, novos mercados, novas formas de aumentar as receitas ou pela substituição por novos produtos e serviços.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Todos devem buscar proativamente novas formas de operar e experimentar novas soluções e aceitar que podem falhar.



PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

Como a organização será estruturada para operar como uma entidade focada no cliente, ágil, enxuta e orientada a serviços?



CADEIAS E REDES DE SUPRIMENTO

As interações entre fornecedores, parceiros e clientes podem mudar radicalmente.



Impacto nos Produtos e Serviços

Este aspecto digital e tecnológico será utilizado pela organização. Desde as redes sociais até o desenvolvimento de aplicativos ajudará a expandir as redes, ou seja, a definição deste “efeito de rede” é quando um produto ou serviço ganha valor à medida que mais pessoas o usam.

OFERTA



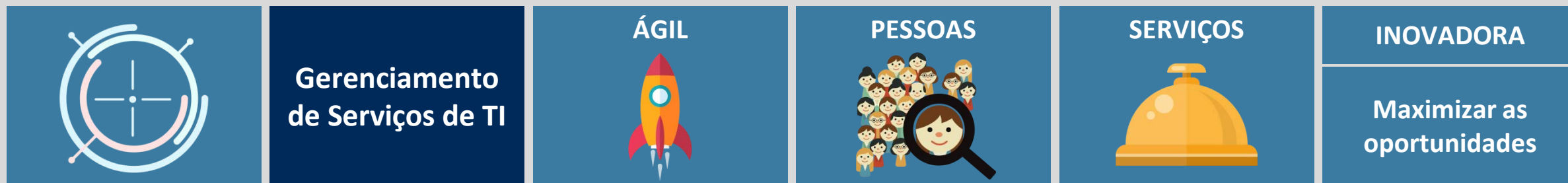
DEMANDA



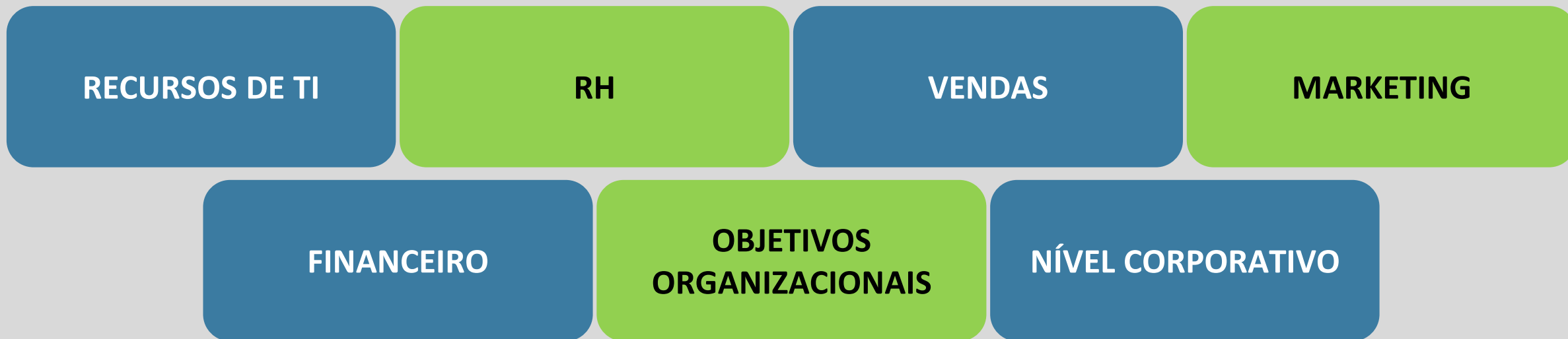
Alguns exemplos de mudanças nas organizações relacionadas à transformação digital:

- Insights e tomada de decisões de negócios por meio do uso de sistemas de gerenciamento em tempo real, Big Data e análise avançada;
- Permitir que a organização se integre perfeitamente a consumidores e fornecedores para criar eficiências na cadeia de suprimentos, reduzir custos, reduzir o trabalho manual e aumentar a velocidade;
- Uso de automação para substituir ou eliminar o trabalho manual;
- Uso de tecnologia para produzir produtos inovadores, serviços e formas de trabalho;
- Melhorias radicais na experiência e nos resultados do consumidor;
- Capacidade de fornecer produtos e serviços em qualquer lugar;
- Melhorias radicais na comercialização dos produtos e serviços, aproveitando novos e inovadores canais de comunicação, mídias sociais, publicidade online, etc.;
- Execução digital de produtos e serviços, incluindo fornecimento automatizado e fornecimento de mecanismos de entrega flexíveis.

Impacto no Gerenciamento de Serviços



- Como a tecnologia está em toda parte e os serviços podem vir de qualquer lugar, os recursos digitais e a decisão de usá-los existem em quase todos os departamentos.



Impacto no Gerenciamento de Serviços

O foco da transformação digital está lá fora, na experiência do consumidor.

Todos os recursos da organização devem buscar responder os seguintes questionamentos:

Como a organização agrega valor?

Quais são as cadeias de suprimentos dentro de uma organização que suportam a entrega de valor?

Como os recursos individuais contribuem ou dão suporte a essas cadeias de fornecimento para agregar valor?

Desafios da Transformação Digital

Como ocorrem com qualquer mudança, novos desafios serão gerados, incluindo:

Estrutura Organizacional

Os tradicionais grupos precisarão ser redistribuídos em outros formatos, como por exemplo, por capacidade operacional, tal como a TI, Vendas ou Marketing, porque a transformação digital exige um meio de integrar recursos em toda a organização para integrar de forma transparente as ofertas de serviços e produtos.



Cultura

As pessoas e as organizações estão acostumadas a trabalharem da mesma maneira. A transformação digital muda isso. Precisarão se adaptar às inovações, romper resistências e deixar as pessoas confortáveis nestas novas maneiras de trabalhar, incluindo uma mudança de foco, dos processos internos, para o consumidor final. Em outras palavras, uma cultura de serviço.



Processos de negócios

Podem não estar bem documentados ou compreendidos. Depois do mercado digital, os processos de negócios precisam ser reinventados. O que pode ter funcionado bem no mundo não digital não funcionará em um mundo digital.



Entendendo o valor

Para que a transformação digital seja eficaz, todos os departamentos precisam entender o seu papel na entrega de valor, e assim, alcançar resultados organizacionais, já que nada vai adiantar se ficarem apenas discutindo questões operacionais.



Modelos de controle

Em uma operação digitalmente transformada, um modelo de controle rígido, centralizado e autoritário pode criar morosidade e perda de oportunidades. Os antigos modelos de "controlar tudo" são inibidores da transformação digital. Para obter valor da transformação digital, uma organização só precisa reter o controle essencial, não controlar tudo.



O Impacto das Tecnologias Emergentes

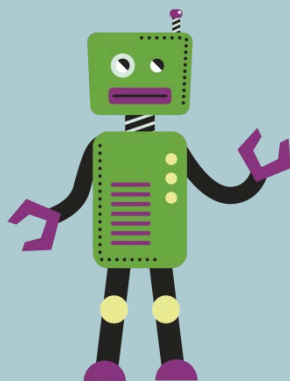
As organizações que aproveitam essas mudanças técnicas se tornam bem sucedidas, e se ignorá-las, ou se não se adaptarem, podem perder uma fatia de mercado ou até fecharem as portas, pois conforme Leon Megginson em 1963:

"Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças".

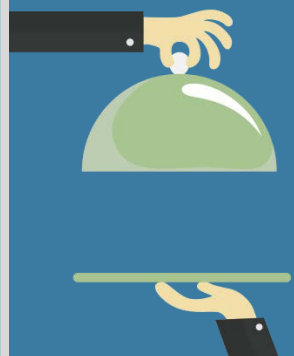
As organizações não estão imunes e nem podem ignorar o impacto da tecnologia. Os provedores de serviços devem planejar como a tecnologia pode ser alavancada para entregar e suportar os serviços.



Tecnologia



Provedor de serviços



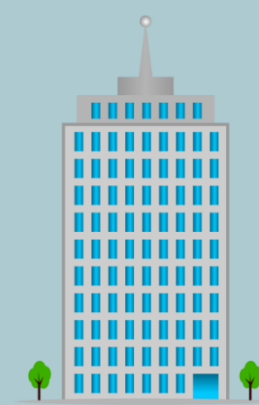
Investimentos



Metas estratégicas



Organização



Pode investir seu tempo explorando



O Impacto da Nuvem

As organizações que estão usufruindo da tecnologia estão perturbando as organizações que ignoram ou não têm condições de aproveitarem a tecnologia, independente do tamanho, mesmo por que, o tamanho, hoje em dia, é o que menos importa.



Computação em Nuvem



Mãos



Todas as organizações



startups



sucesso rapidamente

Isso é benéfico por que:

- É mais rápido;

- Pode ser desativado se a experiência não for boa;

- A nuvem fornece acesso a mais recente e melhor tecnologia.

O Impacto da Nuvem

A combinação de nuvem e automação afeta as organizações hoje por meio de:

- 1** Acesso a tecnologias de ponta que anteriormente eram muito caras, lentas ou complicadas de adotar;
- 2** Modelos Pré-pagos que permitem experimentar com um baixo custo;
- 3** Automação de processos manuais previamente realizados por pessoas;
- 4** Terceirização de serviços pesados, como o de gerenciamento de infraestrutura;
- 5** Velocidade e custos mais baixos;
- 6** A capacidade das organizações se concentrarem em seus objetivos estratégicos, não em tecnologia.

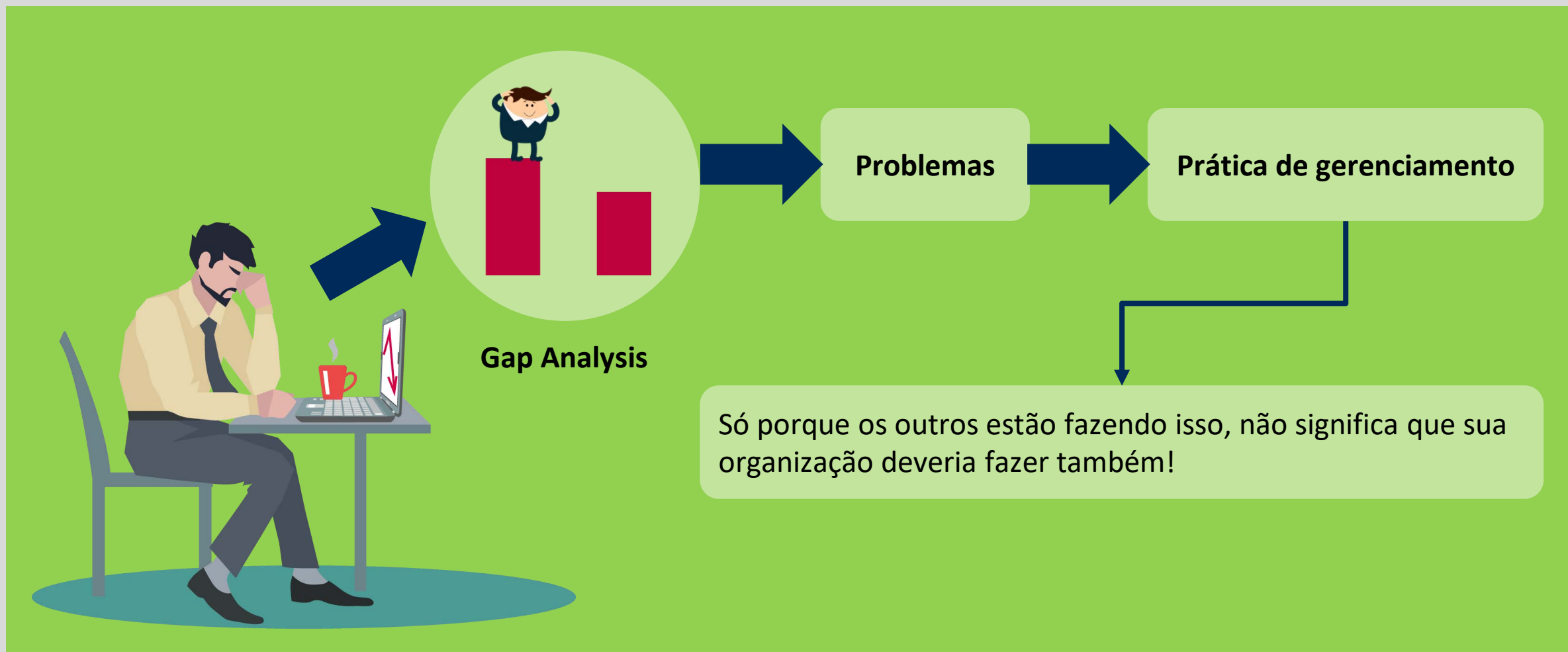
Práticas Progressivas

Práticas Ágeis	DevOps	SIAM
Lean	Shift Left	Kanban
Teoria das Restrições	Experiência do Cliente/Experiência do Usuário	Entrega Contínua



Lembre-se: nem todas as práticas serão relevantes para todas as organizações, e qualquer nova prática adicionada ao Gerenciamento da Malha (Management Mesh) deve ser considerada cuidadosamente.

Práticas Progressivas



Práticas Progressivas

✓ Qualquer nova prática de gerenciamento deve ser encarada como uma mudança organizacional e de comportamento organizacional. Os fatores comuns de sucesso nas práticas de gerenciamento são:

- Manter o comprometimento organizacional com novos papéis, disciplinas e práticas, sem voltar com as antigas formas de trabalho;
- Compromisso, patrocínio e reforço da gerência sênior;
- Mudança cultural;
- Mudança estrutural, em que equipes ou recursos precisam ser reorganizados;
- Suporte de ferramentas e automação; mas também entender que a tecnologia sozinha não é suficiente para criar uma mudança de comportamento;
- Confiança e colaboração entre recursos e uma aceitação de que pode haver falhas ao longo do caminho;
- Entender que a mudança leva tempo e uma nova prática administrativa não é a "mágica" para corrigir todos os problemas de uma organização.





VeriSM Foundation

Cultura
de Serviços

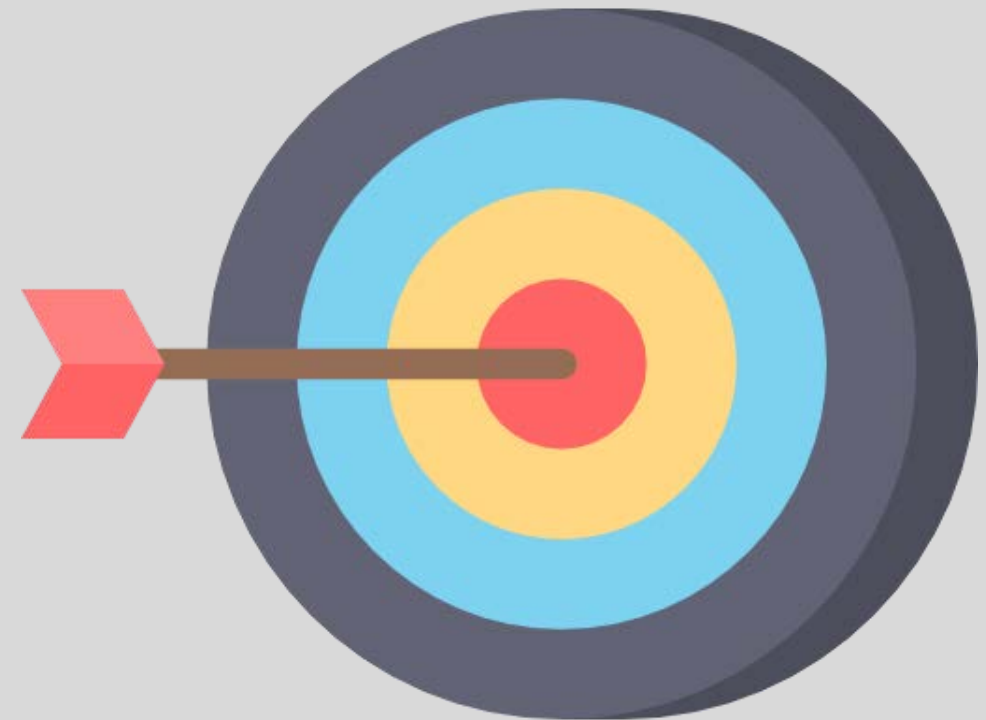


Objetivo do Módulo

- Um prestador de serviços com uma cultura de serviços eficaz pode fazer entregas no início, no meio e no final. Neste módulo vamos analisar o que é uma cultura de serviço e como criar uma cultura eficaz.

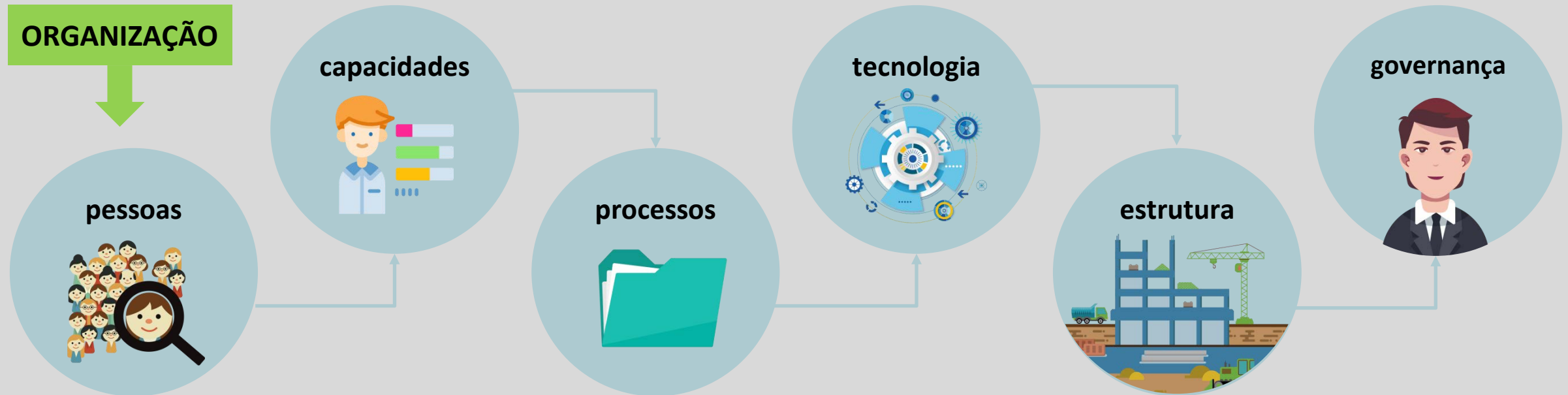
Então, sobre a Cultura de Serviços, vamos:

- Definir uma cultura de serviço;
- Explicar os elementos de uma cultura de serviço



O Que é Cultura de Serviços

- A cultura de serviços é visível através das interações entre provedor e cliente / consumidor. O que é dito, o que é feito e como o consumidor percebe e como ele se sente em resposta a uma interação com uma organização é o que importa.
- Dizer que uma organização tem uma cultura de serviços significa que os funcionários, produtos, serviços e processos de negócios de uma organização são desenvolvidos com foco no consumidor final ou no cliente.



O Que é Cultura de Serviços

O consumidor precisa apenas de uma única experiência para avaliar a cultura da provedora de serviços.

Para criar uma cultura de serviço eficaz, cada organização precisa entender o que faz uma boa experiência de serviço para seus consumidores. Um provedor de serviços precisa entender:

Quem são seus consumidores;

O que seus consumidores fazem;

Como eles expressam seus requisitos e expectativas;

Como o provedor de serviços pode atender a essas expectativas.



Elementos de Uma Cultura de Serviço

Existem alguns elementos-chave que formam uma cultura de serviço, tais como:

ADAPTABILIDADE / FLEXIBILIDADE

O prestador de serviços pode atender os requisitos com alguma variação da oferta padrão? Existem alternativas e/ou escolhas para atender a uma gama de necessidades dos consumidores?



FOCO NA QUALIDADE DO SERVIÇO, ALÉM DA QUALIDADE DO PRODUTO

O prestador de serviços coleta e reage a um feedback dos consumidores sobre suas interações com as equipes de suporte, logística, etc.? Essas interações são às vezes chamadas de "momentos da verdade".



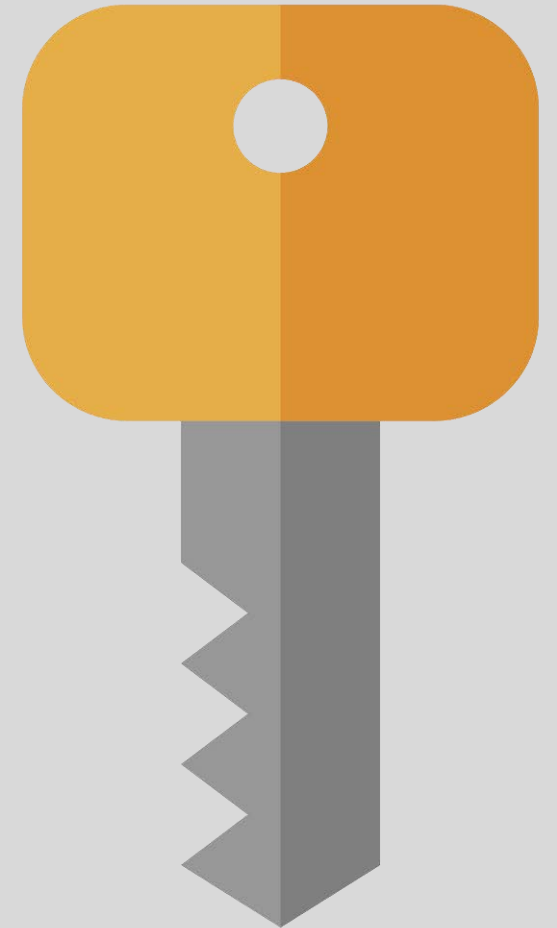
GERENCIAMENTO DE EXPECTATIVAS

O provedor de serviços define ou atende as expectativas do consumidor corretamente? Por exemplo, está claro que um produto premium vem acompanhado de um suporte premium?



FOCO DO CONSUMIDOR

Todos na organização de provedores de serviços atendem ou permitem que outros atendam aos consumidores? Todos na organização estão cientes de como um serviço "bom" se parece?



Elementos de Uma Cultura de Serviço

Adicionalmente, podemos resumir esses elementos-chave da seguinte forma:

Empatia: Colocar-se na posição do consumidor;

Excelência: Excedendo as expectativas do consumidor;

Capacitação: Permitir que os funcionários ajam no interesse do consumidor;

Engajamento: Se mostrando acessível e gentil;

Fácil de fazer negócios: Eficiente e fácil de contatar;

Todo mundo: Entendem sua contribuição para o todo;

Cultura: Ambiente da organização;

Experiência: A realidade do produto ou serviço corresponde ao que foi prometido;

Incentivo: O pessoal do prestador obtém reconhecimento e recompensas;

Eficaz: O prestador de serviços entrega o que foi prometido, quando foi prometido.

Importância de Uma Cultura de Serviços

- E para o prestador de serviços também traz benefícios, porque fica claro para os funcionários de como devem interagir com os seus consumidores. Além disso, a sua moral melhora quando eles lidam com consumidores mais felizes.
- Para organizações que buscam lucros, uma cultura de serviço eficaz pode levar a consumidores satisfeitos, o que leva a repetir o costume.



Marketing

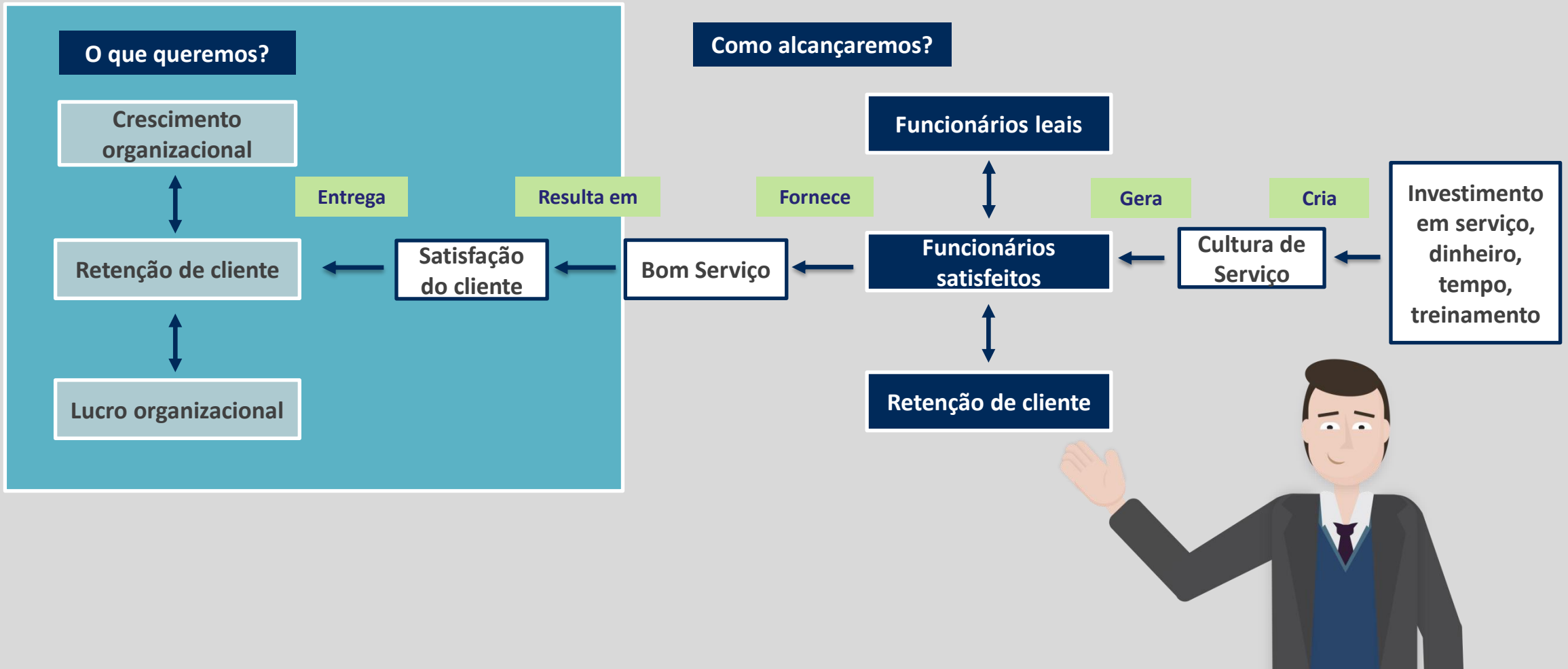
Redes Sociais

Setores Públicos

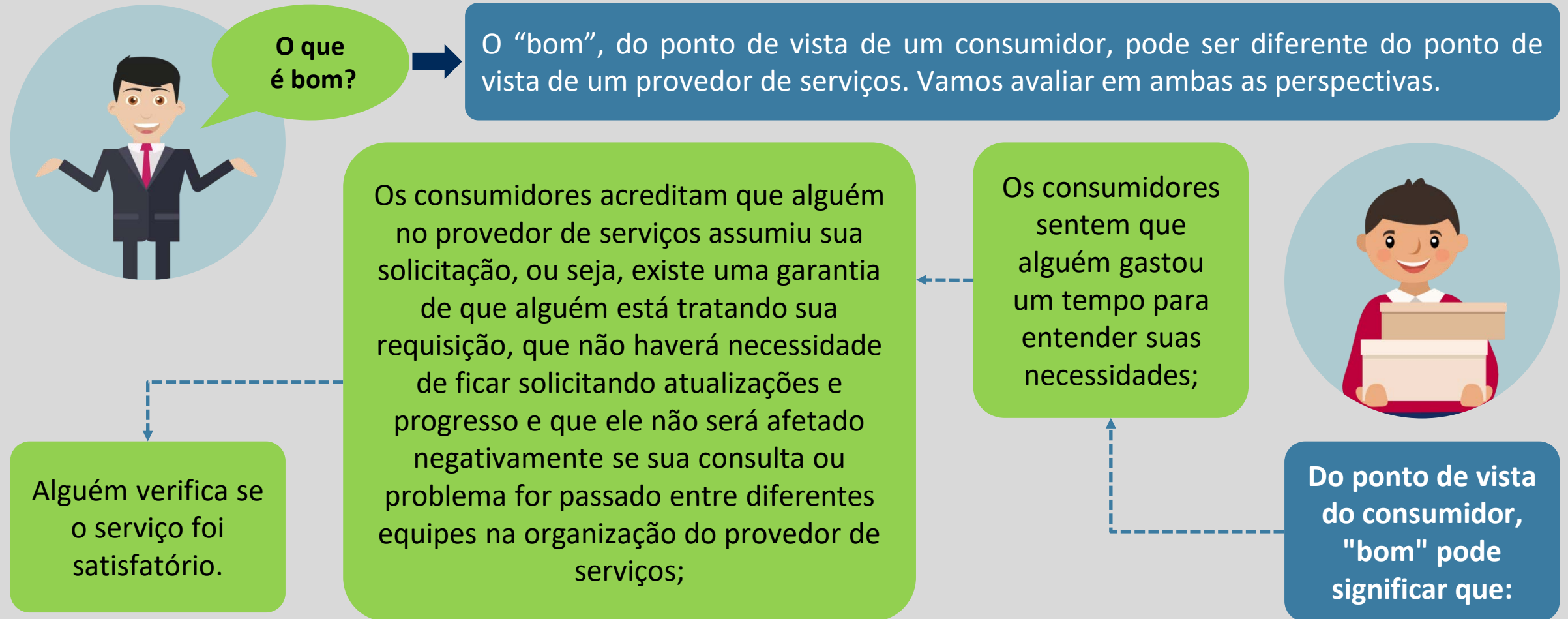
Sem Fins Lucrativos

Serviço Eficaz

Importância de Uma Cultura de Serviços



Ponto de Vista de Uma Boa Cultura de Serviços



Ponto de Vista de Uma Boa Cultura de Serviços

Do ponto de vista do prestador de serviços, o "bom" pode ser demonstrado da seguinte forma:

- Todo o pessoal compreende quais são as suas tarefas, os objetivos e como se relacionam com uma boa experiência do consumidor;
- Recursos suficientes estão disponíveis para fornecer a experiência do consumidor;
- As contribuições e feedback dos funcionários são postas em prática;
- Os funcionários se sentem engajados e alinhados com os objetivos;
- Os funcionários sentem que a gestão não dará as costas;
- Os funcionários são capacitados para agir;
- A gestão faz o que fala e não apenas fala por falar;
- A equipe se sente valorizada;
- O espírito de equipe é natural e colaborativo;
- Existe uma cultura de "não culpar".

Como Criar Uma Cultura de Serviço

- O mais importante não é apenas informar ao consumidor que eles são importantes, mas é mostrá-los com ações que são valorizados de verdade, seja entregando algo mais ou trabalhando “fora da caixinha”. Ou seja, usar a sua própria iniciativa para ajuda-los é um bom exemplo de valorização do consumidor.

Desenvolver uma cultura de serviços requer mudanças em várias áreas, incluindo comportamento e práticas de trabalho.

DICA VITAL: Use uma abordagem colaborativa em que as lições são aprendidas, ao invés de achar culpados, pois um departamento ou uma equipe por si só não podem alterar a cultura da organização.



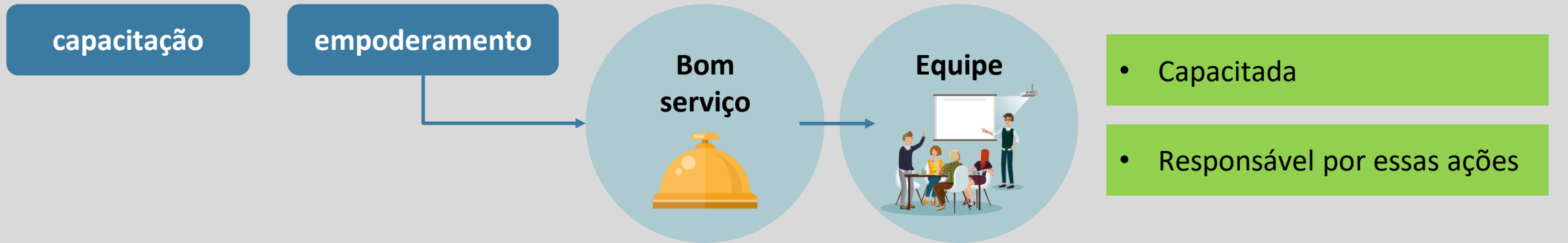
Como Criar Uma Cultura de Serviço

Para criar uma cultura de serviço eficaz, a gerência sênior de uma organização está engajada ativamente nessas áreas:

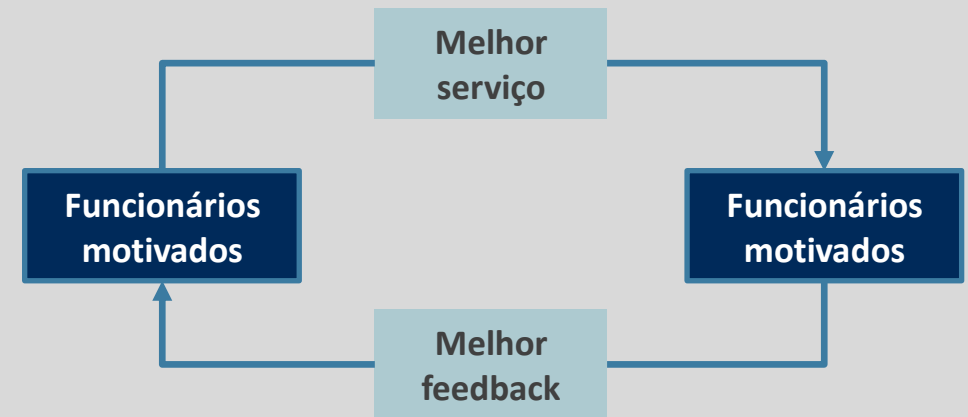
- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| • Capacitação; | • Contribuição; |
| • Motivação; | • Medição de cultura; |
| • Comportamento; | • Recompensa e reconhecimento; |
| • Responsabilidade de gestão; | • Facilitadores culturais. |



Capacitação e Motivação



- A equipe só sentirá que é dona da situação e que tem liberdade de ser flexível com o cliente quando ela tiver autoridade para agir;
- Capacitar a equipe para tomar decisões e tomar ações no seu dia-a-dia pode levá-los a se sentirem mais motivados. Esse tipo de motivação está ligado a moral e a alta produtividade, que podem levar a uma melhor experiência para os consumidores e, internamente, reduzir a rotatividade.



Comportamento, Responsabilidade da Gestão e Medição

Em uma cultura de serviço, é importante que as pessoas mostrem para seus colegas e consumidores algumas atitudes que elevam a moral da equipe, tais como:



- Respeito mútuo;
- Apreciação;
- Cortesia.

Comportamento, Responsabilidade da Gestão e Medição

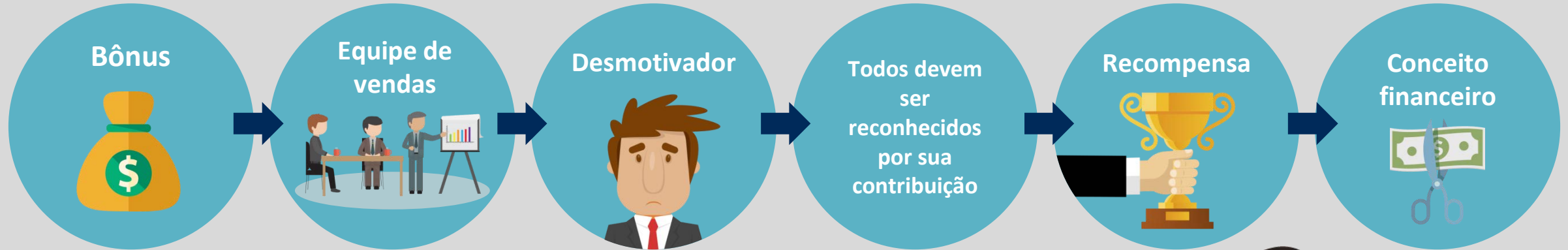


Contribuição e Medição

Todo mundo contribui, do estagiário ao CEO. E uma maneira comum de demonstrar uma cultura de serviço é representar a organização através da sua hierarquia, de cima para baixo, do CEO até a equipe da linha de frente.



Recompensa e Reconhecimento



Ao desenvolver estruturas de recompensa, considere o seguinte:

- Use pequenas recompensas com frequência, vinculadas a ações específicas;
- Dê recompensas em momentos inesperados;
- Recompense por comportamento, não apenas os resultados;
- Premie colegas, gerentes e subordinados;
- Recompense publicamente;
- Recompense equipes, não apenas indivíduos.



Facilitadores



A tecnologia pode oferecer suporte ao atendimento ao cliente, respostas automatizadas, atualizações, serviços ou produtos adicionais.

- Mecanismos de pagamento;
- Gerenciamento de estoque;
- Serviços de mensagens por meio de "bate-papo";
- Agendamento de consultas e acompanhamento automático com os clientes.
- Todos os aspectos da organização devem funcionar de forma eficaz e eficiente para que o serviço seja bem-sucedido. Isso inclui todos os recursos.

Facilitadores

E por fim, as lideranças também pode ser um facilitador, pois elas devem:

- Articular o tipo de cultura que eles desejam e cascadear em todos os níveis da organização;
- Comportar-se de uma maneira que se alinhe com a cultura e os comportamentos que eles querem ver;
- Recompensar comportamentos apropriados;
- Agir quando houver comportamento inadequado.





VeriSM Foundation

Pessoas e
Estrutura Organizacional



Objetivo do Módulo

Então, sobre a Estrutura Organizacional, vamos:

- Definir as diferenças entre um líder e um gerente;
- Explicar as competências do profissional de gerenciamento de serviço;
- Listar os elementos de uma equipe de alto desempenho.

Quanto aos Desafios do Gerenciamento de Serviço, vamos:

- Explicar os métodos para superar os desafios de equipe;
- Explicar os desafios de gerenciar os clientes;
- Descrever os elementos de comunicação;
- Explicar os princípios das mudanças organizacionais.



Papéis Genéricos

Dentro de qualquer organização, existem líderes e gerentes. Entenderemos a diferença de cada um desses papéis. Ambos os papéis são necessários e dependem da situação. Os líderes são caracterizados por "fazer as coisas certas", enquanto os gerentes "fazem as coisas da maneira certa".



Os Líderes:

- Definem metas e direção;
- Desafia a norma;
- Procura novas maneiras de se destacar;
- Motiva, capacita e inspira.

Papéis Genéricos



Já os Gerentes:

- Orientam os recursos;
- Planejam, orçam e organizam;
- Mantem o status quo;
- Minimizam o risco;
- Concentram-se nos resultados.

O Que é Necessário Para um Fornecedor de Serviços?

- No patamar de liderança, um fornecedor de serviços precisa de alguém que saiba usar os recursos da organização e que tenha conhecimento sobre como explorar esses recursos para fornecer um produto ou serviço que atenda aos requisitos do consumidor final, bem como se destaque frente aos seus concorrentes. Os líderes podem ser encontrados dentro ou fora da estrutura organizacional.
- Outro papel importante para uma organização fornecedora de serviço é o de gerente. Os gerentes são responsáveis por supervisionar as atividades ligadas ao setor de produção e supervisão de serviços.
- É ele o profissional responsável por garantir que as atividades não ultrapassem os limites definidos pelos princípios de governança e gerenciamento de serviços da organização. O seu papel dentro da organização permite manter o fornecedor solvente e o serviço entregue nos níveis acordados. Além disso, os líderes e gerentes da atualidade também precisam realizar uma boa gestão de pessoas.



Inteligência Emocional



Um nível elevado de inteligência emocional é um diferencial bastante procurado quando se deseja contratar ou promover pessoas para novas posições. Essa habilidade é responsável por cerca de 58% do desempenho em qualquer tipo de trabalho. A Inteligência emocional (expressa como Quociente Emocional ou EQ), desenvolvido por Travis Bradberry e Jean Greaves, é definida por quatro habilidades divididas em duas principais competências:

Competência pessoal

Envolve as seguintes habilidades:

Autoconsciência –
Consiste na
capacidade de
perceber as
próprias emoções;

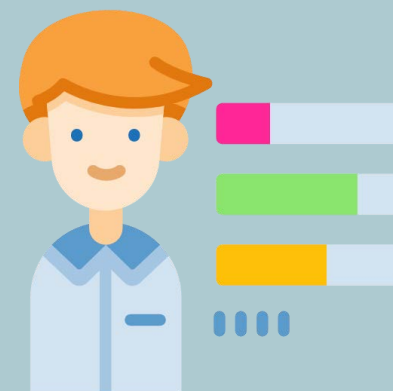
Autogerenciamento
- Basicamente é o
que você faz quando
age (ou não age).

Competência social

Envolve as seguintes habilidades:

Consciência social – É a
capacidade de identificar
e compreender as
emoções dos outros,
através da observação e
do saber ouvir.

**Gerenciamento de
relacionamento** – É a
capacidade de usar das
próprias emoções e as dos
outros para gerenciar as
interações com sucesso.



Competências Genéricas Para o Gerenciamento de Serviços



É necessário contar com algumas competências empresariais e comportamentais. O Programa Executivo (Gartner EXP) elaborou uma lista com 25 competências. Essa lista foi inicialmente definida para profissionais de TI, no intuito de mostrar a necessidade que existe em desenvolver competências genéricas, uma vez que elas podem ser utilizadas para definir funções na organização e dar o suporte adequado tanto ao consumidor, quanto ao fornecedor.

Competências Genéricas Para o Gerenciamento de Serviços

Técnico (T)	Negócio (B)	Comportamento (H)
T1 – Entender sistemas / tecnologia existente	B1 – Entender práticas e abordagens de negócio	H1 – Liderar, inspirar, construir confiança
T2 – Desenhar e desenvolver aplicações	B2 – Entender a organização de negócio, políticas e cultura	H2 – Pensar de forma criativa e inovadora
T3 – Aplicar procedimentos, ferramentas e métodos	B3 – Se comportar comercialmente	Foco nos resultados
T4 – Integrar sistemas	B4 – Entender e analisar situações competitivas	H4 – Pensar estrategicamente
T5 – Desenhar arquitetura técnica	B5 – Gerenciar projetos	H5 – Coach, delegar, desenvolver
T6 – Entender tecnologias emergentes	B6 – Gerenciar mudanças no negócio vindo de aplicações de TI	H6 – Construir relacionamentos e trabalho em equipe
	B7 – Planejar, priorizar e administrar trabalho	H7 – Influenciar e persuadir
	B8 – Comunicar / escutar e coletar informações	H8 – Negociação com princípios
	B9 – Foco nos clientes	H9 – Resolver conflitos e problemas
		H10 – Ser adaptativo

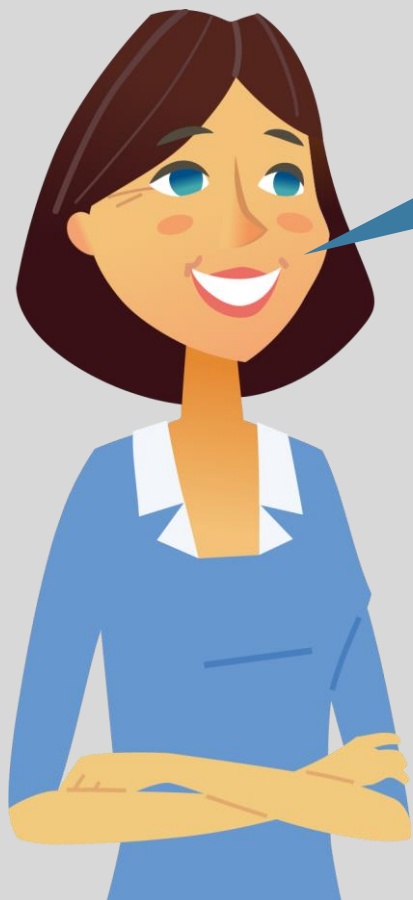
Tipos de Competências Genéricas

BÁSICO

PROFICIENTE

AVANÇADO

TREINADOR



Por exemplo, um proprietário de serviço, ou seja, uma pessoa responsável pela qualidade de um determinado serviço precisaria contar com as seguintes competências-chave (apesar de outras serem exigidas, a depender da organização):

- T1** Entendimento sobre os sistemas que fornecem e entregam o serviço (proficiente);
- B1** Compreensão acerca da necessidade do negócio e como o serviço pode suprir essa necessidade (avançado);
- B8** Foco nas necessidades do consumidor, para garantir a entrega de um serviço de qualidade (avançado);
- H3** Garantir que os requisitos do consumidor sejam atendidos dentro dos critérios definidos e acordados (avançado);
- H6** Construir relacionamentos necessários, bem como um trabalho em equipe entre fornecedor e cliente para garantir a entrega e o suporte adequado do serviço (avançado).

Tipos de Competências Genéricas

O profissional que exerce uma função de aquisição ou terceirização, que é responsável por selecionar fornecedores por meio de acordos e contratos, necessita das seguintes competências-chave:

T1 – Entendimento sobre os sistemas que fornecem e entregam a funcionalidade necessária para compreender os requisitos de um bom fornecedor (proficiente);

B3 – Apresentar um comportamento comercial adequado para obter o melhor valor para a organização (avançado);

H8 – Negociação de princípios para organizar os contratos mais adequados (avançado);

H9 – Solucionar conflitos e problemas como parte do relacionamento contínuo com fornecedores (proficiente);



Tipos de Competências Genéricas

Portanto, fica claro que definir as competências necessárias para qualquer função é importante, pois isso permite que os membros da equipe saibam quais são suas responsabilidades. E quando essa definição ocorre em toda a organização, isso faz com que os profissionais consigam se planejar melhor, permitindo um avanço não só da organização, mas também de suas carreiras.



Caminhos Para o Aprendizado e Desenvolvimento de Carreira



Não é por acaso que boa parte das organizações hoje em dia está em busca de profissionais com esse tipo de conhecimento. E quem possui tal conhecimento é conhecido como Profissional em forma de T.

Competências amplas

(trabalho em equipe, comunicação, pensamento crítico, entendimento global sobre capacidades)

Profundidade em uma especialidade
Entendimento organizacional profundo
(pensamento analítico, solução de problemas)

Caminhos Para o Aprendizado e Desenvolvimento de Carreira

Então, quais seriam as habilidades necessárias para se tornar um profissional em forma de T? Basicamente, o ideal seria reunir as seguintes habilidades:



- Conhecimento específico em, pelo menos, uma área (tronco do T)



- Conhecimento geral sobre toda a organização (barra do T)

Comunicação oral e escrita. Você é capaz de falar sobre sua especialidade com pessoas que não são da área?

Possui inteligência emocional?

Como definir habilidades essenciais?

Que habilidade interdisciplinar se apresenta e como se desenvolve?

E para desenvolver o seu próprio perfil como profissional T, é importante considerar os seguintes pontos:

Profissionalismo e Ética

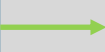


Considerando esse contexto, o que seria uma profissão?

