



Curso Preparatório BISL – Business Information Management

Área de Aprendizagem



www.pmgacademy.com

Official Course



Nível
Foundation

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

BiSL® é uma marca registrada pela organização ASL BiSL Foundation

© Copyright 2012 - 2016, PMG Academy. Todos os direitos reservados.

www.pmgacademy.com

Design: By Freepik

Prof. Adriano Martins Antonio

Maior Aproveitamento



Assista no
mínimo 2x



Contate o
instrutor



Realize os
exercícios

Leia o glossário



Execute os
simulados

Sobre o EXIN



www.exin-exams.com

Sobre o Exame

Múltipla escolha com 4 alternativas e apenas uma correta



Duração do exame: 60 minutos



Número de questões: 40



Mínimo para aprovação: 65% (26 de 40)



Com consulta: Não



Permitido equipamentos eletrônicos: Não



Módulo 1

**Objetivos e Plano de Fundo do
Gerenciamento de Informação do Negócio**

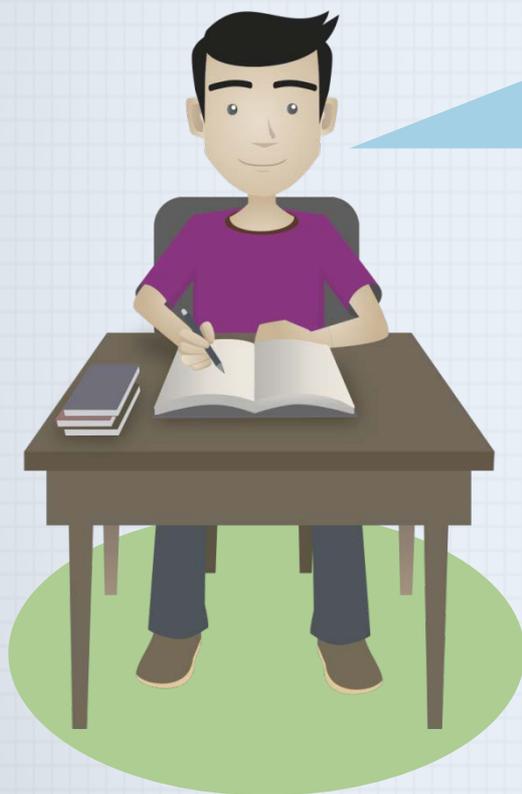
O Que é BISL?

BiSL é uma abreviatura de Business Information Services Library.

