



4 PRÁTICAS DE

GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS



QUE VOCÊ !
PRECISA CONHECER ●



INTRODUÇÃO



A transformação digital mudou a forma como olhamos para o Gerenciamento de Serviço. Ao mesmo tempo, saber como fornecer um produto ou serviço se tornou um fator-chave para o sucesso de uma organização.

Essa foi à razão pelo qual várias **práticas progressivas de gerenciamento** começaram a ser elaboradas. A área de TI foi muito afetada com isso e nos últimos tempos, a possibilidade de frameworks a serem adotados é extensa.

Até por isso, alguns modelos operacionais valorizam demais as práticas de gerenciamento. O **VeriSM** é um deles, permitindo que você combine um grande número de práticas, sempre buscando o benefício da organização.

Antes de você começar a sua leitura, é importante deixar claro que as práticas que são listadas aqui não constituem todas as metodologias existentes. Entretanto, elas geralmente são as mais utilizadas e tem papel fundamental no Gerenciamento de Serviço.

É importante dizer que o conteúdo aqui descrito não substitui os cursos voltados para cada prática. Por outro lado, além desse material oferecer insights sobre algumas metodologias, ele também pode ser um pontapé inicial para que você queira saber mais sobre essas práticas por meio de cursos.

Dito isso, seja bem-vindo ao nosso e-book: "4 Práticas de Gerenciamento que você precisa conhecer!"

Desejamos uma ótima leitura!



A IMPORTÂNCIA DE ESCOLHER PELAS PRÁTICAS CERTAS



Antes de começarmos a ver sobre as práticas de gerenciamento, você precisa entender por que escolher as práticas certas é tão importante.

Um fato: a transformação digital mudou a forma como o fornecedor de serviços trabalha e o que ele produz como serviço. Por isso, em tempos mais recentes, várias práticas foram elaboradas, para se adaptar às necessidades de cada organização.

O grande problema, no caso, é saber se a prática está dando certo, uma vez que cada uma atua de uma forma na organização.

A boa notícia é que existem alguns fatores de sucesso para ter certeza que uma prática será benéfica à empresa. Esses fatores são:



- 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;
- Um trabalho pautado na confiança e colaboração de todos, aceitando que poderá haver algumas falhas no caminho;
- Ter em mente que a mudança leva tempo, e que a prática não vai corrigir todos os problemas organizacionais de uma hora para outra.



AGILE SERVICE MANAGEMENT



Vamos começar a falar de como algumas práticas funcionam, começando pelo **Agile Management Service**, ou Gerenciamento de Serviço Ágil.

O que significa ser Ágil? “Ágil” é um adjetivo que quer dizer algo que se move de maneira rápida e veloz.

Pensar nessa prática, então, é pensar em abordagens para deixar a sua organização mais “ágil” em diversos aspectos, para atender aos requisitos de negócio, que estão em constante mudança e adaptação.