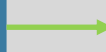
- Por definição, essa expressão significa algo que é estabelecido através de treinamento especializado com o intuito de oferecer conhecimentos e habilidades a terceiros.



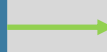
Arquitetura



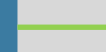
Logística



Contabilidade



Ensino



Trabalho Social

Profissionalismo e Ética

Em função desse crescimento, houve a necessidade de estabelecer alguns elementos para que uma profissão seja reconhecida como tal. Dentre os principais, estão:

Experiência Comprovada:

Consiste no desenvolvimento de habilidades na área, mostrando que o profissional está devidamente qualificado para atuar na função desejada;



Certificação/licenciamento:

Esta seria a prova que atesta a competência do profissional para o exercício de sua função;



Educação continuada:

Representa o aprendizado contínuo que o profissional deve possuir para manter seu conhecimento e habilidades em dia. Sua exigência é comum em profissões que mudam constantemente;



Sociedades profissionais (Sindicatos):

É um grupo de pessoas que compartilham das mesmas ideias e que colocam padrões profissionais acima do próprio interesse.



Código de Ética:

Determina limites, estabelecendo o que os profissionais podem fazer em suas relações sociais, com clientes e colegas de trabalho;



Ganho de vida:

Significa uma proporção considerável das atividades de trabalho que estão relacionadas à prática do profissional.



Equipes



Até esse momento, concentramos nossa atenção em várias “pessoas”, como quando falamos de líderes e gerentes e no desenvolvimento de carreiras, bem como no aprendizado ao longo da vida para formação de profissionais. Agora, devemos nos focar no trabalho em equipe, que é um ponto de muito valor.

O desenvolvimento de uma equipe se dá a partir de 5 etapas:

Formação: Cada membro foca em conhecer um ao outro e entender o objetivo da equipe;

Tempestade: Aqui surgem as discordâncias em torno da missão dada. No entanto o grupo continua tentando conhecer um ao outro;

Normas de grupo: O grupo aceita a missão, consciente ou inconscientemente;

Performance: Nessa etapa ocorre o verdadeiro trabalho de equipe, gerando uma evolução rumo ao alcance dos objetivos e metas;

Interrupção: A missão é concluída e a equipe é desfeita.

Equipes

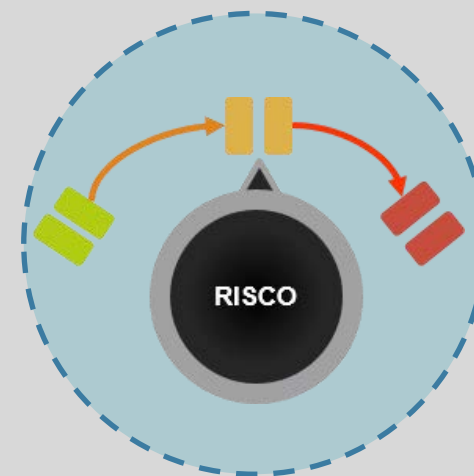
Estágio	Estratégia de liderança	Chave para o sucesso
Formação	Coordenação	• Escolha um time com um propósito; • Facilite desenvolvimento de objetivos para indivíduos e o time;
Tempestade	Coach	• Esclareça a tarefa, conforme necessário; • Aja como um recurso; • Escute e suporte, construa confiança;
Normas de grupo	Empoderamento	• Peça atualizações, valide progresso; • Permita liderança transferida para o time;
Performance	Empoderamento	• Cheque progresso de forma periódica; • Garanta transparência (sem silos no time e outras áreas);
Interrupção	Suporte	• Encerre o time com uma revisão do projeto (sucesso, melhorias...) e / ou celebrações.



Desenvolvimento da Equipe



É preciso considerar alguns pontos como a clareza na definição das expectativas em relação ao desempenho da equipe, o contexto no qual a equipe é formada, o comprometimento com a missão da equipe, a competência de cada membro, direcionamento para dar seguimento à missão da equipe, autonomia para buscar soluções, espírito colaborativo, feedback entre equipe e organização, a criatividade da equipe, senso de responsabilidade frente aos resultados obtidos, coordenação e cultura colaborativa.



Desenvolvimento da Equipe



A falha nesse caso precisa ser vista como uma oportunidade de aprender com o erro. Já a tolerância ao risco, como impacta diretamente a equipe, ela deve ser entendida e explorada, até mesmo para que as equipes possam superar seus limites e se mostrarem mais inovadoras.

Desenvolvimento da Equipe



E para ter uma equipe bem sucedida, é preciso contar com algumas características básicas:

- Conhecimento sobre os objetivos da equipe, ou seja, quais são os resultados esperados;
- É preciso assumir riscos aceitáveis, seja na dinâmica da equipe ou nas soluções apontadas;
- Manter uma comunicação aberta, honesta e respeitosa;
- A diversidade é fundamental e deve ser explorada;
- Equipes de sucesso procuram avaliar seus avanços e melhorar suas práticas de trabalho;
- Coletividade na tomada de decisão.

Compartilhar, Cooperar e Colaborar



Em uma equipe não pode predominar o silêncio.

- Cada membro deve estar preparado para receber a informação, compartilhar e dar o suporte necessário para todos para que, em conjunto, consigam alcançar o seu objetivo comum.
- É preciso haver cooperação e colaboração entre os membros de uma equipe, pois somente dessa forma é possível extrair as forças necessárias para a superação de obstáculos e o alcance de metas.
- Quando uma equipe colabora e coopera, ela atinge resultados que jamais teria condições de alcançar se fizesse de maneira individual, ou seja, nesse caso, o todo é mais do que a soma de suas partes.
- Haver um consenso entre as partes envolvidas também é importante para formar uma equipe bem sucedida, pois é justamente esse consenso que ajudará a agilizar a tomada de decisão, tornando-a mais assertiva.
- Também é preciso construir uma cultura em equipe, para promover e valorizar o senso de colaboração entre seus membros.

Desafios Comuns do Gerenciamento de Serviços



Definir os elementos do modelo VeriSM™;

Explicar como o VeriSM™ redefine o gerenciamento de serviço;

Explicar como o VeriSM™ utiliza a combinação de práticas de gerenciamento para criar serviços de suporte;

Explicar os elementos dentro de cada um dos quatro estágios do Modelo VeriSM™:

Definir

Produzir

Prover

Responder

Quanto a adaptação ao módulo VeriSM, vamos:

- Definir os processos de seleção e integração das práticas de gerenciamento;
- Explicar as características dos modelos operacionais bem sucedidos.

Gerenciamento de Relacionamento

- O gerenciamento de relacionamento é, por definição, as interações que ocorrem entre todas as partes de um empreendimento.



Acontece que, ao se unirem em torno de algo em comum, esses times podem se tornar silos, ou seja, trabalham bem, mas apenas em benefício próprio e não da organização.

Além disso, a equipe também pode cair no tribalismo, que é quando os integrantes sentem afinidade e lealdade a determinados grupos, afetando todo o seu comportamento.

Gerenciamento de Relacionamento

Equipe	Silo / cultura tribal
Identidade comum	Identidade comum
Compartilha informação	Protege a informação
Tem uma visão geral (a floresta)	Somente vê o próprio objetivo (a árvore deles)
Redes	Afastamento
Nós e eles	Nós versus eles
Colaborativo	Controle

Tabela 8 – Times versus silos



Gerenciamento de Relacionamento



- Criar relacionamentos;
- Deixar claro as tarefas e metas;
- Estabelecer um padrão de processos;
- Dentro da gestão de relacionamento, também é necessário criar laços com o consumidor. Canais que visem melhorar a experiência dele, oferecendo um atendimento personalizado.
- Basicamente, o gerenciamento de contratos inclui todo o processo de negociação da empresa, que é responsável pelas interações de bens e serviços. Para isso, é necessário focar em pontos como: comunicação eficiente; criar planos de continuidade; e compreender o funcionamento da cadeia de recursos.

Gerenciamento de Expectativas



O gerenciamento de expectativas é um ponto importante dentro de qualquer organização e também desafiador. Ele é o processo responsável por manter, documentar e analisar as expectativas de todos os envolvidos nas interações do negócio, de modo que ele ocorra de maneira positiva.



Organização



Fornecedores



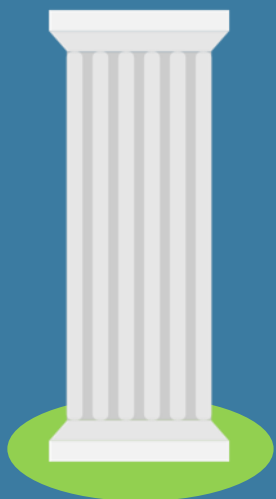
Clientes

**“Entregar mais do que
você promete”.**

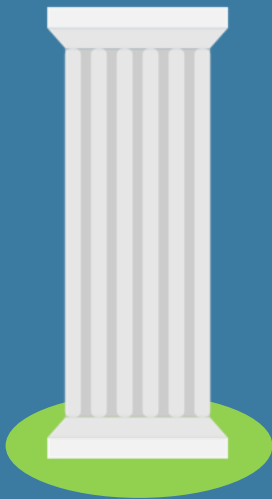
Gerenciamento de Expectativas

O gerenciamento de expectativas se baseia em três pilares:

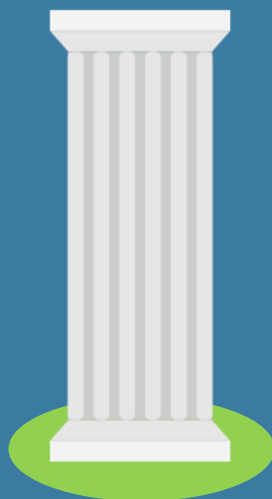
Sempre
agir com
clareza;



Nunca
supor
nada;



Sempre ter
um plano de
contingência.



- As suposições nem sempre podem estar corretas, e isso é prejudicial para o gerenciamento de expectativas. Logo, o ideal é eliminar completamente a suposição de sua organização.
- Sua empresa precisa ser capaz de responder perguntas como “quando tal serviço será entregue”. Sem pressupor nada.
- Ter um plano de contingência é saber como sua empresa irá agir em determinados cenários, o famoso “e se”. Ter esse tipo de discussão ajudará a todos os envolvidos a se prepararem para mudanças bruscas de cenário, e agir rapidamente frente a elas.

Gerenciamento do Conhecimento



Com a Era Digital, essa capacidade se tornou indispensável, uma vez que o volume de dados aumentou drasticamente.

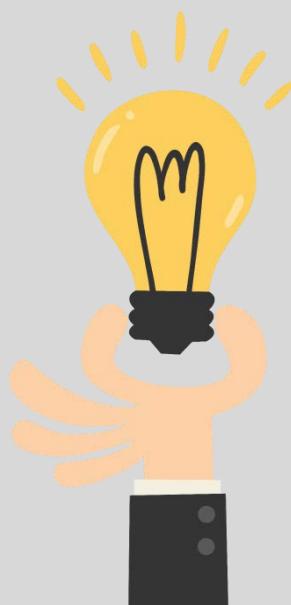
IMPLÍCITO



EXPLÍCITO

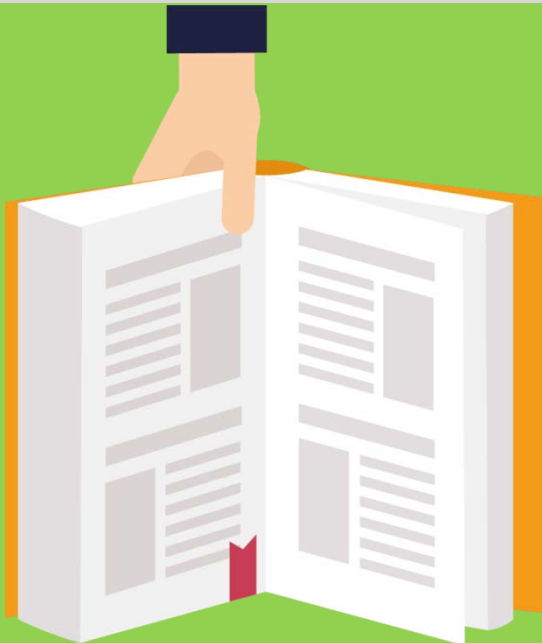


TÁCITO



O conhecimento implícito é o tipo de conhecimento que não está documentado em nenhum lugar, mas, é de conhecimento comum, como que é necessário usar crachá para acessar as dependências.

Gerenciamento do Conhecimento



Já o conhecimento explícito é aquele que está documentado e organizado de alguma maneira. Ele é mais fácil de ser armazenado, mas o desafio é que todos os colaboradores tenham acesso a ele.

- Podemos citar como exemplo quadros de avisos com orientações gerais para os funcionários.



Gerenciamento do Conhecimento



O conhecimento tácito é o tipo de conhecimento mais difícil de se capturar e documentar. Isso porque é aquele tipo de informação que só fica na mente do colaborador, e que é recolhida no dia a dia de trabalho.

Podemos dar como exemplo o fato de um líder saber como determinado funcionário irá agir em uma situação específica, através da intuição.

Entre essas competências podemos citar:

- Entender plataformas e ferramentas;
- Uso de sistemas de captura de dados;
- Monitoramento de conhecimento.

Comunicação

Um bom sistema comunicacional precisa trabalhar com os cinco elementos da comunicação de forma conjunta para entregar uma mensagem:



- Remetente;
- Contexto da mensagem;
- Receptor;
- Plataforma de entrega;
- Conteúdo da mensagem.



Comunicação

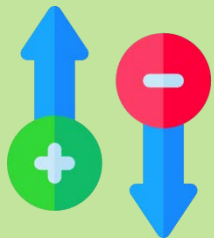
Plano de Comunicação



Ele precisa conter desde o escopo do projeto, até os tipos de comunicação e canais que serão utilizados. E, claro, ele necessita de revisões regulares.

Isso porque, ouvir o que o cliente e os colaboradores têm a dizer sobre as experiências passadas com a empresa, será útil para entender suas necessidades e como supri-las. Para isso, é necessário desenvolver uma estrutura que apoie o plano de comunicação, e que inclui:

Ser capaz de ouvir e ter que usar o feedback;



Criar listas de tarefas para saber quem está fazendo o que, e quando isso está acontecendo;



Realizar reuniões periódicas para avaliar o andamento de processos, a eficácia do plano, revisar processos entre outros aspectos inerentes.

O ponto principal da estrutura que receberá o plano de comunicação é justamente as reuniões. Elas servirão para atualizar a todos, bem como construir relacionamentos entre os colaboradores, melhorando assim a comunicação.

Gerenciamento Através das Gerações



Esse aspecto é importante, no sentido de a empresa aproveitar o que há de melhor em cada uma delas, e, também estimular que as gerações anteriores se beneficiem com as inovações das novas.

Pessoas e Estrutura Organizacional

	Baby Boomers	Geração X “Geração perdida”	Geração Y “Millenials”	Geração Z “Nativos digitais”
Data de nasc	1945-1964	1965-1981	1975-1995	1995-
Traços gerais	Ambicioso; Otimista; Leal;	Individualista; Independente; Engenhoso; Cético com autoridade;	Inteligente; Criativo; Esperançoso; Orientado a conquista; Experiente com tecnologia;	Satisfação instantânea; Enérgico e entusiasmado (falta de habilidades sociais); Multi Tarefa;
Lema	“Viva para trabalhar”;	“Trabalhe para viver”; “Preguiçosos”;	“Trabalhe por diversão”; “O que ganho com isso?”;	“Sempre ligado”;
Foco do trabalho	Informação; Conhecimento e liderança lógica; Pouca importância para autoridade ou experts;	Foco nos direitos e habilidades; Relacionamentos e resultados; Apaixonado;	Ambiente flexível; Alta performance e alta manutenção; Orientado a times; Foco na família;	Pesquisas online; ‘Sábios’ em tecnologia; Empreendedores e inovação.;
Necessidades do trabalho	Comunicação mais tradicional; Forte Ética profissional (prazos e estrutura de autoridade);	Horário flexível; Tarefas individuais desafiadoras; Variedade;	Flexibility; Telecomputação; Capacidade de ficar ‘part-time’; Ritmo rápido; Oportunidades de aprendizado; Gerenciar e fornecer feedback imediato;	Investem em treinamento (aumentar habilidades interpessoais); Fornecer várias recompensas; Boa comunicação e suporte; Oferecer o cargo dos sonhos; Oportunidade de impactar a sociedade;

Gerenciamento Através das Gerações



A geração Baby Bombers, por ser uma geração que viu os pais trabalhando excessivamente, não tem tanto interesse em carreira a longo prazo ou títulos de status. O principal foco é justamente desenvolver um equilíbrio entre trabalho e família.

A geração X tem um alto grau de independência, ou seja, gostam de resolver os próprios problemas ao invés de serem liderados. Nesse sentido os gestores precisam focar na atribuição de tarefas individuais.



A geração Y são os famosos *millenniuns*. Ou seja, são aqueles que acreditam que conseguem fazer tudo, e que precisam, obrigatoriamente, receber feedbacks e receber orientações sobre seu trabalho. Os colaboradores dessa geração também tendem a valorizar a flexibilidade no trabalho, uma vez que focam em suas famílias.

Para gerenciar grupos assim é necessário focar no trabalho em equipe, horários flexíveis e oferecer oportunidades de aprendizado.



A Geração Z é uma geração que está em desenvolvimento. Por viver sempre conectada, esperar por respostas não é uma de suas habilidades. Por terem nascido na explosão da web, tem uma excelente capacidade de ser multitarefas. Em contrapartida, devido ao volume excessivo de dados, tem dificuldades de se socializar e também de checar informações.

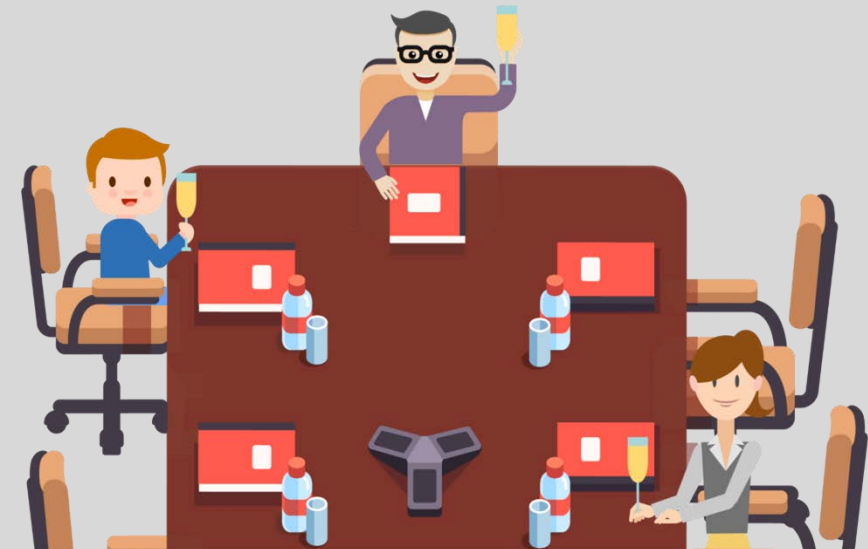
Gerenciamento de Mudanças Organizacionais (GMO)

O método de John Kotter que visa justamente atender alguns problemas frequentes em mudanças organizacionais, como falta de comunicação e de liderança. O método de 8 passos pode ter duas abordagens.

Exército Voluntário



Celebração de Pequenas Vitórias



Gerenciamento de Mudanças Organizacionais (GMO)

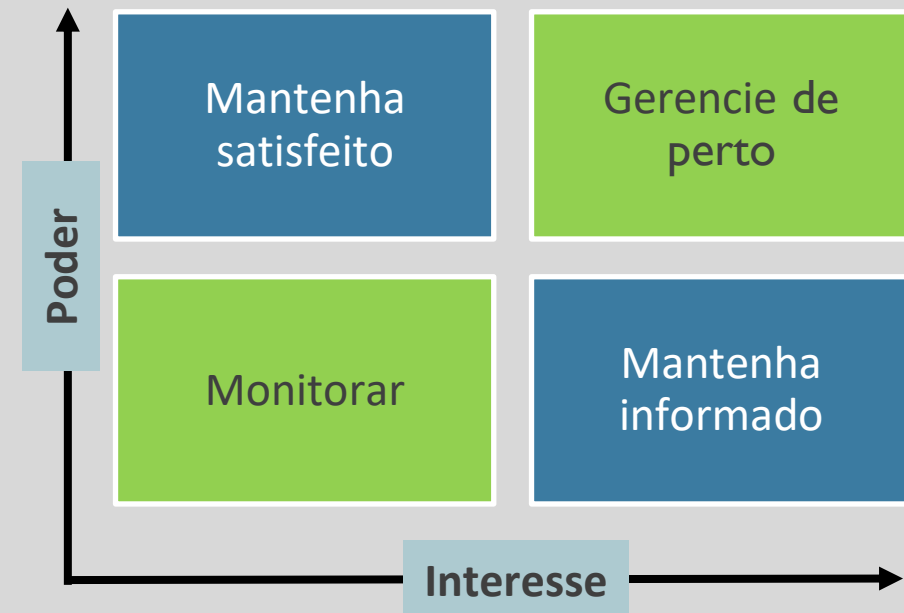
Leading Change (1996)	Accelerate (2014)
Responder a mudança sequencialmente	Passos são concorrentes e contínuos
Líderes são um pequeno e empoderado grupo	“Exército voluntário” representando a organização inteira (diversa)
Hierarquia tradicional	Grupo conectado / mesclado (exército voluntário) em conjunto com uma hierarquia tradicional
Foco linear, único	Mais ágil – reconhecimento contínuo de oportunidades e mudanças completas



Pe	Passo	Leading Change (1996)	Accelerate (2014)
	1	Estabeleça um senso de urgência – entenda o mercado ou situações competitivas e discuta as implicações e oportunidades.	Crie um sendo de urgência – use oportunidades que irão apelar para o exército voluntário a agir com urgência.
	2	Crie uma coalizão orientadora – reúna um grupo representativo que tenha o poder para liderar a mudança e possa trabalhar como um time.	Construa uma coalizão orientadora – crie um exército voluntário com pessoas eficazes que possam guiar, coordenar e comunicar-se.
	3	Desenvolva uma visão e estratégia – uma visão irá ajudar a direcionar o esforço e uma estratégia estabelece as atividades para alcançar a visão.	Visão estratégica e iniciativas – atividades bem definidas e executadas rapidamente, que são direcionadas e coordenadas ajudam a tornar a visão uma realidade.
	4	Comunique a visão – comunicação constante via métodos múltiplos da visão é crítica, assim como a modelagem de comportamento pela coalizão.	“Aliste” o exército voluntário – entusiasme e direcione a mudança com números significativos de funcionários ativamente engajados em propósito comum.
	5	Empodere a ação – elimine obstáculos, mude sistemas/comportamentos que prejudicam a visão e encorajam a assumir riscos (atividades não tradicionais, ideias e ações).	Habilitar ação removendo barreiras – remova os processos ineficientes ou hierarquia para permitir inovação através da organização.
	6	Gerar vitórias de curto prazo – celebre as pequenas conquistas e garanta que as pessoas que trabalharam na vitória são reconhecidas.	Gerar vitórias de curto prazo – colete e categorize as vitórias de curto prazo para mostrar as conquistas de resultados de negócio tangíveis.
	7	Consolidar ganhos e produzir mais mudança – use o sucesso para criar mudança adicional em outros sistemas, serviços, práticas, revigorar o processo para novos projetos.	Manter a aceleração – adaptação estratégia para situações aumentar ganhos de negócio e move a organização mais perto para sua visão.
	8	Incorporar a mudança – medir novos comportamentos para garantir que a mudança é parte da cultura corporativa; continue a desenvolver líderes e práticas de gestão eficazes.	Instituir a mudança – agilidade e velocidade são um requisito de negócio; ligue novos comportamentos ao sucesso da organização.

Gerenciamento de Mudanças Organizacionais (GMO)

A gestão de pessoas interessadas corresponde ao gerenciamento de todas as partes interessadas. A dinâmica é simples: mapeie as partes interessadas (ou grupos de partes interessadas) em um dos quatro quadrantes desta grade.



Gerenciamento de Mudanças Organizacionais (GMO)

O patrocínio é quando alguém ou um grupo é elencado para defender a mudança. Para que uma parte ou colaborador se torne patrocinador, é necessário:

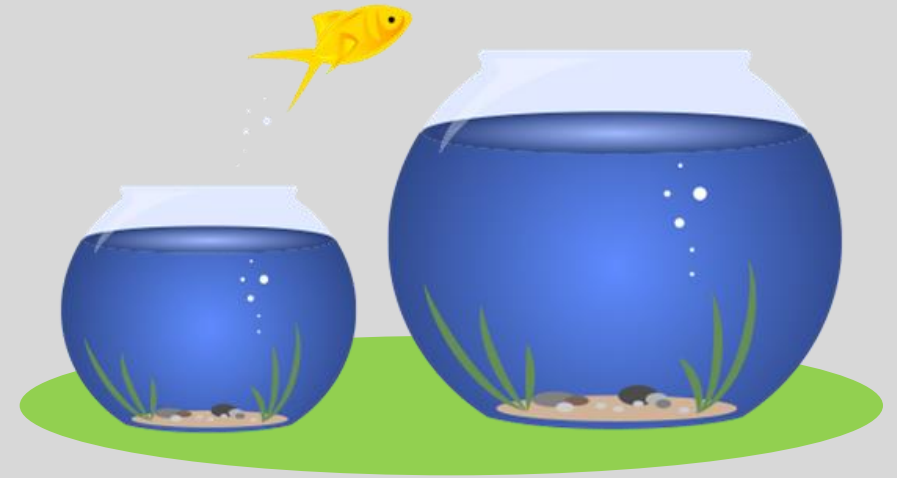
- Ter uma comunicação eficiente;
- Defender as mudanças com tenacidade;
- Ter um coach que dê o apoio necessário.



Por que as Mudanças Falham?

Segundo estudos, apenas uma em cada cinco mudanças têm pleno sucesso. Isso pode ocorrer por uma série de motivos, tais como:

- Excesso de mudanças;
- Falta de comunicação eficaz;
- Estagnação das mudanças;
- Fadiga das mudanças;
- Falta de envolvimento e produtividade insuficiente.

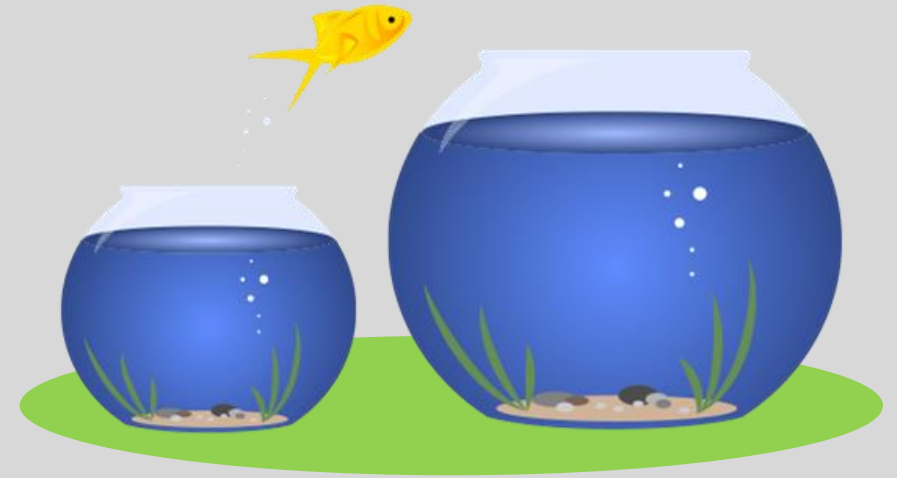


Por que as Mudanças Falham?

Segundo estudos, apenas uma em cada cinco mudanças têm pleno sucesso. Isso pode ocorrer por uma série de motivos, tais como:

- Excesso de mudanças;

Vamos pensar em uma mudança organizacional que não envolve apenas a alteração em si, mas todas as operações diárias.

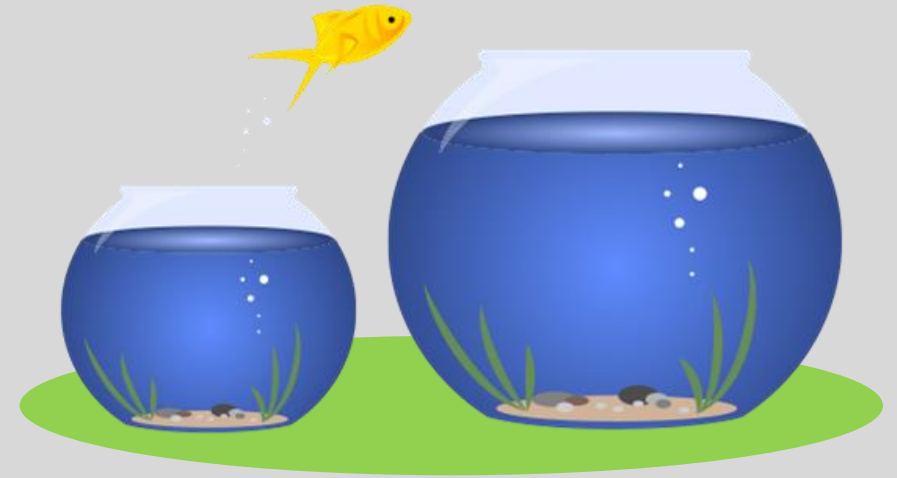


Por que as Mudanças Falham?

Segundo estudos, apenas uma em cada cinco mudanças têm pleno sucesso. Isso pode ocorrer por uma série de motivos, tais como:

- Excesso de mudanças;
- Falta de comunicação eficaz;

De nada adianta se você fizer um bom planejamento da mudança se não comunicar os envolvidos, lidar com reclamações.



Por que as Mudanças Falham?

Segundo estudos, apenas uma em cada cinco mudanças têm pleno sucesso. Isso pode ocorrer por uma série de motivos, tais como:

- Excesso de mudanças;
- Falta de comunicação eficaz;

- Estagnação das mudanças;

Depois que é feita uma espécie de “venda” da ideia de uma mudança, assim que o tempo vai passando, o pessoal deixa de engajar, atrapalhando a aceitação e o sucesso da mudança.

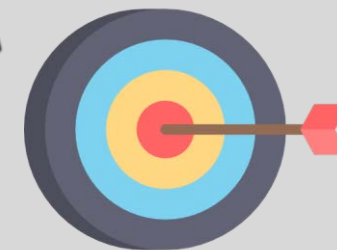
É necessário um acompanhamento de perto dos gestores.



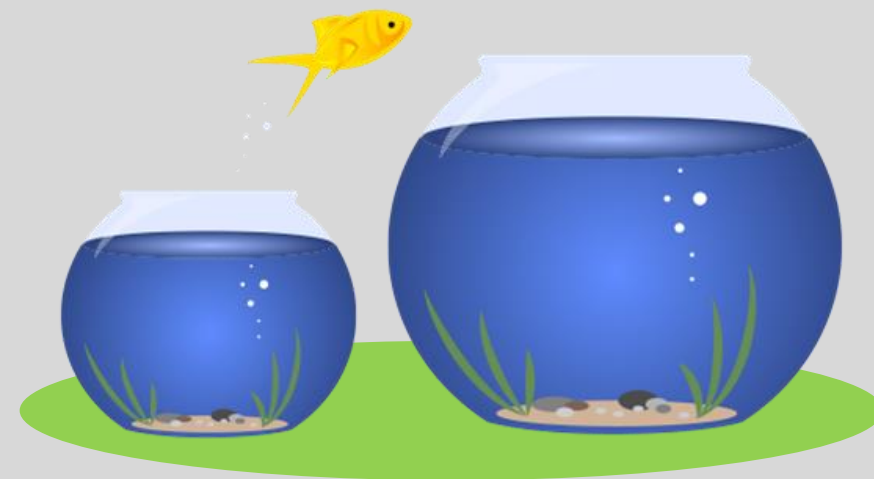
Reclamações posteriores



Dois a três meses depois de uma mudança começar



Quando o objetivo demora a ser atingido ou não é alcançado



Por que as Mudanças Falham?

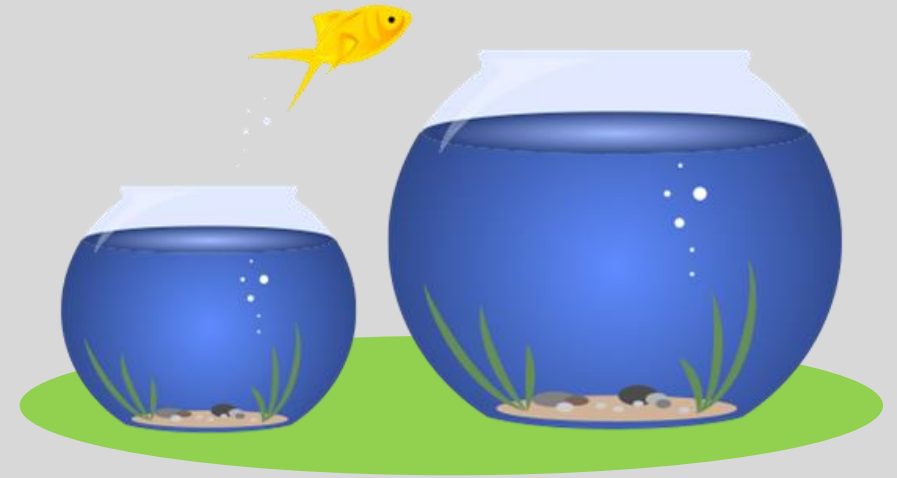
Segundo estudos, apenas uma em cada cinco mudanças têm pleno sucesso. Isso pode ocorrer por uma série de motivos, tais como:

- Excesso de mudanças;
- Falta de comunicação eficaz;
- Estagnação das mudanças;
- Fadiga das mudanças;

Evitar mudanças constantes



A fadiga de mudança é uma cultura organizacional de baixa energia para executar mudanças, ocasionada por um histórico de mudanças equivocadas e excessivas. Esses erros podem fazer a equipe ou os consumidores se perderem na organização, e assim, se tornarem mais fechados para novas mudanças.



Feedbacks e loops de melhoria

Por que as Mudanças Falham?

Segundo estudos, apenas uma em cada cinco mudanças têm pleno sucesso. Isso pode ocorrer por uma série de motivos, tais como:

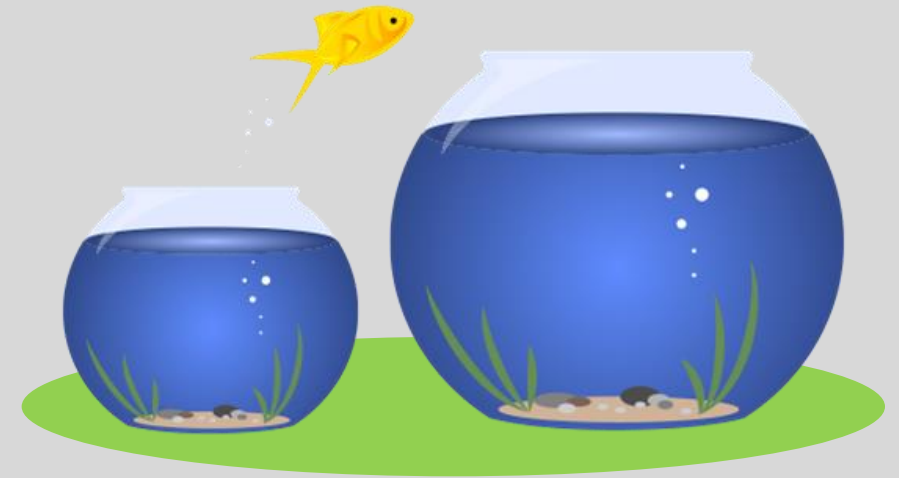
- Excesso de mudanças;
- Falta de comunicação eficaz;
- Estagnação das mudanças;
- Falta de envolvimento e produtividade insuficiente.

É preciso que as equipes se sintam autônomas

=

Identificadores de mudanças

Isso acontece quando as partes envolvidas se sentem “forçadas” a realizar determinada mudança.



- Falta de envolvimento e produtividade insuficiente.

Gerenciamento de Comportamento Organizacional (GCO)



O gerenciamento de comportamento organizacional (GCO) é um subcampo da Análise Aplicada do Comportamento

O GCO é um método científico que visa, por meio de análises e estratégias, enxergar o que pode ser feito para melhorar o desempenho juntamente com a qualidade e o ânimo.



Comportamento humano

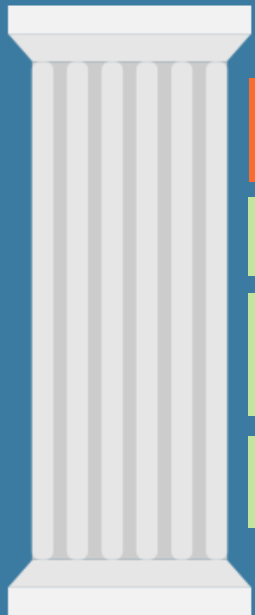


Resultados

Se a empresa não entende quais os caminhos sobre o que fazer para mudar o comportamento humano, isso traz como consequência a incapacidade de entregar valor.

Gerenciamento de Comportamento Organizacional (GCO)

Sua aplicação deve ser realizada diretamente em uma organização, e ele se faz ainda mais importante quando há mudanças significativas nessa organização.



Esse método é baseado em três pilares:

- O conceito de desempenho organizacional;
- O modelo ABC em conjunto com técnicas de avaliação de consequências;
- Os sete passos GCO.

- **Desempenho Organizacional:** seu maior benefício é fazer com que resultados críticos se tornem mais fáceis de serem identificados, à partir da definição de um desempenho desejado.
- **Modelo ABC:** tem como função medir um desempenho atual em relação a um desempenho que é visto como desejado.
- **Sete passos GCO:** Tem como objetivo mudar a organização.

Desempenho Organizacional

- O desempenho organizacional precisa estar diretamente ligado aos resultados críticos de uma organização. E é importante frisar uma coisa: seja qual for a mudança organizacional, algo que todas elas tem em comum é que elas afetam diretamente as pessoas.
- Na teoria, todas as mudanças organizacionais devem ser benéficas. Afinal, mudanças que são benéficas tem como resultado uma evolução no desempenho da organização.

DESEMPENHO



Desempenho Organizacional

Dessa maneira, podemos dizer que o desempenho leva em conta duas medidas:

- Os resultados reais;
- Os comportamentos que geraram esses resultados.

Essas duas medidas precisam ser analisadas corretamente de modo a mensurar os resultados e vinculá-los ao gerenciamento de risco, aos resultados críticos e também ao valor do cliente.

Para que seja possível medir esses valores, a primeira coisa que precisamos é da definição dos resultados. Depois, a empresa precisa levantar quais comportamentos geram esses resultados.

Quando uma equipe desvia sua atenção dos comportamentos corretos, só uma coisa vai acontecer: os resultados desejados não aparecerão.



Desempenho Organizacional



Definir o desempenho adequado é uma responsabilidade de gerenciamento. Essa definição envolve alguns riscos que precisam ser evitados:

Definir os comportamentos desejados sem envolver os executores reais, gerenciando os processos de modo micro;

Cair na "armadilha da atividade", ou seja, definir o comportamento antes de saber quais são os resultados desejados;

Elencar resultados incorretos;

Realizar de forma imprecisa a definição de comportamentos;

Elencar resultados na base do achismo, apenas com base na opinião de outros.

O Modelo ABC

A:

- É a variável que mostra todas as ações realizadas antes do estabelecimento de um comportamento de interesse;

B:

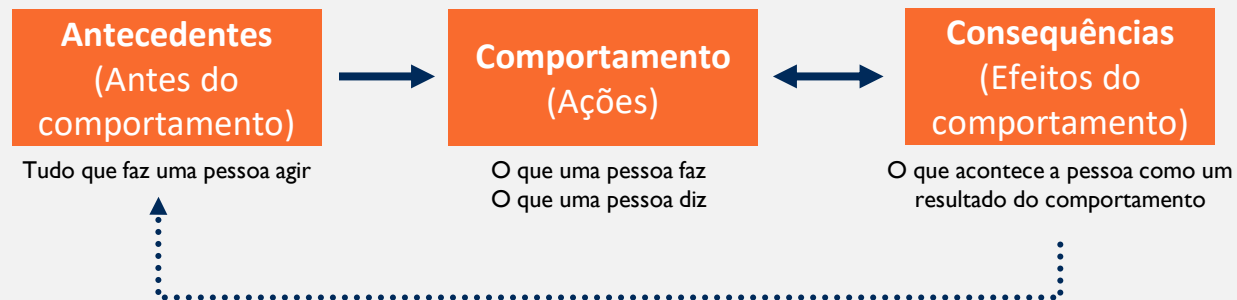
- É o indicador do comportamento de interesse, que gera os resultados que foram definidos na localização ou medição do desempenho;

C:

- São todas as consequências vindas do comportamento de interesse.

- Definimos comportamento como algo específico, o **comportamento operante**.
- Deve produzir algo de valor para o executor.
- Ações não observáveis, como pensar, imaginar e observar não são consideradas.

Overview do Modelo ABC



O Modelo ABC é utilizado dentro do gerenciamento de comportamentos para medir o desempenho atual e o desejado dentro de uma organização.



Antecedentes e Consequências

Cartilhas



Filmes que falem das políticas



Discursos Motivacionais



Mudar de comportamento



Alto custo



Ignorada pelos executores



Segunda abordagem: quando se usa as **consequências** para alterar o comportamento. Nessa abordagem, o foco parte da premissa que as pessoas têm determinados comportamentos por conta das consequências que eles geram. Logo, nessa abordagem você precisa mudar as consequências para mudar o comportamento.

Antecedentes e Consequências

Consequência	Detalhe
Conseguir algo que você quer	O comportamento operante produziu uma consequência (um objetivo, um resultado, uma emoção) que você queria que fosse produzida pelo comportamento. Por exemplo, você quis se exercitar mais (comportamento) para ficar mais saudável e perder peso (resultado desejado).
Você não consegue o que você não quer	O comportamento operante permite você evitar ou escapar das consequências que não, queria. Por exemplo, o semáforo fica vermelho, então você freia para parar o carro e evitar um acidente.
Você consegue algo que não quer	O comportamento operante produz algo que você não queria. Por exemplo, você acidentalmente coloca sua mão num fogão quente e se queima.
Você não consegue o que você quer.	O comportamento operante custa tempo, dinheiro, esforço e energia e o resultado esperado e consequências desejadas não são produzidas. Por exemplo, você chama um amigo, pois precisa discutir urgentemente sobre algo e sempre cai na caixa postal. A consequência vai fazer com que você ajuste seu comportamento. Ao invés de ligar – o que obviamente não é o resultado desejado – você enviará uma mensagem.

Antecedentes e Consequências

Muitas vezes um comportamento X pode gerar o resultado correto, mas o comportamento Y o errado. O importante é pensar que os dois fazem parte da organização, e cabe aos gestores ensinar os colaboradores a terem os comportamentos certos.

- Elencar os resultados almejados;
- Identificar as consequências corretas;
- Identificar os comportamentos desejados.



Os sete passos GCO

Identificar o desempenho

Medir o desempenho

Analisar o desempenho

Dar um feedback sobre o desempenho

Definir objetivos secundários

Reforçar o comportamento desejado

Avaliar, concluir e ajustar

Sempre que o ambiente organizacional estiver passando por mudanças, os sete passos GCO funcionarão como um protocolo para que a mudança de comportamento seja realizada

Passo GCO	Descrição
Identificar o desempenho	Estabelecendo desempenho em 2 passos: • Resultados; • Comportamento que produz os resultados; Definir de forma clara os resultados fará com que fique mais claro quais os comportamentos necessários para que o sucesso seja alcançado.
Medir o desempenho	Momento de coletar dados de desempenho (ex: quanto dos resultados estabelecidos são produzidos em dado período?). Assim que os dados são coletados, uma baseline é criada.
Analisar o desempenho	Para analisar o desempenho, utilizamos: • A Análise ABC; • A Análise de consequências;
Dar um feedback sobre o desempenho	Fornecer um feedback individual ou em grupo sobre o desempenho. O feedback é bem específico. Ele é limitado aos níveis de desempenho de tal forma que os executores entenderão o que têm que fazer de diferente para aumentar o desempenho. Com uma equipe mais autônoma, o feedback vai permitir que os membros da equipe vejam o que precisa ser feito.
Definir objetivos secundários	Melhorias são melhor alcançadas quando aplicadas de forma incremental. Consequentemente, para entender em quais níveis o desempenho estabelecido deve melhorar, nós precisamos de um objetivo final e de objetivos secundários. O final fica por conta do gerenciamento. Enquanto isso, os secundários criarão diversas possibilidades, eles proporcionarão momentos para celebrar as pequenas vitórias.
Reforçar o comportamento desejado	Permitir que o comportamento identificado se torne um hábito. Reforçar o comportamento aumentará o desempenho. Mas atenção: é preciso estar ciente de dois riscos quando for fazer isso com uma pessoa ou equipe: • Erro de percepção: a consequência valiosa/positiva não é vista como positiva ou valiosa pelo executante do comportamento. • Erro de contingência: o risco de reforçar os comportamentos errados e comprometer os níveis de desempenho por não detectar de forma correta a relação entre o desempenho e a recompensa.
Avaliar, concluir e ajustar	Toda intervenção que tem como base o GCO precisa de avaliação. Quando essa intervenção é bem-sucedida, devemos analisar e explicar os motivos do sucesso. Se os resultados desejados não foram produzidos, é preciso dar uma olhada no que aconteceu. O que aconteceu para que o comportamento correto ou um melhor desempenho não fosse alcançado? É preciso corrigir esses problema com liderança, habilidades de comunicação e dados confiáveis.



VeriSM Foundation

O Modelo Verism



Objetivo do Módulo

- Neste módulo, vamos conhecer o modelo VeriSM, bem como ter uma visão geral do VeriSM no decorrer dos próximos slides.

Sobre o modelo VeriSM, vamos ver:

- Definir os elementos do modelo VeriSM™;
- Explicar como o VeriSM™ redefine o gerenciamento de serviço;
- Explicar como o VeriSM™ utiliza a combinação de práticas de gerenciamento para criar serviços de suporte.



Objetivo do Módulo



Explicar os elementos dentro de cada um dos quatro estágios do Modelo VeriSM™:

- Definir;
- Produzir;
- Prover;
- Responder.

Quanto a adaptação ao modelo VeriSM™, vamos:

- Definir os processos de seleção e integração das práticas de gerenciamento;
- Explicar as características dos modelos operacionais bem sucedidos.

Modelo VeriSM™



O modelo VeriSM™ é um método operacional de gerenciamento de serviços.

Objetivo



Visualização detalhada sobre como a organização irá entregar sua estratégia e valor aos clientes, por meio de seus produtos e serviços.