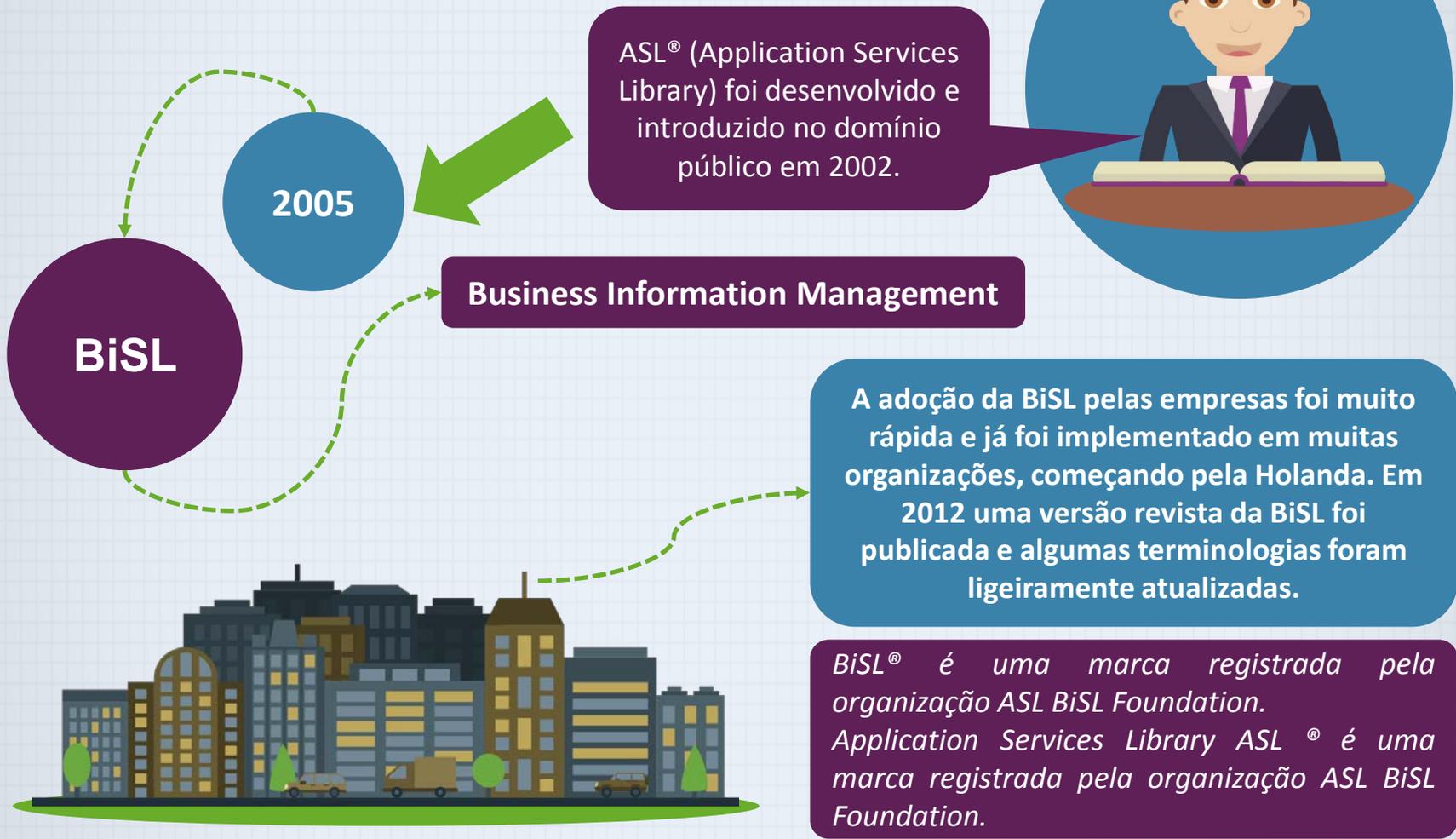
É uma biblioteca, independente de fornecedor, de domínio público para a implementação de business information management. A biblioteca consiste em publicações que descrevem o modelo dos processos de business information management e contém um grande número de melhores práticas, white papers, artigos e apresentações.

É profissionalizar a função de gerenciamento de demanda, não apenas dentro da organização mas também como elemento unificador entre diferentes organizações.

Possui uma linguagem e referência comum, que é fornecida ao mercado, facilitando uma melhor compreensão e melhor comunicação entre as partes envolvidas.



História da Biblioteca BiSL



Gerenciamento de Informações de Negócios

Todo mundo sabe que as empresas estão crescendo e que a tecnologia por elas usadas está mudando. Isto faz com que seja preciso tomar cada dia mais cuidado com os sistemas de informação nas empresas. Desta forma a gestão correta e eficiente destas informações está cada vez mais importante.



Terceirizar as Atividades de TI

- É fundamental que exista uma forma de organização capaz de controlar os serviços de TI recebidos.



Empresas modernas

- Crescem mais e mais a cada dia, aumentam sua complexidade e precisam de um setor competente para tratar suas informações.

Política de Informação

- Define o contexto e os assuntos que serão gerenciados.



Gerenciamento De Informações De Negócios



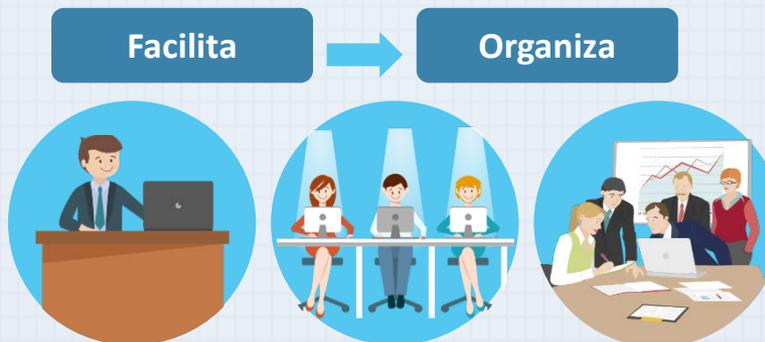
Gerenciar Como? Com BISL

Biblioteca com práticas e processos para a implementação do Gerenciamento de Informações de Negócios.