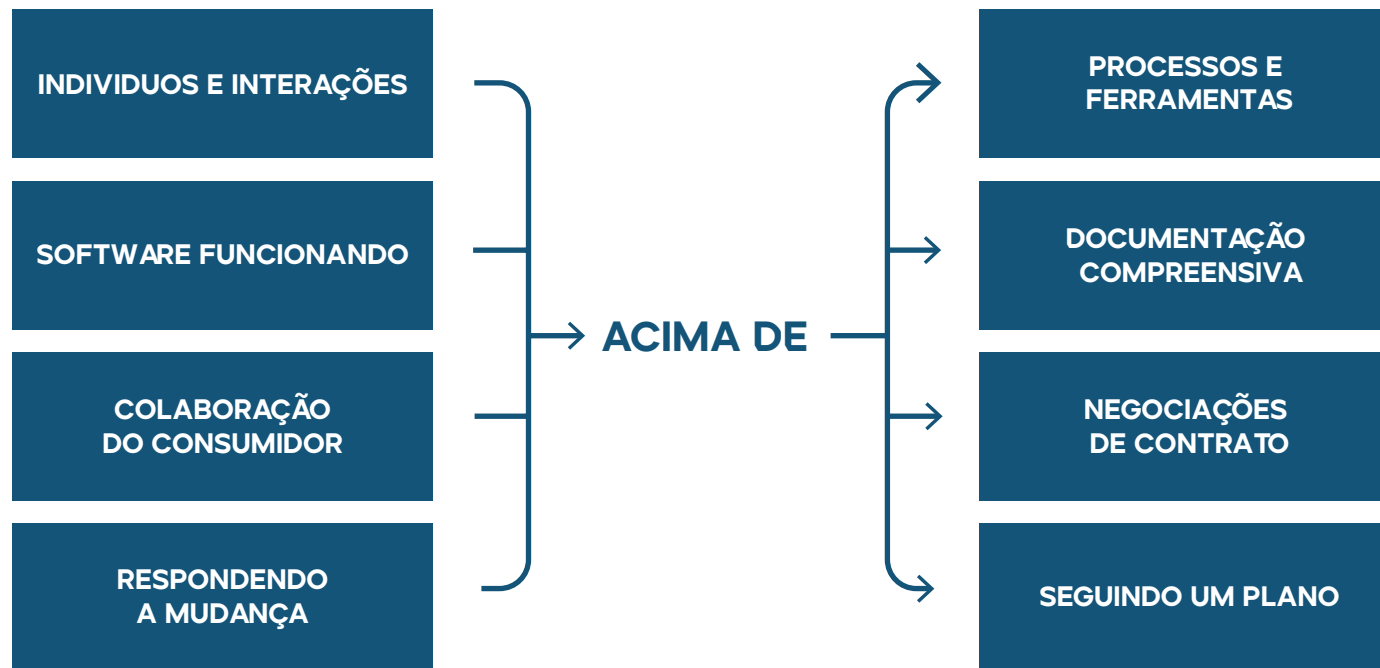


CONCEITOS-CHAVE DO ÁGIL



Para entender o Agile, primeiramente é preciso entender o Manifesto Ágil:

VALORIZAMOS



O Manifesto Ágil documenta os conceitos básicos do *Agile Software Development*. Olhando para o texto do Manifesto, ele diz que os itens da esquerda possuem mais valor que os da direita.

Além disso, o manifesto possui quatro valores e 12 princípios:



PROCESSOS E FERRAMENTAS

- Satisfação do Consumidor
- Mudança de Requisitos
- Entrega frequente

DOCUMENTAÇÃO COMPREENSIVA

- 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

Outros elementos importantes do Ágil são o **Sprint** e o **Backlog do Produto**.

O Sprint é uma reunião de pessoas envolvidas em um trabalho durante um período específico de tempo.

O Backlog do Produto é uma lista de pendências de um produto. Essa lista organiza por prioridade todos os requisitos do produto. O seu responsável é o que chamamos de **Product Owner** (Dono do Produto).

Aplicar o Ágil faz com que a organização adquira uma mentalidade ágil. Uma organização com mentalidade ágil comparada a outra com mentalidade mais fixa se difere em vários pontos:

MENTALIDADE FIXA

EVITAR FALHAR

RESISTÊNCIA A
MUDANÇA OU MELHORIA

PLANO EM
GRANDES DETALHES

MENTALIDADE DE CRESCIMENTO ÁGIL

FALHAR RÁPIDO

ENCARAR DESAFIOS

MELHORIA CONTÍNUA

EVOLUIR O PLANO BASEADO
EM FEEDBACK CONTÍNUO

O Ágil possui alguns frameworks que são variações de uma prática Ágil:

SCRUM

Uma abordagem que preza pela repetição e incremento de complementos para projetos complexos.

SCALED AGILE FRAMEWORK

Se concentra no desenvolvimento repetitivo e incremental, no fluxo de desenvolvimento e no pensamento Lean a nível empresarial.

DISCIPLINED AGILE DELIVERY

Fornece uma abordagem mais ampla para a entrega de soluções Ágil.

PROGRAMAÇÃO EXTERNA (XP)

Ágil para o desenvolvimento de software, melhorando a sua qualidade e a capacidade de resposta às mudanças dos requisitos.