Modelo VeriSM™



Definir os requisitos de governança;



Definir os princípios de gerenciamento de serviço;



Criar um gerenciamento da malha que atenda as necessidades do consumidor e também da empresa, respeitando os requisitos de governança e os princípios de gerenciamento de serviços tanto para serviços como para produtos;



Gerenciar as etapas que vão passar um produto ou serviço entre a definição de requisitos e o fornecimento ao consumidor.

Modelo VeriSM™



Essa abordagem gera muitos benefícios, pois ela permite que você faça uma série de tarefas

A cultura organizacional afeta diretamente a implementação do modelo operacional. Por conta disso, é necessário adaptar esse método conforme as necessidades e transformações da sua organização.

- Conformidade e adesão aos processos;
- Consistência;
- Recursos e processos otimizados;
- Redução da duplicação e possíveis redundâncias de um processo;
- Mais tomadas de decisões adequadas;
- Redução de Custo;
- Valorização.

Modelo VeriSM™

Por isso, é necessário responder algumas questões:

Meu método está construído em torno de requisitos e processos organizacionais da minha empresa?

Meu modelo operacional aborda oportunidades, questões e riscos de maneira clara?

Os objetivos são claros e compartilhados com todos os setores?

Qual a avaliação que devo dar ao meu modelo se eu comparar com as práticas de gestão das empresas do meu segmento?

Existem dados atualizados?

Há atribuição de responsabilidades?

O meu modelo tem embutido medidas apropriadas?

Meu modelo possui ferramentas para revisar desempenhos e verificar as metas?

Modelo VeriSM™

As áreas-chave do VeriSM™ são:

Governança: estratégias que visam gerenciar uma organização.



Consumidor: fornece as necessidades que os produtos e serviços precisam atender, dar feedback e auxiliar na melhoria das atividades.



Princípios de gerenciamento de serviços: auxilia no controle de qualidade e risco.



Gerenciamento da malha: forma como a organização combina ambientes, recursos e tecnologias para entregar algo.



Definir: design de uma solução (ou seja, produto ou serviço) que utiliza de pré-requisitos.



Produzir: criação de soluções, se certificando que as expectativas do consumidor sejam atendidas.



Prover: a área-chave com as soluções já disponíveis para uso.



Responder: ajuda o consumidor com qualquer problema de desempenho, fatos inesperados, dúvidas e outros empecilhos.



O Consumidor no Modelo VeriSM™

- No modelo VeriSM, o consumidor é o responsável por receber os resultados desejados, assim como aquele que fornece os requisitos à TI. Nesse modelo, eles são destacados nas áreas:

Definir



Produzir



Prover



Responder



- Se você não entender tanto o que o consumidor precisa, quando o que ele quer, ficará impossível agir com eficiência na hora de atendê-lo. Com a ajuda do **gerenciamento da malha**, é possível atender o consumidor de diversas formas com os provedores de serviços.
- Sobre as áreas de Definir, Produzir, Fornecer e Responder, elas podem ser realizadas em paralelo, visando apenas entregar o melhor valor ao cliente.

O Consumidor no Modelo VeriSM™

- É o consumidor que vai questionar se o resultado foi o suficiente e se as suas necessidades foram atendidas. Porém, é importante que o provedor também se questione se pode entregar algo melhor, se ele cumpriu com as promessas que fez e se seus processos são suficientes.
- No VeriSM, o conceito fundamental e central é o relacionamento com o consumidor. Isso significa que o provedor precisa ser extremamente transparente com o seu consumidor.
- Esse ponto crucial não fica apenas na relação provedor-consumidor, mas também chega nas pessoas que entregam recursos para que o provedor consiga atender as necessidades do consumidor.
- O modelo VeriSM não apenas começa como também termina com o consumidor. Isso porque é ele quem receberá os produtos ou serviços e também fornecerá o feedback à organização. Com isso, será possível **verificar**, **avaliar** e **melhorar** o processo. Sobre os feedbacks, eles integram o modelo VeriSM, podendo ser feitos à qualquer momento.

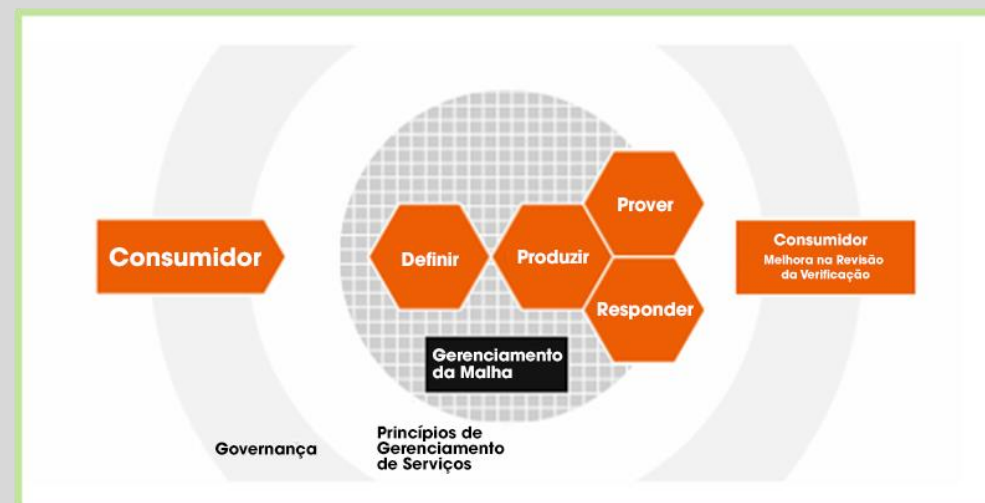
O Modelo VeriSM™ e a Governança

No modelo VeriSM™, a governança é um elemento essencial. Sem princípios e políticas de governança claros, uma organização não consegue tomar decisões precisas em qualquer nível.



No modelo VeriSM™, governança e gerenciamento atuam através do gerenciamento de serviços e da implementação do gerenciamento da malha. Esses requisitos são traduzidos pela governança como **objetivos e metas**.

No Modelo VeriSM™, a governança está inserida nos setores responsáveis pelo desenvolvimento, produção e fornecimento.



O Modelo VeriSM™ e a Governança

Podemos dizer que uma boa governança precisa atender os seguintes aspectos:

TRANSPARÊNCIA:

É necessário que todos saibam quais decisões estão sendo tomadas e por quem. E mais do que isso, é necessário haver um processo que verifique essas decisões;



RESPONSABILIZAÇÃO: o

corpo diretivo ser o responsável pelas decisões tomadas e seus resultados;



CAPACIDADE DE RESPOSTA: Precisa ser capaz de equilibrar os vários requisitos que se concorrem entre si;



EFICÁCIA E EFICIÊNCIA: Ser capaz de tomar decisões que potencializam ao máximo os recursos;



O Modelo VeriSM™ e a Governança

Equitativa e inclusiva: Fazer com que todos os colaboradores sintam que seus interesses e opiniões foram levadas em conta em uma decisão.



Participativa: Fazer com que a pessoa que será impactada por uma decisão participe da tomada dessa mesma decisão.



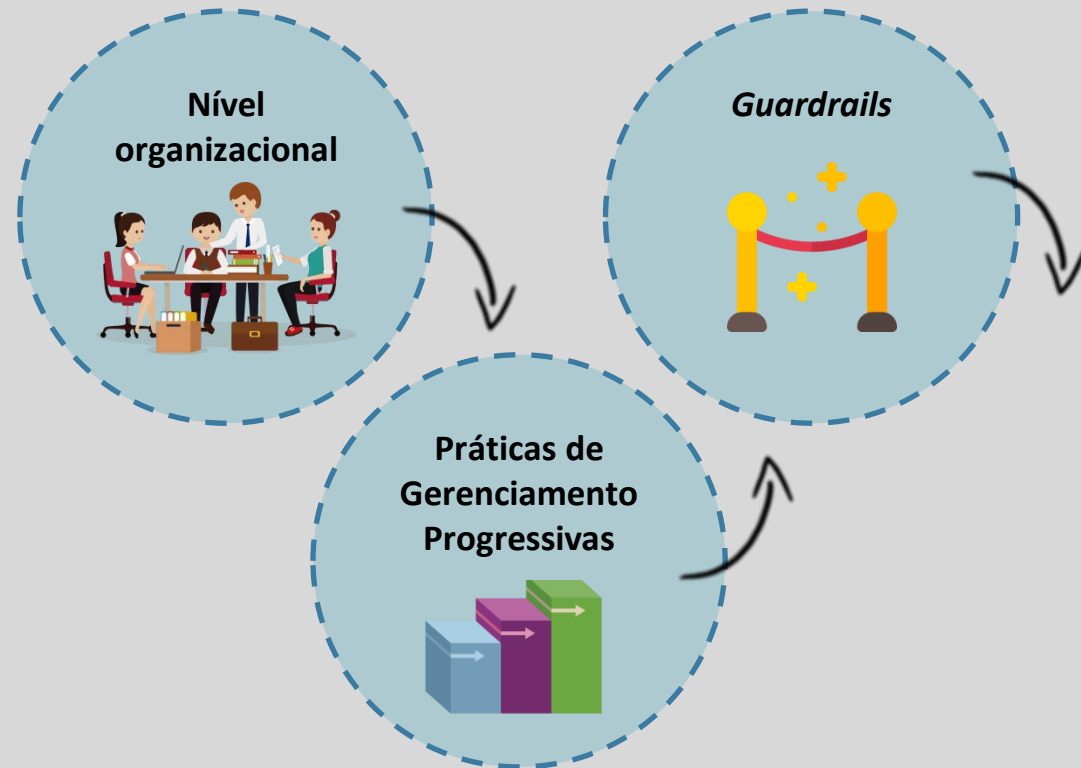
Sustentabilidade: Uma boa governança garante que fornece uma boa administração e valor adequado a todas as partes interessadas de maneira sustentável.



Princípios de Gerenciamento de Serviços

Gerenciamento nada mais é do que um conjunto de **PROCESSOS**, **POLÍTICAS** e outros elementos interligados que servirão como diretriz para o cumprimento das tarefas da organização, afim de chegar nos objetivos respeitando os limites que a governança estabeleceu.

No modelo VeriSM™, as atividades de gerenciamento são definidas através dos princípios do gerenciamento de serviços, que se aplicam em todos os produtos e serviços.



Princípios de Gerenciamento de Serviços



Princípios de Gerenciamento de Serviços



O Gerenciamento de Serviços apenas se desenvolveu e evoluiu em todas as áreas que prestam serviços. Isso fez com que todas essas áreas tivessem boas práticas estabelecidas, práticas essas que se aplicavam à área de tecnologia. Foi assim que, conforme novos serviços incorporaram elementos técnicos, nasceu o Gerenciamento de Serviços de TI (ITSM).

ITIL®

ISO/IEC
20000

Gerenciamento
de Serviço de
Negócios
(BSM)

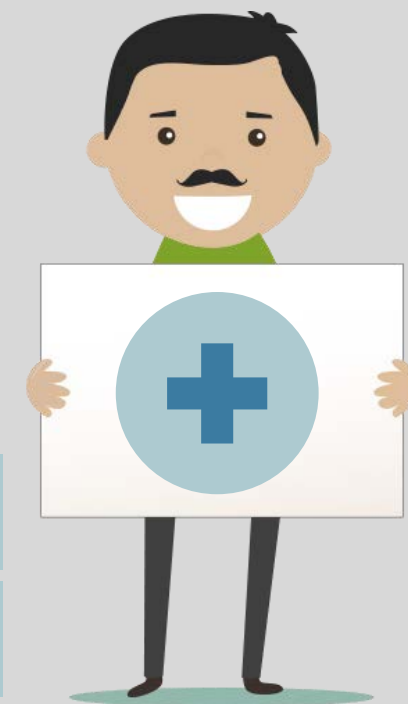
Gerenciamento
de Serviço
Empresarial
(ESM)

- **Gerenciamento de Serviço de Negócios (BSM):** refere-se a um grupo de utilidades, processos e técnicas que visa auxiliar as organizações a lidar com suas infraestruturas tecnológicas, melhorar o suporte dado, e manter serviços básicos e críticos.
- **Gerenciamento de Serviço Empresarial (ESM):** Visa descrever toda a aplicação e uso de processos e tecnologias em uma organização. É ele que fornece uma visão integrada de todos os processos, recursos e obrigações.

Benefícios do Gerenciamento de Serviços

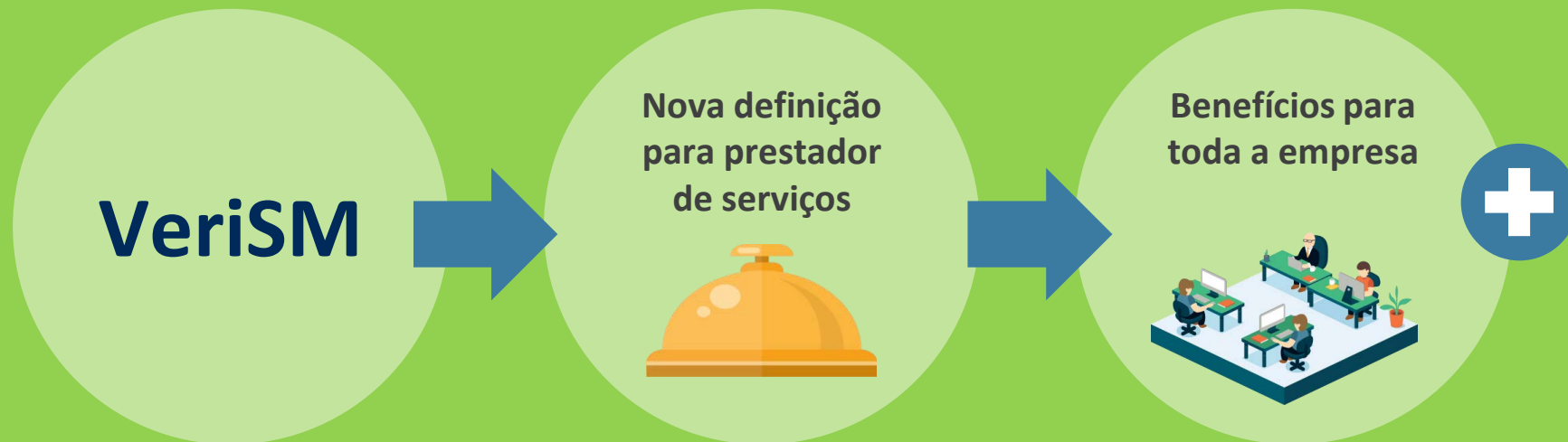
Benefícios do Gerenciamento de Serviço:

- Foco no consumidor. Assim, as necessidades dele serão claras, e você poderá gerenciar as expectativas e definir uma comunicação eficaz;
- Traz um conjunto de processos e serviços que, quando bem gerenciados, conseguem atender todas as demandas da estratégia organizacional e aos seus requisitos;
- Possibilidade de ter processos escaláveis e reproduzíveis que tem um baixo índice de desperdício e alta produtividade;
- Permite atender requisitos regulatórios;
- Obter resultados consistentes, que podem ser mensurados. As informações são obtidas de maneira transparente e os custos estarão de acordo com os benefícios entregues;
- É possível manter o aperfeiçoamento contínuo;
- Faz com que todas as funções estejam bem definidas, atribuindo responsabilidade às pessoas certas.



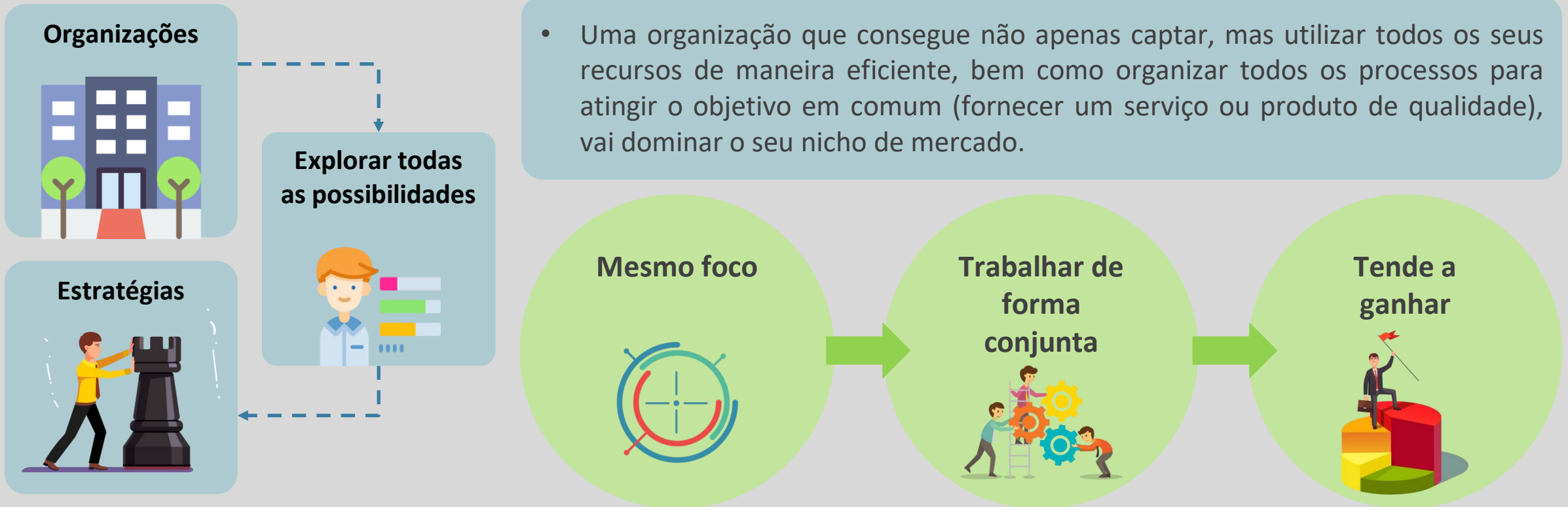
Benefícios do Gerenciamento de Serviços

- O gerenciamento de serviços tem sido usado de forma limitada. Isso acontece porque essa estratégia na maioria das vezes é adotada apenas por um único departamento da organização, o que acaba restringindo a abordagem.
- Um único departamento pode gerar algumas mudanças, mas, para que elas sejam gerais, a organização como um todo precisa adotar a abordagem.



Desenvolvendo o Gerenciamento de Serviços

Pensar apenas ITSM, por exemplo, torna tudo muito restrito. O conceito de 'Serviço' é algo que é entregue não apenas por um departamento, mas pela organização como um todo. Então, com o VeriSM™, a TI é apenas um dos diversos recursos da empresa e precisa ser integrada às outras áreas.



Desenvolvendo o Gerenciamento de Serviços

- A TI precisa ser um parceiro igual para todos na organização.
- Com uma participação ativa, a TI pode adicionar informações sobre benefícios, custos, problemas a se evitar, entre outras questões relacionadas à tecnologia, contribuindo para o sucesso da empresa.
- É preciso pensar em todos os setores da empresa não apenas como “departamentos”, mas como possíveis recursos.



Gerenciamento de Serviço e o Modelo VeriSM™

“guardrails”



Princípios e
Políticas da
Governança



Estrutura
organizacional



Cada organização desenvolve seus próprios princípios de Gerenciamento de Serviços, criando uma abordagem única, de acordo com a necessidade de cada uma para alcançar os objetivos. O **Gerenciamento da Malha** complementa a abordagem

Gerenciamento de Serviço e o Modelo VeriSM™

Quais as áreas que mais são influenciadas pelos princípios de Gerenciamento de Serviço?

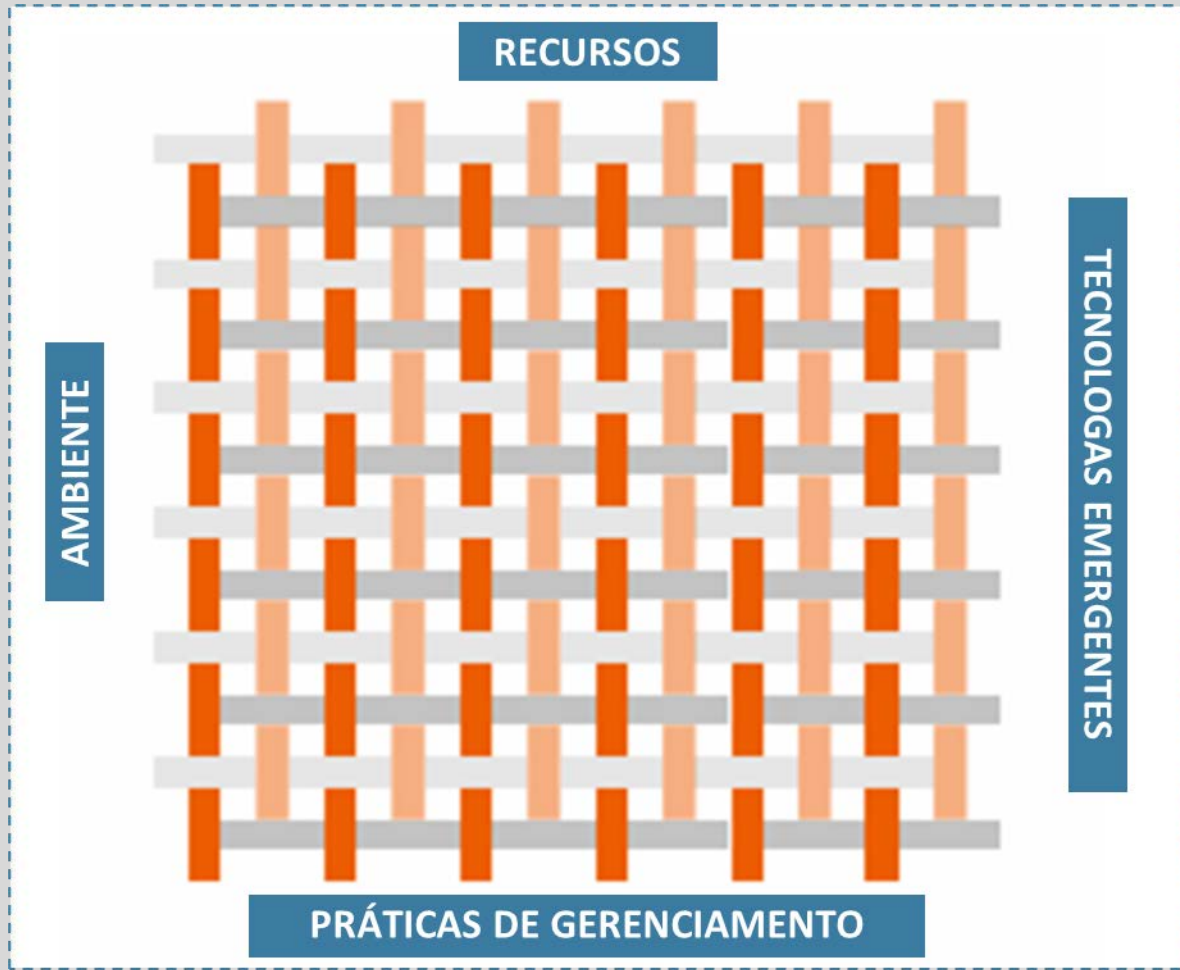
- Utilização correta de recursos e insumos;
- Financeira;
- Áreas analíticas;
- Padrão de qualidade;
- Áreas que gerenciam a reputação;
- Áreas de segurança;
- Mudança;
- Conhecimento;
- Padrão de desempenho;
- Normas e regulamentos;
- Gestão de risco;
- Gerenciamento de relacionamento.

Gerenciamento de Serviço e o Modelo VeriSM™

- Na área de segurança, podemos ter o princípio de que uma empresa X precisa estar de acordo com as normas relacionadas à proteção de dados do cliente.
- Na área de finanças, pode haver o princípio de que o produto ou o serviço deverá ter um retorno financeiro em um intervalo específico de tempo.
- Na área responsável por mudanças, pode existir um princípio de que os consumidores estarão protegidos de qualquer mudança equivocada.

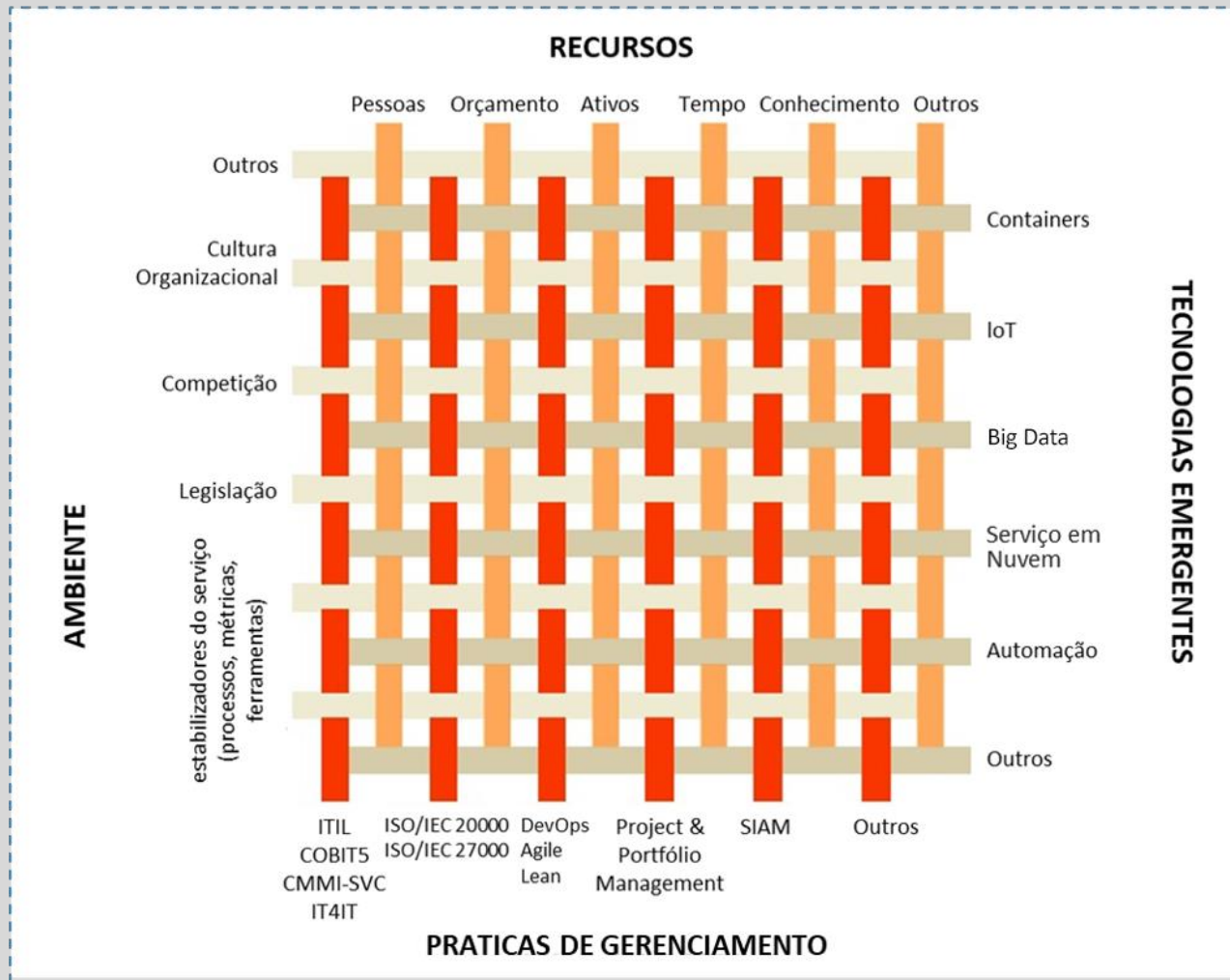


O Gerenciamento da Malha no Modelo VeriSM™



- O conceito de gerenciamento da malha tem uma flexibilidade e praticidade que é própria do VeriSM™. Ele fornece um método para gerenciar e usar todo tipo de abordagem que estão presentes no gerenciamento de serviço nos dias de hoje.
- O gerenciamento da malha inclui as práticas de gerenciamento, os recursos, o ambiente e as tecnologias emergentes.
- Assim como os princípios de governança e os princípios de gerenciamento de serviço, cada organização terá seu próprio gerenciamento da malha, com base em sua própria cultura e estrutura.

O Gerenciamento da Malha no Modelo VeriSM™



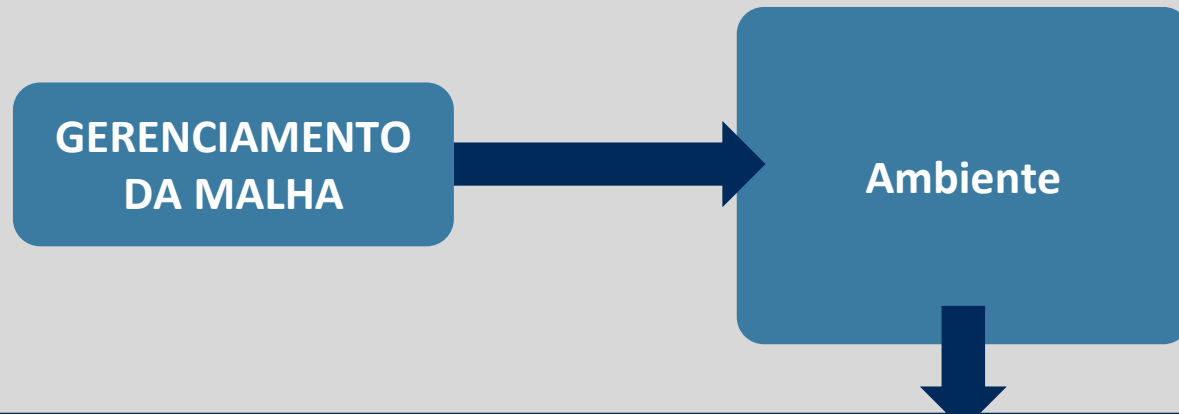
Quatro elementos que dão suporte ao Gerenciamento da Malha:

- Recursos; (Orçamentos, ativos, pessoas, etc);
- Tecnologias emergentes; (serviços em nuvem, automação, IoT);
- Práticas de gerenciamento; (DevOps, Gerenciamento de Serviço Ágil, Lean IT);
- Ambiente.

O Gerenciamento da Malha no Modelo VeriSM™



O ambiente no Gerenciamento da Malha



O ambiente precisa ser considerado como parte importante do gerenciamento da malha. Mas antes é preciso pensar em algumas questões:

- Como a concorrência vem se comportando?
- Quais as normas e regulamentações para o funcionamento da empresa?
- Há alguma cultura a ser considerada?
- Quais são as ferramentas, processos e medições que estabilizam o serviço?
- Esses estabilizadores estão atualizados?

O ambiente no Gerenciamento da Malha

- Sobre os **estabilizadores de serviços**, para garantir que eles funcionem continuamente na sua organização, é preciso pensar em alguns pontos:
 - Alguma operação precisa ser ajustada?
 - É necessário desenvolver ou retirar algum processo já existente?
 - As ferramentas atuais dão suporte para um novo serviço ou produto?
 - Existem métricas para um novo serviço ou produto?
 - A minha empresa precisa de alguma ferramenta ou funcionalidade de monitoramento?

LEMBRE-SE: os estabilizadores, assim como outras questões de gerenciamento, precisam ser constantemente atualizados caso haja alguma alteração no gerenciamento da malha ou algum produto e serviço esteja sendo desenvolvido.

Processos

O conceito de processo nasceu no início do século passado com o avanço da fabricação em massa.

Shewhart

Deming

Juran

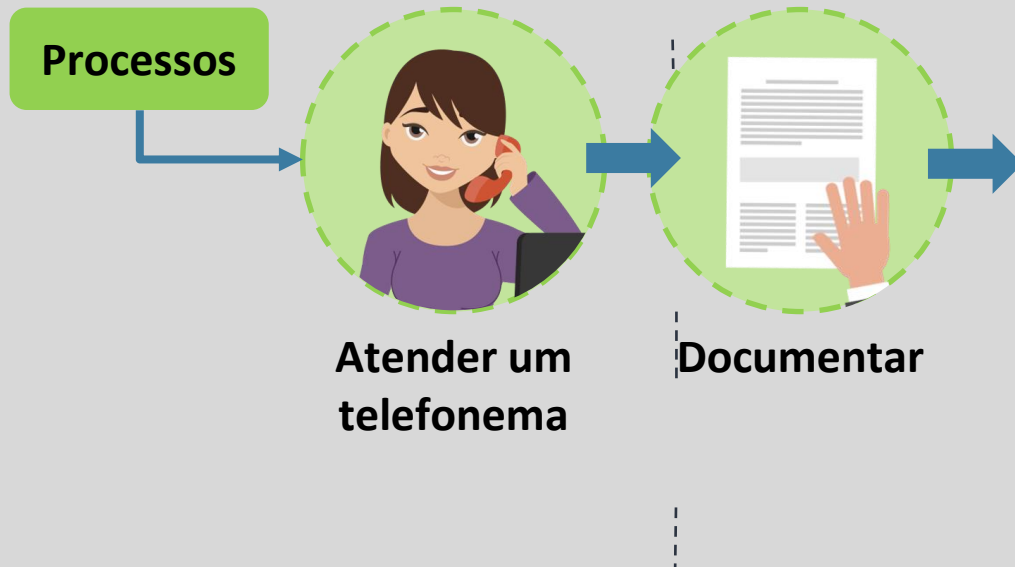
O processo é uma abordagem documentada e repetível para fazer uma série de atividades



O desenvolvimento pós-guerra do Japão desencadeou um aperfeiçoamento dos modelos de processo, que envolveu técnicas para aumentar a eficácia dos processos. (Exemplo: STP)

Avanços na tecnologia da informação permitiram que novas modelagens de processos se tornassem cada vez mais sofisticadas.

Processos



- Conseguir definir um padrão a ser seguido;
- Eficiência no processo que será executado;
- Economia de tempo por não precisar recriar uma nova abordagem;
- Fornecimento de dados para treinamento;
- Documentar todos os processos permite que ele seja monitorado e avaliado;
- Documentar todos os processos pode ser usado como base para melhorias.

Processos

Um documento de processo precisa ter:

- Finalidade e objetivo;
- As etapas e ações do processo;
- Métricas para o processo;
- Os caminhos do processo;
- Requisitos de dados e informações.
- Gatilho que inicia o processo;
- As funções e as responsabilidades;
- Entradas e saídas do processo;
- O conjunto de ferramentas associadas;



Melhorias dos Processos

Os processos precisam ser analisados, baseados em métricas pré-definidas. Essas métricas devem ser elaboradas para analisar diferentes aspectos do processo.

É muito importante ter uma visão ampla sobre os processos. Uma análise deles vai considerar algumas questões, como:

- A eliminação de *handoffs* (passagens de bastão) sem utilidade;
- A diminuição de desperdícios;
- A redução de custos;
- As regulamentações do negócio que estão pautando o processo;
- Conformidades e Governança.



Melhorias dos Processos

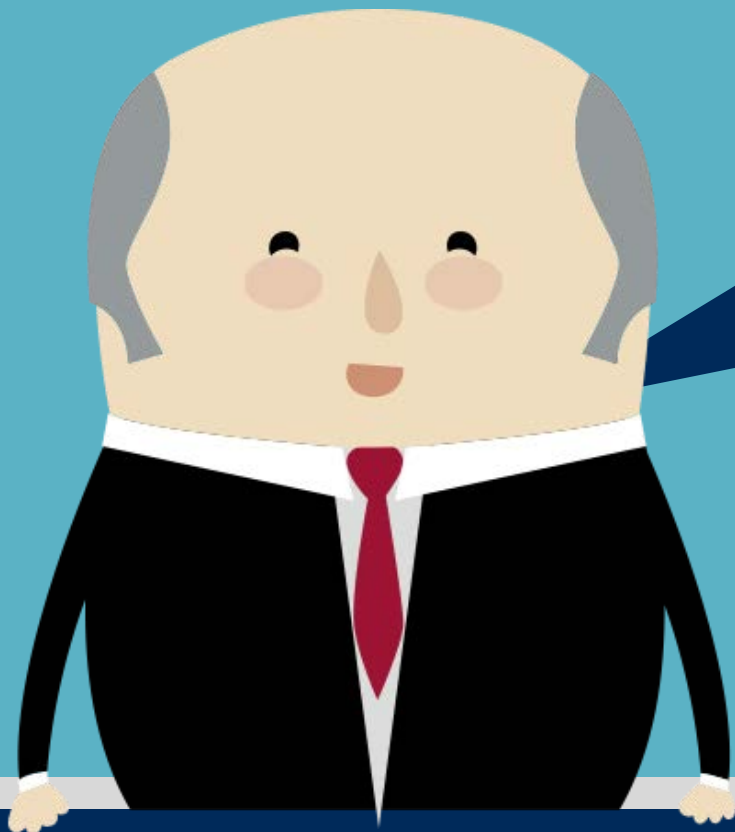


É importante ter colaboradores de todos os níveis hierárquicos envolvidos na elaboração e execução do processo.

Dica para a coleta dos dados a serem analisados:

- Pedir para que os funcionários expliquem como os processos são executados.
- Análise *walkthrough* é um método interessante para analisar se as informações coletadas no modelo de processo batem com o que acontece durante o dia-a-dia do trabalho.

Melhorias dos Processos



Quando se cria essa imagem de como os processos são executados, gestores e executivos se beneficiam ao compreender de forma clara tudo o que acontece. Assim, a análise permitirá que os líderes identifiquem melhorias que precisam ser feitas.

Ferramentas

Bons processos dependem das ferramentas apropriadas para dar apoio. Então, a primeira coisa que você precisa saber é que na hora de escolher as ferramentas, elas precisam ser adequadas para a sua empresa. Isso é importante porque:

- Executam as tarefas mais rapidamente do que de forma manual;
- Tem precisão;
- Permitem a execução repetitiva de processos.



O primeiro passo é projetar e conhecer os processos. A maioria das empresas erra na escolha das ferramentas pois escolhem opções “encaixotadas”

Avanços modernos nas ferramentas de Gerenciamento de Serviço

Integrando funções por meio de vinculação e transferência de registros

Portais de autoajuda ao usuário

Automação

Ferramentas



Hoje, as ferramentas de gerenciamento de serviço permitem a **AUTOMAÇÃO** de aspectos do processo ou de um fluxo de processo inteiro.

É importante ressaltar: não adianta nada querer usufruir de uma ferramenta automatizada se a organização errar no fluxo do processo. Os impactos negativos serão profundamente sentidos.

RELATÓRIOS E DASHBOARDS não se limitam a simplificar a conversão dos dados e de negócios em informações importantes; esses relatórios também permitem que os dados sejam coletados automaticamente em períodos agendados.

Selecionando um Conjunto de Ferramentas

O processo de escolha da ferramenta precisa ser realizado com calma, e envolve quatro passos.

CRIAR UMA ESTRATÉGIA DE FERRAMENTAS

A sua estratégia precisa descrever quais os objetivos a serem alcançados com a ferramenta. É preciso indicar quais processos ela irá apoiar e quais habilidades ela precisa ter. Essa estratégia também precisa indicar a forma como a implementação da ferramenta vai acontecer.



DEFINIR REQUISITOS

Os requisitos funcionais são alguns pontos que as ferramentas terão que cumprir. Para que os requisitos estejam de acordo, é bom que você dê uma olhada no modelo do processo, colete dados com quem são os proprietários do processo e os executores. Não esqueça também de analisar informações gerais.



AVALIAR O FORNECEDOR

Crie uma lista de fornecedores, produtos e depois um modelo de avaliação. Crie um Pedido de Proposta que faça os fornecedores explicarem como seus produtos atendem os requisitos. Os fornecedores devem colocar todas as especificações da ferramenta na resposta do pedido. Um critério deve ser criado.



SELECIONAR A FERRAMENTA

A seleção é feita levando em conta os critérios de avaliação do Pedido de Proposta. O ideal é pontuar cada critério para que se possa chegar a uma pontuação global de cada fornecedor e produto. Com isso, a organização precisa levar em conta o que é melhor para ela, ou seja, comparar os requisitos funcionais e o custo.



Principais Funcionalidades para Ferramentas de Gerenciamento de Serviços



- **Registro de problemas encontrados no fluxo de trabalho:** Essas ferramentas normalmente possuem um módulo de gerenciamento do fluxo de trabalho. Assim, fica fácil registrar os problemas, já que será possível capturar informações para investigação e resolução desses problemas.
- **Possibilidade de registrar e gerenciar mudanças do fluxo de trabalho:** Um módulo de gerenciamento de serviços captura informações para cada solicitação de mudança. Isso significa que as mudanças serão categorizadas de acordo com as avaliações de risco e impacto.
- **Autosserviço:** A automação é garantia de economia de custos e mais rapidez se compararmos com um serviço feito por um humano. As organizações podem dar suporte ao relato de problemas, solicitações de informações e itens de negócio, além de suporte aos processos organizacionais como um todo

Principais Funcionalidades para Ferramentas de Gerenciamento de Serviços

Conjunto integrado das Ferramentas de Gerenciamento de Serviço

- O uso e gerenciamento de dados é algo importante;
- Certificar de que os dados estejam acessíveis para todas essas ferramentas.
- **Benefícios dessa integração:** gerenciar de forma ainda mais eficiente os eventos, investigações, as análises de dados e os relatórios por meio dessas ferramentas.
- Trabalhar com as ferramentas de forma integrada é fundamental para melhores resultados.



Medições

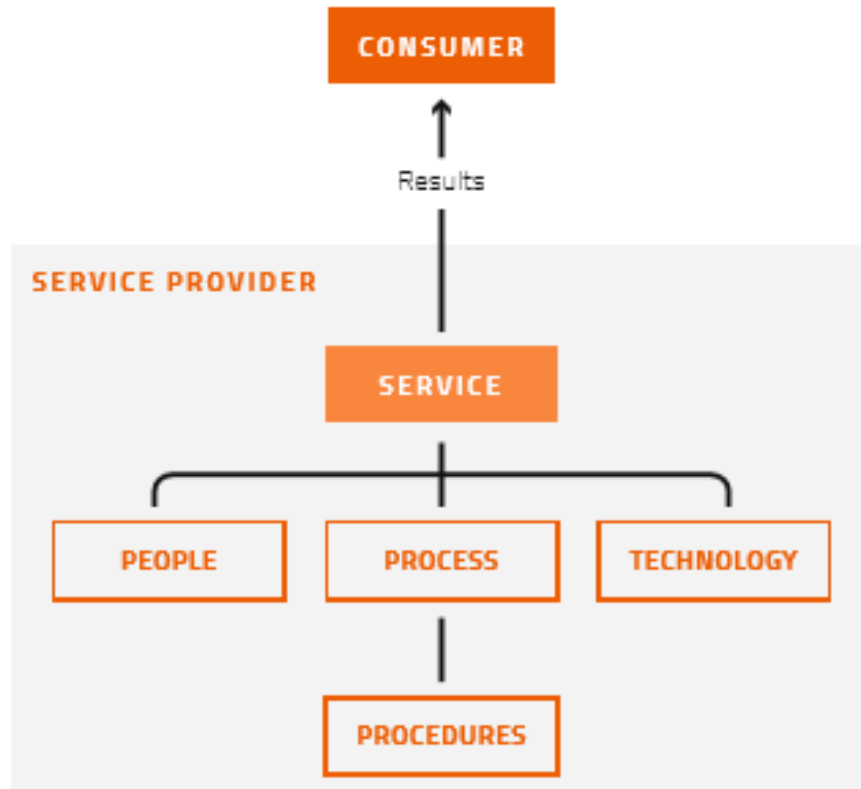


Figure 26 Services Deliver Results

As medições do serviço devem ser focadas na quantificação e qualificação dos resultados gerados pelo serviço em questão. Embora seja importante medir elementos básicos do serviço e as tecnologias que o envolveram, só analisar essas medidas não traz uma medição real do serviço.



Medições

Quando falamos das medições, existem quatro fatores que ajudam na percepção do valor e permitem o gerenciamento do serviço.

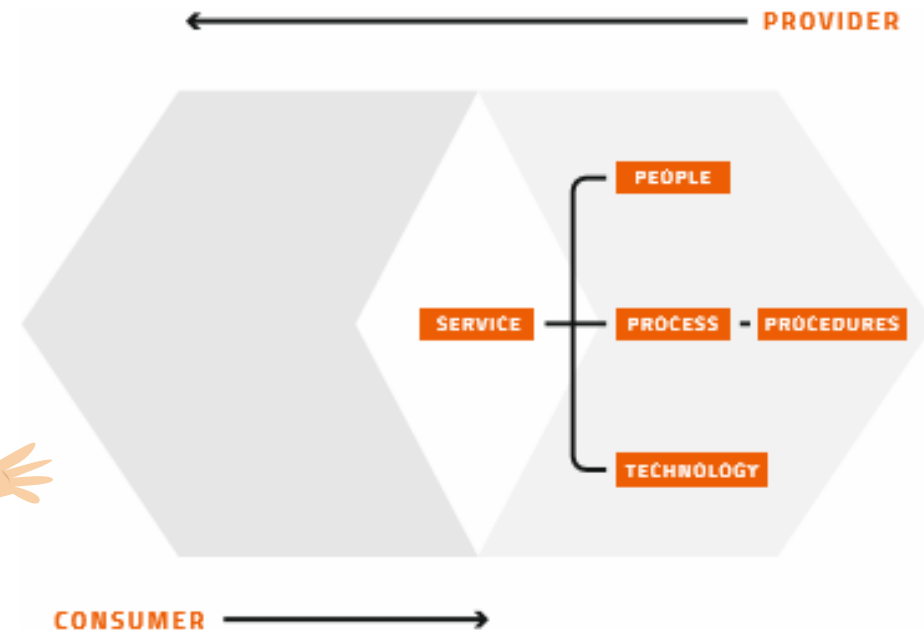


Figure 27 Measure Value for the Consumer and the Service Provider

Consumidor

Organização

Provedor

Conformidade

Medições



Essencial na medição dos serviços. E por que? Bom, simplesmente porque a **qualidade** percebida tem uma forte influência sobre a percepção do valor

Seja na perspectiva do consumidor ou do provedor, é **necessário** considerar o **custo da qualidade** e os **resultados e valores de um serviço**

NIVEL DE QUALIDADE

MARCA

REPUTAÇÃO

PADRÕES

REGULAMENTAÇÕES

Usando as Medições

Quais os benefícios das medições? Bem, uma boa medição do serviço proporciona:

- Tomada de decisão mais fundamentada;
- Identificação das áreas que podem ser melhoradas;
- Análise de tendências de modo mais facilitado;
- Confirmação de desempenho e valor do serviço;
- Auxílio no entendimento da demanda pelo serviço;

Usando as Medições

Quais os benefícios das medições? Bem, uma boa medição do serviço proporciona:

- Compartilhamento de informações e conhecimento sobre o serviço;
- Mais transparência na prestação de um serviço;
- Auxílio no entendimento do custo da realização do serviço pela perspectiva do provedor;
- Auxílio no entendimento do custo de consumo do serviço em questão pela perspectiva do consumidor;
- Fornece material para comparações futuras.