- variedade de publicações que descrevem o modelo dos processos.
- apontam uma direção para que o gerenciamento das informações de negócios seja feito da melhor forma possível.



Foi a **ASL BiSL Foundation** que em **2005** lançou no domínio público esta biblioteca com as melhores práticas. A ideia era criar uma padronização desta forma de gerenciar.



Entendendo Mais Sobre o Gerenciamento

Há três tipos de gestão que devemos levar em conta ao começar a pensar em gerenciamento de informações de negócios:



ITIL
(Information
Technology
Infrastructure Library),



A gestão
técnica, ou de
Infraestrutura



A gestão de
sistemas –
softwares e
aplicativos

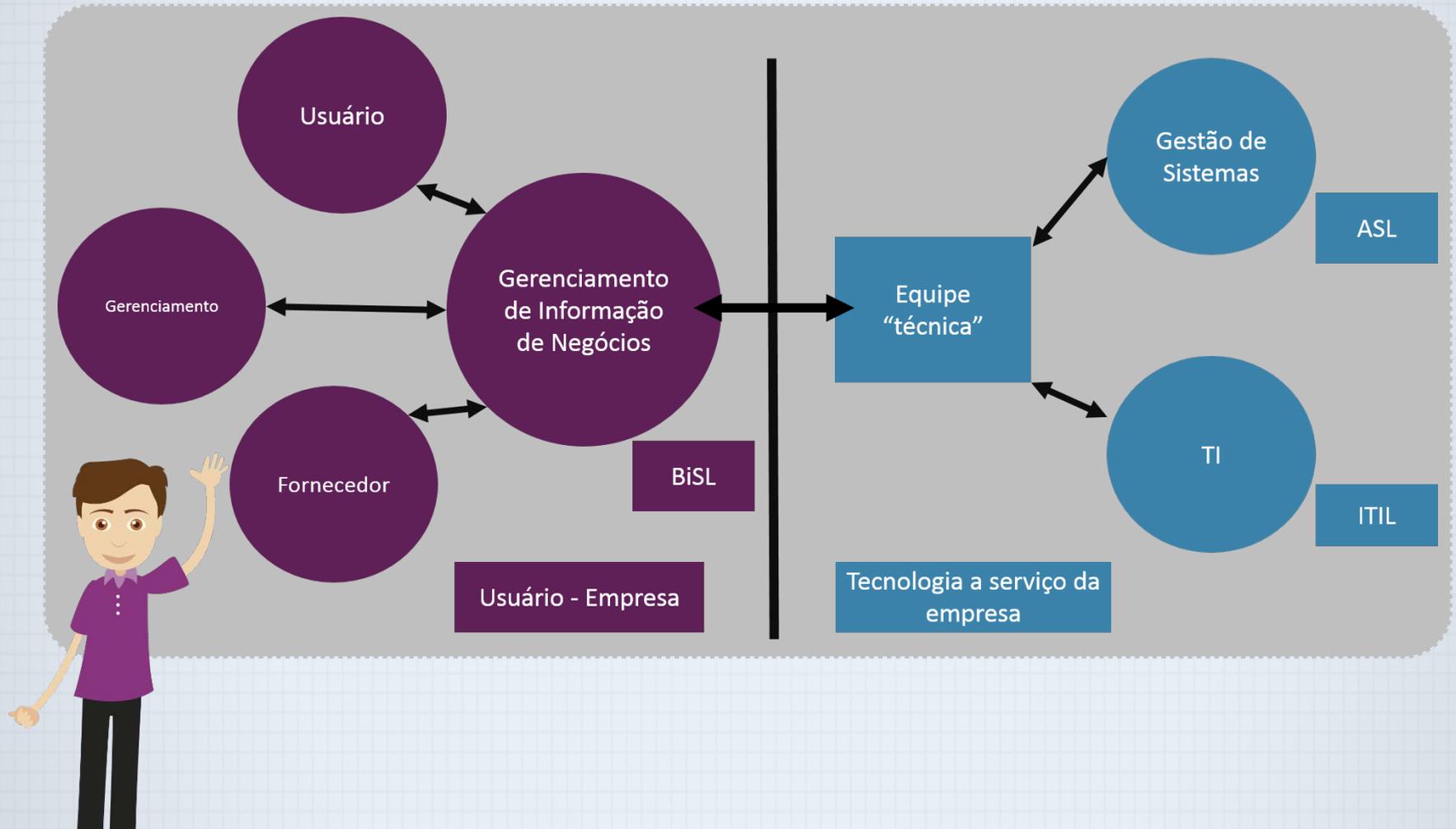


A gestão das
informações de
negócios