BENEFÍCIOS DO AGILE



*O Ágil produz soluções em pequenos ciclos, já obtendo feedbacks e desenvolvendo uma resposta para eles.
Os seus principais benefícios são:*



ENTREGA
MAIS RÁPIDA



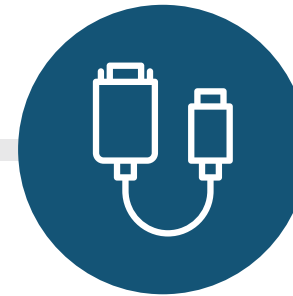
MAIS
ENGAJAMENTO
DAS PARTES
INTERESSADAS



CUSTOS E
CRONOGRAMAS
PREVISÍVEIS



FOCO NO
VALOR



ADAPTABILIDADE



QUALIDADE
APRIMORADA

Para obter esses benefícios, talvez seja preciso superar alguns desafios. Manter os compromissos da nova abordagem, conquistar a aceitação do consumidor e manter as equipes focadas no escopo são alguns deles.





O AGILE NA VIDA REAL



O Agile é uma das metodologias mais utilizadas pelas organizações. Exemplos de empresas que utilizam esse framework incluem a **Apple**, **IBM**, **Microsoft** e **Procter & Gamble**.

E como essas empresas avaliam o Ágil? [Um estudo](#) realizado em 2020 da *Organize Agile*, em conjunto com a *Consultancy.eu*, foi entrevistado profissionais de 19 países e quase metade das organizações desses profissionais já utilizavam o Ágil há três anos ou mais:



Há quantos anos sua organização utiliza o Agile?

Menos de 1 ano – 22%



1-2 Anos – 32%



2-3 Anos – 21%



3-4 anos – 11%



Mais de quatro anos – 14%



Organize Agile, Consultancy.eu





O mesmo estudo também questionou quais eram os benefícios do Ágil. As respostas foram diversas

Quais são os benefícios em trabalhar com o Ágil?

Melhora a flexibilidade e agilidade – 83%



Melhora os resultados financeiros – 68%



Cria uma cultura mais aberta e produtiva – 61%



Acompanha as mudanças tecnológicas – 34%



Motiva os funcionários – 31%



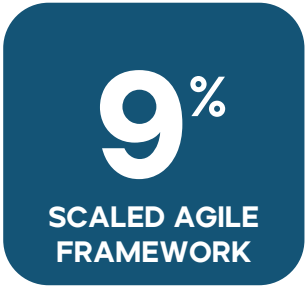
Mantém a competição – 30%



Employer Branding – 15%



Por fim, essa pesquisa também questionou sobre quais frameworks ágeis eram aplicados:





DEVOPS

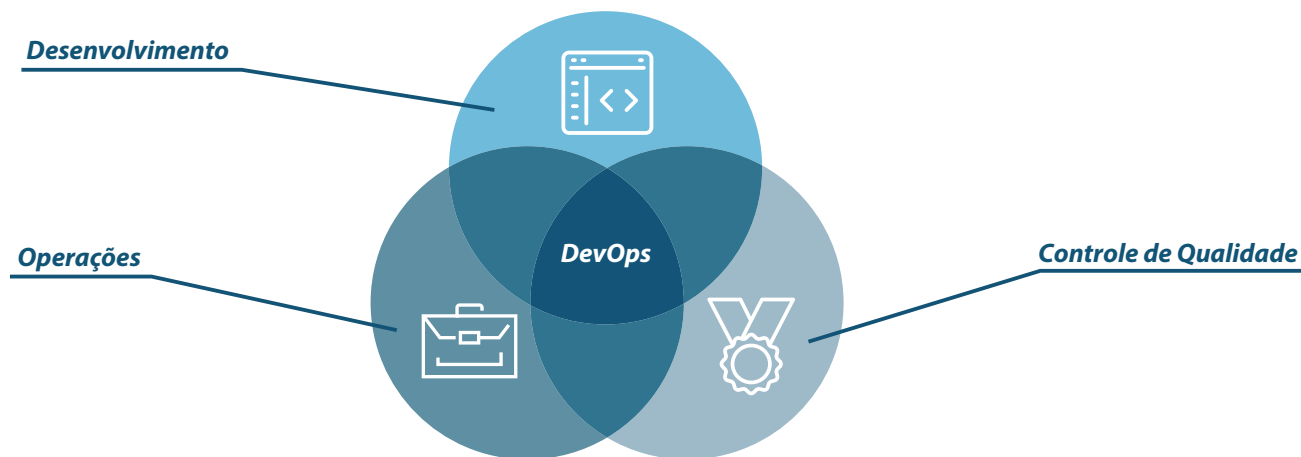


O **DevOps** é um método que enfatiza a colaboração de desenvolvedores de software, os **Dev**, e as Operações da TI, as **Ops**, para a construção, teste e liberação rápida das soluções, de forma frequente e segura.