Usando as Medições

Quais os benefícios das medições? Bem, uma boa medição do serviço proporciona:



Muitas empresas cometem o erro de focar nos componentes individuais, como um processo ou uma peça específica de tecnologia, e acabam usando-os como uma medição geral. Embora seja importante você ficar de olho nos componentes individuais, eles não refletem necessariamente o desempenho do serviço.

Consideração	Medições sugeridas	Exemplos
Organização	Adequado para resultado de serviço em suporte aos objetivos e metas de negócio.	Exemplo: número de novos pacotes de produtos criados
Consumidor	• Experiência do consumidor / satisfação; • Qualidade; • Resultados atingidos; • Valor; • Custo;	Exemplo: % de consumidores que recomendariam o provedor de serviços.
Provedor	• Custo de provisionamento; • Lucro; • Desempenho do componente de serviço; • Eficiência; • Eficácia; • Qualidade;	Exemplo: % de redução em custo de provisionamento.
Conformidade	• Conformidade com políticas; • Obrigações contratuais; • Conformidade com leis e regulamentos; • Conformidade com padrões da indústria.	Exemplo: número de mudanças não autorizadas no último período.

Usando as Medições

É importante que os fatores de medição sejam integrados ao planejamento de negócios e ao design do serviço, sendo focados nos objetivos e metas.



RENTÁVEIS: Todo recurso empregado para a obtenção da medição não deve ultrapassar a utilidade dela bem como o valor;



EQUILIBRADAS: precisam ter uma abordagem bem balanceada e não se concentrar em um só componente;



ADAPTÁVEIS: Os fatores de medição precisam conseguir um meio de avaliação confiável e constante para acompanhar as mudanças em um componente;



ATUALIZADAS: As medidas precisam estar de acordo com as necessidades do consumidor

Relatórios



Os relatórios precisam de três qualidades essenciais para a sua eficiência, seja qual for a perspectiva:

- **Relevante**, contendo informações adequadas de acordo com o tópico;
- **Oportuno**, apresentado nos momentos certos;
- **No contexto adequado**. Esse contexto é definido pelo **público** ou **destinatário** destes relatórios.

Consumidor

Provedor

Alta Gestão

Relatórios

Para conseguir transmitir as informações do relatório de maneira adequada você precisa responder algumas perguntas:

Qual é o papel do relatório e a quem ele é destinado?

Qual é objetivo desse relatório?

Por que esse relatório está sendo produzido?

O que o público quer saber sobre o serviço?

O que será feito a partir da análise desse relatório?

Com que frequência esse tipo de relatório será gerado?

As medidas já capturadas são as corretas para o destinatário?

Quais dados precisam ser capturados?

Quem ficará responsável por tomar decisões a partir das informações contidas no relatório?

Qual o formato ou mídia do relatório?



Relatórios

- Esses relatórios precisam ser feitos de forma oportuna e periodicamente. Decidir exatamente quando é esse momento e como o relatório se adequa com o destinatário são tarefas que demandam atenção.
- Compreendendo como o relatório será aplicado é o que pode determinar a frequência, o prazo e o que vai como informação em um relatório.

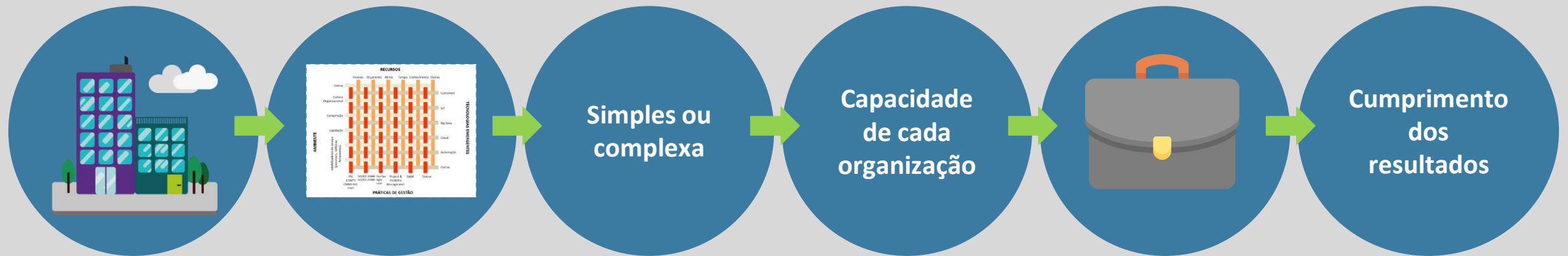


Relatórios

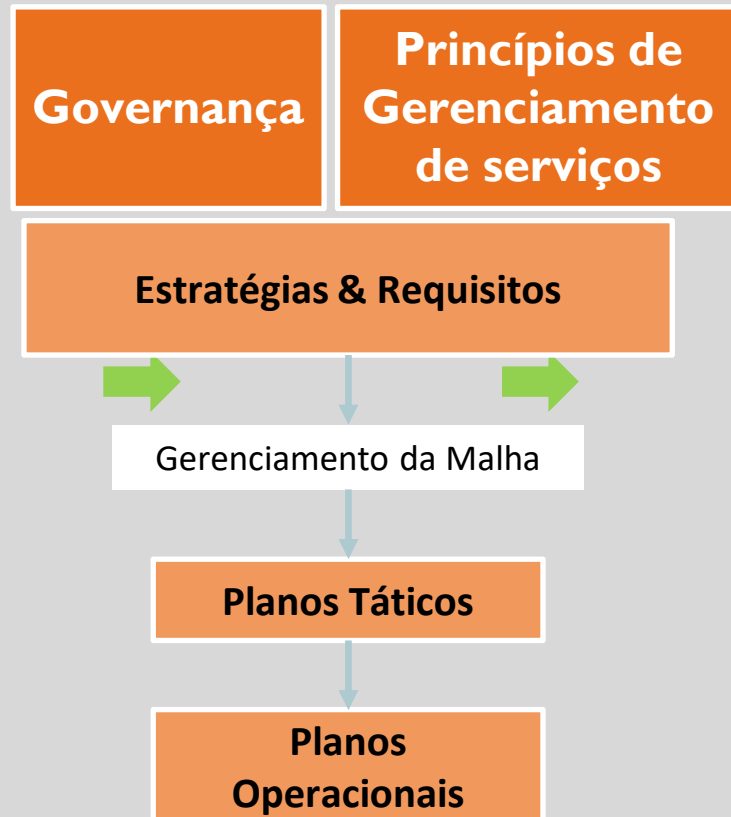
Uso do relatório	Frequência	Mídia / formato
Operacional	Diário / tempo real	Painel
Tático	Mensal	Relatório de tendências
Estratégico	Trimestral / anual	Quadro de resultados

Uso do relatório	Frequência	Mídia / formato	Conteúdo
Operacional	Diário	Painel	- Mudanças diárias em pessoas (por exemplo, contratação/saídas/mudanças de cargo; - Status de onboarding (por exemplo, ações de segurança, treinamentos);
Tático	Mensal	Relatório de tendências	- Contagem de cargos abertos; - Tempo de ciclos de pedidos de contratação (por exemplo, quanto tempo de solicitação para contratação.... Ao longo do tempo);
Estratégico	Trimestral	Quadro de resultados	- Objetivos de pessoal para negócios; - Treinamento; - Salários vs orçamento.

Construindo a Malha



Construindo a Malha



Em um ambiente tão dinâmico como o ambiente organizacional, é claro que os requisitos e os consumidores podem mudar, fazendo com que a malha se ajuste

Novos planos táticos e operacionais também podem ser elaborados.

Construindo a Malha



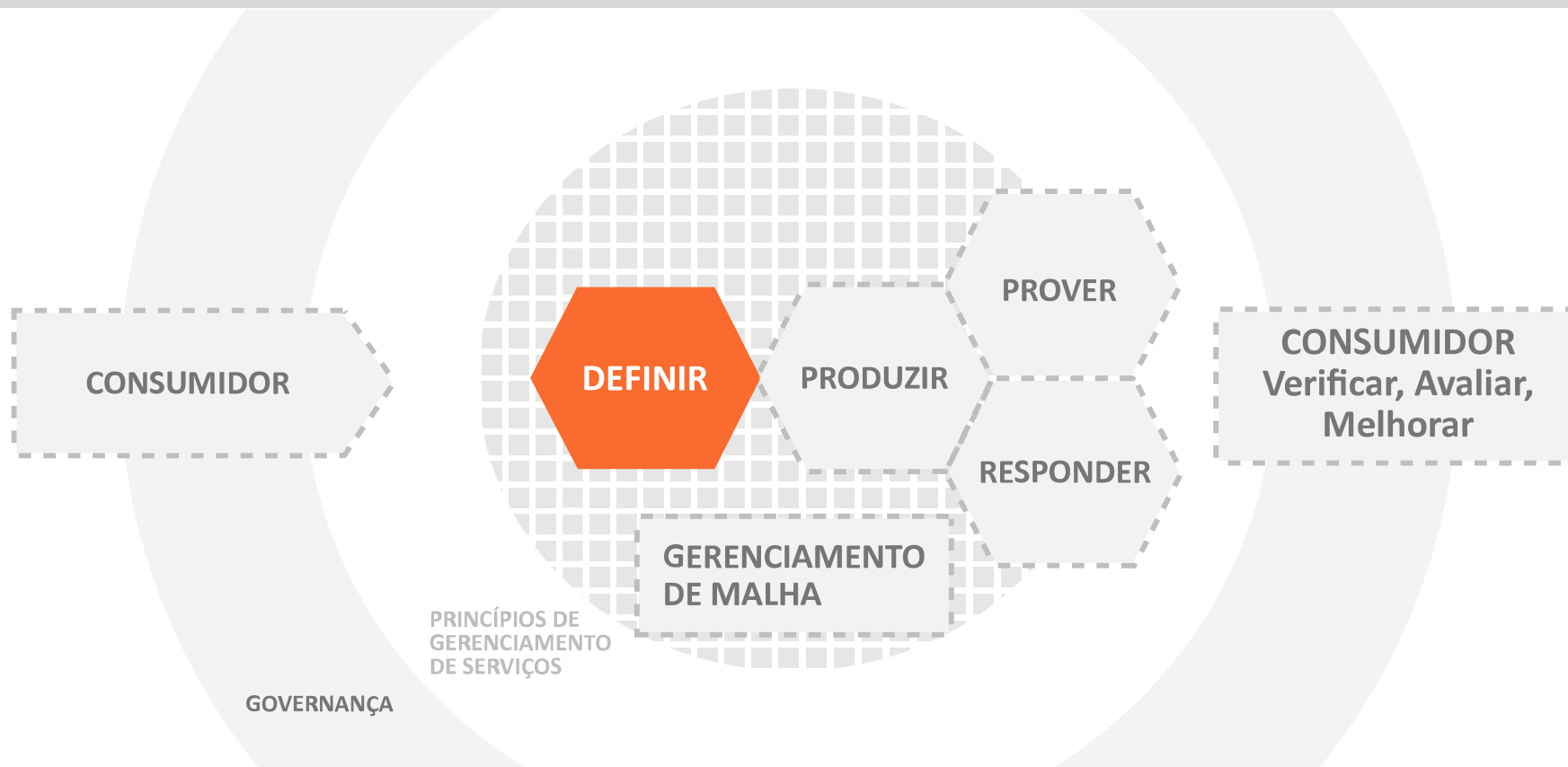
Definir

Produzir

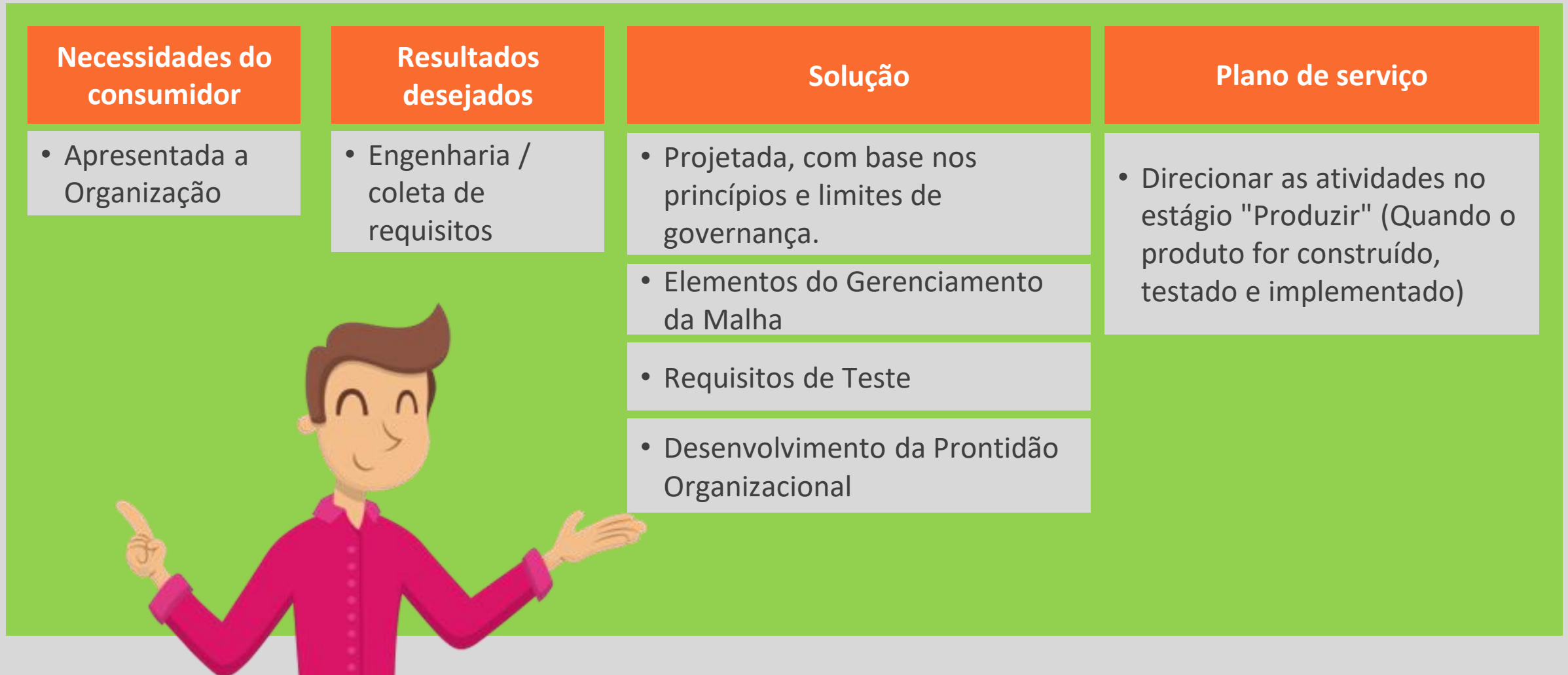
Prover

Responder

O Modelo VeriSM - Definir



O Modelo VeriSM - Definir



O Modelo VeriSM - Definir

Em relação ao estágio DEFINIR, ele pode ser um processo extremamente repetitivo.

Tudo vai depender do quão completo são os seus requisitos.



**Elementos do
Gerenciamento da
Malha;**

**Onde e como
abastecer a solução;**

Requisitos de teste;

**Desenvolvimento da
prontidão organizacional**

Necessidades do Consumidor e a Coleta de Requisitos



A necessidade do consumidor surge como um conceito. Existem métodos formais e informais para capturar essas necessidades.

Chamamos esses métodos de caso de negócio.

Ao longo do tempo, as necessidades do consumidor mudam. Então, é muito importante que haja uma comunicação clara.

Necessidades do Consumidor e a Coleta de Requisitos

A maioria dos provedores de serviço, ao coletar os requisitos, utilizam um roteiro que reúne aspectos gerais de um produto ou serviço.

Esses aspectos podem ser:

- O impacto do ambiente no consumidor;
- A definição do que é 'bom' para o serviço, desempenho e outras questões;
- A proposta de valor.

Requisitos funcionais e de desempenho:

- Necessidades do produto ou serviço;
- Operação diária;
- Infraestrutura e instalações;
- Habilidades.



Necessidades do Consumidor e a Coleta de Requisitos

- Requisitos contratuais e regulamentares;
- Informações de experiências passadas;
- Normas organizacionais ou práticas a serem adotadas;
- Consequências se houver fracasso;
- Requisitos relacionados aos princípios do Gerenciamento de Serviços da Organização.

Os requisitos são discutidos e acordados por todas as partes interessadas. Assim, ficará claro qual o custo-benefício do novo serviço ou produto que será desenvolvido.



A Solução e o Plano de Serviço

Nessa fase, planos e políticas para os aspectos funcionais do novo produto ou serviço são criados.

Alguns elementos terão um papel central não apenas porque a solução partirá daí, mas porque eles vão muito além do estágio Definir. Os elementos considerados para a criação de uma solução precisam acompanhar os princípios de Gerenciamento de Serviço, podendo incluir:



Disponibilidade – Quando o produto ou serviço será usado e para quem ele é destinado;

Capacidade – Os recursos necessários para a solução, bem como a sua demanda;

Continuidade – O serviço precisará de medidas específicas para continuidade?

Segurança – Preciso pensar em quais controles adicionais são necessários para a implementação.

A Solução e o Plano de Serviço

O design completo de uma solução vai olhar para os detalhes que formam o Plano de Serviço:

Risco -

Documentando a tolerância ao risco e as restrições organizacionais;



Pessoas - Definindo funções e garantindo o treinamento;



Cadeia de suprimentos - Esclarecendo o gerenciamento de fornecedores;



Instalações, infraestrutura e tecnologia - Definindo a estrutura necessária para o projeto, bem como para o Data Center;

Como as operações acontecem e qual o resultado;



Métricas – Parâmetros de mensuração;



Captação de dados - Para a melhora contínua;



Apoio de processos e procedimentos – Para que tudo funcione.



O Plano de Serviço garante que os parâmetros de desempenho pré-definidos sejam respeitados, além de auxiliar no ajuste de alguma técnica utilizada para criar uma solução.

O Modelo VeriSM - Produzir



O Modelo VeriSM - Produzir

No estágio “Produzir”, você vai observar:

- Transformação do Plano de Serviço em produtos e serviços físicos;
- Garantia de que os níveis estabelecidos de funcionalidade e desempenho estão sendo alcançados;
- Confirmação de que os controles de segurança estão sendo colocados em prática;
- Compreensão e minimização dos níveis de riscos.

CONSTRUÇÃO	TESTE	IMPLEMENTAÇÃO E VALIDAÇÃO
Plano	Parâmetros de desempenho dos requisitos de teste	Lançar modelos
Montar o serviço	Resultados do teste e aprovação	Colocar em prática o plano de Implementação

Esses resultados estão sob gerenciamento e coordenação do Controle de Mudança e das atividades que formam esse estágio, ou seja, a Construção, o Teste e a **Implementação juntamente com a Validação.**

O Controle de Mudança

É preciso entender o que é uma mudança

Mudanças tem como motivação uma necessidade de melhoria, como por exemplo, quando um processo não está funcionando muito bem ou quando não está em conformidade com os requisitos da Governança e os Princípios de Gerenciamento de Serviço

“É tudo que adiciona, move modifica ou remove uma parte ou o todo de um produto ou serviço”

DevOps

Agile

Lean

Big
Data

IoT

O Controle de Mudanças ainda é importante, mas a abordagem até então tradicional foi ajustada de acordo com essas novas metodologias.

O Controle de Mudança

O que precisamos considerar para controlar a mudança?

Registros das Mudanças

Identificando o que está mudando e como isso está afetando outros elementos que já existem. Conforme o tempo passar, a precisão dessas informações deve ser conferida;

Planejamento de Mudanças

Através de um calendário de negócios e a disponibilidade de recursos;

Aprovação das Mudanças

Considerando não só o consumidor, mas as equipes e profissionais envolvidos, além das partes interessadas.

Uma dica: use os mecanismos de aprovação apropriados, como uma aprovação automática para algumas mudanças;

Revisão das mudanças

Verificando os resultados e vendo o que pode ser feito com base neles. Se a mudança falhou, é necessário elencar o que pode ser feito para impedir que aconteça outra vez.

O Controle de Mudança

Escopo de Controle de Mudança

Como parte do controle de mudanças, as organizações devem considerar estas áreas:

- Entender os riscos - o risco de "fazer" versus o risco de "não fazer" são dois muito diferentes e pontos importantes a considerar.
- Ter a capacidade de reverter ou corrigir mudanças - a capacidade de restaurar o serviço, se necessário.
- Exigir um nível definido de prontidão antes de quaisquer mudanças serem implementadas:
 - o Testes ocorreram e os resultados são aceitáveis.
 - o Os processos de suporte estão implementados? A equipe é treinada para operar, manter e fornecer Apoio, suporte? Os contratos estão em vigor?
 - o A informação foi capturada e está disponível (por exemplo, manuais, documentação, detalhes do fornecedor...).



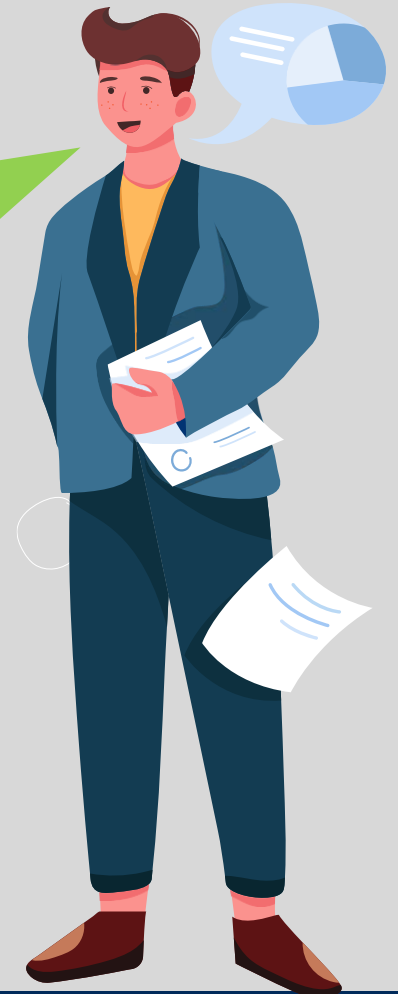
Construção, Teste, Implementação e Revisão



Construção

Especificações do plano de serviço para oferecer suporte à criação de um produto ou serviço

Quem cuida do gerenciamento do fornecimento dos serviços precisa controlar a aquisição desses elementos e atuar como um integrador de serviços.



Construção, Teste, Implementação e Revisão

A atividade de **Construção** é dinâmica, e que listas e planos de verificação bem estruturados são bastante úteis nesse caso. Essa verificação precisa abordar os seguintes elementos:

A Aquisição e recebimento dos componentes necessários

A Garantia da prontidão das habilidades organizacionais.

Plano de Serviço

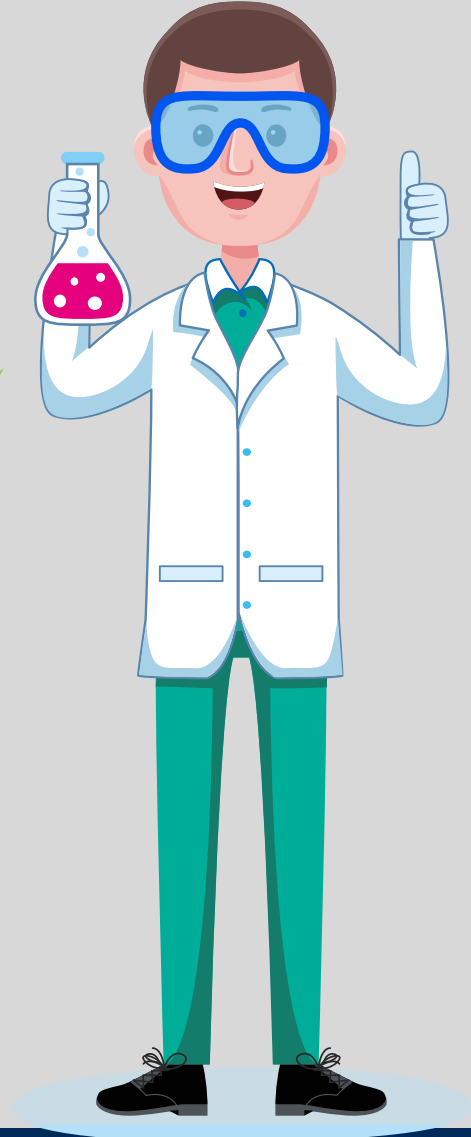
- 
- ☒ Vendas
 - ☒ Marketing
 - ☒ RH
 - ☒ Financeiro
 - ☒ TI

Construção, Teste, Implementação e Revisão



O produto ou serviço é testado de acordo com os planos projetados

Esses testes precisam englobar toda uma gama de possibilidades, que claro, respeitem o que foi pré-estabelecido pela Governança e pelos Princípios de Gerenciamento de Serviço



Construção, Teste, Implementação e Revisão



O Modelo VeriSM - Prover

É nessa etapa do Modelo VeriSM que são inclusas as atividades do dia-a-dia e o marketing, para garantir o **funcionamento** e mais **consumidores** para o produto ou serviço.

Podemos dizer que o estágio “Prover” aparece quando o produto ou serviço já está disponível para consumo. Esse estágio usará também as **medições** para aprimorar ainda mais o serviço, e também se certificar de que ele continua cumprindo com todos os requisitos.

Todos os princípios de Gerenciamento de Serviços ligados a segurança, disponibilidade, capacidade e continuidade aplicados na fase “Produzir” também terão um papel fundamental na fase “Prover”

O Modelo VeriSM - Prover

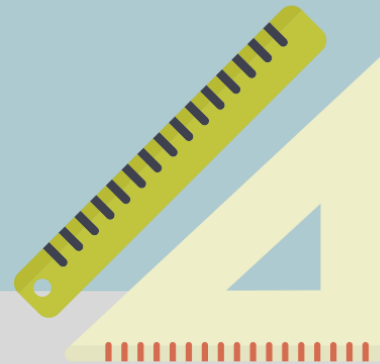


O Modelo VeriSM - Prover

Proteger – Incluindo atividades de segurança (física e lógica), mitigação de riscos e planejamento de continuidade. A governança vai orientar os controles apropriados para que o projeto atenda aos objetivos organizacionais;



Medir e manter - São atividades que tem como objetivo garantir que o serviço se mantenha sempre nos limites e metas que foram estabelecidas;



Aperfeiçoamento – Engloba diversas atividades que visam a manutenção e aperfeiçoamento do serviço, por meio da adição de novas linhas de negócios, criação e atualização de tecnologias e funcionalidades.



O Modelo VeriSM - Prover

Proteger

Políticas: Segurança,
Risco, Continuidade

Medir e Manter

Relatórios de partes
interessadas

Melhorar

Novos requisitos



O Modelo VeriSM - Prover

Existe uma base para essas três atividades, que é o **Marketing** e a **Promoção** dos serviços. Na grande maioria das vezes, quem está provendo o serviço também é excelente em marketing para ganho comercial. Contudo, o marketing interno e conscientização das habilidades organizacionais acabam ficando de lado.

Boa comunicação melhora tanto o marketing interno quando a promoção, já que todos vão se conscientizar do seu papel para promover o produto ou serviço.



Serviço de Marketing e Promoção



O Marketing elabora atividades que esclarecem as necessidades dos consumidores



O Marketing realiza pesquisa de mercado, análise, planejamento e *Branding*.



A **pesquisa de mercado** coleta e registra os dados relacionados às necessidades do consumidor.

- Dados sobre a concorrência;
- Dados demográficos do público consumidor;
- Insights sobre clientes em potencial e obtém feedback dos produtos e serviços

Serviço de Marketing e Promoção

Podemos considerar como objetivos da promoção:



- Atrair mais consumidores;



- Ampliar a utilização de serviços por quem já é consumidor;



- Educar os consumidores e mudar sua percepção quando for necessário.

Serviço de Marketing e Promoção

Os planos promocionais incluem alguns fatores importantes, como:

- Descrição dos produtos e serviços que serão promovidos;
- Público-alvo e segmentos de mercado;
- Quais ações promocionais serão realizadas;
- Detalhes da construção da campanha, como canais e métodos a serem usados;
- Atividades da campanha, e como ela será conduzida;
- E como vai ocorrer o monitoramento da campanha.

Internet	Oferece uma variedade de maneiras de comercializar produtos e serviços, como anúncios patrocinados e links para o site da organização.
E-mail	Oferece uma opção de custo mais baixo para atingir diretamente grupos de consumidores que podem se beneficiar dos produtos e serviços de uma empresa.
Dispositivos Digitais	Permite o contato direto com os consumidores por meio de dispositivos móveis, através de aplicativos que interessam aos consumidores ou por meio de anúncios nessas mesmas plataformas.
Mídias sociais	Permite a interação online com consumidores por meio de sites que atraem um grupo de consumidores com interesses semelhantes e até mesmo uma população geral de consumidores.
Folhetos e pôsteres de produtos	Oferece a opção de disponibilizar informações detalhadas sobre os produtos e serviços.
Revistas	Tem como foco os consumidores com um conjunto específico de interesses que seriam atendidos pelos produtos e serviços que a organização está fornecendo.
TV & Rádio	Chega em grandes grupos de consumidores que tem fidelidade ao formato de um programa.
Brindes promocionais	Esses brindes podem ser calendários, xícaras de café, canetas, chaveiros, camisetas e bonés, que podem ser dados a grupos de consumidores para anunciar e criar uma imagem positiva sobre a marca e seus produtos.
Feiras	A participação em feiras e conferências que atraem consumidores que podem estar interessados nos produtos e serviços da empresa permitem a oportunidade de se comunicar de forma direta com eles.
Programas conjuntas	As promoções podem ser agrupadas com as de outras organizações para que ambas se beneficiem do acesso a novos segmentos, mercados e clientes.
Programas de fidelidade	Programas especiais que recompensam os clientes, como preços mais baixos, brindes, caso eles continuem adquirindo os produtos e serviços da marca.

Processo de Evento Promocional

Passo 1

Atrair a Atenção

Passo 2

Desenvolver o Interesse

Passo 3

Cultivar o Desejo

Passo 4

Encorajar a Ação



1º

O que será produzido para chamar a atenção do consumidor? Ele precisa entender rapidamente o que você está oferecendo, uma vez que, se a atenção dele não for capturada em alguns segundos, a promoção do produto ou serviço será desinteressante aos seus olhos;

2º

A promoção precisa transformar a atenção inicial em interesse genuíno. O consumidor precisa ter vontade de continuar interagindo com a mensagem. A promoção deve mostrar como os consumidores se beneficiarão com o serviço ou produto;

3º

O sentimento de desejo deve ser cultivado na medida em que o consumidor se interessa mais pelo produto ou serviço. Fomente o sentimento de necessidade, aproveitando a real necessidade do consumidor. O consumidor só verá valor no seu produto ou serviço se perceber que precisa disso;

4º

Transformar a necessidade, citada no último passo, em uma ação. Essa ação não precisa ser necessariamente uma compra.

Processo de Evento Promocional



O **branding** ajuda na construção da identidade e gestão de uma marca. Uma marca forte vai conseguir gravar a sua imagem na mente do consumidor, que terá uma percepção maior dos produtos e serviços.

Proteger e Manter

Proteger

- As atividades específicas relacionadas com a segurança. No que diz respeito ao consumidor, essas atividades ocorrem nos bastidores. No entanto, o uso de produtos e serviços é guiado por uma política de segurança organizacional que garante a segurança dos dados, informações e até mesmo a segurança física;
- As atividades nessa fase incluem o gerenciamento de risco e as medidas a serem tomadas para garantir a continuidade do serviço e produto.



Manter

É preciso ser feita a manutenção da infraestrutura, das informações, da equipe e dos ativos. A prestação do serviço precisa sempre ser acompanhada, e até por isso, a atividade “Manter” está conectada com outra palavra: **Medir**.

Proteger e Manter



**Treinamento
da Equipe**

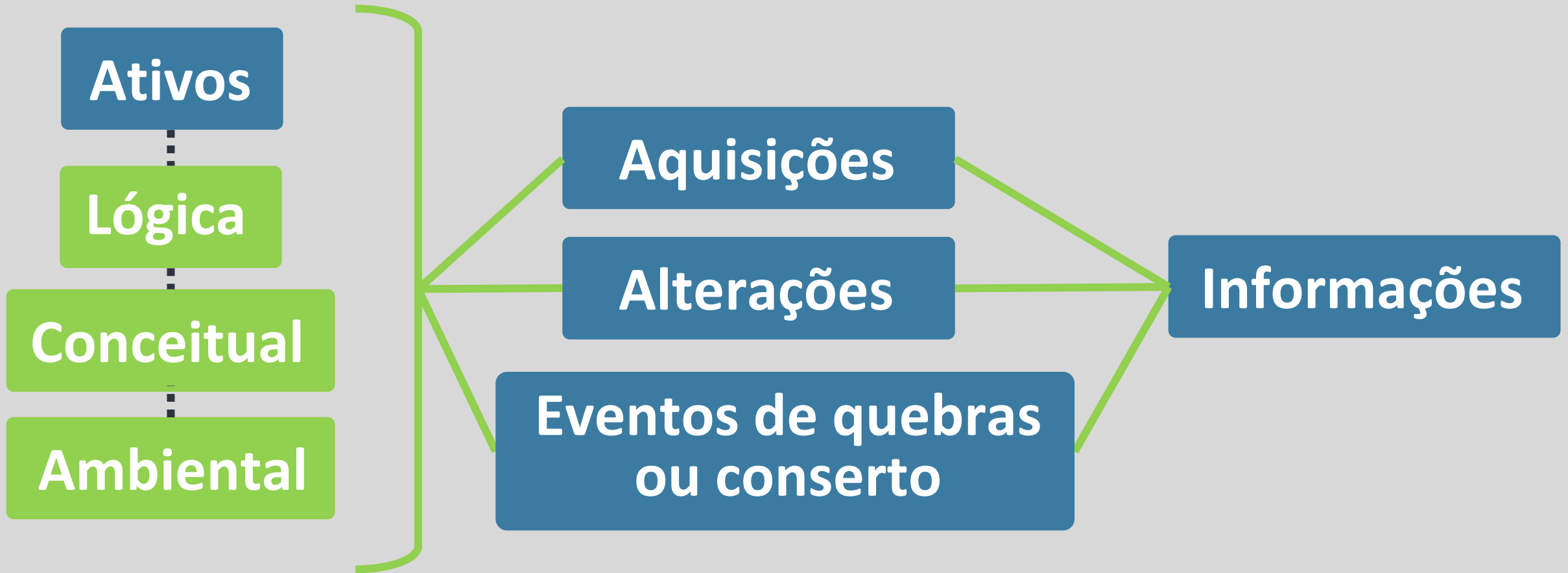


**Conhecimento
interno documentado**



**Inventário de
habilidades**

Proteger e Manter



Melhorar

- As melhorias não possuem um só responsável; todas as partes interessadas são responsáveis por essas melhorias, seja qual for o nível
- Seja uma simples melhoria operacional ou alguma que irá impactar toda a organização, a Governança estará acompanhando na tomada de decisão

Produto ou Serviço – Se alguma linha de negócios exige uma nova solução;



Resultados de medição – Revisão de métricas e relatórios podem indicar resultados que identifiquem a necessidade de um investimento ou não em um serviço;



Melhorar a estratégia de terceirização, ou seja, após revisar os dados de desempenho, uso e relevância de mercado, um serviço pode ser passado para uma empresa terceirizada ou oferecido como um produto comercial;



Tecnologias emergentes – Quais novas tecnologias poderiam ajudar a organização;



Acomodação de fusões e aquisições – Quando a empresa cresce, esse crescimento vai gerar a necessidade de ajuste em algumas áreas;



Preocupação social ou ambiental – Novas responsabilidades em uma área específica.



Melhorar



As melhorias nunca são feitas por si mesmas, mas sim porque as metas e objetivos organizacionais dependem delas.

O Modelo VeriSM - Responder



O Modelo VeriSM - Responder

Como responder eficientemente? Existem algumas atividades que contribuem para isso:

- Definir um **único ponto de contato** com vários canais de entrada, como e-mail, telefone e mídias sociais
- **Manter um Registro.** Um registro é o que permite uma resposta de qualidade, já que ele é parte integrante da captura de informações para prover um serviço de qualidade
- **Gerenciar a resposta e registrar como ela foi feita.** É fundamental que você mantenha o máximo de transparência com o consumidor. É interessante que você desenvolva um sistema onde as ligações podem ser realizadas entre os eventos e a resposta



O Modelo VeriSM - Responder



O Modelo VeriSM - Responder

Os eventos a serem considerados nessas interações incluem:

Requisições – Pedidos de Informação, suporte, ajuda, reclamações;



Problemas – Quando o produto ou serviço não está funcionando corretamente para o consumidor;



Eventos fonte – Visam entender os motivos pelos quais um problema está acontecendo.



Requisições, Problemas e Eventos-Fonte



É possível utilizar mecanismos de automação para otimizar esse processo ou tratar essas requisições de forma direta.

Além disso, não esqueça de considerar algumas questões:

O sistema para receber as requisições é simples e claro?

Uma vez recebidas, as requisições conseguem ser atendidas?

Elas são atendidas dentro dos prazos estabelecidos?

Existem fluxos de trabalho e pontos de autorização se for necessário?

O consentimento de quem requisitou é necessário para fechar ou escalar a solicitação?

Requisições, Problemas e Eventos-Fonte

Geralmente, as requisições mais comuns incluem:

- Solicitação de ajuda;
- Informações gerais;
- Novas requisições de serviço;
- Elogios;
- Ações de rotina;
- Acesso a serviços;
- Reclamações;
- Comentários gerais.

Organizações

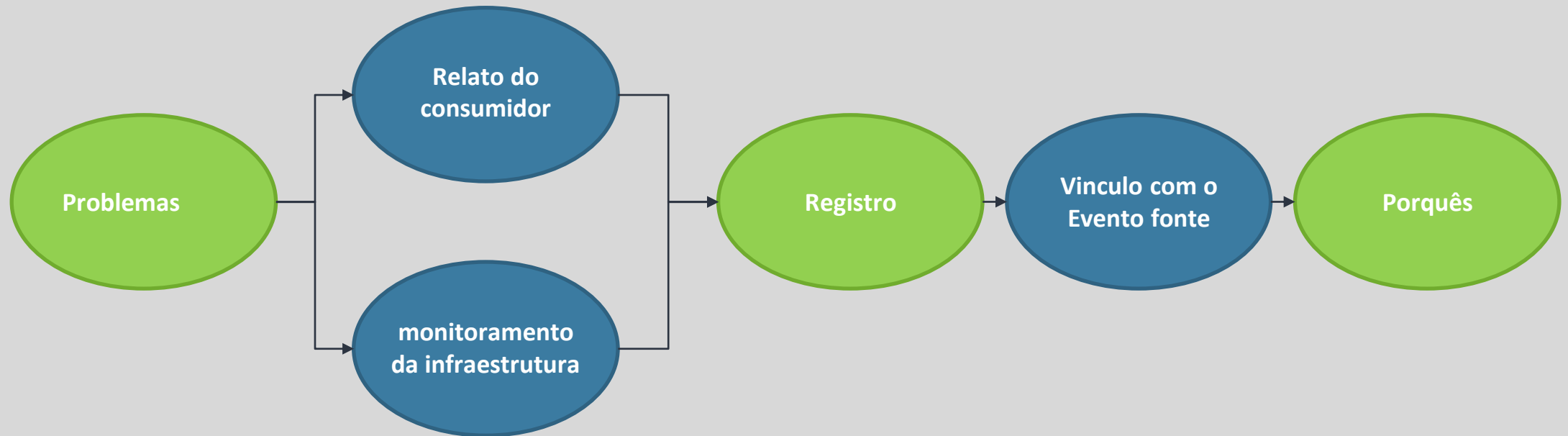
Requisições

Falhas

CUIDADO!

Na visão de gerenciamento, requisições e falhas são coisas distintas.

Requisições, Problemas e Eventos-Fonte



Requisições, Problemas e Eventos-Fonte

Abordagens de investigação de problemas como **Kepner-Tregoe**, **Diagrama de Ishikawa** e outros são bastante úteis, dependendo das necessidades da organização.



Quando a investigação pode ser feita?

- A causa do problema é conhecida, mas não pode ser corrigida de imediato;
- A causa é desconhecida;
- Algo está quebrado;
- Existe a suspeita de que algo está errado.

Registrar e Gerenciar

- Assim que o evento chegar até o provedor, seja uma requisição ou um problema, é preciso capturar um conjunto básico de informações.

Medições e relatórios



Algumas informações registradas podem incluir:

- Dados da pessoa que está relatando o acontecido;
- Descrição do evento;
- Ações que possam investigar e resolver essa questão.

Não capture informações que você não for usar. As informações não são gratuitas, e muitas delas são protegidas por considerações regulatórias. Colete somente o essencial!

- Análises de tendências

- Melhorias

- Tomadas de Decisões

Registrar e Gerenciar

É importante que todos os registros tenham um proprietário. A propriedade garante que o evento seja gerenciado conforme foi planejado, além de transmitir confiança ao consumidor. É preciso usar da **transparência** e **realidade** quando a organização define qual abordagem de propriedade usar.



Telefone



e-mail



mídias sociais

Para muitas organizações, é uma boa opção contratar um advogado ou consultor financeiro.

As respostas precisam ser consistentes. Então o registro das informações precisa ser documentado, assim como as resoluções do evento.

Deixe o consumidor ciente do prazo e do status do evento. Uma vez resolvido, verifique a satisfação do consumidor com as etapas para chegar em uma resolução, e também com a própria resolução.

Registrar e Gerenciar

As atividades “Definir”, “Produzir” e “Prover”, ao contrário do que vimos em “Responder”, não entram em contato direto com o consumidor

Garantir uma resposta adequada para cada problema pode ser a primeira chance de o consumidor formar uma impressão sobre o provedor.



Seleção e Integração de Práticas de Gerenciamento

O Modelo VeriSM tem como característica principal a possibilidade de se adaptar às necessidades de cada organização.



Estabelecer os limites da Governança e princípios de gerenciamento de serviço



Selecionar e integrar um conjunto de práticas de gerenciamento



Crie um modelo operacional responsivo

Seleção e Integração de Práticas de Gerenciamento

Novas Práticas

+

**Práticas que
já existem**

=

**Evitando
os silos**

Seleção e Integração de Práticas de Gerenciamento

Alguns princípios orientadores para a integração de práticas progressivas incluem:

- **Garantir** que todas as equipes especializadas trabalhem em conjunto;
- **Identificar** o escopo de cada prática e como ela interage com outras;
- **Tornar** o trabalho visível para outras áreas com quadros *Kanban*, boletins informativos, pôsteres e reuniões, garantindo uma cultura de “estamos todos juntos”;
- **Empregar** habilidades práticas cruzadas nas diferentes práticas envolvidas;
- **Analisar** constantemente as práticas, recursos, ambientes e tecnologias emergentes com o Gerenciamento da Malha.

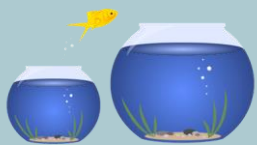
Organizações perceberam que é muito mais vantajoso trabalhar com várias práticas. Sendo assim, as que ainda não trabalham dessa forma, precisam mudar o seu comportamento.

Características dos Modelos Operacionais Bem-sucedidos

Você precisa manter o controle sobre a criação desses modelos operacionais. Para isso, existem alguns fatores comuns que são possíveis de enxergar em empresas que obtiveram sucesso ao fazer a transição para novos modelos operacionais:

Gerenciamento das mudanças organizacionais

Você pode usar um programa de mudanças organizacionais para reunir as partes interessadas e mostrar para elas os estados operacionais desejados;



Patrocínio executivo

Os executivos de nível sênior precisam ser vistos liderando e defendendo uma visão comum do que se planeja. Além disso, mensagens consistentes de apoio dos líderes são importantes;



Engajamento

Oferecer uma variedade de ocasiões para as pessoas se engajarem. *Workshops*, reuniões, sessões de feedback e grupos focais podem despertar o envolvimento das pessoas;



Habilitação

É importante se certificar de que todos os sistemas de suporte sustentam um novo modelo operacional. (TI, RH, Estruturas Organizacionais). Todas as áreas precisam estar envolvidas;



Medições: É vital

verificar se as medições e relatórios estão funcionando. Publicar os resultados de ambos pode demonstrar os progressos alcançados, e consequentemente, deixar toda a equipe mais animada.



Medindo o Desempenho de um Modelo

Você pode usar dois tipos de medições:

- **Indicadores de Ocorrências:** *lagging indicators*, que medem os resultados da atividade na saída, sendo orientados para o produto. Geralmente, esses indicadores são mais fáceis de medir, mas podem ser difíceis de melhorar.
- **Indicadores de Tendências:** *leading indicators*, que medem as ações de entrada. Ao contrário dos indicadores de ocorrências, eles podem ser difíceis de medir, mas fáceis de influenciar e melhorar. Eles são focados no desempenho futuro e melhoria contínua.



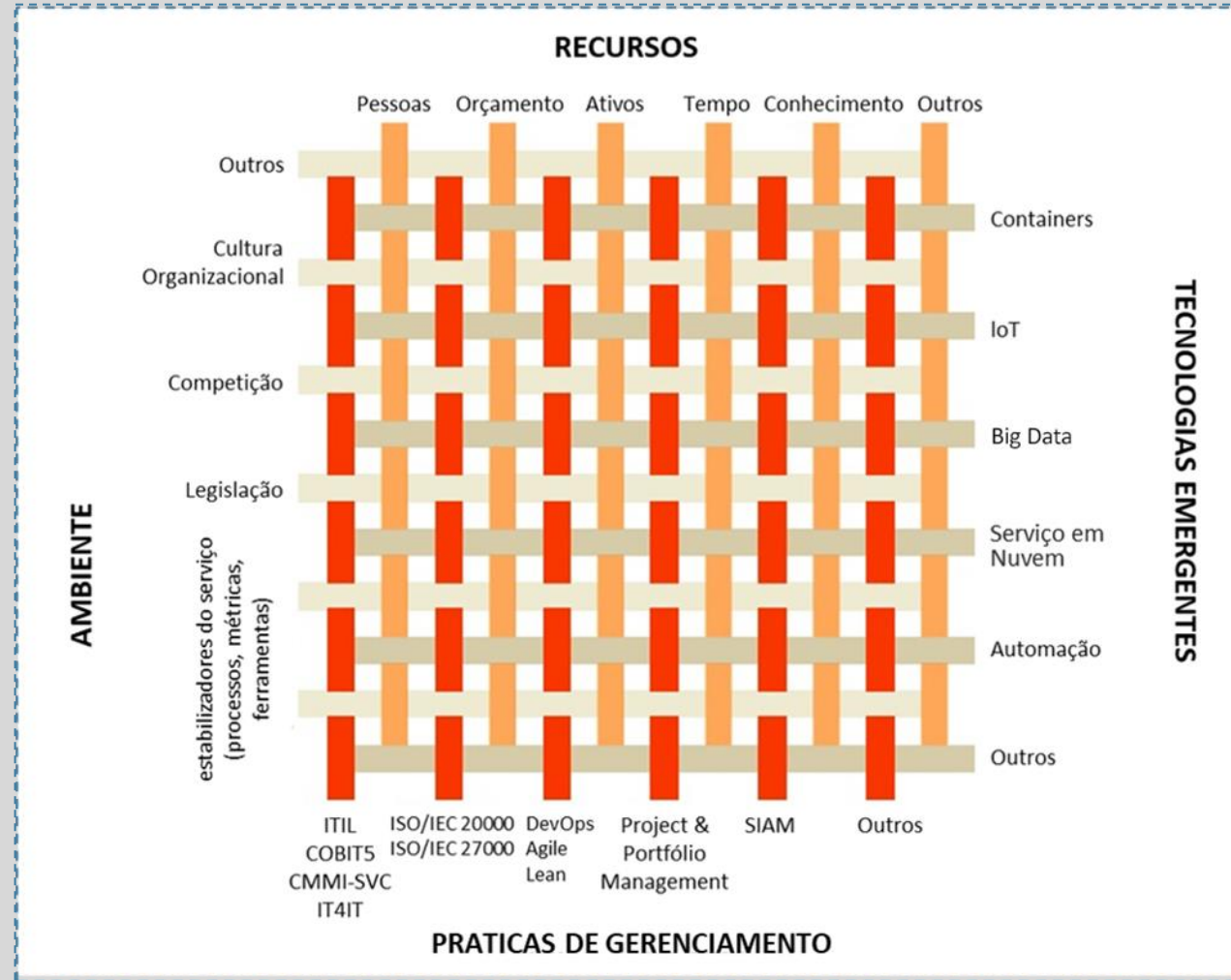
As pessoas que avaliam essas medições devem ter uma definição clara de ambos os indicadores. Verificar os indicadores de tendências é importante para compreender os indicadores de ocorrências.