As Três Áreas de Gerenciamento e a Relação Entre Elas



Diferentes, Mas Interligadas



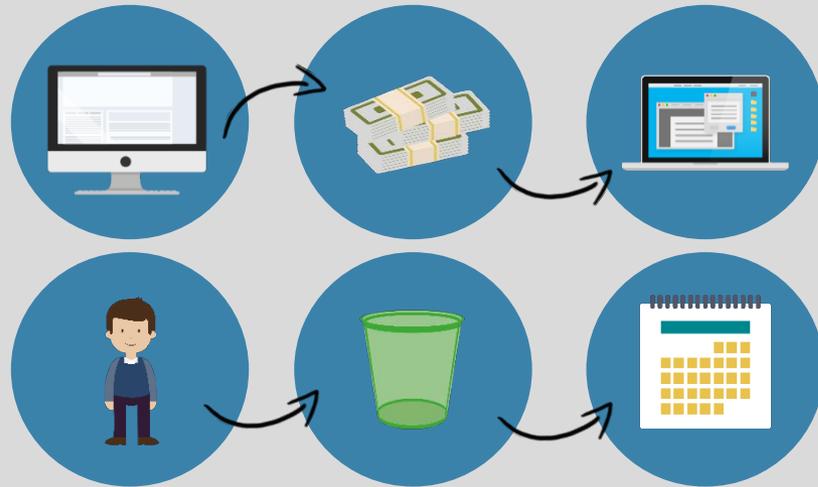
Objetivo Gestão da Informação de Negócios



Objetivo Gestão da Informação de Negócios



Gestão da
Informação
Empresarial



- É como se você pudesse colocar as informações do setor de TI, de RH e de compras em um único lugar e usar apenas o que precisa quando precisa.
- Gestão da informação de negócio é, portanto, responsável pela concepção e entrega da prestação de informações.

Áreas da Gestão de Informação de Negócio

1º Dentro dos processos de negócio da organização:



2º Na prestação de informações automatizadas e no suporte de TI:



3º Na organização do gerenciamento de informações de negócios:



4º Na política da organização.