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

A prática **DevOps** introduz uma abordagem inovadora. Ao invés de trabalharem de forma separada, o Desenvolvimento e as Operações 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.

Como os times funcionam no DevOps



O DevOps ainda pode ser melhorado se for adotado com **práticas ágeis, Lean, automação para velocidade, Entrega Contínua** e também com o **Teste Contínuo**. Além disso, o DevOps pode utilizar a prática "Shift Left" para empurrar as atividades de implementação e de lançamento para o desenvolvimento.



CONCEITOS-CHAVE DO DEVOPS



O DevOps se pauta em cinco valores, que são chamados de **Valores DevOps**. Esses valores são representados por uma sigla: CALMS (Culture, Automation, Lean, Measurements, Sharing). Sobre esses valores:



Culture - Inclui os aspectos relacionados a pessoas no DevOps e aborda comunicação, colaboração e comportamentos operacionais. É a equipe DevOps que transforma as práticas, os princípios e a cultura.



Automation - 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.



Measurements - É um valor essencial para qualquer prática. No caso do DevOps, as medições são uma parte regular da operação.



Sharing - é um valor muito presente no DevOps. Compartilhar informações promove uma melhor comunicação e colaboração, melhora o conjunto de habilidades e evita mal-entendidos. Trabalhar nisso cria em uma Cultura Sem Culpa.

Outro conceito-chave quando nos referimos ao DevOps são as Três Formas – elas descrevem as filosofias centrais do DevOps. As três formas são:

- Fluxo e pensamento sistêmico
- Feedback
- Experimentação e aprendizagem contínua



Além disso, podemos falar dos **testes contínuos** e **entregas contínuas**.

No teste contínuo, 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.

E **falando em automação**, ela também é um componente das entregas contínuas. As **entregas contínuas** e consequentemente os lançamentos contínuos exigem que diversas tarefas de implementação sejam automatizadas.

É preciso ressaltar também que o DevOps incentiva o uso da automação para velocidade. Isso ocorre porque o DevOps é uma prática que foca na eliminação do erro humano.

O DevOps, por meio da automação, permite que seja utilizada uma infraestrutura como código.

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

Por fim, é preciso lembrar-se das variações do DevOps. Elas são:

- **Rugged DevOps** – Foco no desenvolvimento de softwares de defesa
- **DevSecOps** – Foco na segurança de toda a produção
- **ChatOps** – Fortalece a comunicação entre as equipes por meio da implantação de ambientes que facilitem a comunicação



BENEFÍCIOS DO DEVOPS



Pela sua abordagem bastante adequada para as necessidades cada vez mais dinâmicas das organizações, o DevOps possui uma série de benefícios.

Esses benefícios tem um objetivo maior, que é aumentar o valor do negócio, desenvolvendo as soluções de forma ágil. Portanto, é possível evitar atrasos prolongados, grandes implementações e erros frequentes.

Falando propriamente dos benefícios do DevOps, podemos ressaltar:



***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.***

Entretanto, é preciso pensar que, ao adotar o DevOps, a organização enfrente alguns desafios. Alguns desses desafios podem ser fazer entender que o DevOps não é uma nova equipe ou deixar claro que esse framework só funciona com a colaboração de todas as equipes, entre outros.



O DEVOPS NA VIDA REAL



Graças às transformações que o DevOps traz consigo, muitas empresas já adotam essa prática há bastante tempo. Veja na ilustração abaixo alguns cases de sucesso que envolvem o DevOps:



Amazon: A empresa norte-americana realizou a transição para o DevOps em 2010, quando a empresa mudou de servidores físicos para a nuvem Amazon Web Services (AWS). A Amazon também começou a usar um processo de implantação contínua gerenciado por um sistema interno chamado Apollo, que oferece aos desenvolvedores a possibilidade de implantar um código sempre que quiserem, em quaisquer servidores.