Essas medições devem ser feitas de forma visível para o time. Assim, os colaboradores conseguirão compreender melhor o modelo, e reagir para ter níveis de desempenho ainda mais satisfatórios.

Esses indicadores a serem medidos em um modelo operacional precisam ser adequados para todo o modelo.

Garantir que todos tenham a mesma ideia sobre como as coisas estão indo é fundamental, até para uma maior participação e capacitação dos envolvidos.

Medindo o Desempenho de um Modelo





VeriSM Foundation

Práticas Progressivas
de Gerenciamento



Objetivo do Módulo



- Neste módulo, vamos conhecer as práticas progressivas de gerenciamento. Com esse módulo será possível:
- Indicar os fatores de sucesso para adotar práticas progressivas de gerenciamento;
- Esclarecer os conceitos chaves e quando aplicar o Ágil, DevOps, SIAM™ e Lean como práticas de gerenciamento;
- Definir a importância de considerar “Shift Left”, Experiência do Cliente/Experiência do Usuário e práticas de Entrega Contínua na entrega de serviços.

Fatores de Sucesso Comuns para as Práticas Progressivas

A transformação digital mudou a forma como o fornecedor de serviços trabalha e o que ele produz como serviço.

Por isso, **identificar** quais são as lacunas da empresa é fundamental para escolher a melhor prática!



Fatores de Sucesso Comuns para as Práticas Progressivas

Mudança Organizacional

Você terá que aplicar técnicas adequadas do Gerenciamento de Mudança Organizacional e o Gerenciamento de Comportamento Organizacional.

Fatores de Sucesso Comuns para as Práticas Progressivas

- **Os fatores de sucesso ao adotar as práticas progressivas:**

- Manter as novas mudanças organizacionais sem que as formas antigas de trabalho atrapalhem;
- Compromisso, patrocínio e reforço dos níveis hierárquicos mais altos;
- Mudança na cultura organizacional da empresa;
- Mudança na parte estrutural, reorganização das equipes e das habilidades da organização;
- Ferramentas de suporte e automação, sempre estando ciente de que a tecnologia não pode atuar sozinha para mudar o comportamento;
- Trabalho pautado na confiança e colaboração de todos, aceitando que poderá haver algumas falhas;
- Ter em mente que a mudança leva tempo, e que a prática não vai corrigir todos os problemas organizacionais de uma hora pra outra.

Fatores de Sucesso Comuns para as Práticas Progressivas



Análise situacional	DevOps	Ágil	Lean	SIAM	CX/UX	Shift Left	Entrega Contínua
Desejo de eliminar conflitos e quebrar silos entre equipes de desenvolvimento e operações.	X						
Desejo em eliminar armadilhas operacionais, defeitos e erros associados às implementações.	X						X
Produtos ou serviços onde o valor de negócio precisa ser obtido rapidamente.	X	X	X			X	
Produtos ou serviços com expectativa de causar grande mudança após lançamento.	X	X	X			X	X
Desejo de reduzir atividades manuais envolvendo o desenvolvimento e implementação de produtos e serviços.	X		X				X
Organizações procurando diferenciar ou promover de forma única sua marca, produtos e serviços.					X	X	
Organizações buscando uma estratégia para manter os desenvolvedores mais próximos e alinhados com as necessidades dos consumidores e como percebem valor em produtos e serviços.					X	X	
Organizações buscando estratégias para capturar <i>Market share</i> e reter clientes.					X	X	
Organizações buscando soluções inovadoras para se diferenciarem no mercado.					X	X	
Organizações buscando formas para se melhorar significativamente seus produtos e serviços.					X	X	
Produtos ou serviços onde há a necessidade de mostrar rapidamente que uma solução específica ou abordagem irá funcionar ou falhar.		X					
Situações onde há preocupações em atender os requisitos de clientes ou situações onde os requisitos de clientes não são bem entendidas.		X					
Desejo por custos de desenvolvimento previsíveis.				X			
Necessidade de controlar rigidamente o escopo de produtos ou serviços e demonstrar claramente o impacto em custo e prazo de mudanças de soluções.		X					

Fatores de Sucesso Comuns para as Práticas Progressivas



Análise situacional	DevOps	Ágil	LeanX	SIAM	CX/UX	Shift Left	Entrega Contínua
Fornecendo meios para gerenciar efetivamente ambientes de produtos e serviços.		X	X				
Produtos ou serviços em que o estado final não é totalmente conhecido.		X					
Organizações buscando gerenciar e otimizar de forma efetiva seus vários fornecedores para uma melhor entrega de serviços.				X			
Organizações que precisam ir para o mercado rapidamente ou ter prazos curtos para entrega de serviços.		X		X			
Organizações buscando um impulso rápido ou pontapé inicial para os seus esforços com governança de fornecedores.				X			
Organizações desejando acessar rapidamente tecnologias modernas e soluções de negócio.		X		X	X	X	
Organizações que desejam focar na inovação de produtos e serviços fundamentais versus a sobrecarga de gerenciamento e coordenação de vários fornecedores.				X			
Organizações enfrentando uma mudança de uma pequena quantidade de fornecedores para uma grande quantidade.				X			
Desejo de minimizar riscos de teste e encontrar erros de teste e integração antes que se tornem muito caros para corrigir.			X				X
Desejo de minimizar atrasos relacionados a esforços de teste.			X				X
Desejo de gerenciar e lidar de forma mais efetiva com serviços e aplicações que passam por um grande volume de mudanças.	X	X	X			X	X
Desejo de diminuir custos operacionais e aumentar satisfação do cliente.			X		X	X	
Desejo de melhorar dramaticamente e continuar melhorando, um serviço ou produção de um produto.			X		X	X	
Desejo de parar com o “combate a incêndios” causado por serviços e produtos problemáticos.	X		X				
Organizações buscando formas de diminuir seus custos de desenvolvimento, liberação e operação.			X		X	X	

O Gerenciamento de Serviço Ágil

Pensar nessa prática é pensar em abordagens para deixar a sua organização mais “ágil” em diversos aspectos.

O Gerenciamento de Serviço Ágil é uma mentalidade, e não apenas um novo processo.

Uma organização ágil é rápida, flexível e robusta, capaz de responder rápido aos desafios, oportunidades e os imprevistos.

O Ágil é uma prática poderosa para o desenvolvimento de produtos e serviços, lidando com problemas comuns dessa etapa, como custo, previsão de cronograma e aumento de escopo.

O trabalho colaborativo entre programadores e outras áreas permite que o serviço ou produto forneça aquilo que é necessário para o consumidor.

O planejamento com base em equipes pequenas e autônomas na organização garante que a mensagem não se perca, adotando um comportamento de “inspecionar e adaptar”.

Ter uma Mentalidade Ágil é aceitar que a mudança faz parte de um processo organizacional.



Conceitos-Chave do Ágil



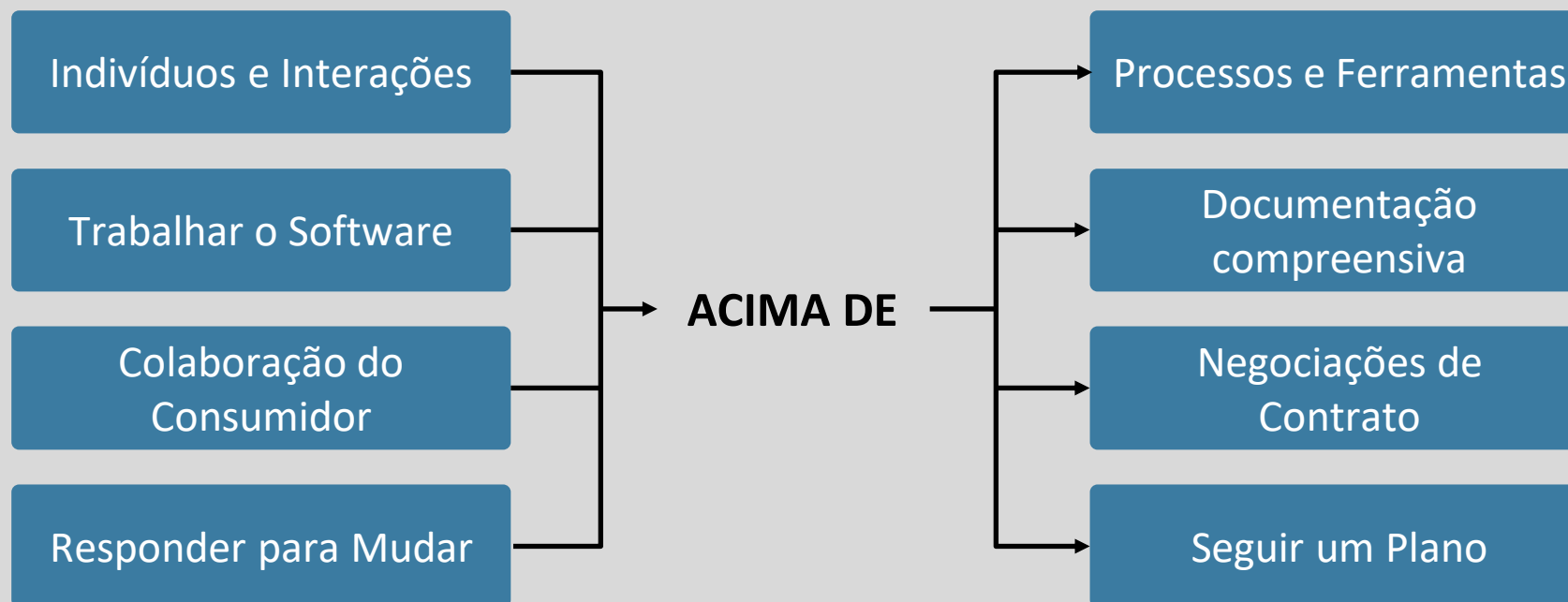
O **Manifesto Ágil** documenta os conceitos básicos do *Agile Software Development* (ou Desenvolvimento Ágil de Software).

O Manifesto incentiva as organizações a tentarem encontrar um equilíbrio entre o “apenas o suficiente” da documentação e a capacidade de produção e manutenção funcional.

Nesse manifesto estão documentados 4 valores e 12 princípios.

Conceitos-Chave do Ágil

NÓS VALORIZAMOS



Conceitos-Chave do Ágil

4 valores e 12 princípios

Processos e Ferramentas

- Satisfação do Consumidor
- Mudança de Requisitos
- Entrega frequente

Documentação abrangente

- Trabalhar juntos diariamente
- Indivíduos Motivados
- Comunicação Pessoal

Negociações de Contrato

- Progresso medido pelo trabalho no Software
- Atividades Sustentáveis, Ritmo consistente
- Atenção contínua

Seguir um Plano

- Simplicidade
- Times autônomos
- Reflexão regular do time

Mentalidade Ágil

O Gerenciamento de Serviço Ágil é uma mentalidade.

Mentalidade Fixa	Mentalidade de Crescimento Ágil
Evitar falhas	Falhar rápido
Evitar desafios	Aceitar desafios
Resistência a mudanças ou melhorias	Melhoria contínua
Planos detalhados	Evoluindo o plano baseado em feedback contínuo



Mentalidade Ágil

Sprint

Reuniões de pessoas envolvidas em um trabalho durante um período específico de tempo.

Backlog do Produto

Lista de pendências de um produto, que organiza todos os requisitos desse produto por prioridade. Quem gerencia a lista é o **Product Owner**.



Mentalidade Ágil

Os **sprints** serão o momento de pegar itens do **backlog** para desenvolver e implementar soluções, de acordo com o que cada um desses itens precisa.



Os Benefícios e os Desafios do Ágil



O uso de práticas de desenvolvimento tradicionais em uma era cada vez mais marcada pela transformação digital possui muitos desafios.

Nessas práticas, o cliente é consultado só depois da conclusão do trabalho, quando suas necessidades já mudaram.

O Ágil funciona para resolver esse problema, produzindo soluções em pequenos ciclos, já obtendo feedbacks e desenvolvendo a resposta para eles.

Entrega mais rápida: recursos são entregues com mais frequência.



Os Benefícios e os Desafios do Ágil

Mais engajamento das partes interessadas: as partes interessadas estão envolvidas durante todo o processo;



Custos e cronograma previsíveis: Os custos futuros e o próprio planejamento ficam mais claros;



Foco no Valor: Partes interessadas determinam as propriedades no *backlog*;



Adaptabilidade: É possível reorganizar o backlog do produto. Itens dessa lista podem ser planejados para os *sprints* seguintes.



Qualidade aprimorada: Mais fácil localizar e corrigir defeitos rapidamente, além de ser possível consultar os feedbacks para melhoria.



Os Benefícios e os Desafios do Ágil

Ao se implementar o Ágil, os desafios são:

- Manter os novos compromissos da nova abordagem sem cair em velhas formas de trabalho;
- Conquistar a aceitação do consumidor para não ocorrer mudanças no escopo durante o sprint;
- Manter as equipes concentradas sem desviarem do escopo;
- Manter as reuniões diárias curtas e focadas no progresso;
- Manter o compromisso e a participação de todas as partes interessadas;
- Ter o suporte das pessoas de nível hierárquico mais alto, fazendo com que elas defendam a aplicação do Ágil.



Selecionando o Ágil Como Uma Prática de Gerenciamento



O Ágil é muito efetivo em situações que:

Os resultados iniciais precisam ser mostrados com rapidez;

A empresa quer testar uma solução e obter feedbacks;

Existe a preocupação sobre o entendimento ou até mesmo cumprimento dos requisitos;

Quando a organização deseja liberar alguns recursos para gerar receita;

Situações em que a velocidade de inserção no mercado é também uma vantagem.



Selecionando o Ágil Como Uma Prática de Gerenciamento

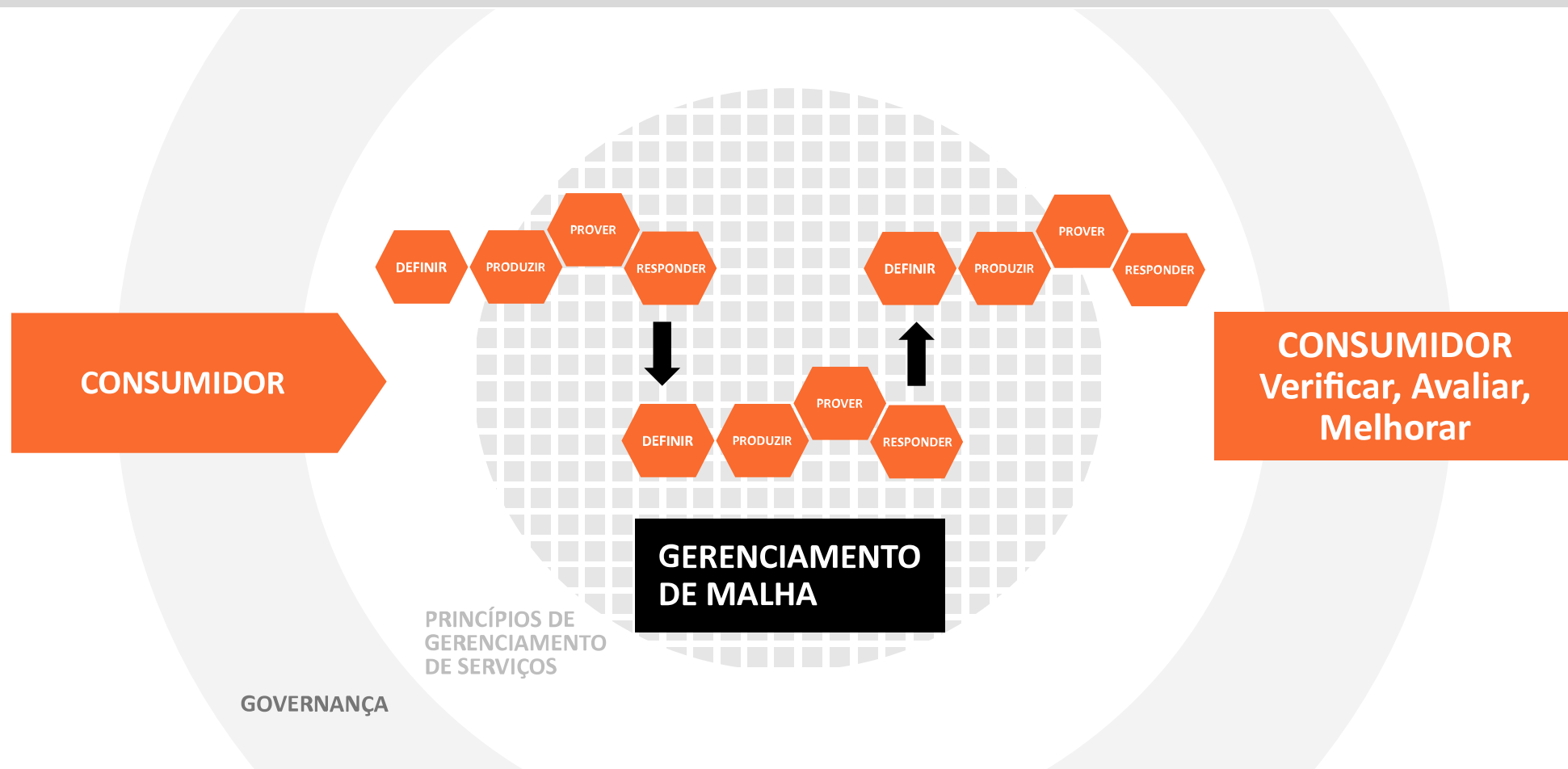
Situações em que o Ágil não é indicado:

- Onde os desenvolvedores responsáveis pelas soluções já estão sendo pagos de maneira fixa pelo escopo, previamente definido em um contrato;
- Casos em que o desenvolvimento como um todo envolve muitos desenvolvedores, com vários caminhos de soluções;
- Situações onde a comunicação das equipes de solução é difícil;
- Situações em que existe um escopo e também prazos que não podem ser alterados;
- Situações em que o desenvolvimento não tem um grande envolvimento do consumidor;
- Casos em que as organizações são muito conservadoras.



Se você levar em conta todas essas questões, fica mais fácil de tomar a decisão certa em relação a selecionar ou não o Ágil.

O Ágil e o Gerenciamento de Serviços



O Ágil e o Gerenciamento de Serviços

Um gerenciamento de serviço ágil e eficaz envolve:

O Ágil possui algumas variações, que englobam as competências de um Gerenciamento de Serviços nesses moldes.

Uso de práticas ágeis na construção dos produtos e serviços;

Aprimoramento constante por meio de sprints e *backlog* do produto;

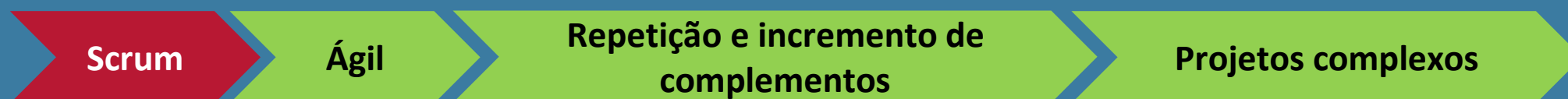
Soluções tendo uma equipe focada na construção dos recursos e requisitos para um serviço, e outra na infraestrutura de suporte;

Aplicar processos de trabalhos repetitivos, incrementando soluções aos poucos;

Desenvolver uma estrutura de gerenciamento de serviços com equipes que são multifuncionais.



O Ágil e o Gerenciamento de Serviços



- Outra variação do Gerenciamento de Serviço Ágil é o **Scaled Agile Framework**. Esse framework se concentra no desenvolvimento repetitivo e incremental, no fluxo de desenvolvimento e no pensamento Lean à nível empresarial.

- **Disciplined Agile Delivery**: um framework de decisão de processo que fornece uma abordagem mais ampla para a entrega de soluções Ágil.

- **Programação Externa (XP)**: considerada mais ágil para o desenvolvimento de software, melhorando a qualidade dele e sua capacidade de resposta às mudanças dos requisitos.

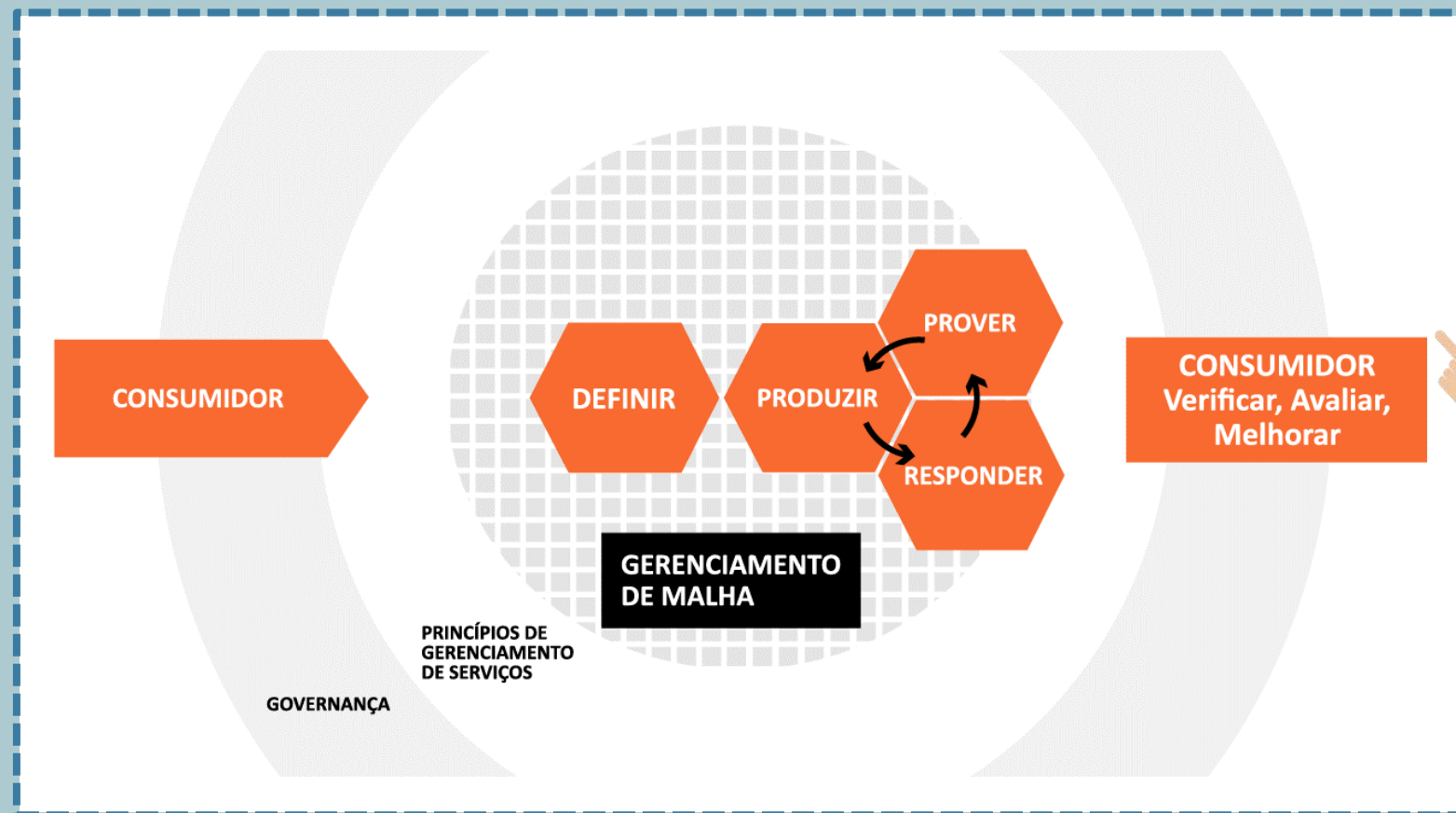
DevOps



O DevOps é um método que enfatiza a colaboração de desenvolvedores de software, os **Dev**, e as Operações da TI, as **Ops**.

Para a construção, teste e liberação rápida das soluções, de forma frequente e segura.

O DevOps apresenta o conceito de equipes multifuncionais, que cuidam de um produto ou serviço em todos os níveis.



Historicamente, sempre houve problemas entre desenvolvedores e a operação.



Entrega linear



Desenvolvimento



Operações



Controle de Qualidade

Custos Inesperados

Retrabalho



Erros

Problemas

Falhas

DevOps

Nesse sentido, a prática DevOps introduz uma abordagem inovadora. Ao invés de trabalharem de forma separada, as partes envolvidas colaboram para lançar uma solução de forma conjunta. As operações podem se concentrar em fornecer novas soluções para o suporte, provendo ambientes de desenvolvimento em muito menos tempo.



DevOps

Para que o DevOps funcione de modo ainda mais eficaz, é preciso promover o uso de outras práticas progressivas, como:



Ágil



Lean



Automação para
Velocidade



Entrega Contínua



Teste Contínuo

Conceitos-Chave do DevOps



Valores DevOps: CALMS (Culture, Automation, Lean, Measurements e Sharing)

CULTURA: Inclui os aspectos relacionados a pessoas no DevOps e aborda comunicação, colaboração e comportamentos operacionais. A equipe DevOps transforma as práticas, os princípios e a cultura;

AUTOMAÇÃO: Engloba ferramentas de automatização de tarefas para testar e implementar um software. O objetivo é reduzir ao máximo as etapas manuais que não fazem parte da cadeia de valor DevOps;

LEAN: O DevOps utiliza essa prática para potencializar os recursos e gerar mais valor. Alguns conceitos Lean melhoram o fluxo e puxam o trabalho de desenvolvimento;

MEDIÇÕES: São uma parte regular da operação;

COMPARTILHAMENTO: Compartilhar informações promove uma melhor comunicação e colaboração, melhora o conjunto de habilidades e evita mal-entendidos.

Conceitos-Chave do DevOps

As Três Formas descrevem as filosofias centrais do DevOps.

A primeira forma: Fluxo e Pensamento Sistêmico - As organizações precisam entender o fluxo de trabalho dentro de um sistema integrado.



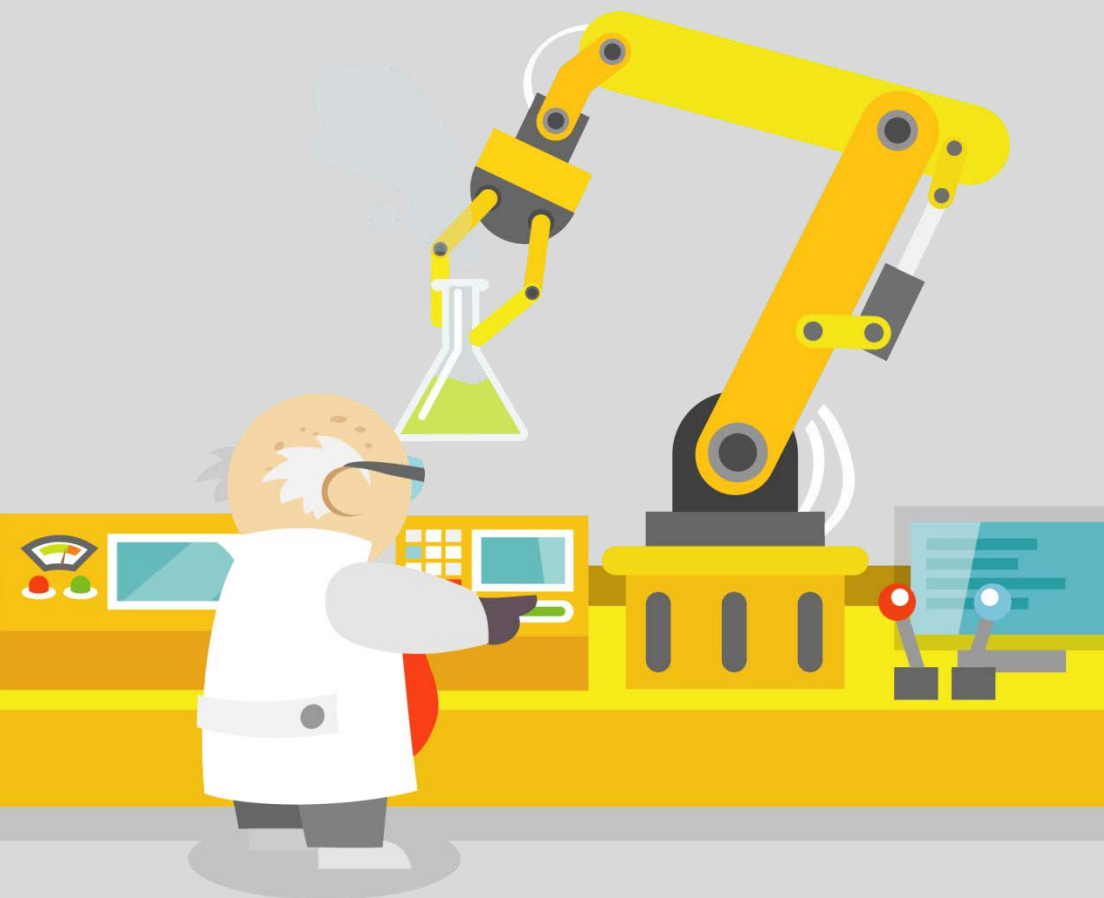
A segunda forma: Feedback - As organizações precisam criar sistemas de feedback mais curtos que permitam a melhoria frequente.



A terceira forma: Experimentação Contínua e Aprendizagem - As organizações precisam criar uma cultura que promova a experimentação e que aprenda com os erros que fazem parte de um processo.



Testes e Entregas Contínuas



- **Testes Contínuos:** um recurso automatizado de teste é disponibilizado ao desenvolvimento.
- Ele testa uma alteração, que será devolvida novamente para ajuste ou já será promovida para lançamento.
- **Entregas Contínuas e Lançamentos Contínuos** exigem que diversas tarefas de implementação sejam automatizadas.

Testes e Entregas Contínuas

O processo de liberação contínua pode ser definido com oito situações:

- 1 Os desenvolvedores fazem *check-out* do código em seus próprios setores de desenvolvimento;
- 2 Alterações em um espaço de controle compartilhado;
- 3 De forma automatizada, é feita a mesclagem do código em uma versão específica;
- 4 O espaço de controle passa a ser monitorado e as alterações são retiradas quando ocorrem;
- 5 Alterações são “puxadas” para acionar um teste automatizado unitário, teste de integração e teste de aceitação;
- 6 Se os resultados forem positivos, as mudanças são preparadas para implementação e as equipes responsáveis são avisadas de que uma nova compilação já está pronta;
- 7 Se os testes falharem, as alterações são restauradas e devolvidas para ajuste dos desenvolvedores;
- 8 O processo se repete continuamente.

Automação para Velocidade e Infraestrutura como Código



A automação elimina o erro humano.

Existem várias ferramentas de automação no mercado. Elas podem incluir ações automatizadas de **construção, teste, lançamento e implementação** do software.

Muitas já estão até funcionando como suítes de desenvolvimento, oferecendo suporte ao DevOps de forma integrada (**Gerenciamento de Ciclo de Vida de Aplicativos – ALM**).

Automação para Velocidade e Infraestrutura como Código



- A **automação** permite que usemos a **infraestrutura como um código**.

Gerenciamento de Configuração Declarativa

- As informações de configuração são compiladas e executadas como um código, para automatizar a construção e conceder provisão ao ambiente.
- Isso remove qualquer intervenção humana nessas atividades, acelerando o provisionamento e reduzindo erros.

Selecionando DevOps Como Uma Prática de Gerenciamento



Está na hora de saber em que situações o DevOps é mais e menos eficiente.

As situações em que o DevOps é mais eficiente:

- Soluções em que o valor do negócio precisa ser alcançado de forma rápida;
- Soluções que irão desencadear mudanças rápidas depois que elas entrarem em operação;
- Em casos onde o objetivo é eliminar erros e defeitos que estão associados às implementações de software;
- Quando o objetivo é quebrar barreiras entre a equipe de desenvolvimento e a operacional;
- Quando o objetivo for a redução de trabalho envolvido no desenvolvimento de um produto.

Selecionando DevOps Como Uma Prática de Gerenciamento

Situações em que o DevOps não é tão indicado:

- Situações onde há pouco suporte de gerenciamento para equipes integradas de desenvolvimento e operações;
- Quando existe uma cultura organizacional concentrada em ferramentas e tecnologia sem incluir processos e pessoas;
- Em empresas onde o DevOps é uma prática inserida apenas no desenvolvimento, sem integrá-la com as operações;
- Organizações que operem com baixo valor CALMS;
- Ambientes em que a operação e o gerenciamento de aplicações acontecem de forma tradicional há muitos anos;
- Situações em que não haja confiança entre as equipes de Desenvolvimento e as Operacionais.

Benefícios e Desafios do DevOps

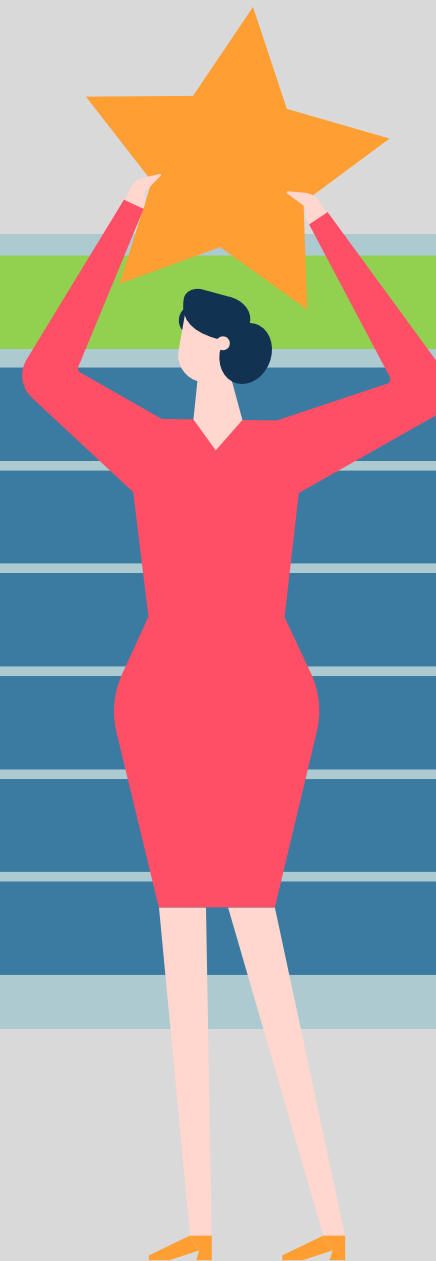


- O DevOps possui uma série de benefícios.
- Aumentar o valor do negócio, desenvolvendo as soluções de forma ágil. É possível evitar atrasos prolongados, grandes implementações e erros frequentes.

Benefícios e Desafios do DevOps

Benefícios do DevOps:

- Ciclos de Desenvolvimento mais curtos;
- Ciclos de lançamentos mais curtos;
- Redução de falhas gerais;
- Redução nas falhas de implementação;
- Inovação aprimorada;
- Custos operacionais mais baixos.



Benefícios e Desafios do DevOps



Desafios do DevOps:

- Fazer com que a organização entenda que o DevOps não é uma nova equipe;
- Superar pensamentos equivocados sobre a aplicação do DevOps para eliminar operações de TI;
- Deixar claro que o DevOps só funciona com colaboração de todas as equipes;
- Pensar em uma forma de equilibrar as mudanças e a estabilidade;
- Transformar o Controle da Mudança;
- Desenvolver uma abordagem que não abra mão das práticas de desenvolvimento e operacional mais tradicionais;
- Superar as lacunas de habilidade, cruzando as habilidades do desenvolvimento e das operações;
- superar as crenças de que adotar o DevOps significa ignorar as atividades de Governança e os controles.

O DevOps e suas Variações

Rugged DevOps

- Foca no desenvolvimento de softwares de defesa, seguros e resilientes. Ele combina esses fatores de segurança com a velocidade e qualidade das práticas DevOps.



DevSecOps

- Enquanto o Rugged DevOps tem foco na segurança na fase de desenvolvimento, o **DevSecOps** amplia essa visão, se concentrando em toda a produção. Essa variação se baseia no princípio de que todos são responsáveis pela segurança, garantindo que ela esteja presente em todas as fases de um processo.

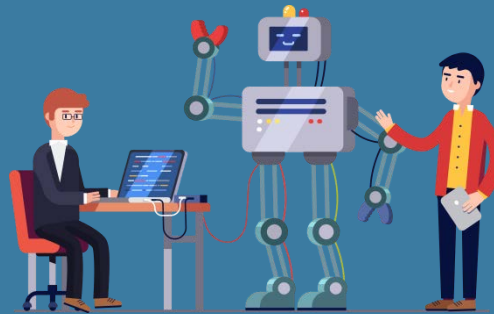
O DevOps e suas Variações

ChatOps: uma abordagem para fortalecer a comunicação entre as equipes

- Novos fluxos de trabalho.
- Acesso rápido de informações aos consumidores.



- Automação de tarefas com bots avançados.
- Implementação de apps.



- Aumento de dados e colaboração.
- Gerenciar outras ferramentas e processos.



DevOps e Gerenciamento de Serviços



O DevOps aprimora as práticas de gerenciamento fazendo “Shift Left”, tornando-as mais enxutas e automatizando tarefas e atividades.

O DevOps é eficiente porque ele resolve o problema ocasionado pela falta de envolvimento do Desenvolvimento com as atividades operacionais.



O foco operacional geralmente está nos itens da **lista de verificação** detalhada antes de uma implementação. Embora isso seja importante, as equipes de desenvolvimento podem estar envolvidas em outros projetos.



É muito importante que as equipes estejam integradas em todas as atividades.

DevOps e Gerenciamento de Serviços

Projetar

Construir

Testar

Implementar

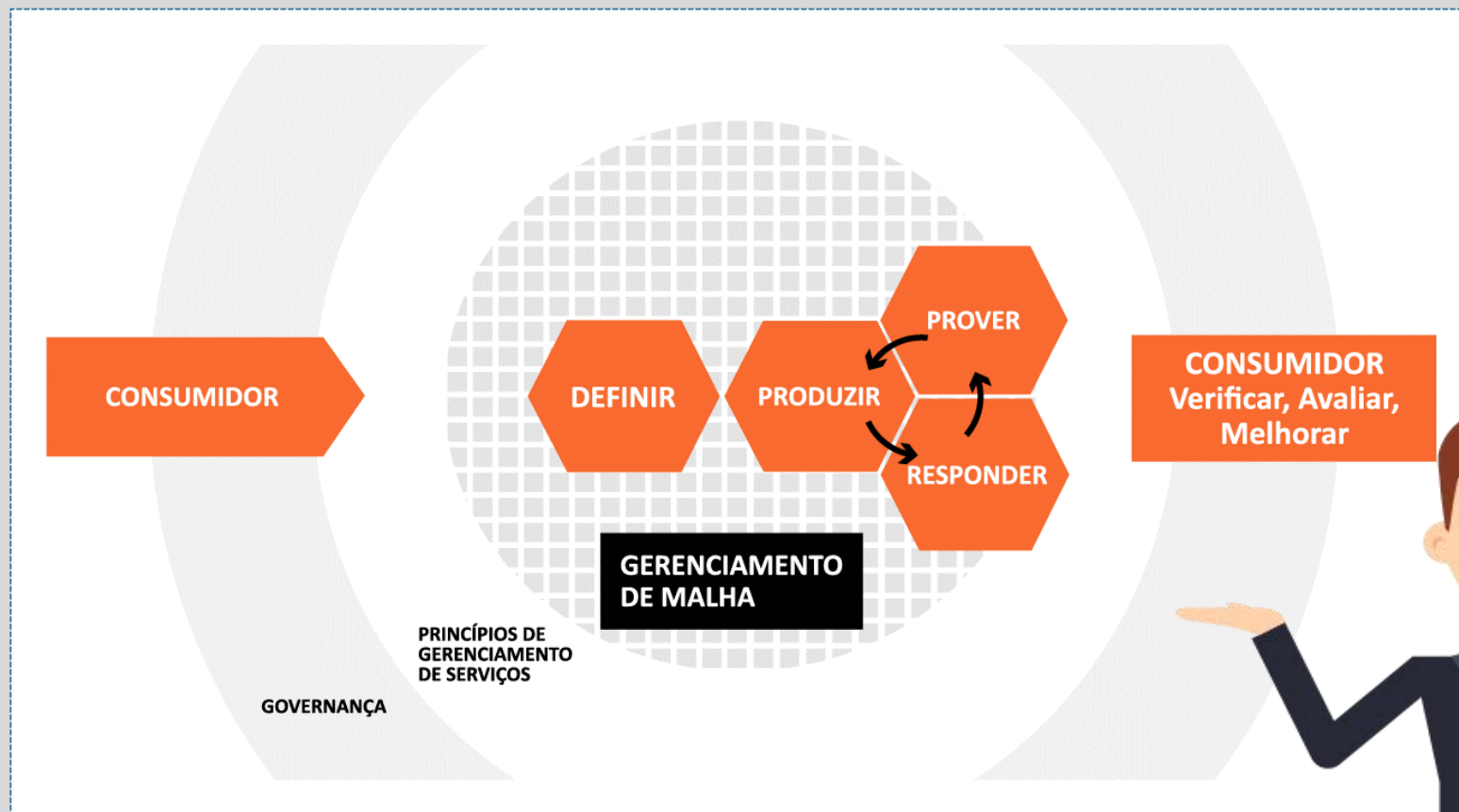
Ambiente de Produção



As práticas, princípios e ferramentas DevOps são usadas para fornecer ações específicas.

Isso é feito utilizando a abordagem Lean e outros tipos de abordagens automatizadas sempre que possível.

DevOps e Gerenciamento de Serviços



Service Integration and Management (SIAM)



Uma metodologia baseada na integração de um gerenciamento de serviços. O SIAM é um pouco diferente de ecossistemas tradicionais, constituídos por meio de um cliente e vários fornecedores.

Com o SIAM, você tem o conceito de **integrador de serviços**, o que já o torna único se comparado a outras práticas.

Integrador de Serviços é o que fornece um ponto de contato único e imparcial, decidindo como gerenciar o uso, o desempenho e a prestação de um serviço.

O SIAM age como um ***Service Broker***.

Service Integration and Management (SIAM)

Existem três camadas no ecossistema SIAM:

- Organização do cliente (incluindo habilidades retidas);
- Integrador de serviços;
- Provedor ou Provedores de serviços.

A camada do integrador de serviços pode funcionar com uma ou mais organizações, incluindo a própria organização do cliente. Porém, o integrador sempre atuará como um.

O integrador de serviços garante que os provedores de serviços estejam operando normalmente, através de um relacionamento direto com a organização do cliente.



Conceitos-Chave do SIAM

Service Broker

Permite que os clientes acessem a diferentes produtos e serviços por meio de um único ponto de contato.

o Service Broker não presta nenhum serviço, mas fornece o serviço de outra organização, dando suporte no que for necessário.
No futuro, essa função pode ser uma responsabilidade da TI.

A TI não terá vários equipamentos tecnológicos, não empregará recursos para corrigir circuitos de rede, mas será capaz de:

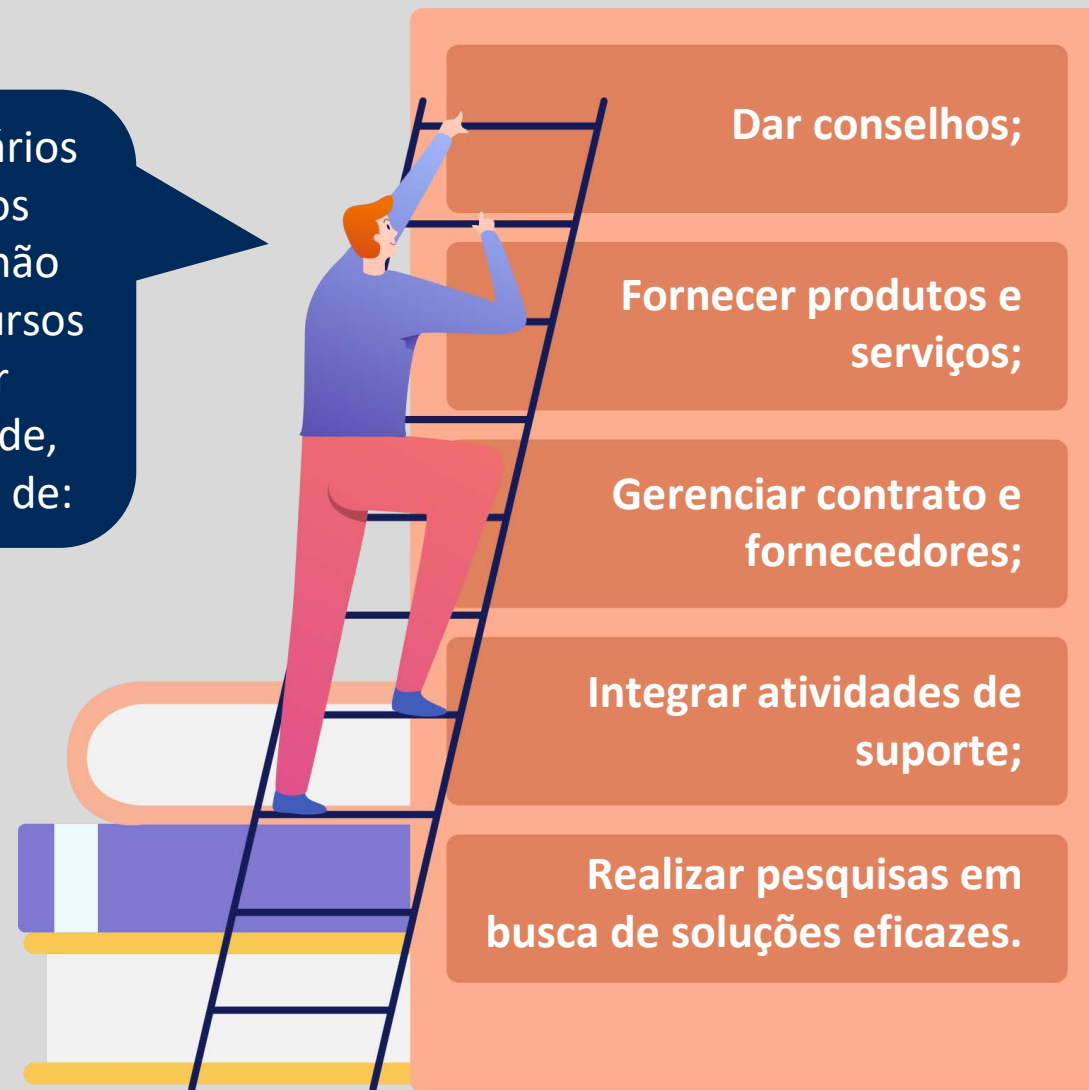
Dar conselhos;

Fornecer produtos e serviços;

Gerenciar contrato e fornecedores;

Integrar atividades de suporte;

Realizar pesquisas em busca de soluções eficazes.