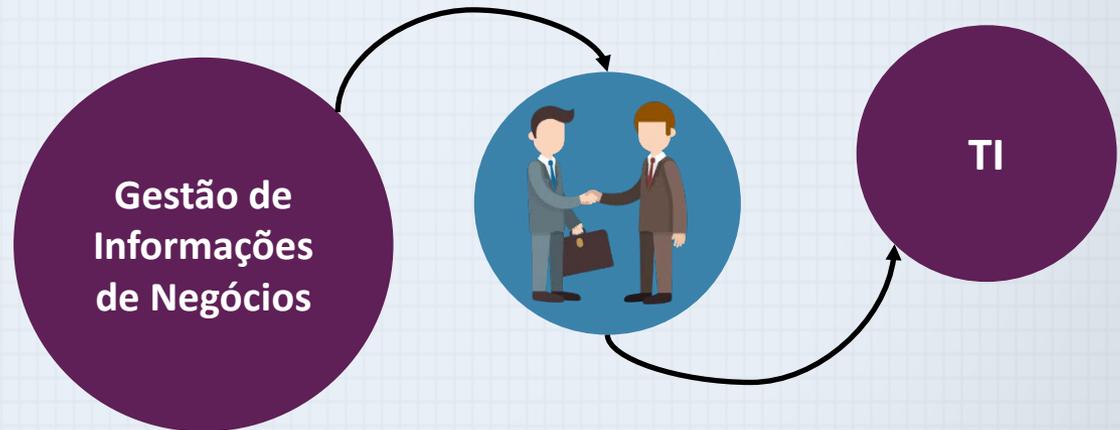


Olhar o Todo e as Partes

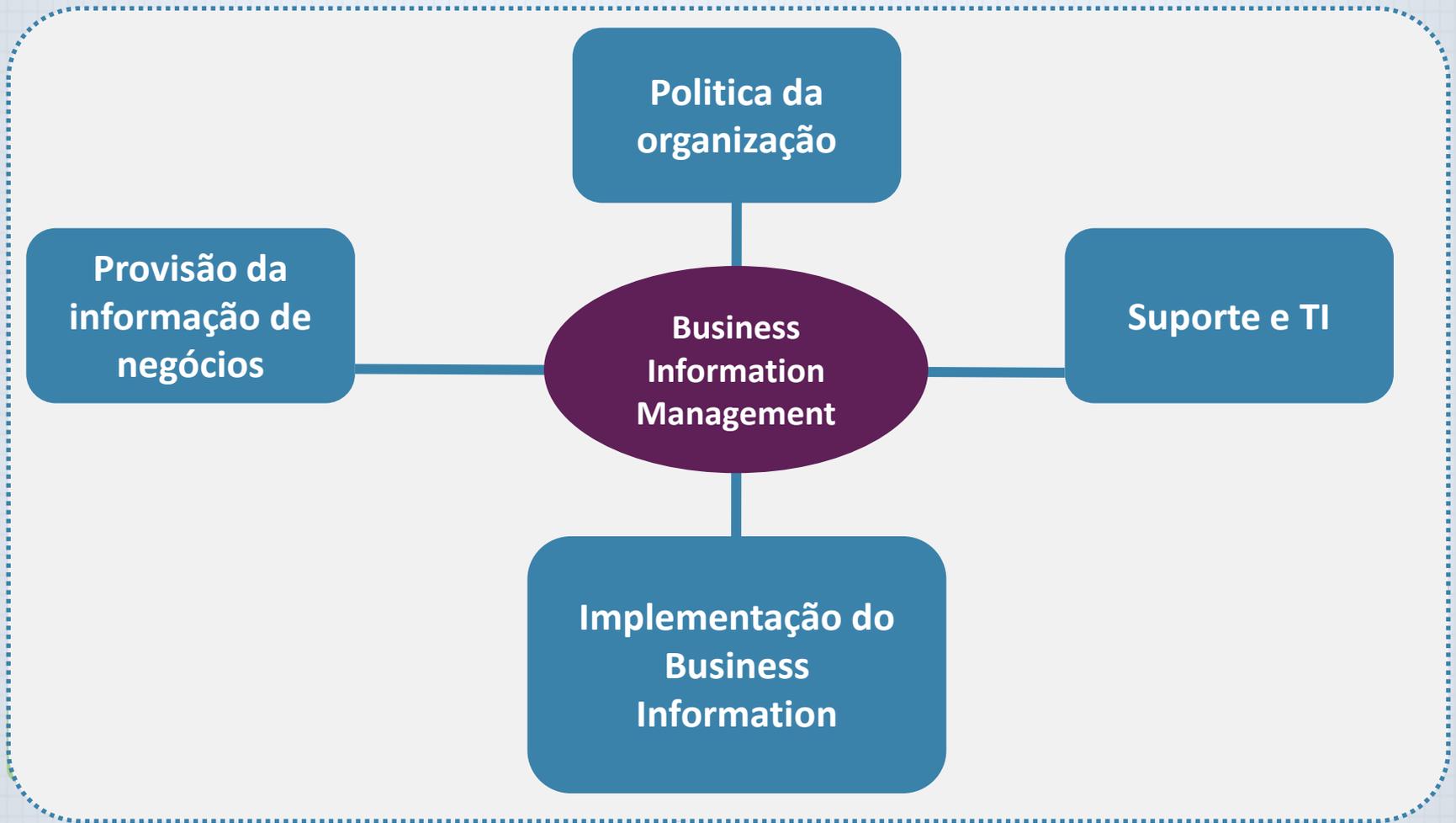


Um outro problema que pode ocorrer quando a Gestão de Informação passa a ser vista como uma Gerência de TI é que a **DEMANDA** não seja mais controlada. Mas que se tome conta apenas do **FORNECIMENTO**.

- Onde liberar a internet
- O que dá para liberar
- Serão todos os sites?
- Será para quais usuários?