Em maio de 2011, a Amazon estava implantando um novo software em servidores de produção em média a cada 11,6 segundos. Nas horas de maior movimento, 1.079 novas implantações eram enviadas ao ambiente de produção. A implementação de um novo balanceador de carga pela Amazon garantiu que apenas uma em cada 100.000 implantações resultasse em uma interrupção no seu site. Tudo isso graças ao DevOps, que foi projetado para aumentar a frequência da implantação, sem perder qualidade.



Netflix possui milhões de usuários, e é importante que a qualidade do serviço se mantenha, sem nenhum tipo de problema. A empresa opera uma infraestrutura baseada em nuvem composta por centenas de pequenos serviços. Os desenvolvedores podem construir automaticamente vários pedaços de código em imagens da web

implantáveis, sem depender da TI. Conforme as imagens são atualizadas, elas são integradas à infraestrutura da Netflix usando uma plataforma personalizada baseada na web. O monitoramento automatizado está em vigor para que, se a implantação das imagens falhar, as novas imagens sejam revertidas e o tráfego redirecionado para a versão antiga.

Esse sucesso causado pelo DevOps foi compartilhado pela Netflix. Em 2015, quando a empresa foi eleita por unanimidade no JAX Special Jury Award, o editor da JAXenter, Coman Hamilton, disse que a abordagem DevOps estava estabelecendo novos padrões em TI.



É isso mesmo: a maior empresa de Aeronáutica e espaço do mundo utiliza do DevOps em seus processos. O DevOps ajudou cientistas da NASA a analisar dados do Mars Rover Curiosity.

O Jet Propulsion Laboratory da NASA queria análises em tempo real de milhões de pontos de dados de telemetria, recebidos diretamente do Curiosity todos os dias. A construção de sistemas e ferramentas portáteis de dados em contêineres para implantação contínua permite que os engenheiros de sistema e cientistas de dados manuseiem suas visualizações e algoritmos. Os dados podem ser armazenados e processados usando serviços AWS e APIs escalonáveis.

Fonte: helpsystems.com

SERVICE INTEGRATION AND MANAGEMENT (SIAM)



O **SIAM** (*Service Integration and Management*) é 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.

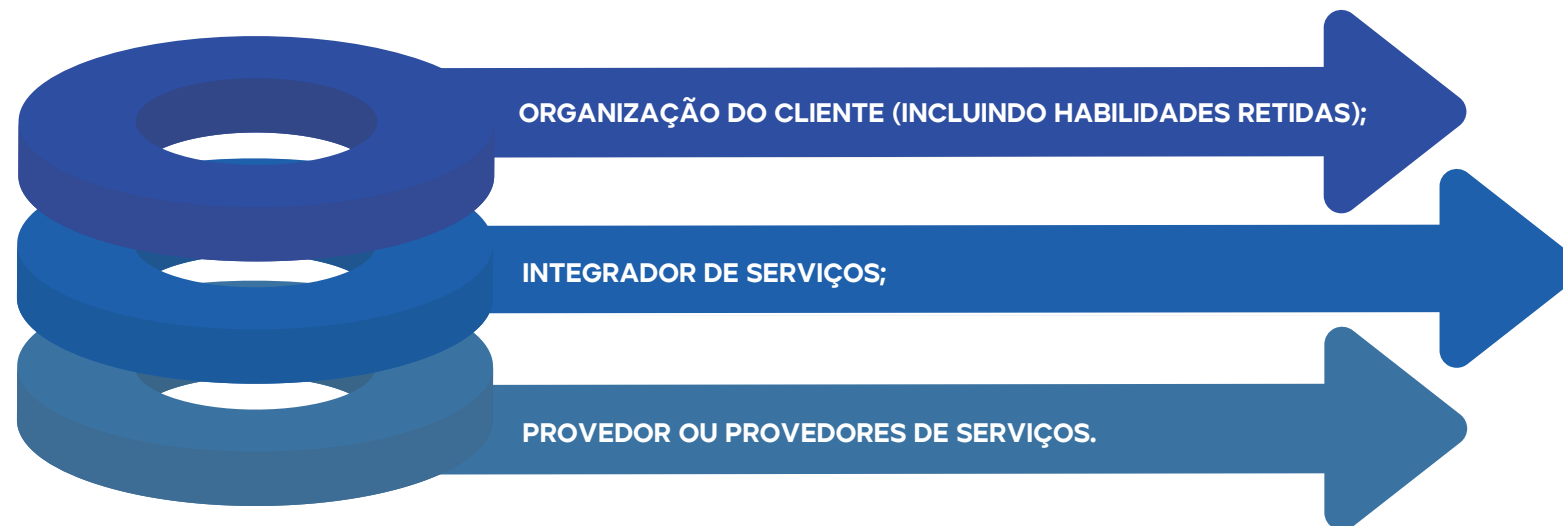
Com o SIAM, você tem o conceito de integrador de serviços, o que já o torna único se comparado a outras práticas.