Conceitos-Chave do SIAM

O Service Broker é uma evolução da terceirização, outro conceito-chave ligado ao SIAM.

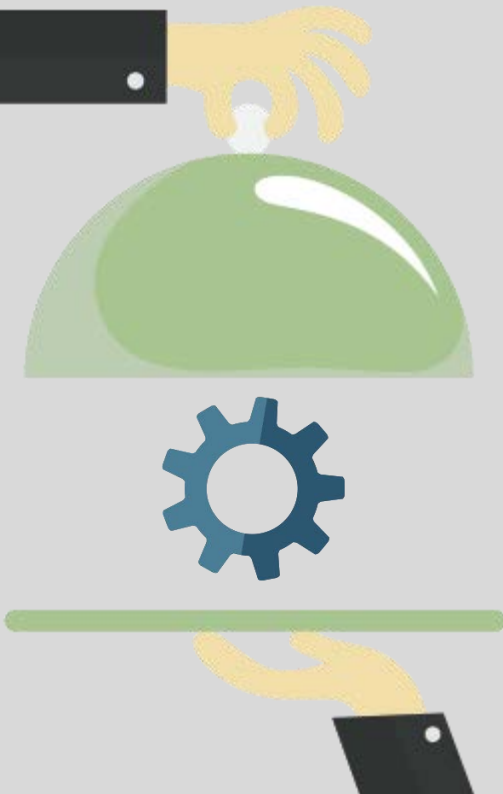


A terceirização pode trazer uma série de benefícios, como custos mais baixos, economia em despesas e concentração total no core business.

É preciso ter cuidado com a terceirização, visto que ela envolverá outras pessoas acessando aos dados, o risco de não ter o escopo terceirizado bem definido, perda de conhecimento interno, entre outros perigos.

Selecionando o SIAM Como Uma Prática de Gerenciamento

- Do ponto de vista da organização do consumidor, uma prática como o SIAM pode ser benéfica por conta da terceirização.
- Acesso rápido e controlado às habilidades especializadas pode diminuir o tempo de aprendizado e de entrega da transformação digital.



Selecionando o SIAM Como Uma Prática de Gerenciamento

As situações em que o SIAM pode ser benéfico:

- Organizações que querem otimizar o gerenciamento de diversos fornecedores para melhorar um serviço;
- Organizações que precisam entrar no mercado ou que tem prazos curtos para prestar um serviço;
- Organizações que tem problemas com a Governança de fornecedores;
- Organizações que querem avanços tecnológicos e soluções modernas;
- Organizações que querem focar na inovação dos produtos e serviços;
- Organizações em que houve um grande crescimento no número de fornecedores.

Selecionando o SIAM Como Uma Prática de Gerenciamento

Adequação é importante ao aplicar o SIAM. Podemos definir como situações não-adequadas:

- Situações em que a organização do cliente tem um número pequeno de provedores de serviço e exige uma relação direta;
- Organizações com serviços que correm o risco de perder valor se forem terceirizados;
- Negócios que oferecem produtos e serviços demais para a quantidade de provedores que fornecem soluções adequadas;
- Organizações com apenas um fornecedor;
- Organizações com unidades de negócio autônomas demais ou que dificultam acordos de negócios.



Benefícios e Desafios do SIAM

Os benefícios de adotar o SIAM:

PONTO ÚNICO DE INTEGRAÇÃO

Uma única fonte de contratos em vários provedores de serviço;



INTEGRAÇÃO DE FORNECEDORES

Criação de habilidades em um ambiente de prestação de serviço com várias fontes;



DIMINUIÇÃO DO TEMPO DE LANÇAMENTO

Integrando rapidamente os serviços que sustentam um negócio;



VELOCIDADE DE RESPOSTA AOS REQUISITOS

Ampliando o conjunto de serviços adicionais que podem ser obtidos;



CUSTOS MENORES PARA SERVIÇOS

Concorrência entre fornecedores para reduzir os custos e aumentar a qualidade;



FOCO ESTRATÉGICO

Fazendo a organização se concentrar nos clientes e no *Core Business*.



Benefícios e Desafios do SIAM

O SIAM também tem seus desafios:

1

Reconhecer que a organização não está delegando todas as suas responsabilidades, sendo preciso definir um norte para os provedores e fornecer gerenciamento constante do integrador;

2

Custos altos por exigências dos serviços de alguns fornecedores já existentes;

3

O custo indireto de um integrador, que pode exceder o valor ou os benefícios de seu trabalho;

4

A integração entre provedores de serviços, processos e ferramentas, que pode dar muito trabalho e demorar anos para ser implementada;

5

Possível perda de conhecimento e controle do serviço para o integrador.

O SIAM e suas Variações

Fornecedor principal

- Atua em nome da organização de comissionamento, contratando serviços de vários fornecedores subcontratados.

Mais certeza
sobre compras
futuras;

Certeza sobre
os preços;

Redução da sobrecarga
de gerenciamento para a
organização do cliente, já
que ela acaba
trabalhando com apenas
um único fornecedor.

O SIAM e suas Variações

Ter um único fornecedor principal também tem seus desafios:

- Perda do controle dos subcontratados que o fornecedor principal gerencia;
- Garantir que qualquer subcontratado sob o controle do fornecedor principal cumpra com a segurança corporativa e aos princípios operacionais.

É preciso refletir bastante caso queira inserir um fornecedor principal nesse tipo de processo.



SIAM e o Gerenciamento de Serviços

Mesmo que a empresa use um integrador de serviços, é preciso gerenciar, medir e relatar o desempenho. As organizações devem considerar:

- Quais serviços serão terceirizados e os benefícios disso;
- As habilidades para negociar os contratos apropriados com sucesso;
- Se há provedores de serviço que possam atender as suas necessidades;
- Se a organização será capaz de gerenciar o desempenho dos fornecedores e compreender as despesas que isso acarreta;
- Como as necessidades se relacionam com o futuro.



SIAM e o Gerenciamento de Serviços

Para quem é um fornecedor ou um possível integrador de serviços, é preciso considerar:

Se o contrato afirmado é viável de ser cumprido, pensando em todas as consequências de trabalhar com concorrentes próximos.

Se ele possui as habilidades e os recursos necessários.

Se ele combina culturalmente com a organização do cliente.

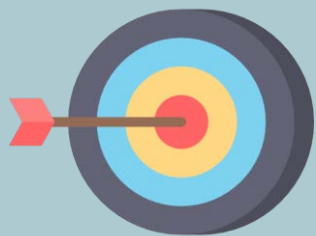
Como a estratégia organizacional, de serviço e entrega será impactada no futuro.

Lean

O Lean é uma prática que visa criar mais valor aos consumidores, com menos recursos.

As organizações que adotam essa prática devem transformar a forma como lideram, operam e trabalham. Ao colocar esforços nessa prática, as organizações precisam considerar três questões:

OBJETIVO: resolver os problemas de consumo farão a organização alcançar seus objetivos?



PROCESSO: de que maneira a organização vai revisar os fluxos de valor e processo para eliminar os desperdícios e o que não é importante?



PESSOAS: como a organização vai garantir responsabilidade, prioridade e melhoria contínua em cada fluxo e processo crítico?



Selecionando o Lean Como Uma Prática de Gerenciamento

As situações em que o Lean é mais eficaz:



Onde a organização quer reduzir os custos operacionais e aumentar a satisfação dos clientes;



Quando a organização quer melhorar de forma contínua os serviços ou a produção;



Quando a organização quer cumprir as metas e exceder expectativas;



Quando a organização quer parar de lidar com serviços e produtos problemáticos.

Selecionando o Lean Como Uma Prática de Gerenciamento

O Lean não é indicado em alguns casos:

- Quando os custos iniciais para uma transformação Lean excedem os possíveis ganhos de receita;
- Aplicação do Lean em situações de não serviço ou produto, como a redução de um quadro de funcionários;
- Aplicação do Lean em processos de inovação;
- Tentar aplicar o Lean para ajustar grandes problemas em um pequeno espaço de tempo;
- Quando a demanda do serviço é imprevisível.

Benefícios e Desafios do Lean

Ao otimizar os processos, o Lean reduz os desperdícios, gerando uma série de benefícios. Esses benefícios incluem:

- **Redução** de trabalho direcionado para atrasos, retrabalho e defeitos;
- **Custos** operacionais mais baixos;
- **Serviços** e produtos de qualidade, que deixam os consumidores mais felizes;
- **Maximização** do valor do trabalho, concentrando-se apenas nas atividades de valor;
- **E desempenho** previsível de entrega.



Benefícios e Desafios do Lean

Entretanto, para usufruir desses benefícios, é preciso superar alguns desafios, que podem ser:

- Obter o envolvimento da alta gestão;
- Ter em mente de que o Lean é um pensamento que inclui ferramentas, e não uma ferramenta em si;
- “Apego” a alguns projetos e recursos;
- Obter o envolvimento de todos os envolvidos;
- Partes interessadas contornando princípios para cumprir metas de curto prazo apenas por uma boa aparência;
- Culpabilização dos indivíduos em vez de focar nos erros do processo;
- Desenvolver consistência na comunicação com foco no Lean;
- Tornar-se Lean, e não apenas fazê-lo;
- Ter em mente que eficiência não significa reduzir o número de funcionários;
- Superar desculpas de tempo ou equipe;
- Obter fundos para aplicar o Lean;
- Superar o pensamento de que ele não é adequado para pequenas empresas.

Lean e suas Variações

Lean Seis Sigma: visa melhorias no processo por meio de uma previsão da média e variação desejadas.



Reduz a probabilidade da ocorrência de um defeito.



Cada projeto Seis Sigma segue uma sequência definida de etapas.

DMADV: Definir, Medir, Analisar, Desenhar e Verificar.

DMAIC: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar.

Lean e suas Variações

Gerenciamento de Processos de Negócios (GPN)

Os elementos do GPN incluem:

- Descoberta de processos e escopo de projetos;
- Design e modelagem de processos;
- Criação de mecanismos e regras de negócio;
- Criação de um sistema de fluxo;
- Simulações e testes.



Lean e suas Variações

Gestão da Qualidade Total (GQT): uma abordagem para melhoria da qualidade. Os seus conceitos incluem:

- Qualidade de acordo com as necessidades do cliente;
- Alta gestão responsável pela melhoria da qualidade;
- Melhoria da qualidade pautada em um sistema que melhora os processos;
- Melhoria da qualidade como um esforço contínuo, realizada por toda a organização.

Uma peça central do GQT é o *Ciclo de Deming*, um ciclo de atividades que planeja, executa, verifica e age em busca de melhorias.

LEAN e o Gerenciamento de Serviços

Aplicar o Lean ao gerenciamento de serviços é garantir um fluxo sem interrupções de produtos e serviços, eliminando os desperdícios.

ESTUDADO

ANALISADO

Isso pode ser feito:

- 1** Documentando o processo que está sendo estudado na forma de um mapa de fluxo de valor, para verificar os atrasos e ineficiências;
- 2** Identificando o problema e analisando sua causa raiz, que pode ser removida, mitigada ou aprimorada;
- 3** Olhando o processo sob o ponto de vista dos tipos comuns de desperdícios, para enxergar as oportunidades de melhoria.



LEAN e o Gerenciamento de Serviços

Existem ferramentas e técnicas para melhoria do fluxo, que podem ser:

Famílias de serviços –

Identificando quais tipos de serviços têm fluxos de processos semelhantes, e definindo fluxos de processos específicos para cada família de serviços;

Antecipação para qualidade –

Colocando tarefas que diminuem ou resolvem defeitos no início do processo. Isso permite foco nas tarefas mais complexas;

Identificação e remoção de gargalos –

Um gargalo pode ser um estoque maior do que o normal de pedidos;

Implementação de técnicas de expedição ou encaminhamento de tickets em cada etapa do processo

– Operadores que lidam com tickets ou solicitações atribuídos a eles, em uma fila de atendimento, devem ter apenas a quantidade necessária para implementá-los.

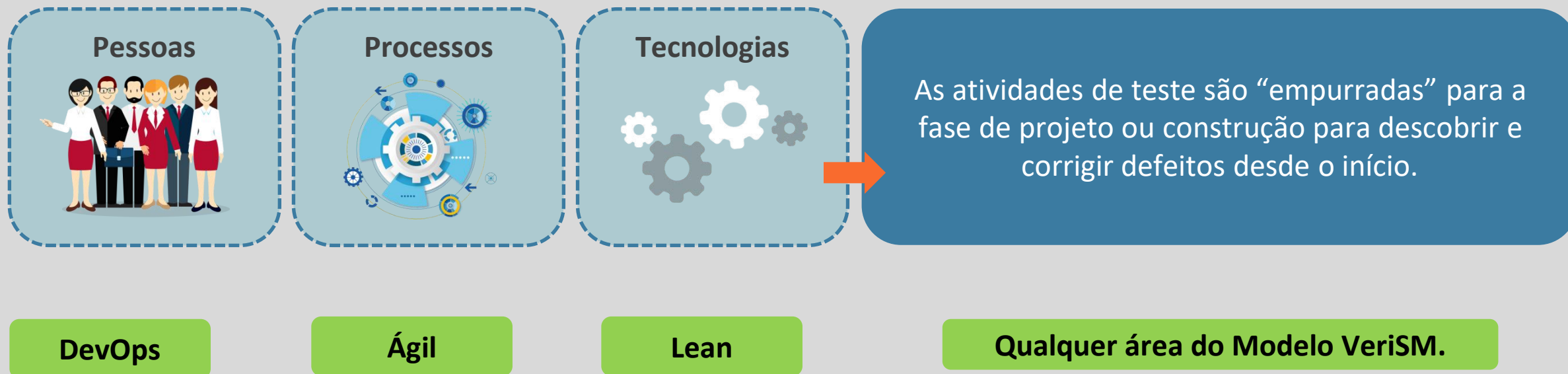
LEAN e o Gerenciamento de Serviços

Tipo de desperdício	Descrição
Inventário	Excesso de produtos ou materiais que não estão sendo usados
Talento	Uso impróprio ou ineficaz de habilidades e conhecimento das pessoas
Espera	Tempo desperdiçado esperando pelo próximo passo no processo
Movimento	Movimentação desnecessária de pessoas
Defeitos	Esforços para corrigir erros de dados, bugs de programas ou outros tipos de falhas
Transporte	Movimento desnecessário de dados, materiais ou saídas de processos
Processo Exagerado	Produzindo em níveis de qualidade maiores do que os requisitados pelo cliente
Produção Exagerada	Criando mais saídas que o necessário ou antes do necessário

Shift Left

O Shift Left é uma abordagem para o desenvolvimento e entrega da solução, na qual as atividades do ciclo de vida do desenvolvimento dessa solução são empurradas para seus estágios anteriores.

Transformar:



Shift Left

Alguns exemplos de Shift Left são:

- Empurrar as atividades de suporte para o cliente por meio de autoatendimento;
- Empurrar atividades de implementação e de lançamento para o desenvolvimento;
- Auto provisionar ativos e componentes do design;
- Impulsionar atividades de teste para o design;
- Soluções de autoconstrução a partir de especificações do projeto.

Shift Left

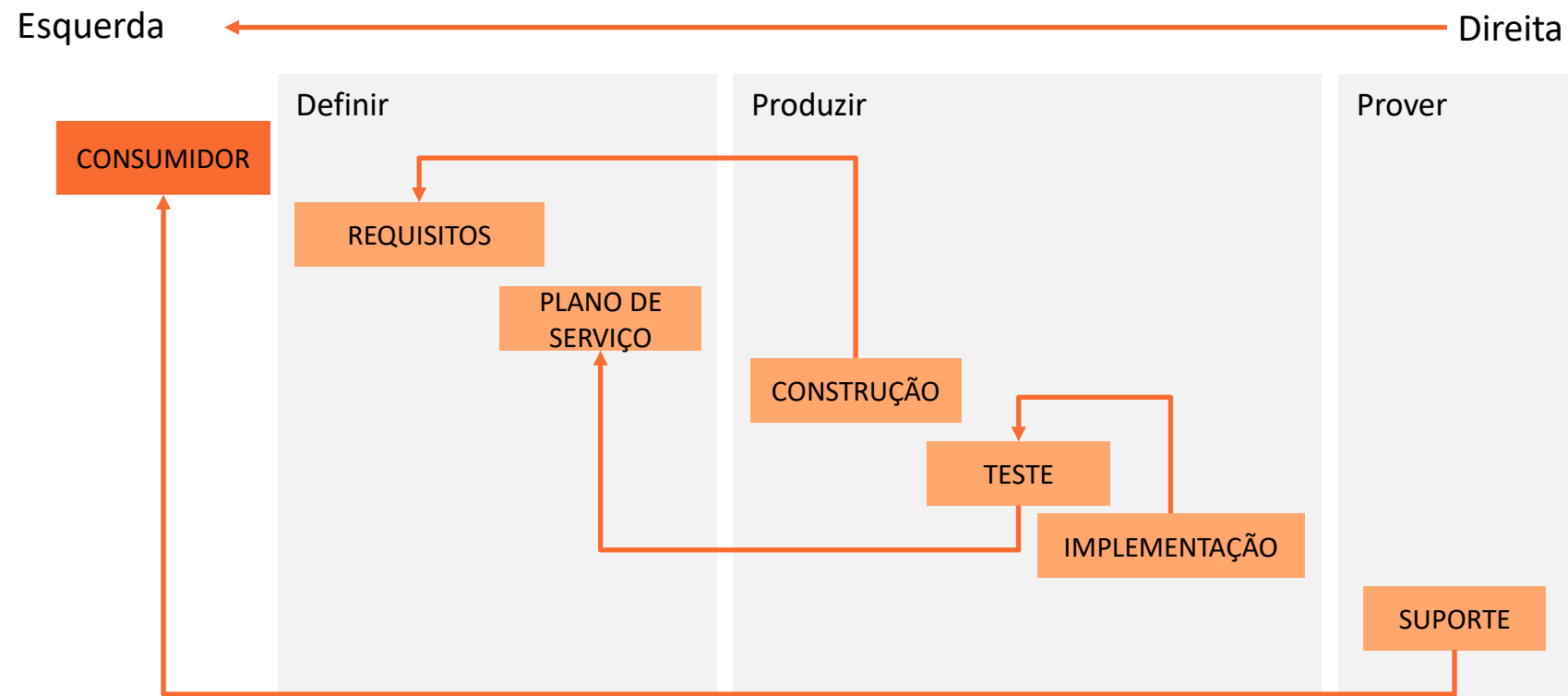
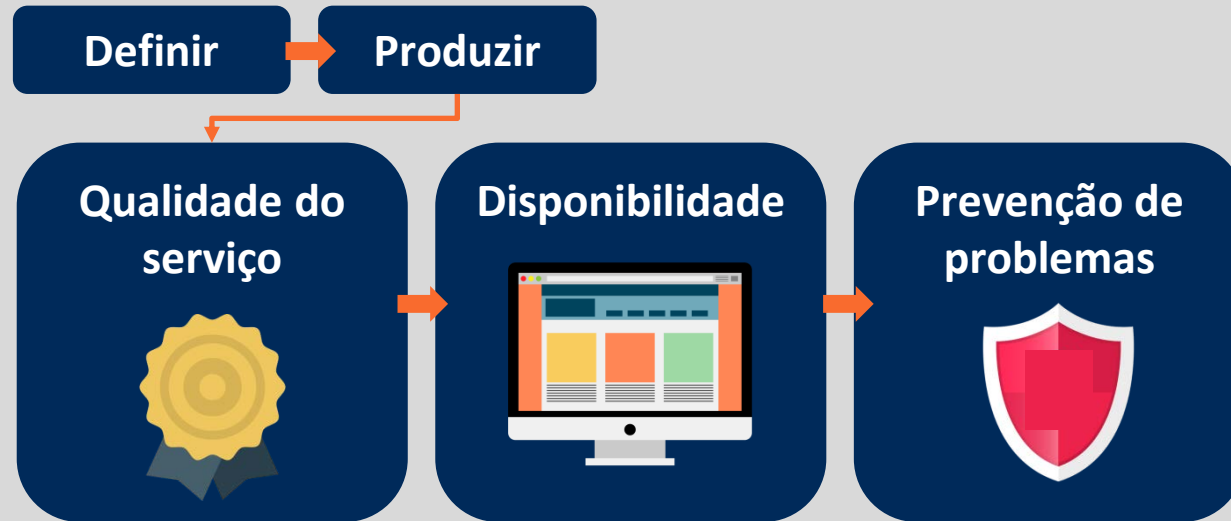


Figura 53 Como o Shift Left funciona



Shift Left e o Modelo VeriSM



Prevenir durante o design da solução em vez de esperar o teste para detectar os problemas.

Com o Shift Left, o teste não é uma atividade no final da definição do serviço, mas uma forma de antecipar e resolver os problemas.

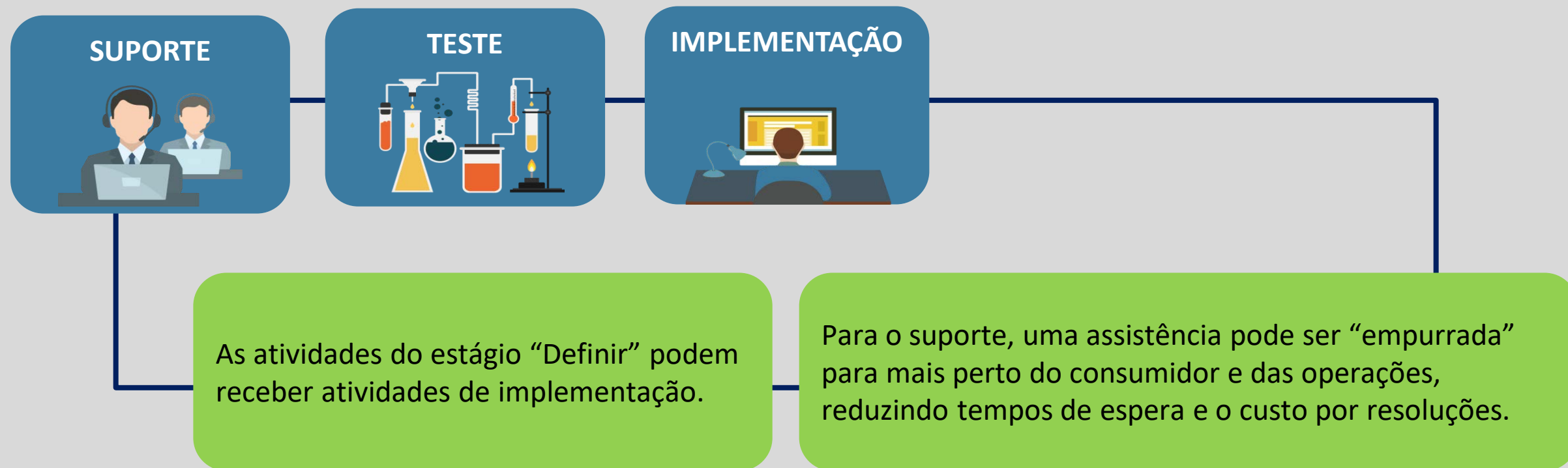
No estágio “**Prover**” do Modelo VeriSM, o **Shift Left** inclui:

- Construção, automação, empacotamento de lançamentos, construção da imagem e implementação do software.

É preciso examinar as atividades organizacionais para ver as oportunidades por meio dessa abordagem.



Conceito-chave: Atividades no Shift Left



Conceito-chave: Atividades no Shift Left

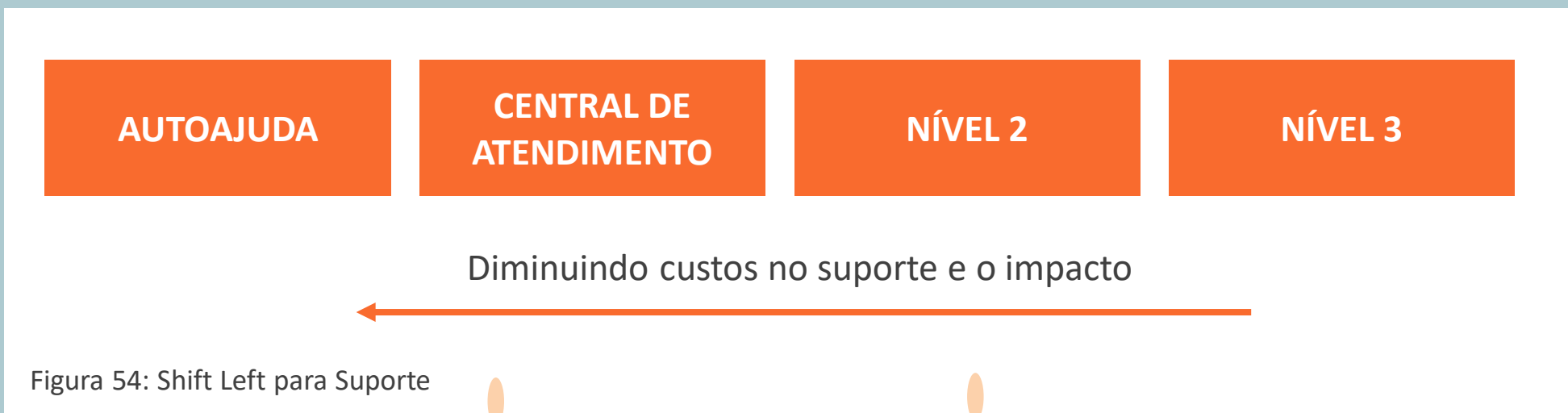


Figura 54: Shift Left para Suporte



Conceito-chave: Atividades no Shift Left

Pense também em algum problema que vem sendo medido. Vamos supor que, em média, a cada escalação de um problema, ele receba 10 “toques”, ou seja, diversos funcionários do suporte põe a mão neste problema, aumentando o custo total da resolução.

Analisando esses toques que os funcionários dão, a organização pode implementar estratégias baseadas no Shift Left:

- Treinar a equipe nível 1 para lidar com mais problemas logo na primeira chamada;
- Aprimorar o conhecimento na linha de frente para resoluções de problemas comuns;
- Implementar rotatividade da equipe de suporte de níveis 2 e 3 para o nível 1, para que elas possam atender diretamente chamadas e compartilhar conhecimento;
- Melhorar a solução;
- Disponibilizar canais de suporte alternativos aos clientes, como FAQs;
- E utilizar *crowdsourcing* ou fóruns de consumidores.

Conceito-chave: Atividades no Shift Left



Então, fique ciente de que a sua adoção exclusiva para redução de custos causará mais danos do que benefícios.

Outros Conceitos-Chave do Shift Left

O Shift Left é amplo, e atividades que não são relacionadas à TI também usam essa abordagem.



O sucesso do Shift Left depende de três habilidades:

- 1 Gerenciamento do Conhecimento:** o conhecimento precisa ser compartilhado, tanto na organização quanto à nível de consumidor.
- 2 Automação:** oferece mais velocidade nos processos, redução de erros, mais adaptabilidade e uma melhor experiência do cliente.
- 3 Autoatendimento:** é o que faz toda a diferença no suporte, pois é a sua capacidade que fornece engajamento.

Outros Conceitos-Chave do Shift Left

O autoatendimento proporciona como recurso:

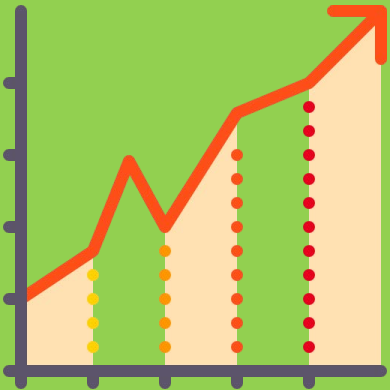
- Redefinição de senhas;
- Relatórios de problemas online;
- Obtenção de alertas e notificações de atualização;
- Solução de dúvidas;
- Download de apps;
- Compras online;
- Autoajuda via FAQs;
- Fóruns, comunidades e outros mecanismos colaborativos;
- Implementação de novos recursos e atualizações de software.



Selecionando o Shift Left Como Uma Prática de Gerenciamento

O Shift Left é ideal para:

Empresas que querem melhorias mais rápidas ou antecipar o ciclo de desenvolvimento do produto ou serviço;



Organizações que querem reduzir custos de desenvolvimento, implementação e operação;



Empresas que buscam melhorar a colaboração entre o Desenvolvimento, Teste e Operações;



Empresas onde existe um gargalo no teste e na garantia de qualidade, limitando a realização de tarefas;



Empresas que querem reduzir custos para corrigir defeitos.



Selecionando o Shift Left Como Uma Prática de Gerenciamento

O Shift Left não é indicado para:

- Empresas onde a comunicação é fraca entre o Desenvolvimento, o Teste e as Operações;
- Organizações com baixos investimentos em tecnologias de desenvolvimento e teste;
- Organizações que são culturalmente resistentes à mudança;
- Empresas com projetos de desenvolvimento pequenos;
- Organizações onde o único objetivo é a redução de custos;
- Empresas que não tem uma abordagem formal de Gerenciamento do Conhecimento.



Benefícios e Desafios do Shift Left

Ágil

Saber quando aplicar o Shift Left traz uma série de benefícios:

- Antecipação dos defeitos, o que permite soluções mais fáceis, seguras e eficientes;
- Diminuição de retrabalho;
- Concentração na qualidade e resultado dos serviços;
- Mais colaboração entre as equipes de Desenvolvimento, Teste e Operações;
- Mais rapidez na entrega e alteração de software;
- Redução de custos operacionais;
- Mais rapidez na resolução de um problema e no provisionamento de um serviço;
- Redução nos custos de suporte.

Lean

DevOps



Benefícios e Desafios do Shift Left



Outros benefícios “mais suaves” do Shift Left:

- Concentração nos trabalhos que agregam valor por parte da equipe de suporte;
- Melhor experiência para o consumidor, que terá suas resoluções atendidas e acesso ao serviço de forma mais rápida, por meio da automação e outras ferramentas inteligentes.

Benefícios e Desafios do Shift Left

- Ao utilizar o Shift Left, você vai se deparar com alguns desafios:

- Desenvolver habilidades em técnicas Lean para identificar problemas no fluxo e gargalos;
- Validar se alterar um gargalo não vai influenciar na eficiência;
- Promover uma cultura colaborativa entre o Desenvolvimento, Teste e as Operações;
- Conversar e convencer sobre o Shift Left com as partes interessadas;
- Superar as dificuldades atuais no desenvolvimento e teste;
- Implementar automação e gerenciamento do fluxo de trabalho nos processos;
- Justificar o investimento para recursos do Shift Left;
- Mensurar o impacto da Shift Left.



Benefícios e Desafios do Shift Left



O Gerenciamento de Conhecimento não pode ser subestimado, já que tecnologias automatizadas vão usufruir desse conhecimento. Outros desafios:

- Envolver pessoas e elementos de comportamento em um projeto tecnológico;
- Ter o pensamento geral de que o Gerenciamento do Conhecimento é essencial, e por isso, é preciso documentar tudo que é feito;
- Proporcionar acesso, uso e reutilização do conhecimento, com métricas que direcionem os comportamentos errados.

Shift Left e suas Variações



**Desenvolvimento
Guiado por Testes**

Traduz requisitos em formas de teste, implementando soluções em interações curtas de desenvolvimento. Para cada próxima iteração, a solução só é aprimorada se passar nos novos testes.

Shift Left e suas Variações

Esse tipo de processo pode incluir:

Identificar os recursos e as histórias do usuário



1

Adicionar um teste



2

Executar todos os testes



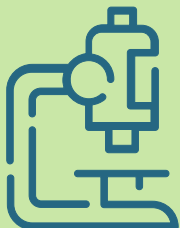
3

Escrever o código (Em caso de falha)



4

Testar novamente



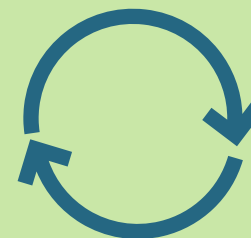
5

Solução de limpeza



6

Repetição de ciclo



7

A ideia com esse processo é construir grandes soluções com pequenas iterações.

Teste de Mudança e Suporte Shift Left

**TESTE
SHIFT
LEFT**



Descreve o processo de mover as atividades de teste para etapas iniciais de um ciclo de vida do desenvolvimento.

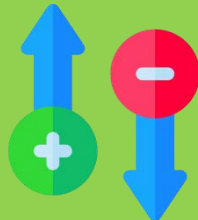
AUTOMAÇÃO:



**DESENVOLVIMENTO
COM
TESTABILIDADE**



**FEEDBACK
CONTÍNUO**



**TESTE ORIENTADO
À OPERAÇÃO**



**FOCO NA
QUALIDADE**

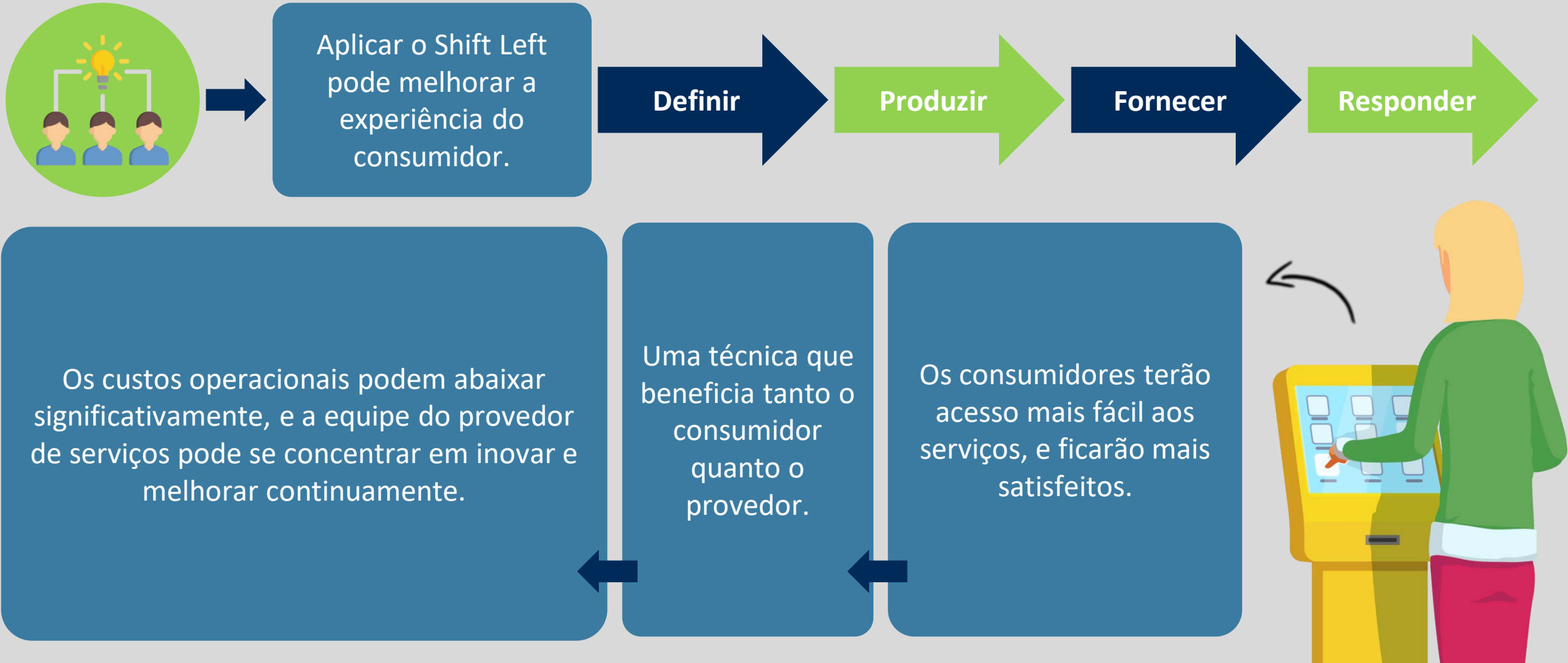


**TESTE EM PARALELO
COM O
DESENVOLVIMENTO**

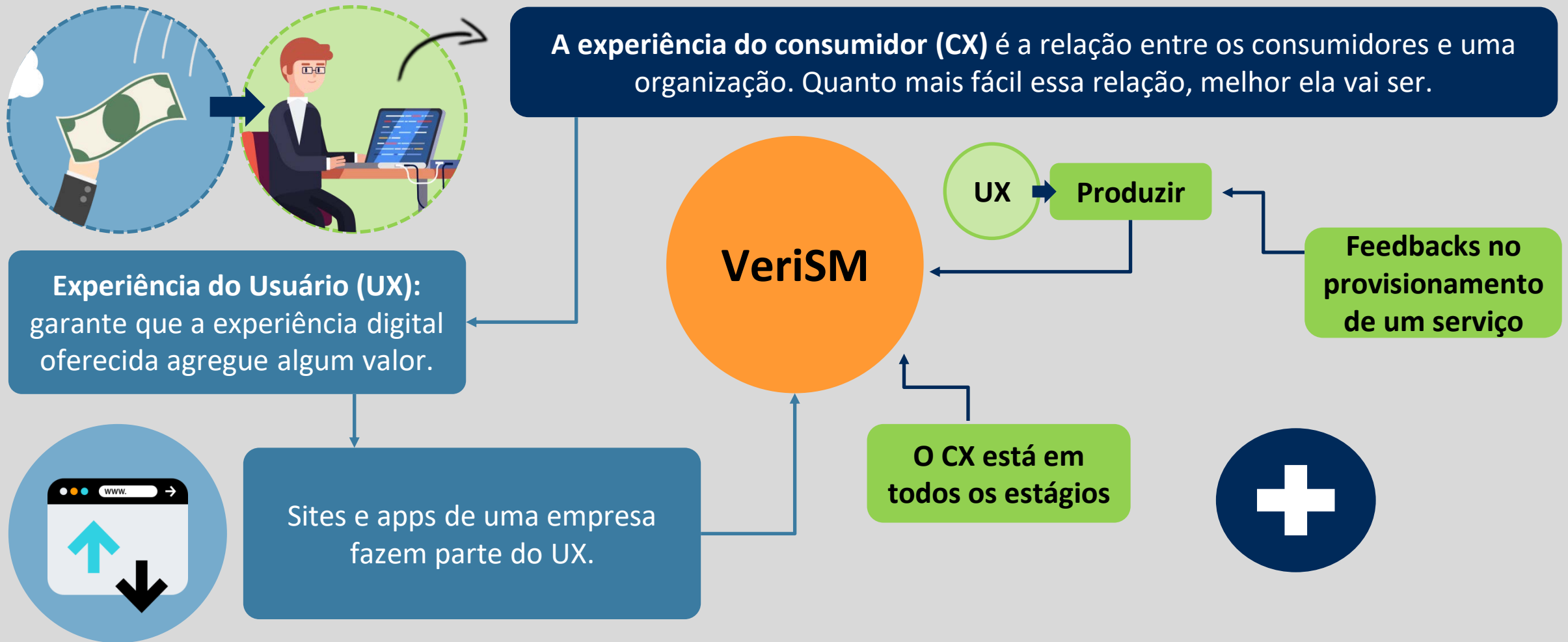


Suporte Shift Left: atividades de suporte passam a atuar na linha de frente imediata, reduzindo o tempo de espera dos clientes e os custos gerais de suporte.

Shift Left e o Gerenciamento de Serviços



Experiência do Cliente e do Usuário



Experiência do Cliente e do Usuário



CX é a soma de todas as interações que o cliente tem com o que está recebendo. O sentimento de um cliente por um produto influencia no relacionamento, fidelidade e novas aquisições.

Experiência do cliente (CX)



- + Serviço do cliente
- + Reputação da Marca
- + Vendas
- + Tratamento de reclamações
- + Experiência de entrega
- + Experiência de suporte

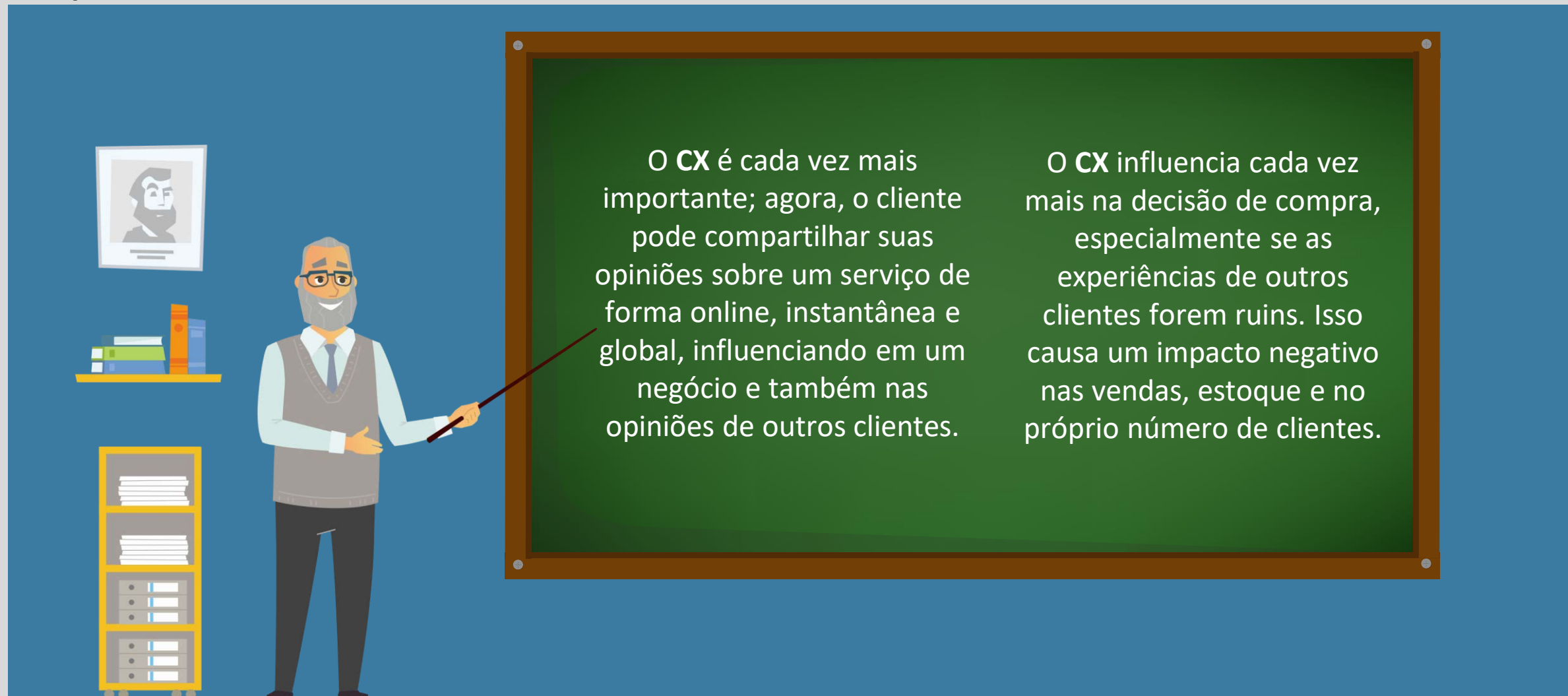
Experiência do Usuário (UX)



- + Interface do usuário
- + Toque e contato
- + Gráficos
- + Conteúdo
- + Funcionalidades
- + Facilidade de uso

Figura 55: Experiência do Cliente e Experiência do Usuário

Experiência do Cliente e do Usuário



O **CX** é cada vez mais importante; agora, o cliente pode compartilhar suas opiniões sobre um serviço de forma online, instantânea e global, influenciando em um negócio e também nas opiniões de outros clientes.

O **CX** influencia cada vez mais na decisão de compra, especialmente se as experiências de outros clientes forem ruins. Isso causa um impacto negativo nas vendas, estoque e no próprio número de clientes.

Experiência do Cliente e do Usuário



Um bom CX irá:

- Aumentar a confiança, lealdade, retenção e recomendação do cliente;
- Aumentar o valor, vendas e participação da marca;
- Melhorar as finanças e o crescimento;
- Ser um diferencial.

O CX não é apenas racional, mas como o cliente se sente.

Experiência do Cliente e do Usuário

As boas práticas de CX sempre estão mudando, e isso é motivado pela tecnologia, expectativas demográficas, competição e experiências. Por isso, todos os envolvidos na organização precisam olhar o CX.



Consciente:
baseadas nas
informações do
produto.

Subconsciente:
não possuem
nenhuma
evidência.

Conceitos-Chave do CX e do UX

Experiência do Empregado (EX)

Organizações precisam de funcionários felizes para que eles incorporem a estratégia organizacional e ajudem a aprimorar o CX.



Experiência do Usuário (UX)

A chave do UX é fornecer experiências ricas e ao mesmo tempo simples, que agreguem ao CX.



Experiência digital

Trata-se de como uma organização integra a experiência em produtos e serviços digitais.



Net Promoter Score® (NPS®)

O Net Promoter Score é uma métrica de satisfação do consumidor. Ele utiliza uma medição de 0 a 10, e divide os consumidores entre **Promotores**, **Passivos** e **Detratores**.



Conceitos-Chave do CX e do UX

Net Promoter Score:



Promotores (pontuação 9-10): satisfeito e divulgador da marca.

Passivos (pontuação 7-8): satisfeito, mas pode escolher outro serviço.

Detratores (pontuação 0-6): Não-satisfeito e não fidelizado.