Olhar o Todo e as Partes



Quase Como Um Conselheiro do Rei

1º

Apoia o setor financeiro com informações financeiras sobre a empresa, como rendimentos dos últimos anos, previsão de lucros dos anos passados, mas não é quem cuida do setor financeiro.

2º

Apoia o setor de negócios, com informações logísticas, por exemplo, mas não é quem faz de fato uma venda.

3º

Apoia os processos primários da empresa, como demandas de suprimentos e dados de fornecedores, mas não efetua a compra dos produtos.

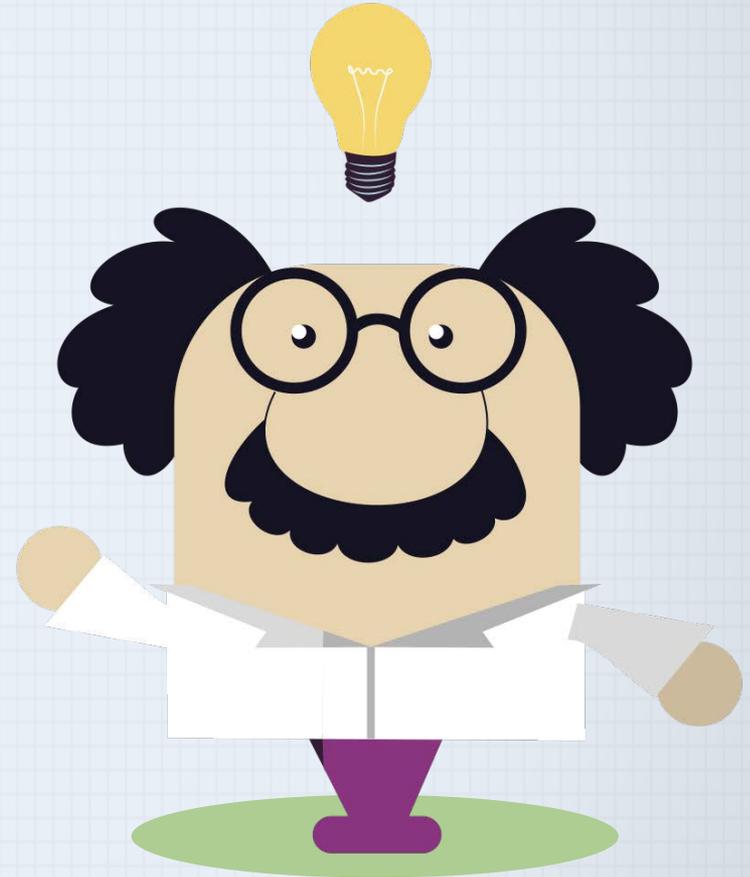
Conhece todos os processos, desde as receitas na cozinha real, até quais as roupas estão no armário do rei... Mas não decide nada, apenas responde quando é perguntado.



São Todos Verdadeiros Gênios?

Você sabia que nas empresas é comum ter uma pessoa – ou equipe dependendo do tamanho da empresa – que fica responsável pela análise de risco?

A capacidade pessoal é normalmente dividida por vários grupos de informação ou domínios de informação.



Os 3 Níveis de Prestação de Informação de Negócio



prestação de informações

provisão de informações

Você sabe o que é prestar informações?



As três áreas ou níveis da prestação de informação empresarial são gerenciadas pelo setor de Gerenciamento de Informações de negócios, e dentro destas áreas, eles fornecem diferentes informações para diferentes situações na empresa. Desde informações que ajudam no gerenciamento por parte dos líderes da empresa, até informações que ajudam ao usuário do sistema de computador que a empresa usa.

Os três níveis são:

Provisão empresarial

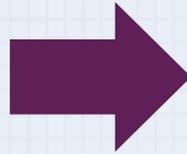
Processos de Negócios

Sistemas da Informação

Nível de Provisão Empresarial



A partir do ponto de vista da empresa como um todo –
PROVISÃO EMPRESARIAL



Cuida especialmente das diversas
relações entre os processos de negócios e
as consequências do fornecimento de
informações



“Consequências
do fornecimento
de informações”



Nível de Provisão Empresarial



Em uma empresa, uma informação pode gerar uma tomada de decisões que tem consequências a longo prazo e cujos resultados podem afetar diversas pessoas.