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

Esse mesmo integrador também negocia o relacionamento entre provedores e consumidores.

O SIAM age como um **Service Broker**, já que fica mais fácil gerenciar provedores de serviço.

Existem três camadas no ecossistema SIAM:



CONCEITOS-CHAVE DO SIAM



O primeiro conceito-chave do SIAM é o **Service Broker**. O Service Broker permite que os clientes acessem a diferentes produtos e serviços por meio de um único ponto de contato.

Ele 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.

O Service Broker garante que as entregas de um serviço sejam bem-sucedidas e que as organizações alcancem seus resultados. Ele é uma evolução da **terceirização**, outro conceito-chave ligado ao SIAM.

Independentemente do tipo de serviço, a terceirização pode trazer uma série de benefícios, como custos mais baixos, economia em despesas e concentração total no *core business*.

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

O SIAM também atua com uma variação, chamada de **fornecedor principal**. Esse profissional atua em nome da organização de comissionamento, contratando serviços de vários fornecedores.



BENEFÍCIOS DO SIAM



Com o integrador de serviços, o SIAM oferece uma série de benefícios. Eles são:



Mas atenção! O SIAM oferece alguns desafios até que sejam alcançados esses benefícios. Eles envolvem custos altos por exigências dos serviços de alguns fornecedores, o custo indireto de um integrador, a integração entre provedores e a perda de conhecimento e controle do serviço.



O SIAM NA VIDA REAL



A **Orange Business Services** é um exemplo famoso quando nos referimos a empresas que atuam como uma integradora de serviços. Ela é uma integradora de tecnologias da informação e comunicação voltada para o B2B, com atuação no mundo inteiro.

No [Livro Branco](#) divulgado pela empresa em Maio de 2018, a empresa divulgou alguns estudos de caso interessantes, que ajudam a entender como um integrador de serviços trabalha.

Caso de estudo:

Empresa de porte global voltado para a base científica contataram a Orange para garantir um gerenciamento de fornecedores consistente e eficiente com desempenho aprimorado e menor TCO.



Desafios:

Melhorar a operação e o desempenho dos fornecedores – modelo complexo de nuvem, conexão com a Internet e provedores de rede
Necessidade de processos de gestão consistentes
Reduzir TCO

Soluções:

Solução Orange MSI – VPN e integração de seis fornecedores WAN
O gabinete SIAM gerencia incidentes da Orange e de fornecedores
Supplier Value Manager otimiza o custo de acesso de telecomunicações
Governança via Carta de Autoridade e OLA
Controle de desempenho: Service Now e eBonding

Resultados:

Redução no TCO
O gerenciamento consistente de incidentes ajuda a uma resolução mais rápida
Transferência do gerenciamento de fornecedores para a Orange libera recursos internos
Portal ITIL único auxilia na governança





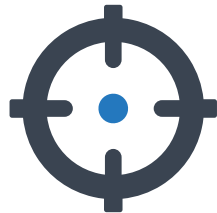
LEAN



O Lean é uma das abordagens mais famosas quando pensamos em práticas de gerenciamento. Essa é uma metodologia 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:

1ª: Objetivo



Resolver os problemas de consumo farão a organização alcançar seus objetivos?

2ª: Processo



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

3ª: Pessoas



Como a organização vai garantir responsabilidade, propriedade e melhoria contínua em cada fluxo e processo crítico?