Conceitos-Chave do CX e do UX

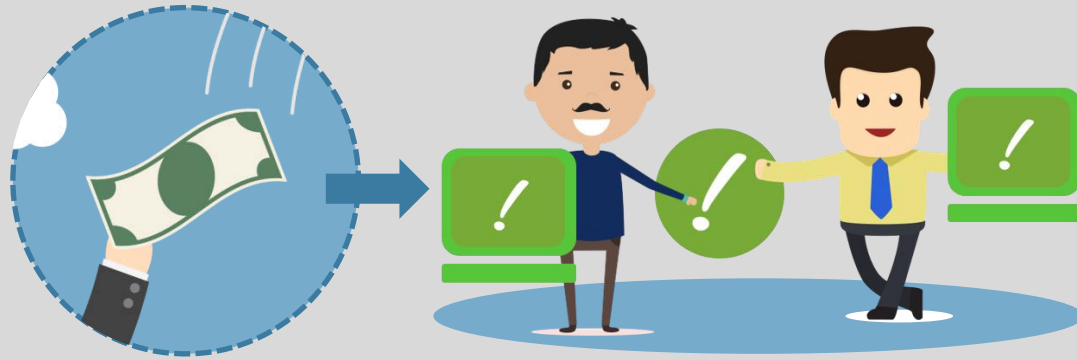
Design de Experiência do Usuário

Visa aumentar a satisfação, melhorando a usabilidade e acessibilidade de um produto ou serviço.

Design da Experiência do Cliente

Uma prática de projetar produtos e serviços com foco na qualidade e também no CX.

CX versus UX



- O CX inclui todos os pontos de contato e interação que um consumidor tem com a marca.

- UX é um componente específico no CX, voltado especificamente para a usabilidade do produto ou serviço.



- Não existe um grau de importância maior entre um e outro; é possível ter o melhor UX e entregar uma experiência de cliente péssima.

- Isso não significa que outros canais tradicionais, como centrais de atendimento e locais físicos, devem ser abandonados. A eficácia de todos esses elementos precisa ser a mesma.

- Um bom CX pode ajudar nas possíveis deficiências de UX.

Fatores de Sucesso

Existem algumas etapas que as organizações podem adotar para atender melhor às expectativas de seus empregados e oferecer uma experiência melhor tanto para a equipe, quanto para o cliente:

- Ter um compromisso organizacional para melhorar as expectativas dos funcionários;
- Não fazer suposições sobre as necessidades e expectativas;
- Ter as medidas de desempenho “certas”;
- Entender como a tecnologia e os processos são empregados;
- Criar uma cultura centrada no cliente entre os funcionários;
- Garantir que as experiências ruins tenham um resultado positivo.



Selecionando CX e UX Como Uma Prática de Gerenciamento



A importância dos dois para os serviços digitais e também as suas técnicas podem ser vistas como uma prática.

1 Organizações que querem diferenciar ou promover sua marca, de forma única;

2 Empresas que desejam manter os desenvolvedores em sintonia com as necessidades do cliente, e como eles percebem o valor dos produtos e serviços da organização;

4 Empresas que querem inovações para se diferenciar no mercado;

5 Empresas que querem melhorar seus serviços e produtos.

3 Organizações que querem reter clientes e capturar *Market Share*;

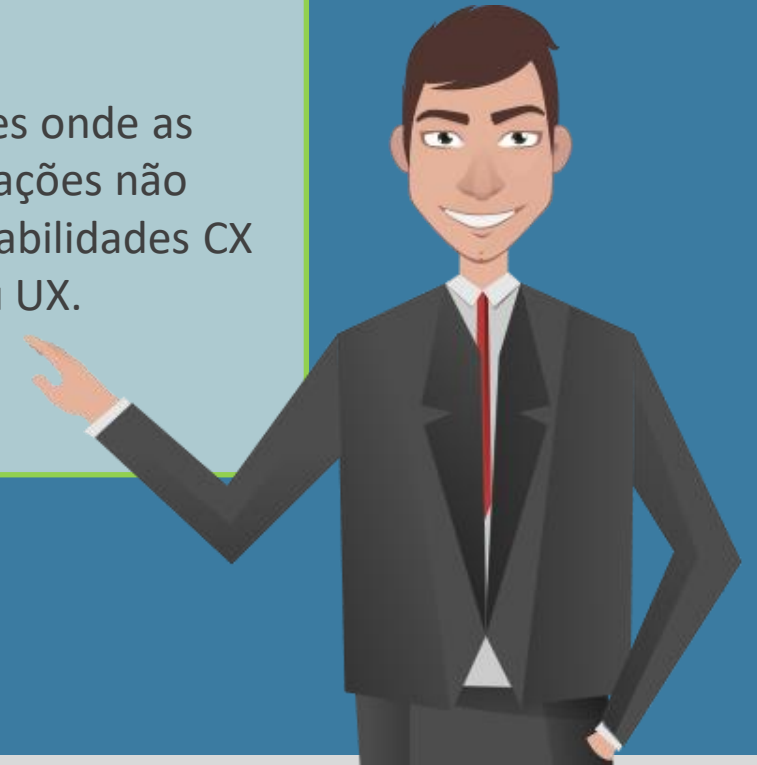
Selecionando CX e UX Como Uma Prática de Gerenciamento

Situações em que adotar esses princípios pode não fornecer valor algum:

Situações onde os provedores tem um serviço ou produto de pouca concorrência;

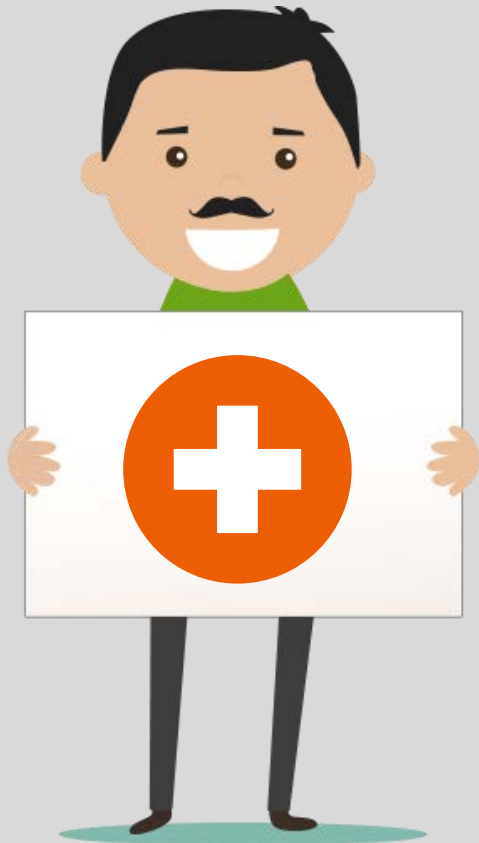
Situações onde a percepção de valor existente do cliente excede qualquer possível investimento em melhorias de CX / UX;

Situações onde as organizações não possuem habilidades CX ou UX.



Benefícios e Desafios do CX / UX

Sabendo quando aplicar o CX e o UX, você tem uma série de benefícios:



Retenção de clientes;

Aumento de lealdade à
marca;

Crescimento do *Market Share*
de um produto ou serviço;

Consumidores que voltam a
aproveitar um produto ou
serviço;

Redução de reclamações dos
clientes;

Aumento da referência no
mercado e das compras
repetidas;

Aumento da competitividade,
que acompanha o *Market
Share*;

Clientes mais satisfeitos.

Benefícios e Desafios do CX / UX

Em toda adoção de uma prática progressiva, há uma série de desafios. No caso do CX e UX, eles são:

- Falta de uma estratégia CX coesa na organização para garantir consistência na abordagem e nos valores;
- Fazer com que toda a organização reconheça a necessidade e o investimento na abordagem;
- Falta de recursos e habilidades CX/UX;
- Ausência de investimento e interesse executivo;
- Estar trabalhando com uma marca de imagem negativa no mercado;
- Falta de inovação e criatividade;
- Combinar um conjunto de medições apropriadas para o CX e UX.



CX, UX e suas variações



Mapeamento da Jornada do Cliente

Jornada do cliente descreve todas as interações e pontos de contato

- O mapeamento identifica e visualiza a experiência do cliente em um produto ou serviço, com suas motivações e objetivos ao usufruir dessa solução.

“Momento da Verdade”

Há cinco etapas na construção de mapas de jornada:

DEFINIÇÃO

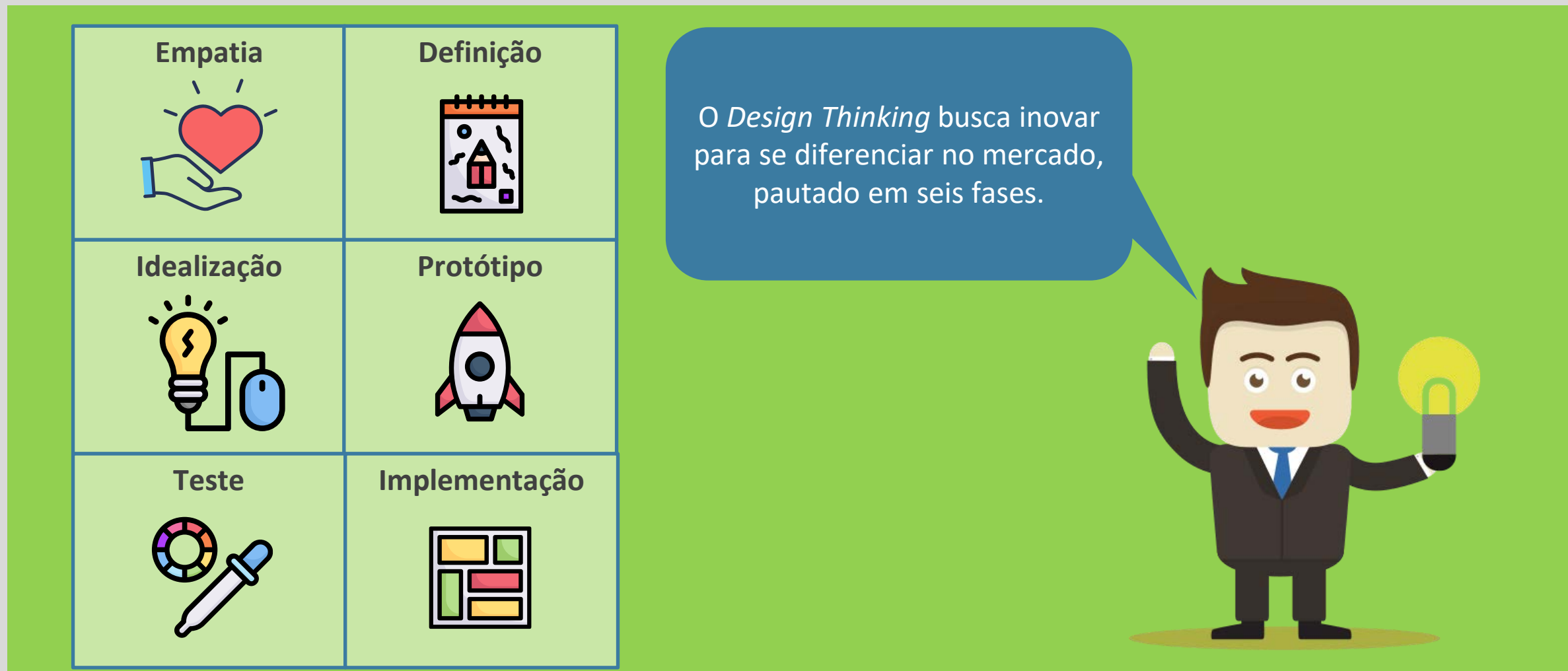
PESQUISA

PERSONA

MAPA DA
JORNADA

ATIVÇÃO

CX, UX e suas variações



CX, UX e suas variações

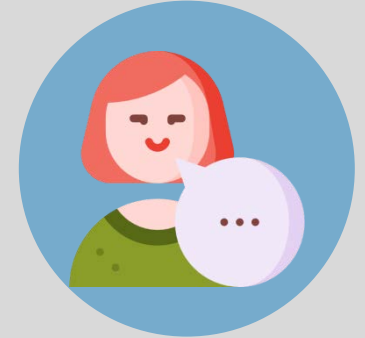
Com uma análise completa de dados internos e externos, a empresa cria usuários fictícios para direcionar a visão e o design de uma nova solução.

CX, UX e o Gerenciamento de Serviços



Determinar e gerenciar as expectativas de um consumidor é desafiador, pois:

- Essas expectativas são subjetivas;
- Cada cliente tem uma expectativa diferente;
- As expectativas estão sempre mudando, e por isso, elas precisam ser sempre revisadas.



- As organizações de gerenciamento de serviços precisam saber o que é o CX, o UX e sua importância.
- É preciso lidar com problemas e solicitações da mesma forma que você lidaria diretamente com um consumidor.
- O **CX** é construído ao longo do tempo, por meio de várias interações. Já a **satisfação do cliente** se baseia em um momento instantâneo.

CX, UX e o Gerenciamento de Serviços

Para avaliar uma prática CX e UX, o Gerenciamento de Serviços deve considerar:



É impossível concluir se os resultados desejados estão sendo alcançados sem medir a experiência do cliente;



Experiências de funcionários de baixa qualidade podem afetar uma organização, e por isso, o EX pode ser aplicado para melhorar esse desempenho;



Um provedor de serviços deve procurar pontos de contato que ajudem a melhorar o CX.

Entrega Contínua



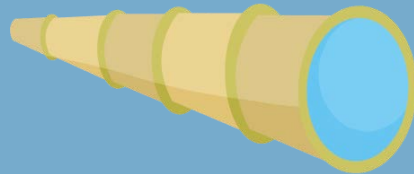
- A **Entrega Contínua** acontece com a integração contínua do software concluído pelo Desenvolvimento, por meio de executáveis e testes automatizados para detectar problemas. O objetivo é que o software esteja sempre disponível para ser liberado durante todo o seu ciclo de vida.

A Entrega Contínua dá suporte às práticas **Ágil** e **DevOps**.

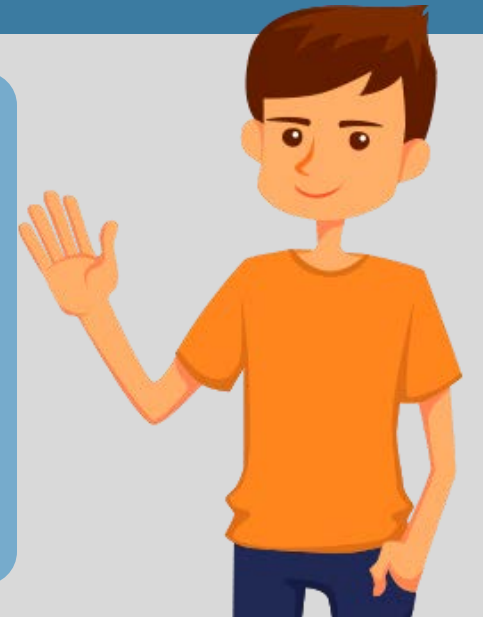
RISCO REDUZIDO



PROGRESSO DEMONSTRÁVEL



FEEDBACKS FREQUENTES



Entrega Contínua

Uma empresa que adota a Entrega Contínua trabalha com:

Implantação de software em todo o ciclo de vida;



Equipes que priorizam o software implantável em vez de novos recursos;



Obtenção de feedbacks rápidos e automatizados sobre a prontidão de produção do sistema;



Possibilidade de implantações *push-button* em qualquer versão do software para qualquer ambiente sob demanda.



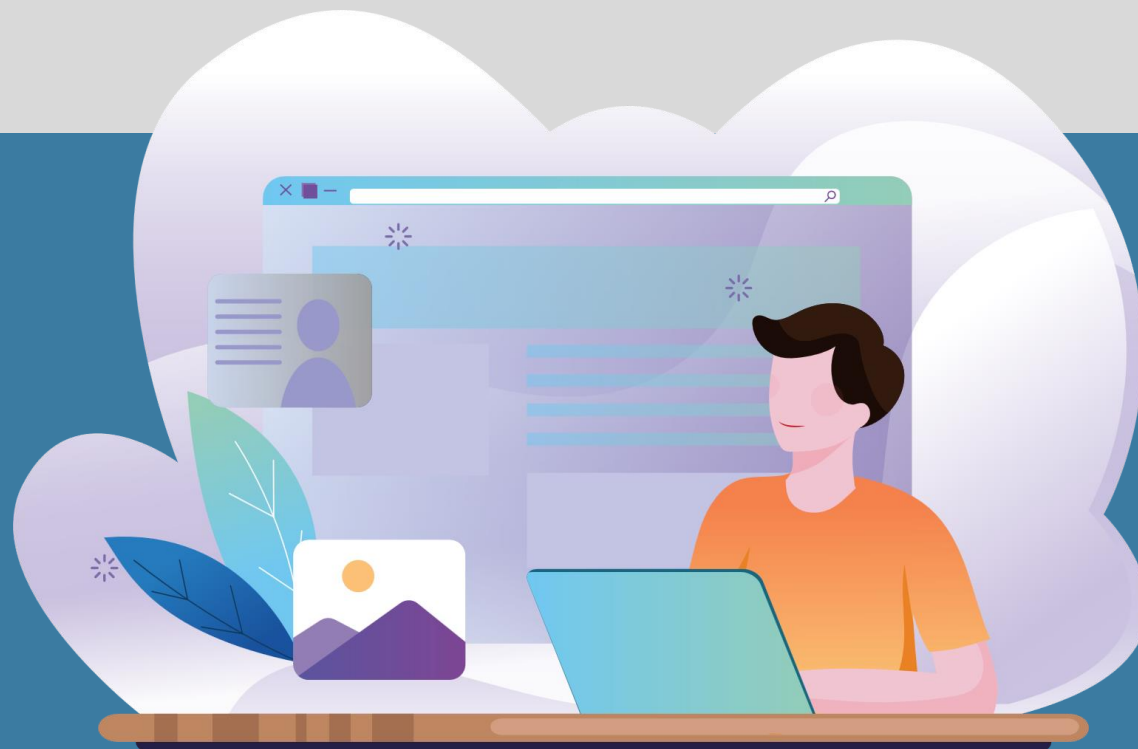
A **Entrega Contínua** faz com que as implantações frequentes sejam feitas, se a organização desejar. O software pode estar pronto em um ambiente de teste, mas não ser implantado. Os consumidores também podem preferir lançamentos mais lentos.

Fazer isso durante o Desenvolvimento elimina a necessidade de Testes e Integrações no final do projeto. Fica mais fácil identificar erros no início, evitando os débitos técnicos e priorizando a qualidade. Um **débito técnico** reflete o trabalho de desenvolvimento extra que surge quando o código mais fácil de implementar a curto prazo é usado em vez da melhor solução geral.

Entrega Contínua

Testes ————— Produção

Garantindo que o código funcione



Entrega Contínua



Monitorar o pipeline



Sucesso

Conceitos-Chave da Entrega Contínua

Integração contínua

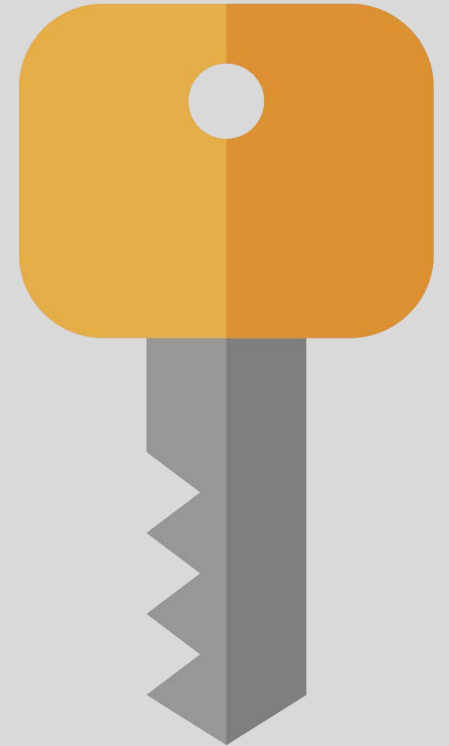
- Conceito que aborda construção de qualidade na origem. Diversas variações do código são integradas ao código principal, para que os testes identifiquem problemas nas etapas iniciais. Essa integração envolve o check-in do código ao menos uma vez a cada 24 horas.

Implantação contínua

- Conjunto de práticas que permitem que todas as alterações que passam nos testes automatizados sejam implantadas na produção.

Testes contínuos

- Com os testes contínuos, uma instalação de teste está em operação o tempo todo, por meio da automação. A instalação monitora falhas, e a versão volta para o Desenvolvimento ou segue para a implantação, dependendo do resultado.



Conceitos-Chave da Entrega Contínua

Alguns aspectos a serem considerados sobre os testes contínuos:

- Os scripts de teste automatizados precisam ser desenvolvidos e mantidos, além de acompanhar possíveis mudanças;
- Os dados devem ser controlados e armazenados;
- As condições apropriadas devem ser preservadas;
- Os mecanismos de alerta, que detectam as falhas, devem ser colocados em prática;
- Os resultados precisam ser identificados e programados para a detecção de falhas;
- Resultados inesperados podem rejeitar um lançamento;
- Instalações devem estar prontas para testar novos lançamentos, proporcionando a liberação para implantação assim que o teste acontecer.

Selecionando a Entrega Contínua como uma Prática de Gerenciamento

A Entrega Contínua é mais adequada para:

- Organizações que querem maximizar os resultados do Ágil, DevOps, Lean, ou Shift Left, monitorando o desenvolvimento até à implantação;
- Organizações que desejam minimizar os riscos associados aos testes e encontrar os erros antes que eles se tornem caros demais para correção;
- Empresas que querem minimizar atrasos relacionados aos testes;
- Empresas que querem gerenciar serviços e aplicações voláteis com mais eficiência;
- Organizações que atualmente tem muitos desenvolvedores, ou que atuam com equipes de Desenvolvimento geograficamente separadas.



Selecionando a Entrega Contínua como uma Prática de Gerenciamento

Entretanto, essa prática pode não ser benéfica em alguns casos:

Organizações de desenvolvimento sem integração das ferramentas no gerenciamento do ciclo de vida, ou que não tem recursos de automação;



Empresas que tem más práticas na garantia da qualidade e nos testes;



Organizações com pequenos esforços de desenvolvimento, onde a Entrega Contínua significaria sobrecarga;



Empresas onde o ritmo de mudanças nos negócios é fraco ou está em declínio.



Antes de adotar a Entrega Contínua como uma prática, pense se ela realmente é necessária.

Benefícios e Desafios da Entrega Contínua

Muitos benefícios da Entrega Contínua também sustentam outras práticas progressivas, como o Ágil, o DevOps, o Lean e o Shift Left.

- Suporte para os princípios de práticas progressivas, realizando Shift Left nas atividades de teste e implantação;
- Ciclos de vida de desenvolvimento pra lançamento mais rápidos;
- Suporte a equipes independentes de desenvolvimento, maximizando o tempo e esforços nas atividades importantes dessa fase, em vez de focar na integração e teste;
- Detecção de erros na integração no início do desenvolvimento, corrigindo as falhas de forma mais fácil e econômica;
- Apoio ao Ágil com desenvolvimento em pequenos incrementos, abordando também como esses incrementos vão ser testados e implantados de forma eficiente.

Benefícios e Desafios da Entrega Contínua

A Entrega Contínua reserva muitos desafios para a sua operação:

- Falta de financiamento ou compromisso da gestão para aquisição das ferramentas e automação necessárias para o teste e implantação;
- Integração e automatização das atividades de desenvolvimento com as de teste e implantação;
- Foco em testes e implantação que podem se beneficiar mais primeiro;
- Reconhecimento de uma abordagem iterativa para construção de recursos de Entrega Contínua, já que isso funciona melhor do que implementar tudo de uma vez;
- Convencer a organização de que a implantação contínua não é o mesmo que Entrega Contínua;
- Comprometimento para construir habilidades de Entrega Contínua e enfrentar a resistência daqueles que acreditam que o esforço pode ser mais bem gasto na construção de mais aplicações;
- Encontro do equilíbrio entre a frequência dos compromissos de código e as cargas no teste com a implantação para eliminar gargalos e atrasos.

Entrega Contínua e suas Variações

- Gerenciamento do Ciclo de Vida do Aplicativo (ALM):

Planejar



Projetar



Construir



Testar



Implantar



Operar



- Com o ALM, todo o fluxo de trabalho do desenvolvimento é monitorado, controlado e rastreado.
- O suporte para esse gerenciamento ocorre com análises, painéis e relatórios.
- Teste Automatizado** - não é um conceito novo, já que com ele, os testes tradicionais são definidos em códigos ou scripts, com backups de dados e cenários de teste, sem intervenção humana.

Entrega Contínua e suas Variações



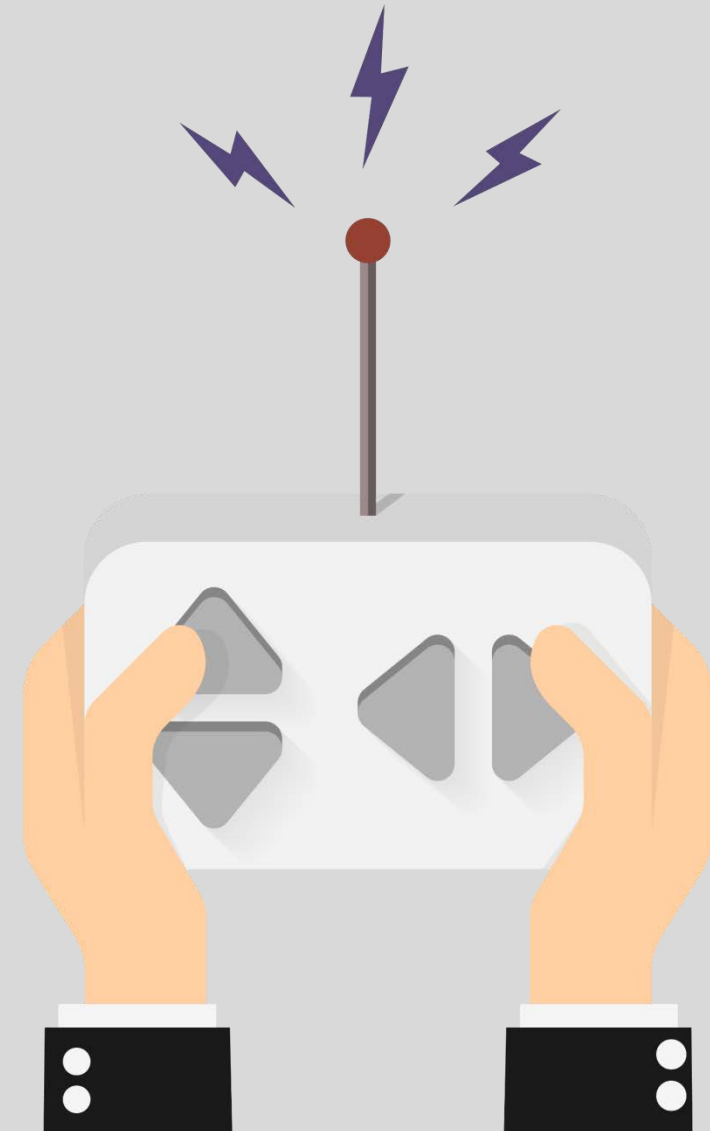
Os testes automatizados nem sempre estão “ativados”.

- Na Entrega Contínua, os fluxos de trabalho estão em vigor para priorizar os riscos do negócio, identificando quais são os mais importantes.
- A Entrega Contínua inclui um meio de identificar os riscos relacionados e prevenir a recorrência de defeitos semelhantes.

Entrega Contínua e o Gerenciamento de Serviços

A **Entrega Contínua** tem impacto em diversas atividades do Modelo VeriSM, incluindo as atividades no estágio “**Definir**” e o próprio **Controle de Mudança**.

- **Controle de Mudança** ainda será registrado; porém, as reuniões e as análises de impacto das mudanças serão reduzidas, por conta da automação na Entrega Contínua.
- **Testes e Implantação:** os testes estarão sempre ativos e automatizados.
- **Gerenciamento de Lançamento:** Práticas tradicionais de lançamentos das versões do software serão automatizadas. A integração contínua sustenta a introdução do código em testes contínuos e instalações de entrega.



Entrega Contínua e o Gerenciamento de Serviços

“Definir”: enquanto o desenvolvimento foca no código, outros serviços estarão disponíveis, para dar suporte ao:

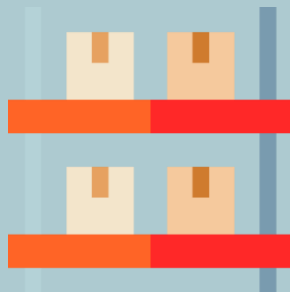
Gerenciamento de disponibilidade

Garantindo redundância e backup adequados;



Gerenciamento de capacidade

Garantindo mecanismos adequados para dar suporte aos negócios;



Continuidade de negócios

Garantindo que os planos de recuperação não sejam comprometidos com novos códigos;



Segurança

Garantir que os mecanismos de segurança sejam colocados em prática e não sejam perdidos por alterações;



Fornecedores externos

Poderá ser ratificado a aplicação dos requisitos de fornecedor e o funcionamento de qualquer integração;



Equipe de Suporte/Service Desk

Criando um fluxo adequado de informações e conhecimento para suporte e resposta aos consumidores.



Kanban e Teoria das Restrições

Kanban - Teoria das restrições

Teoria das Restrições



O Kanban é uma ferramenta Lean, que otimiza o fluxo enquanto reduz o trabalho em andamento.

Busca reduzir a sobrecarga, o tempo ocioso e o desperdício.

Kanban e Teoria das Restrições

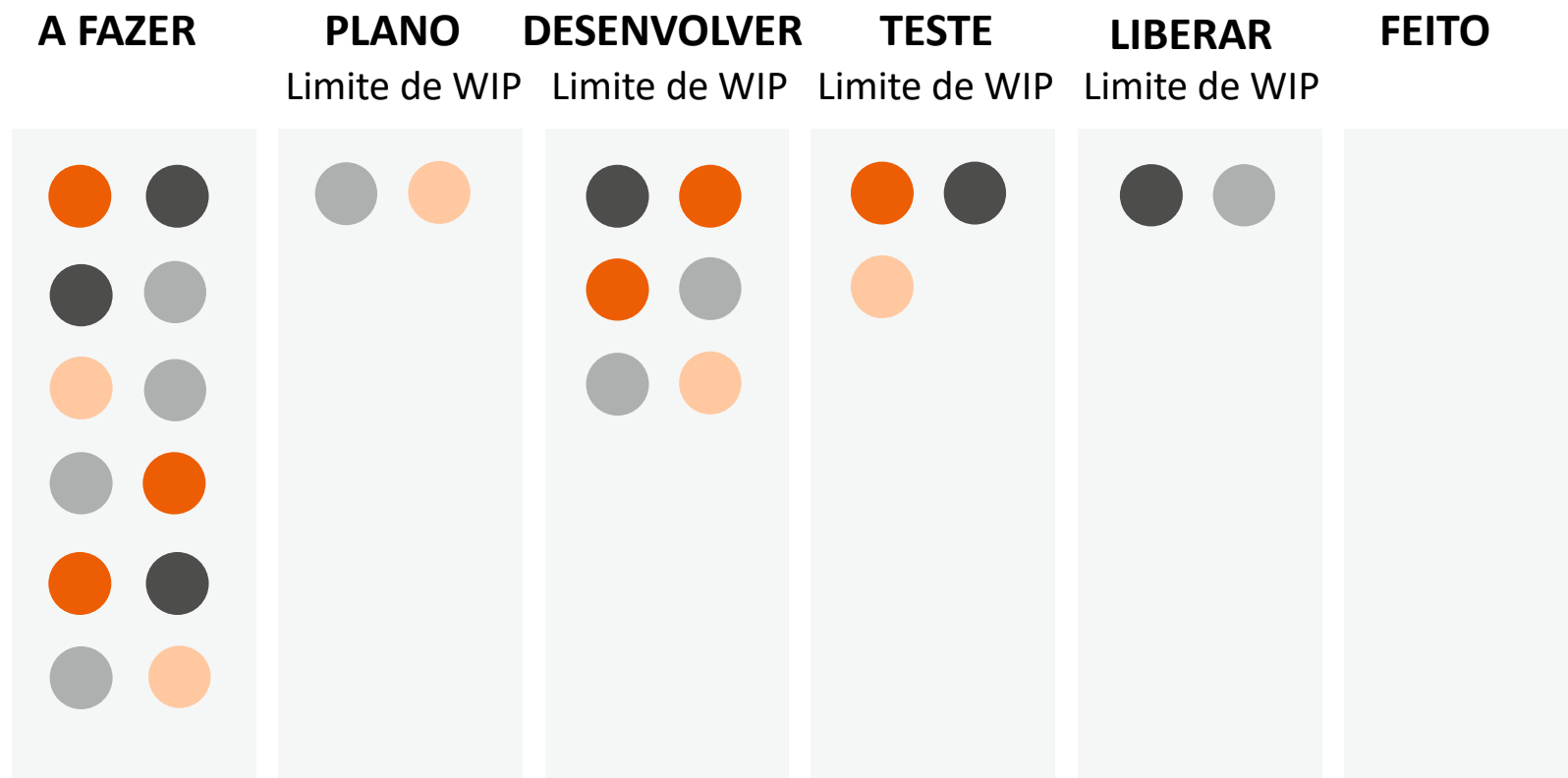


Figura 60 Exemplo de um Quadro Kanban

Kanban e Teoria das Restrições

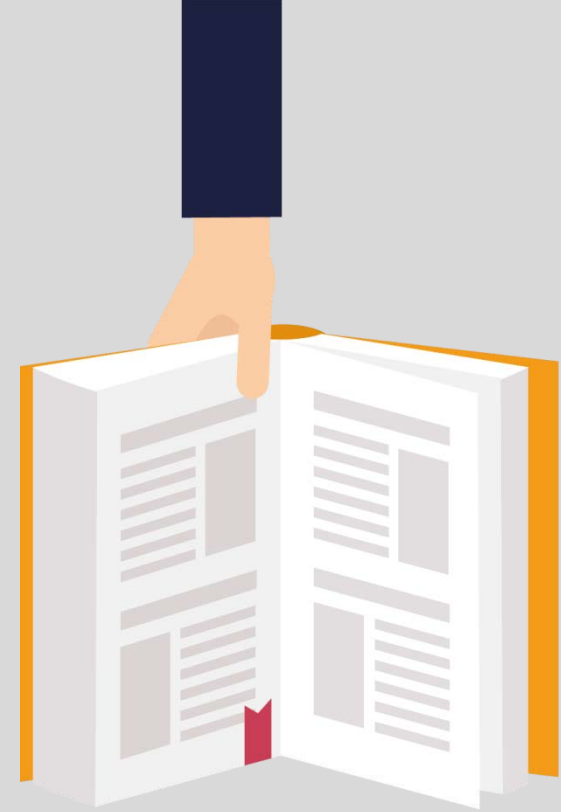
A Teoria das Restrições é uma forma de verificar o fator mais importante que limita a organização de atingir um objetivo.

É possível identificar as restrições e reduzir ou remover o impacto do gargalo, aumentando a eficiência.

A teoria das restrições reconhece:

- Cada processo tem pelo menos uma restrição que pode ser um fator limitante;
- O processo é bem-sucedido quando pode operar até a capacidade de suas restrições;
- Melhorar as restrições é também melhorar todo o processo ou sistema.

A **Teoria das Restrições** é uma abordagem que reconhece que todo processo pode se tornar um gargalo.



Kanban e Teoria das Restrições

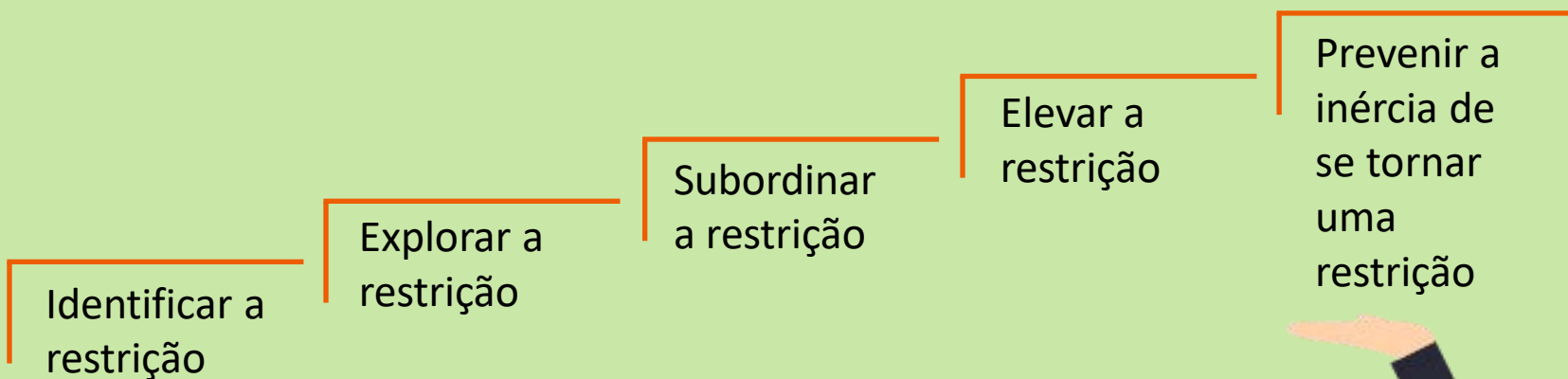
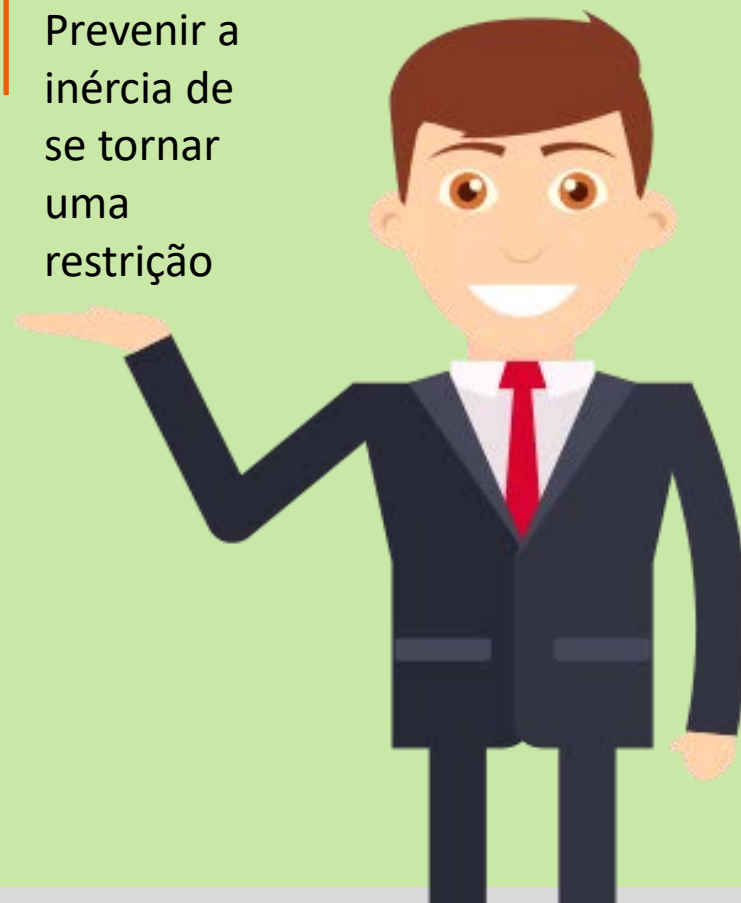


Figura 61 Cinco Passos de Enfoque



Kanban e Teoria das Restrições

PASSO	DESCRIÇÃO
Passo 1: Identificar a restrição	Identificar a restrição corretamente. Se a restrição é identificada incorretamente, os passos seguintes vão focar seus recursos na área errada.
Passo 2: Explorar a restrição	Melhorias rápidas são realizadas usando recursos existentes. Vitórias rápidas podem ser implementadas geralmente com pouco esforço extra, entregando benefícios imediatos.
Passo 3: Subordinar a restrição	Revise todas as outras atividades do processo para garantir que elas atendem às necessidades da restrição.
Passo 4: Elevar a restrição	Se a restrição ainda existe, veja o que pode ser feito para eliminá-la. O trabalho continua até que a restrição seja removida. Isto pode necessitar de recursos ou investimentos adicionais. Quando algo deixa de ser uma restrição, ela é eliminada. Isso não garante que o processo será perfeito. É provável que haja restrições em outros pontos que necessitam atenção. Podem também haver restrições que não podem ser totalmente eliminadas, mas ainda devem ser minimizadas.
Passo 5: Prevenir que a inércia se torne uma restrição	Os 5 passos de enfoque são um ciclo de melhoria contínua. Assim que uma iteração é concluída, o ciclo recomeça, identificando e lidando com outros gargalos.

Kata e Kaizen de Melhoria

Kata/Kaizen são conceitos que visam criar uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua.



Praticar o que se chama de Kata de Melhoria é pensar e agir de forma estruturada, até que o padrão se torne um hábito.

O Kata de Melhoria baseia-se em descobertas feitas ao longo do caminho.

Pode ser dividido em quatro etapas:

1

Compreender a visão ou o sentido a longo prazo;

2

Manter a condição atual;

3

Estabelecer o próximo alvo ou condição;

4

Planejar, verificar e agir em direção ao próximo alvo.

Kata e Kaizen de Melhoria

No conceito Kata, é preciso sempre responder cinco questões ao definir o próximo alvo:



- Qual é a condição-alvo?
- Qual é a condição real?
- Quais os empecilhos ao tentar atingir a condição desejada?
- Qual é o próximo passo?
- Quando podemos agir e ver o que aprendemos ao dar esse passo?

Análise SWOT

ANÁLISE SWOT

Pontos Fortes



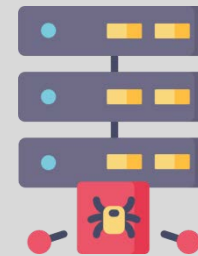
Pontos Fracos



Oportunidades



Ameaças



Um SWOT pode ser usado:

- Para criar um planejamento estruturado com o objetivo de avaliar um novo serviço ou produto que está sendo produzido;
- Para determinar um conjunto estratégico de ações.



Análise SWOT

Uma reunião SWOT permite que os participantes colaborem criativamente, identificando obstáculos e criando uma estratégia para superar os obstáculos. Uma análise SWOT pode ser dividida em nove etapas:



- Reunião que analisa o objetivo que está sendo examinado;
- Explicação do gráfico SWOT;
- Desenvolvimento do SWOT inicial com a alta gestão;
- Separação do grupo em equipes menores;
- Preenchimento do SWOT com mais detalhes por parte de cada equipe;
- Nova reunião do grupo;
- Apresentação do SWOT de cada subgrupo;
- Registro do SWOT dos subgrupos, mesclando com o SWOT original;
- Análise das ameaças e fraquezas listadas, identificando as ações que podem ser tomadas.

Análise SWOT

Razões para prosseguir

Fatores internos

PONTOS FORTES

- Ter conhecimento especializado e único na indústria para resolver o problema;
- Ter uma alta taxa estabelecida de satisfação da unidade de negócios para serviços já entregues no passado.

Fatores externos

OPORTUNIDADES

- Unidades de negócios têm colocado uma necessidade muito alta para a solução;
- Implementação abriria novos mercados de negócios;
- Implementação iria bloquear concorrentes de negócios;
- Implementação economizaria custos de mão-de-obra.

Razões para não prosseguir

FRAQUEZAS

- Ter recursos de pessoal e orçamento limitados para implementar;
- Não é muito bom em fornecer suporte contínuo depois que uma solução é criada;
- O tempo de implementação pode ser mais lento devido a muitas outras prioridades.

AMEAÇAS

- Outros podem facilmente copiar a solução e fornecê-la por conta própria;
- Outros podem implementar mais rapidamente;
- Outros têm mais recursos para fazer as coisas mais rapidamente;
- Os fornecedores já têm produtos que fazem algo semelhante.



VeriSM Foundation

Tecnologias Inovadoras e
Gerenciamento de Serviço



Objetivo do Módulo



Você vai conhecer as tecnologias inovadoras aplicadas ao gerenciamento de serviços. No decorrer desse módulo, será possível:

- Resumir as implicações da tecnologia no gerenciamento de serviço;
- Explicar os benefícios da nuvem, virtualização e automação;
- Explicar o impacto que “*big data*”, internet das coisas e computação móvel trazem para o seu dispositivo no gerenciamento de serviço;
- Definir “serverless computing”, inteligência artificial, Automação Robótica de Processos (Robotic Process Automation), Aprendizado de Máquina e containerização em relação à entrega de serviço.

Implicações no Gerenciamento de Serviços

A primeira implicação é saber o que, onde, quando e como aplicar as tecnologias.

Muitas organizações perdem tempo e dinheiro investindo em tecnologias que não atendem as suas demandas, ou que não se alinham aos seus princípios de gerenciamento.



Implicações no Gerenciamento de Serviços

O Gerenciamento de Serviços precisa garantir:

- Consumidores envolvidos desde o início do desenvolvimento, para que o provedor de serviços não se baseie em “achismos” para detectar as necessidades;
- Alta gestão por dentro das necessidades do consumidor, para que a estratégia seja apropriada;
- Aprender com todas as experiências;
- Entender a necessidade do consumidor, sem adquirir uma tecnologia só porque ela está “na moda” ou porque é usada por um concorrente.

Consciência



Engajamento



Envolvimento dos consumidores



Implicações no Gerenciamento de Serviços

Outra implicação com as tecnologias inovadoras é que elas estão mais complexas e menos visíveis.



Qualquer coisa adquirida como um serviço pode transferir muita complexidade da organização fornecedora

Outras Implicações

As considerações do Gerenciamento de Serviços:



Saber o que é “bom o suficiente”;



Ter requisitos do consumidor claros e conferir quando eles mudam;



Aceitar que algumas organizações só oferecerão uma gama de serviços padrão;



Há uma demanda cada vez mais por velocidade na entrega dos serviços.

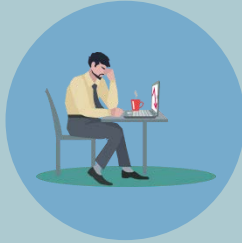
Outras Implicações

O gerenciamento de serviços precisa:

Garantir que o pessoal do provedor de serviços tem o nível de conhecimento necessário para a função;



Entender o que os funcionários de todas as áreas de capacidade de negócios precisam saber para ajudar no molde;



Compreender onde os serviços ou produtos são adquiridos.



Combinar as expectativas com a realidade.

Para isso, é preciso considerar:

Qual é o nível de maturidade atual da organização em relação às habilidades e recursos;

Se existem produtos ou serviços que impedem a adoção de novas tecnologias;

Se existe um caso de negócio ou justificativa para a proposta, e se os resultados esperados são compreendidos;

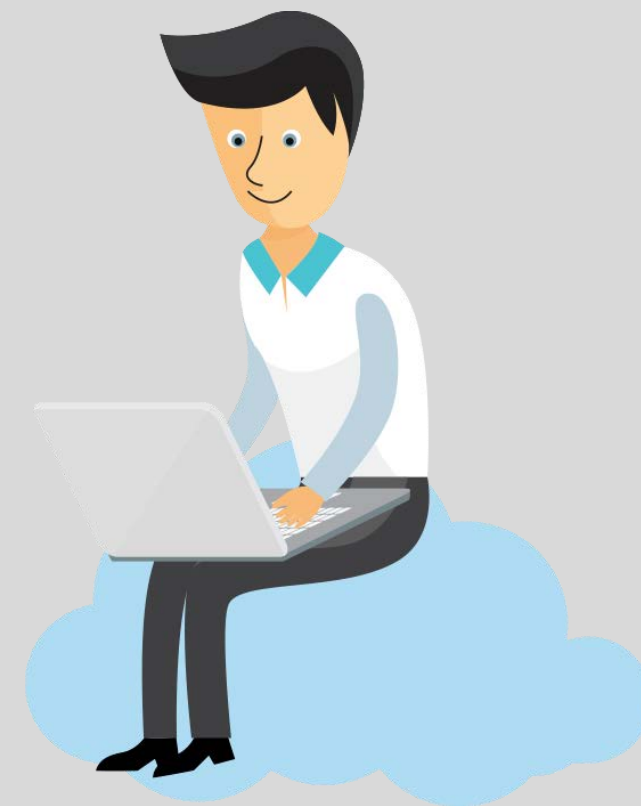
Equilíbrio entre custo e qualidade para os serviços terceirizados.

Nuvem

A nuvem fornece serviços de hospedagem utilizando a Internet como forma de acesso sob demanda a um *pool* de recursos de computação.

Os principais benefícios:

- Capacidade de pagar conforme o uso;
- Redução significativa dos riscos operacionais;
- Transparência sobre o custo dos serviços de TI;
- Economia em escala, com menos custo e complexidade;
- Acesso de qualquer lugar aos serviços;
- Rapidez no provisionamento de recursos de hardware e software.



Nuvem

A Nuvem é ótima tanto para grandes empresas quanto para pequenas startups. A maioria das organizações vai acabar adotando algum nível de automação e a computação em nuvem.

Transformar processos manuais em automatizados.

Muda o foco da TI. Agora, a concentração é na integração de serviços de muitos fornecedores.

É importante lembrar também que é preciso haver um nível de Governança acompanhando os gastos.

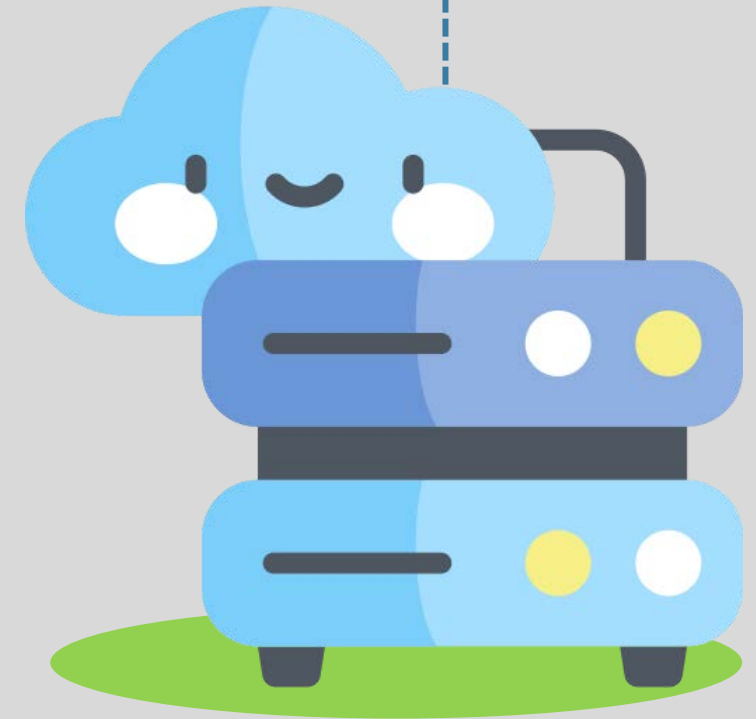


Ofertas de Serviços em Nuvem

São um meio de fornecer serviços gerenciados de forma externa pelo *Cloud Service Provider (CSP)*.

As características de um serviço em nuvem incluem:

- Serviço compartilhado por outros clientes, chamados de locatários;
- Consistência no serviço para todos os clientes;
- Acesso aos serviços por meio de uma rede e de interfaces específicas;
- Consumidores não sabem onde os programas que sustentam o serviço estão localizados;
- Consumidores não precisam saber como o serviço em nuvem é executado, nem detalhes sobre o software utilizado;
- Consumidores escalam seus serviços sem se preocupar com especificações.



Ofertas de Serviços em Nuvem

Como definir quais partes do serviço vão para a nuvem?

Como ela será utilizada?

Para ajudar, os provedores de nuvem segmentam seus serviços geralmente de três formas:

Infraestrutura como serviço (IaaS): tipo mais básico de serviços em nuvem. Os provedores oferecem infraestrutura como computação, além de acesso aos recursos via assinatura. Os assinantes pagam de acordo com o uso dos recursos.

Plataforma como serviço (PaaS): serviço destinado ao desenvolvedor de aplicativos. Vários recursos são usados pelo Desenvolvimento, enquanto o provedor mantém essas plataformas e disponibiliza o seu acesso aos desenvolvedores.

Software como serviço (SaaS): direcionado ao cliente final. Também trabalha com assinatura para que seja obtido o acesso ao software. Os provedores gerenciam a infraestrutura e as plataformas e os assinantes não gerenciam esses elementos. Isso simplifica a manutenção e o suporte.

Modelos de Implantação de Nuvem



Modelos de Implantação de Nuvem

Nuvem privada

A própria área da TI constrói e mantém sua Nuvem, oferecendo esse serviço para outros departamentos. Uma infraestrutura que está no próprio edifício da organização pode ser chamada de “local”.



PRÓS

- Controle de todos os aspectos da solução;
- Redução da preocupação com a segurança dos dados e aplicativos;
- Aproveitamento dos recursos que a TI já possui.

CONTRAS

- Economia em escala limitada;
- Investimento de muito capital, até por precisar de um espaço físico;
- Risco operacional contínuo.

Modelos de Implantação de Nuvem

Nuvem pública

Os serviços são de responsabilidade de um fornecedor externo, por meio da Internet, para muitos clientes. O provedor não tem nenhum vínculo com o cliente.



PRÓS

- Evitar investimentos em infraestrutura;
- Pagar apenas o que a empresa usar;
- Dimensionamento e demanda sob responsabilidade do provedor;
- Risco operacional mais baixo.

CONTRAS

- Maior preocupação com a segurança dos dados e aplicativos;
- Mais problemas de desempenho para locais que não tem banda larga;
- Mudanças por parte do provedor em horários que atrapalhem a organização.

Modelos de Implantação de Nuvem

Nuvem híbrida

Combinação das nuvens privadas e públicas. A infraestrutura da nuvem privada que está no local, nesse caso, está vinculada a uma pública.



PRÓS

- Mais flexibilidade;
- Capacidade temporária se a nuvem privada precisar de mais recursos em curto prazo;
- Mais facilidade para lidar com picos imprevisíveis de demanda.

CONTRAS

- Maior necessidade de coordenação;
- Alterações que um provedor pode fazer na infraestrutura em horários não adequados.

Modelos de Implantação de Nuvem

Nuvem comunitária

- Modelo com múltiplos provedores e TI, que compartilham infraestrutura, direcionando um conjunto específico de recursos.



PRÓS

- Atende as necessidades de interesse especial.

CONTRAS

- A governança e o acordo sobre padrões podem ser um problema;
- Mais caro que as nuvens públicas e híbridas.

Segurança e Privacidade na Nuvem

A segurança sempre foi uma preocupação no uso de nuvens que não são privadas. Essas preocupações incluem:

Restrições sobre
como os dados são
armazenados;

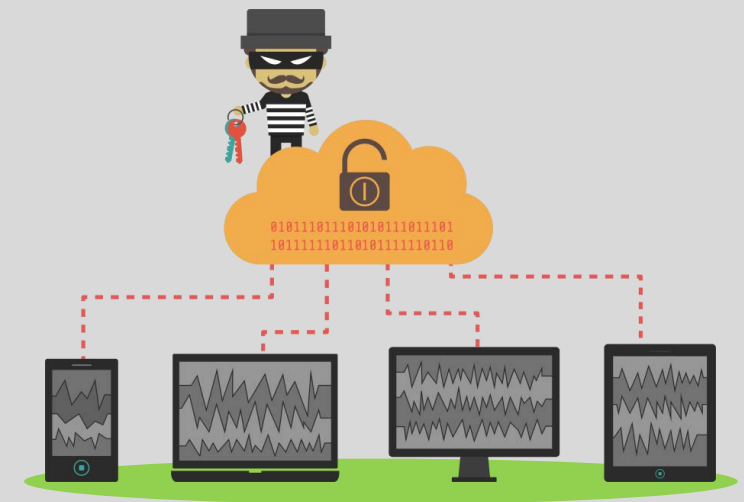
Possibilidade da Nuvem ser hackeada;

Alteração,
corrupção ou
exclusão dos
dados por parte do
provedor;

Compartilhamento de informações privadas com outras organizações.

O provedor acessar dados residentes da sua nuvem;

Propriedade legal dos dados;



Segurança e Privacidade na Nuvem

Ocorreram avanços na segurança. Isso inclui:

- Garantias de que o provedor indenizará integralmente a segurança e a garantia de ofertas em Nuvem;
 - Criptografia para que os dados não sejam acessados por outras pessoas;
 - Modelo de entrega híbrido, para que os dados confidenciais possam ser armazenados no mesmo local.
-
- 
- A segurança é sempre responsabilidade da organização que utiliza os serviços em nuvem e não do fornecedor. As análises de segurança não devem depender apenas dos recursos de segurança do provedor.

Virtualização



Os principais benefícios:

- Maximização do uso de componentes da infraestrutura física;
- Recuperação mais rápida dos componentes em casos de falha;
- Maior capacidade de provisionar componentes em minutos;
- Capacidade de mover componentes de uma plataforma física para outra de forma rápida, equilibrando a demanda;
- Economia e diminuição de custos para licenciamento, garantia e suporte;
- Redução do uso de energia, espaço e de impacto ambiental.

Virtualização

Diversos dispositivos de rede podem ser virtualizados, para que qualquer tipo de ajuste relacionado a configuração, manutenção e restauração, seja feito em precisar colocar os componentes da rede offline.



Tendência

Maximizar o uso do hardware de armazenamento

**Provisionando/
Desativando**

Rapidamente

Desktops virtualizados

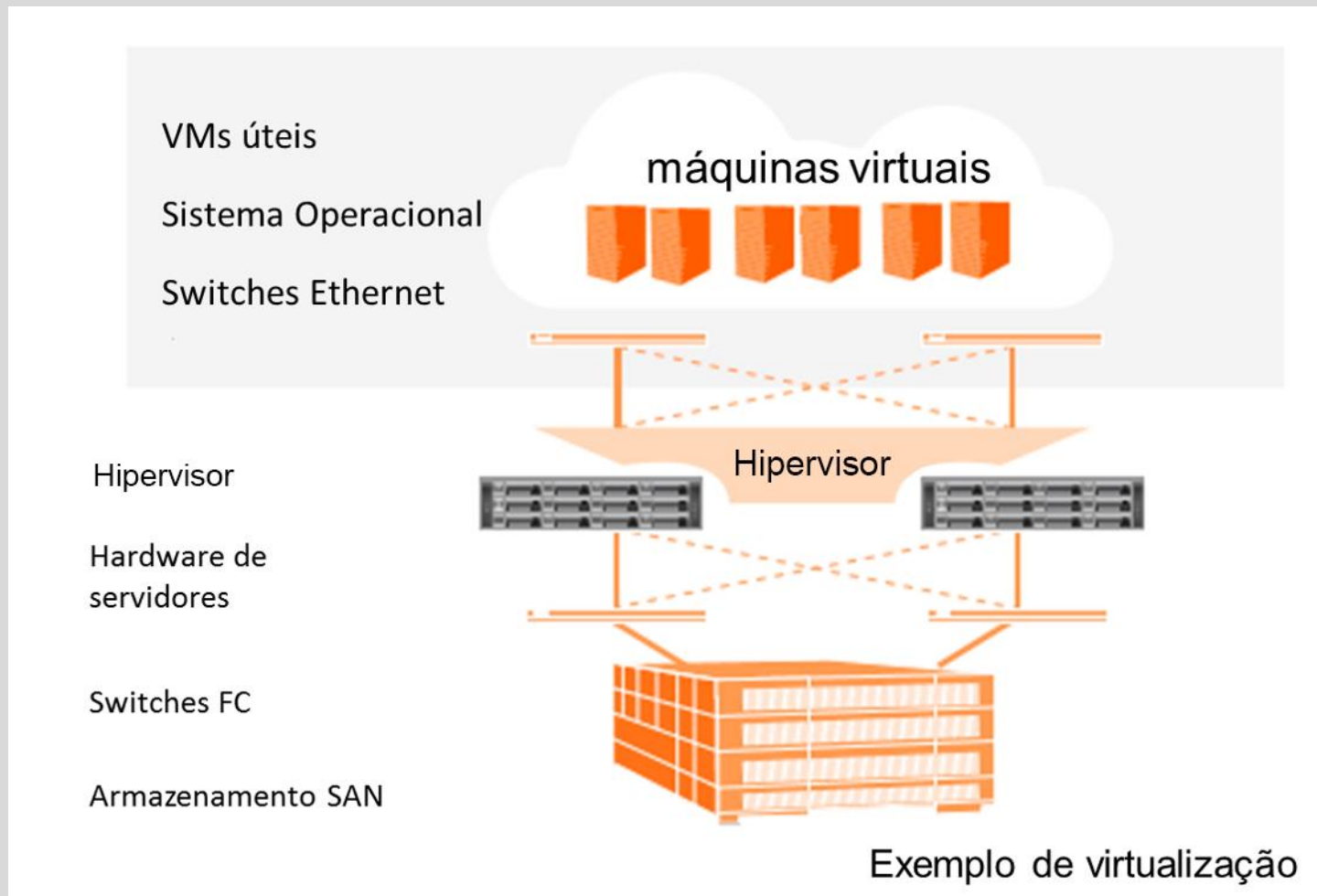
Benefícios no Gerenciamento de imagem/Mais atualizações



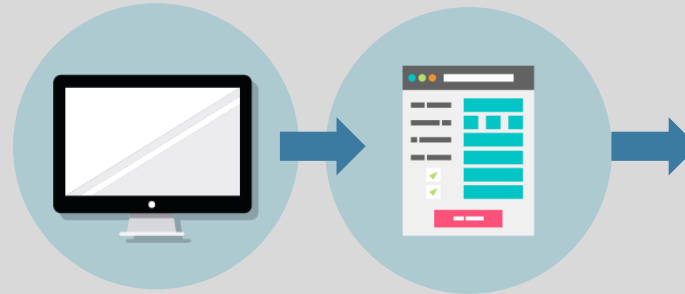
Como Funciona a Virtualização?



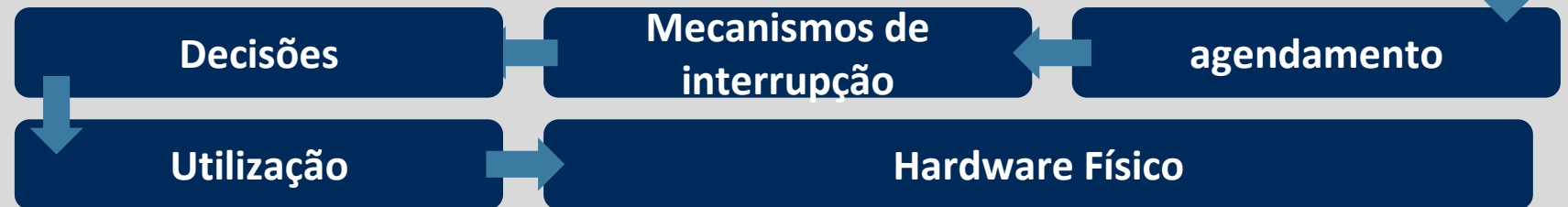
É importante entender a sua mecânica a fim de evitar problemas.



Como Funciona a Virtualização?



Os servidores virtuais são conectados por meio da rede a uma plataforma de hospedagem chamada **hipervisor**. Sua função é fazer os servidores virtuais parecerem físicos.

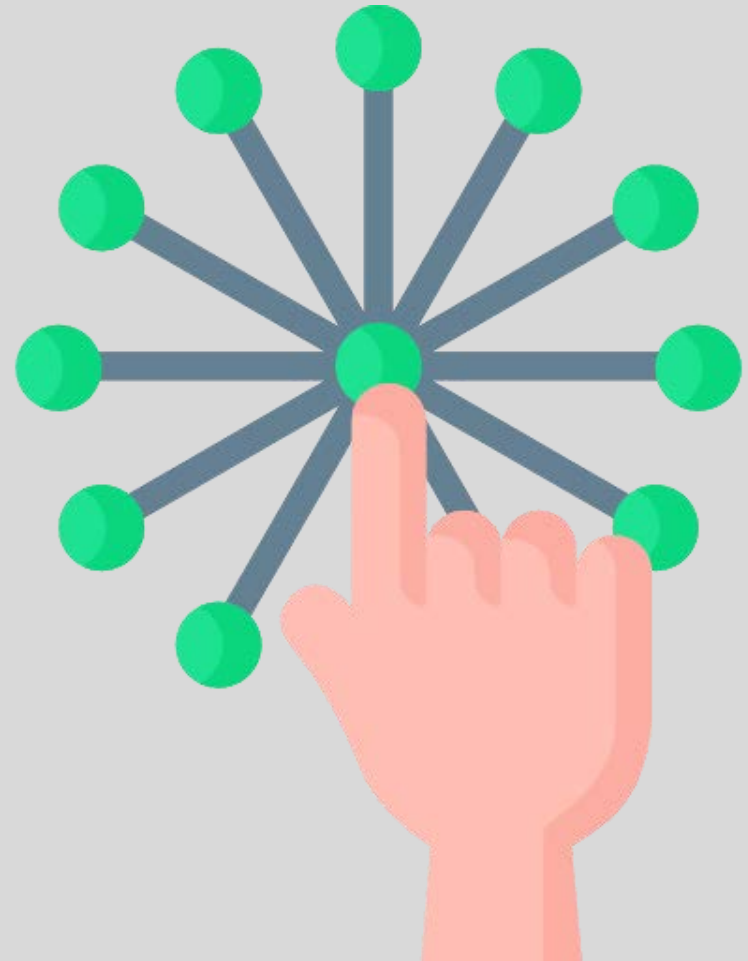


- Uma máquina virtual que está ociosa pode ser trocada por outra que está pronta para processar. Conforme essa troca ocorre, todos os elementos operacionais são cuidadosamente armazenados.
- Entender a virtualização é o que garante determinar quais cargas de trabalho funcionam com virtualização e quais não funcionam.

Virtualização e o Controle da Mudança

- Os ajustes e lançamentos que são implementados em um hardware de forma virtualizada tem baixo risco.
- No caso de alterações em hipervisores e hardwares físicos, mudanças mais simples nesses componentes podem afetar muitos dispositivos de uma vez, aumentando o risco.

Scripts → Programas de automação → Um erro → Interrupção → Várias atividades



Virtualização e o Controle da Mudança



- Mudanças importantes em dispositivos virtualizados podem ter um nível de risco baixo, não precisando de tanto controle.
- Pequenas mudanças em hipervisores e hardwares físicos que oferecem suporte a dispositivos virtualizados, representam riscos elevados. Então, é preciso acompanhar essas de perto.

Automação

A automação possui um papel importante no ambiente organizacional, reduzindo ou eliminando a participação humana nos processos.



Não é algo obrigatório

Velocidade: scripts e execução de código são mais rápidos que as mãos humanas;

Precisão: tarefas são padronizadas, e os erros são menos prováveis;

Execução: a automação garante que o mesmo conjunto de ações e políticas sejam aplicadas;

Experiência: mais fácil manter uma experiência ideal ao consumidor;

Escalável: atendendo à demanda e ao crescimento;

Eficiência de custos: as operações ficam mais econômicas.

Automação



É preciso identificar os problemas no processo, mapeá-los e ter uma ideia de onde estão os atrasos, os erros e o retrabalho.

Cenários ideais para aplicar a automação:

- Tarefas repetitivas e de alto valor;
- Operações que exigem precisão e velocidade;
- Trabalhos mais propensos a erros;
- Fluxos de comunicação;
- Recuperação de falhas;
- Gargalos de fluxo de trabalho;
- Monitoramento e notificação;
- Procedimentos operacionais padrão.

Big Data

- Big Data significa ter acesso a uma única fonte de descoberta e análise contínua de todos os ativos de dados que existem na empresa.
- Oportunidade comercial: explorar uma massa de dados, que pode fornecer *insights* sobre o negócio.



Principal desafio

Quantidade dos dados

Formatos

Locais múltiplos

- Utiliza de tecnologias inovadoras para fazer uma série de ações no armazenamento de dados muito grandes, de maneira rápida e econômica.

Big Data

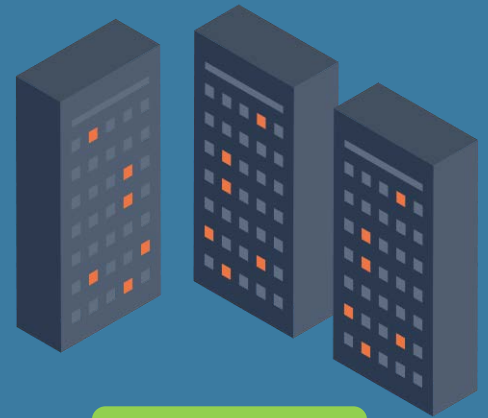


Ecosistema integrado

Pode lidar com todo tipo de tarefa relacionada a dados

Principais características:

- Rastreamento e observação de dados conforme eles mudam;
- Disponibilização de dados em tempo real;
- Manipulação dos dados de vários formatos, de maneira contínua, fundindo elementos para formar as peças que faltam;
- Uso do Aprendizado de Máquina para detectar e analisar padrões;
- Utilização dos dados produzidos e consumidos como um subproduto das interações digitais em toda a organização.



Big Data

Como Funciona o Big Data?

Arquitetura integrada

Suporte a um sistema amplo de funções

Armazenamento, análise e Gerenciamento de Dados

Essa arquitetura ampla inclui:

- **Fontes de dados:** dados estruturados e não estruturados, vindos de sistemas de aplicativos, plataformas operacionais, sensores, logs, sites de mídias sociais e da Internet;
- **Plataformas de dados:** plataformas de descoberta e outras que armazenam dados;
- **Análise de dados:** sistemas que examinam e transformam os dados em *insights* de valor para o negócio;
- **Visualização de dados:** gráficos, diagramas, modelos e relatórios que destacam insights e cenários de modelo.



O mais importante, quando falamos de Big Data, é garantir a agilidade e a eficiência.

Como Funciona o Big Data?

Caso	Exemplos de uso
Pesquisa de medicamentos	Conectando a origem, a hora e o local de cada prescrição, uma unidade de pesquisa pode identificar atrasos consideráveis entre o lançamento de qualquer medicamento e seu uso pelos pacientes.
Melhorias na Saúde	Fornecendo medicina personalizada e análises prescritivas, análises preditivas para atendimento do paciente e intervenção do risco clínico.
Análise de Mercado	Utilizando padrões e tendências de compra para personalizar conteúdo e mensagens que atraem os consumidores.
Jornalismo	Usando Big Data para fornecer insights inovadores e exclusivos.

Internet das Coisas



Acompanhou o surgimento dos dispositivos com acesso à Internet e um endereço IP.

Exemplos:

Aparelhos Smart;

Medidores de Energia;

Automóveis;

Fabricação de máquinas para a linha de montagem;

Quase tudo que é integrado com componentes eletrônicos, sensores, ou softwares.



Internet das Coisas

Principais requisitos de sistemas e que coletam e utilizam dados de IoT:

- Início da coleta de dados dos dispositivos gerenciados;
- Acompanhamento dos dispositivos e atividades de transmissão dos dados;
- Conexão segura;
- Relatórios sobre o sucesso e erro nas transmissões;
- Relatórios e análise dos dados coletados;
- Notificações geradas a partir de dados;
- Mecanismos de controle para os tipos de dados gerados pelo dispositivo, ou as configurações e ações com as quais ele será operado.



Internet das Coisas

O termo *Internet of Everywhere* também é utilizado, pela infinidade de inovações desenvolvidas.

Cada vez mais necessário o uso de Big Data, para gerenciar essas grandes quantidades de dados.

Alguns dos seus benefícios:

- Rastreamento de comportamento em tempo real;
- Otimização de processos;
- Feedback automatizado, com melhores dados sobre produtos e serviços;
- Criação de novos canais e processos de venda;
- Integração dos dispositivos, proporcionando uma melhor experiência ao consumidor.



Tecnologia de Computação Móvel

PROCESSADORES

REDES

DISPOSITIVOS MÓVEIS

COMPUTAÇÃO EM NUVEM

Exemplos:

- Laptops, notebooks e tablets;
- Celulares;
- Aparelhos remotos;
- Relógios, Roupas e óculos;
- Dispositivos que incluem sensores, alarmes e alertas;
- Serviços de Computação em Nuvem integrados com dispositivos móveis;
- Avanços nas tecnologias de rede;
- Avanços no gerenciamento de dispositivos móveis.



Tecnologia de Computação Móvel

É possível pensar em como essa tecnologia faz parte de quase tudo no âmbito profissional e pessoal. Isso se deve aos seus benefícios:

- Adaptação de aplicativos e serviços às necessidades individuais;
- Fornecimento de uma ampla variedade de canais de entrega e fontes de serviços;
- Serviços além do data center interno de TI;
- Redução das cargas de processamento do data center principal, aumentando confiabilidade, desempenho e diminuindo custos;
- Aumento da produtividade da força de trabalho;
- Mais colaboração entre equipes virtuais e locais distintos de arquivos.

Tecnologia de Computação Móvel



O uso das tecnologias móveis possui vários desafios.

Segurança – Monitorar as tecnologias quanto aos riscos, violações e ameaças;

Acesso – Prevenindo acessos não autorizados de outras pessoas;

Conectividade – Dispositivos precisam dela ou vão operar de modo ruim;

Energia – Dispositivos móveis dependem de fontes de energia para operar.

Bring Your Own Device (BYOD)

- O conceito de BYOD está ligado a quais tecnologias os funcionários devem usar e como eles utilizam seus próprios dispositivos para atividades relacionadas a trabalho.

Benefícios do BYOD:

- Funcionários mais satisfeitos;
- Menos despesas com tecnologias;
- Mais flexibilidade e produtividade no local de trabalho;
- Oportunidade para colaboradores trabalharem externamente, acessando os serviços de qualquer lugar;
- Suporte para os funcionários externos através dos dispositivos móveis;
- Permitir o trabalho em dispositivos que os funcionários estão mais familiarizados.



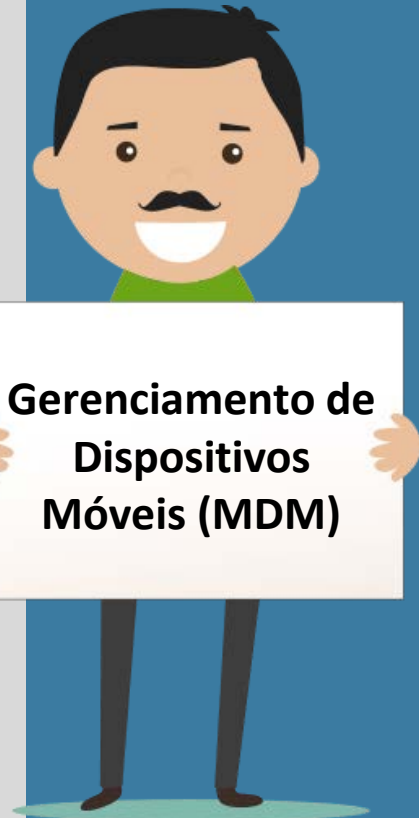
Bring Your Own Device (BYOD)

- **Trabalhar dessa forma permite vários riscos operacionais:**

- Risco de segurança em dispositivos comprometidos;
- Dispositivos de ex-funcionários, fornecidos pela organização e que agora podem ser passados a terceiros;
- Compartilhamento do dispositivo com outras pessoas;
- Questões de *compliance* ou conformidade;
- Suporte e manutenção por parte do fabricante do dispositivo e não da organização;
- Riscos de confidencialidade de dados e informações;
- Questões de legalidades sobre a propriedade do número de telefone e endereço IP do dispositivo;
- Dispositivos hackeados ou com *jailbreak*.



Gerenciamento de Dispositivos Móveis (MDM)



Alguns dos controles do MDM incluem:

- Inventário e descoberta de dispositivos que são propriedades do funcionário;
- Monitoramento de dispositivos, seu uso e acesso;
- Desligamento dos dispositivos que não devem ter acesso;
- Apagamento dos dados e informações importantes de dispositivos em caso de perda, roubo ou desligamento do funcionário;
- Definição e obtenção dos atributos do dispositivo para se certificar que a operação respeita as políticas de segurança;
- Garantia que os dispositivos não introduzam malware;
- Mecanismos para que os dispositivos dos funcionários se conectem com segurança à rede da empresa.

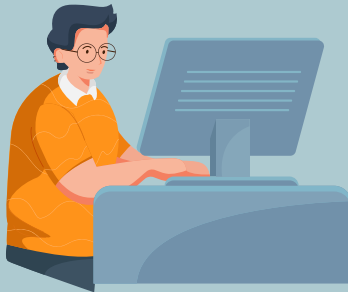
Gerenciamento de Dispositivos Móveis (MDM)

Sobre o BYOD, é importante que as organizações tenham uma política clara.

O uso aceitável



Dispositivo e
suporte



Reembolso



Segurança



Gerenciamento
de riscos



A política BYOD precisa ser integrada a política de segurança da empresa. Devem haver programas ou treinamentos para garantir que os funcionários conheçam e entendam as políticas.

Serverless Computing e Inteligência Artificial



- *Serverless Computing*: modelo de utilitário baseado em nuvem que acaba ocultando funções de *back-end*, como gerenciamento de capacidade e de demanda.

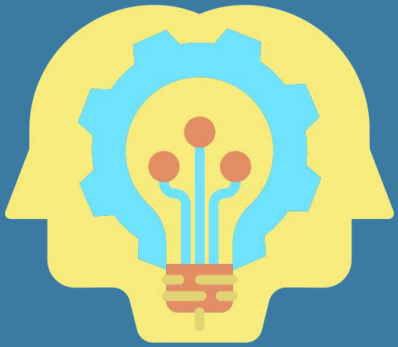
- Permite que os desenvolvedores se concentrem nas funções que estão criando, deixando o *back-end* para o provedor.



- A natureza do *Serverless Computing* é a redução dos custos operacionais.



Serverless Computing e Inteligência Artificial



- Inteligência artificial (IA): Captura de inteligência humana dentro de sistemas de computação. O seu principal objetivo é permitir que os sistemas de computação tomem decisões e solucionem problemas com a mesma eficácia que um humano.

A captura de inteligência de uma IA está evoluindo. O foco na lógica para oferecer conclusões ampliou-se para:



- Pesquisar algoritmos que exploram objetivos principais e de apoio até que um seja encontrado;
- Usar métodos de probabilidade para tomar decisões;
- Usar observações e padrões para chegar a decisões.

Serverless Computing e Inteligência Artificial

Algumas áreas que já utilizam a Inteligência Artificial:



Saúde



Educação



Finanças
pessoais



Escritórios
Júridicos



Indústria
manufatureira

Serverless Computing e Inteligência Artificial



Todas aproveitam os benefícios das Inteligências Artificiais, que são:

- Imitar ações e decisões humanas;
- Remover características humanas que influenciam em como um serviço é prestado;
- Fornecer robótica para consequentemente fornecer diversos produtos e serviços;
- Desenvolver veículos de transporte autônomos.

Automação Robótica de Processos

Robotic Process Automation (RPA): Junção do *Business Process Automation*, da automação de tarefas e Inteligência Artificial, além do Aprendizado de Máquina.

O uso de RPA é geralmente para a automação de tarefas operacionais comuns, mas que são intensivas manualmente.

- Mudanças repetitivas;
- Provisionamento de novos serviços;
- Respostas de eventos comuns;
- Capacidade de provisionamento.

Funciona mais quando as tarefas automatizadas são pautadas em regras.

RPA

Diminui o
trabalho manual

Velocidade no processamento,
precisão e consistência nas tarefas

Automação Robótica de Processos



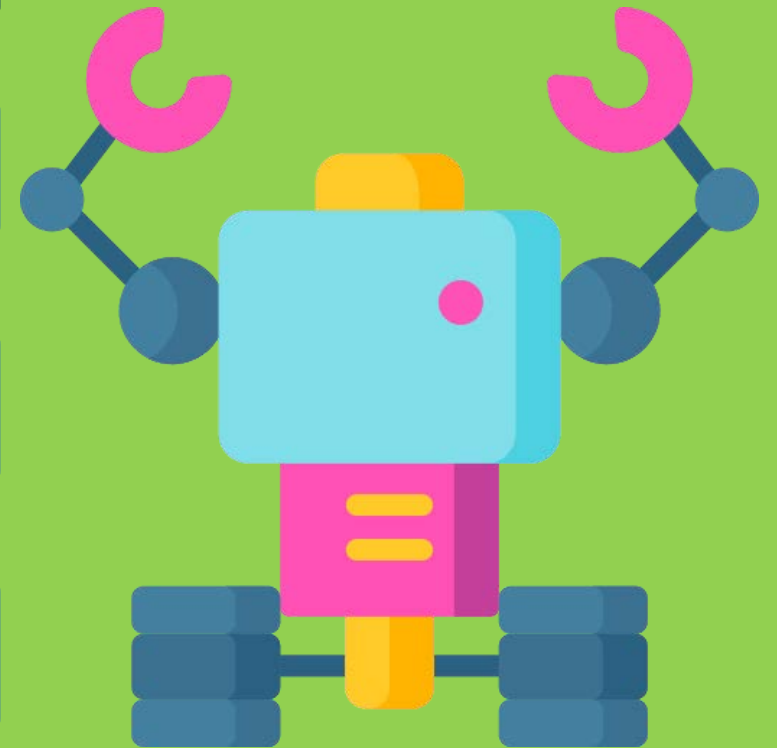
Existem desafios na implementação do RPA, como encontrar os funcionários com as habilidades corretas e resistência por parte da equipe em aceitar esse recurso.

Existe um desafio adicional, que é aplicar o RPA em processos problemáticos. Nesse caso, pode haver o teste do conjunto de regras, para ver se o processo automatizado pode realizar essas tarefas mais complicadas.

Automação Robótica de Processos

Características das ferramentas e sistemas RPA:

- **Coleção:** empregam uma variedade de ferramentas para capturar informações;
- **Mecanismo de regras:** aplicações empregam com base em normas, permitindo a captura de etapas do processo;
- **Interface gráfica:** possuem uma interface intuitiva e fácil de usar, adaptável ao negócio.



Aprendizado de Máquina

- Permite que os sistemas se aperfeiçoem e melhorem, sem intervenção humana.
- O seu real objetivo é encontrar o melhor modelo preditivo, por meio de algoritmos analíticos.



A maquina “aprende” usando algumas estratégias:

APRENDIZADO SUPERVISIONADO

– Algoritmos e técnicas matemáticas preveem resultados com base em entradas. As entradas são mapeadas para a saída, até que um determinado nível de precisão seja obtido.

APRENDIZADO NÃO SUPERVISIONADO

– Algoritmos agrupam os dados em diversos grupos para os quais as ações serão realizadas posteriormente.

APRENDIZADO POR REFORÇO

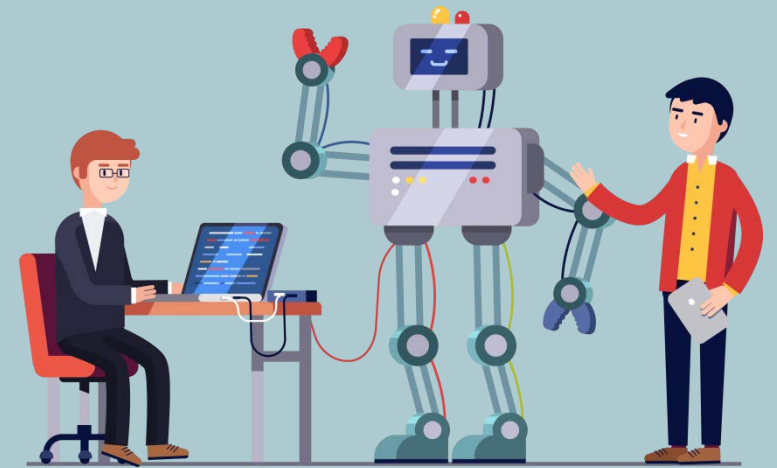
– Os algoritmos tomam decisões específicas usando tentativa e erro, baseado em resultados anteriores.

Simplificando, o aprendizado de máquina utiliza os dados para responder a certas questões, “prevendo os melhores resultados.

Aprendizado de Máquina

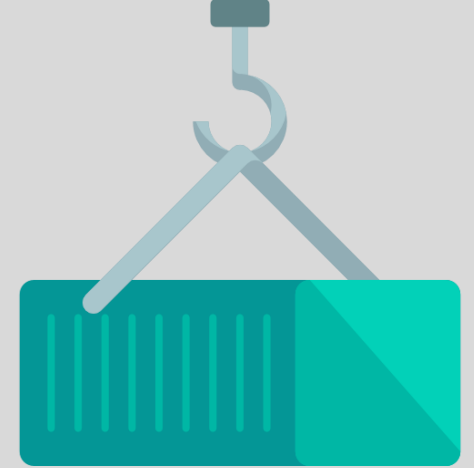
E como ele pode ser utilizado?

- Quando há uma procura por padrões em diagnósticos médicos;
- Quando é preciso identificar potenciais casos de fraude;
- Quando existe a procura por padrões de acesso em aplicativos, prevenindo violações na segurança;
- Quando há a necessidade de identificar as estratégias de marketing que tem mais potencial em atrair clientes;
- Quando é necessário detectar dados e tendências introduzidos por sensores de segurança;
- Quando é necessário a varredura de grandes quantidades de dados.



Containerização

- É muito comum ter problemas ao mover aplicativos através do ciclo de desenvolvimento até a produção. A tecnologia de containerização resolve muitos desses problemas!



Aplicativos são divididos em componentes funcionais menores, empacotados de forma individual com todas as suas dependências, sendo implementados como uma única unidade.

Para dimensionar e atualizar os aplicativos para que eles atendam diferentes demandas, basta implementar mais contêineres.



Sistema operacional

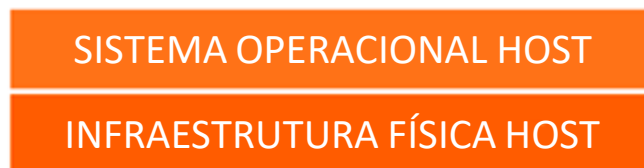
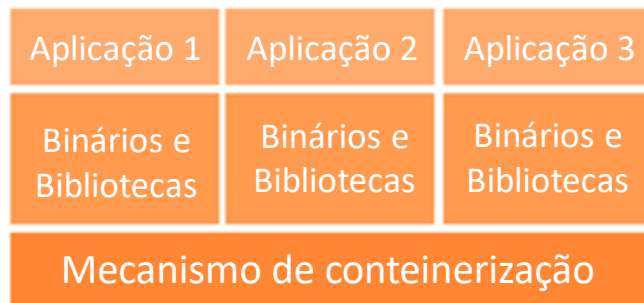
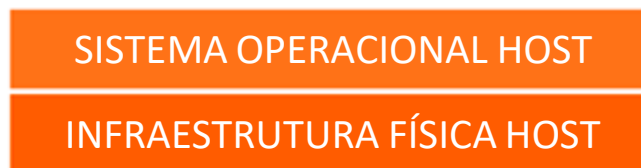
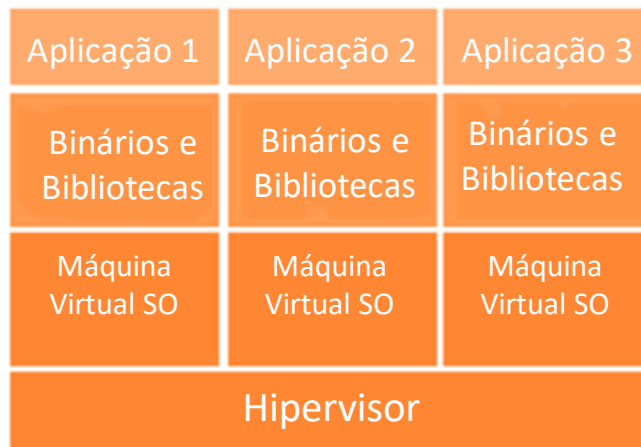
Hardware

Sem a necessidade de alterar um código

Implementados em quase todas as plataformas

Com o contêiner, você está provisionando apenas um aplicativo, sem a necessidade de uma máquina virtual inteira.

Containerização

ABORDAGEM CONTEINERIZADA:**VS****ABORDAGEM DE MÁQUINA VIRTUALIZADA:**

Benefícios da Containerização

Benefícios ao adotar contêineres para gerenciar os aplicativos:



1

As tarefas de trabalho para configurar ambientes de desenvolvimento, provisionar novas instâncias e criar novas cópias de código de produção são minimizadas ou não são mais precisas;

2

As implementações se tornam mais rápidas, pois os mesmos contêineres são replicados no ambiente de destino;

3

As atualizações de software se tornam mais frequentes;

4

Fácil escalabilidade pela rapidez do provisionamento, permitindo que os picos na demanda do consumidor sejam tratados com eficiência.

Benefícios da Containerização

Ao alocar armazenamento, você pode ter duas opções:

1. Alocar manualmente quantidades especificadas de armazenamento quando solicitado. Cada solicitação dessa seria tratada individualmente, aumentando o trabalho.



2. Oferecer contêineres de tamanho fixo de armazenamento. Assim, os solicitantes pegam um ou mais contêineres caso seja preciso. Como a unidade de provisionamento é fixa, tudo é feito via automação, fazendo que o gerenciamento do armazenamento seja muito mais fácil.

Benefícios da Containerização



A opção 2 gera níveis de eficiência, permitindo que a equipe se concentre em outras tarefas, buscando inovação. Os contêineres, podem ser aplicados também em sistemas operacionais, plataformas e bancos de dados inteiros.



VeriSM Foundation

Iniciação



Objetivo do Módulo



Com o módulo de iniciação, você será capaz de:

- Identificar os passos para iniciar um programa de melhoria baseado em VeriSM™;
- Diferenciar operações reativas e proativas.

Considerações ao Aplicar o Gerenciamento de Serviços



Pensar no Gerenciamento de Serviços em toda a organização, pensando também nos diversos times e departamentos como habilidades organizacionais, como um único provedor de serviços, é algo bastante diferente.

O que você deve considerar ao aplicar o Gerenciamento de Serviços dessa forma?

- Verifique quais serviços são fornecidos no momento e quais ofertas chegam no consumidor;
- Reveja a missão e visão organizacional, sem deixar de lembrar das estratégias e habilidades organizacionais;
- Olhar como todas as habilidades organizacionais contribuem para a entrega do serviço;
- **Criar** um caso para que a liderança organizacional adote o VeriSM como uma filosofia organizacional, e não apenas de TI. Faça uma análise SWOT para verificar e mostrar quais seriam os benefícios ao adotar o VeriSM. Reúna voluntários para planejar o caminho a ser seguido, revisando os conceitos de gerenciamento de mudanças organizacionais;

Considerações ao Aplicar o Gerenciamento de Serviços

- Examine os elementos da malha, verificando quais os recursos, práticas de gerenciamento, fatores ambientais e as tecnologias emergentes;
- Com base na avaliação da malha, planeje como preencher as lacunas de todos os elementos.



Considerações ao Aplicar o Gerenciamento de Serviços



Se sua organização é mais reativa, considere recuar e olhar para o “quadro geral”.

O VeriSM é um conceito simples, que pensa em toda a organização como um único provedor de serviços. Mesmo que a sua organização seja mais proativa, buscando melhorar continuamente, é interessante adotá-lo para a iteração de melhorias.

Indo do Reativo ao Proativo

"Combate A Incêndios"



- Foco: atividades “Definir” e “Produzir”, em vez de ficar tentando reparar o que deu errado.

- Mudança organizacional, onde será preciso mudar os mecanismos que mantem as atividades reativas, adotando uma postura mais preventiva.

Crises



Processos reativos



Etapa 1 Descobrir

Analisar a situação atual e identificar os problemas, criando uma lista de ações a curto prazo.

Etapa 2 Conter

Ações para fornecer melhorias imediatas e proporcionar algum tempo livre para a equipe.

Etapa 3 Melhorar

Ações de melhoria. Você pode aplicar algum método Ágil.

Indo do Reativo ao Proativo

Análise de Lente: significa vasculhar os problemas registrados, arquivos de logs e outros elementos em busca de itens que atendam uma determinada área. As áreas que recebem atenção podem ser:

1

Lente de Problema/Incidente

Identificando qualquer coisa que reduza os impactos relacionados a resoluções, interrupções e outros problemas;

2

Lente de evento de origem/problema

Verificando as causas que sustentam as falhas;

3

Lente de disponibilidade

Analizando ameaças, riscos e probabilidades da infraestrutura atual e desenvolvendo ações de mitigação;

4

Lente de transparência

Identificando um conjunto básico de métricas e medições que indicam a integridade do serviço, permitindo decisões de gerenciamento em ações de melhoria.

Plano a Longo Prazo



- Planeje a longo prazo
- Soluções de curto prazo = Débito Técnico



- Curto Prazo
- Alívio imediato às dores
- Problemas se o futuro for deixado de lado



- Esse pensamento vai além da TI, e está relacionado com tudo que envolve um provedor de serviços.
- No caso das organizações, esses problemas são chamados de **débito cultural**.
- Gerado por soluções de curto prazo que levam a problemas futuros. Por isso, é essencial tomar cuidado ao planejar melhorias na organização, para que não sejam criados **débitos culturais**.



Considerações Finais

Contexto Organizacional

Cultura de Serviço

Pessoas

Estrutura Organizacional

Contexto de Gerenciamento de Serviços

VeriSM

Como esse modelo utiliza de diversas práticas progressivas e tecnologias para redefinir a prestação de serviços, além de saber como iniciar esse modelo operacional.