O pensamento Lean tem suas raízes em uma metodologia bastante conhecida: o **just-in-time**, desenvolvido pela montadora japonesa Toyota. No Lean, o gerenciamento é enxuto, buscando minimizar os **desperdícios** e os **defeitos** ocasionados pela falha em algum processo da produção.



CONCEITOS-CHAVE DO LEAN



O primeiro conceito-chave do Lean é o que chamamos de cinco princípios do Lean:



Outro conceito-chave é o que é chamado de **Fluxo**. Um fluxo descreve como os produtos e serviços são produzidos. Um bom fluxo é aquele onde o trabalho é previsível e constante, evitando atrasos e desperdícios.

O **Pull**, que indica uma produção puxada, quer dizer que os processos operam como um fluxo de "peça única". A próxima etapa de um processo começa assim que a anterior termina.

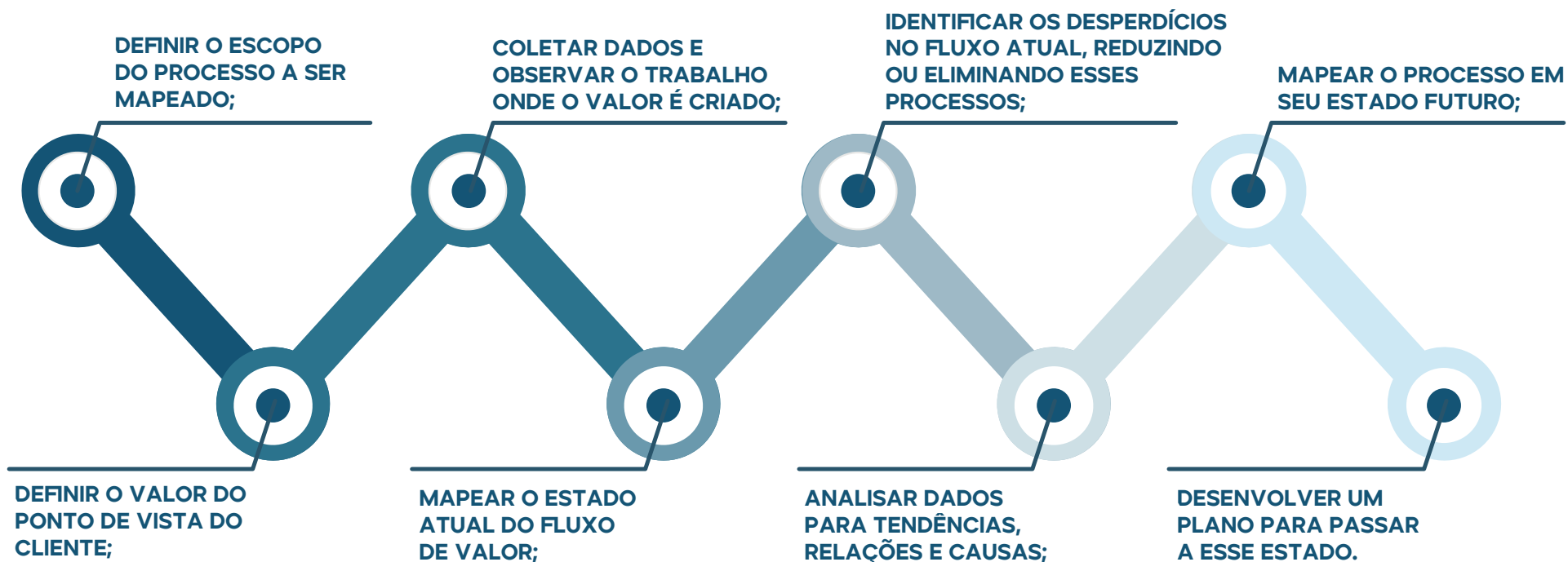
Podemos falar também do **desperdício**. O desperdício são aquelas atividades que não trazem valor ao cliente ou produzem defeitos. Você poderá lidar com desperdícios necessários, como documentações, e defeitos desnecessários.

Importante falar também dos **desperdícios em cascata**, quando um desperdício acarreta em outro.

Outro conceito importante é o **Takt Time**. Ele nada mais é do que a taxa de demanda do cliente para os produtos de um processo. O ideal é que cada processo tenha o mesmo *Takt Time*.

Já o **Tempo de Ciclo** é o tempo total necessário desde a solicitação inicial de um produto ou serviço, até a sua entrega.

E temos também o **Mapeamento e análise de fluxo de valor**, que analisa e compreende como o valor flui em um processo. Ele possui oito etapas, que são:



Sobre as variações do Lean, temos três: o **Lean Seis Sigma**, que visa melhorias no processo por meio de uma previsão da média e variação desejadas; o **Gerenciamento de Processos de Negócios**, que busca melhoria nos processos internos e a **Gestão de Qualidade Total**.



BENEFÍCIOS DO LEAN



Ao reduzir os desperdícios, o Lean pode gerar uma série de benefícios. Eles 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.



Entretanto, aplicar o Lean pode ser mais difícil do que se parece. Você precisa obter o envolvimento da alta gestão, desapegar de alguns projetos e recursos, obter fundos para aplicar o Lean, entre outras questões para superar.



O LEAN NA VIDA REAL



Os exemplos de quem utiliza o Lean vão muito além da Toyota, de onde ele foi originado. Veja na ilustração alguns exemplos:



A empresa estadunidense aplica o Lean trabalhando com ONGs e outros fabricantes em projetos de sustentabilidade. Eles trabalharam com a Fair Labor Association para criar indicadores de desempenho e fontes sustentáveis. Além disso, lançaram a Sustainable Apparel Coalition, e no processo, economizaram dinheiro em energia e materiais residuais.



A maior fabricante mundial de chips de computador também é uma adepta do Lean. Joe Foley, gerente de fábrica da Intel Fab Operations em Leixlip, na Irlanda, comentou em 2018 sobre como o Lean transformou a empresa: "Cinco anos atrás, demorávamos 14 semanas para introduzir um novo chip em nossa fábrica; agora, isso leva 10 dias. Fomos a primeira fábrica da Intel a alcançar esses tempos usando os princípios Lean".



Kimberly-Clark

Os fabricantes do Kleenex terceirizaram a logística em sua fábrica de Barton Mill, no Reino Unido, para a Unipart, que realiza consultorias baseadas no Lean. Antes dessa terceirização, os funcionários da fábrica reclamavam dos turnos demorados e das horas extras, além do absenteísmo de 10%. A Unipart, então, fez com que a marca investisse no aprimoramento do engajamento e desenvolvimento da equipe. Isso melhorou o absenteísmo da equipe, por meio da melhoria de eficiência que ocorreu devido ao aumento da moral da equipe.



CONCLUSÃO



As novas práticas de gerenciamento revolucionaram como um serviço é fornecido. Como você pôde ver, isso não se resume ao TI, mas funciona também para todo o ambiente corporativo.

Práticas progressivas como o Agile, Lean, SIAM, DevOps, além de suas variações, são muito benéficas. Por outro lado, é sempre preciso ter algo em mente: elas são extremamente desafiadoras, e a organização precisa estar madura para aceita-las.

Entender como um **Modelo Operacional** responsivo ajuda nesse sentido também é importante. Estamos falando de modelos como o **VeriSM**, que permite a combinação de diversas práticas – e não só essas que citamos, mas muitas outras!

Aliás, é recomendável que você faça os cursos relacionados ao VeriSM, uma vez que eles ajudam a entender ainda mais o funcionamento das práticas progressivas, e como elas podem ser úteis com os outros elementos da sua malha organizacional – Recursos, Tecnologias, ambiente...

Para finalizar, é preciso relembrar mais uma questão: esse material é apenas um ponto de partida para que você adote ou comece a estudar essas práticas. O mais importante é que você entenda que, nos dias de hoje, elas são fundamentais para que uma empresa seja uma boa provedora de serviços!



QUER ENTENDER MAIS

SOBRE CADA PRÁTICA PROGRESSIVA, E COMO
ELAS PODEM SER ÚTEIS NA SUA EMPRESA?

CLIQUE AQUI!





**Há mais de 10 anos, a PMG é referência na área de
Tecnologia da Informação, com cursos de gestão de
TI que possuem excelência comprovada**

pmgacademy.com