É fazer uma leitura dos dados atuais e das estatísticas para ajudar a desenhar um possível quadro, não é ver o futuro, mas ler a informação do passado e do presente.

Nível de Processos de Negócio



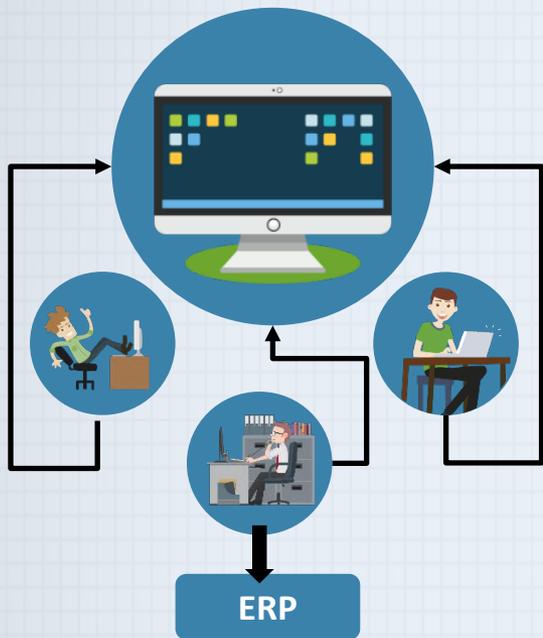
No nível de **PROCESSOS DE NEGÓCIOS**, todas as informações são gerenciadas para controlar os processos de negócios individuais, que exigem que as informações sejam **CENTRALIZADAS**.

Mas você sabe o que é o **PROCESSO DE NEGÓCIO**?



- Processos de negócios são uma série de passos executados pela empresa para entregar um produto ou serviço.
- Seguem uma ordem de ações coerentes.
- O processo de negócio é a representação de como a empresa funciona e como ela produz, seja qual for o ramo em que ela atua.
- Processos de negócios são uma série de passos executados pela empresa para entregar um produto ou serviço.

Nível Baseado no Sistema



Gerenciamento de informações de negócios no nível do sistema

O gerente participa do processo de planejamento estratégico da organização, faz uma análise para mostrar como a tecnologia de informação pode contribuir para a redução de custos e para produtividade, como isto impacta na qualidade e no desenvolvimento dos produtos e serviços.



Atende ainda ao que o usuário necessita, pois vários usuários usam o mesmo sistema, para alimentar o sistema gerencial de modo geral.

Equipe de compras



Equipe de Notas Fiscais



Neste nível as tarefas não são exclusivamente técnicas, a maior parte do serviço é da área de administração, de comunicação e relações humanas.



O Que Pode Dar Errado?



Com tanta coisa para ter em mente, é possível que o gerenciamento de informações de negócios fique comprometido e não funcione como deve.

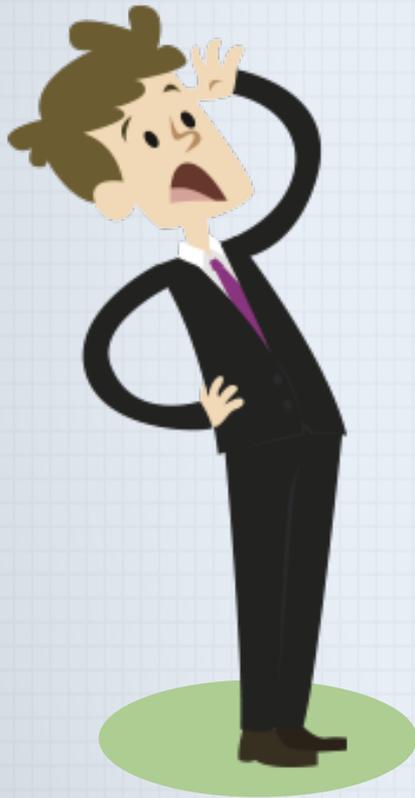
- Deve-se saber o que pode dar errado, e trabalhar para prevenir.

- O fornecimento de informações pode ficar limitado a um único nível.



- Também não é correto limitar o controle apenas ao lado técnico.

- O controle também deve incluir os outros dois níveis, e deve abordar tanto o lado do sistema automatizado quanto o lado de negócios do ponto de vista empresarial.



Os 3 Níveis da Gestão da Informação de Negócio

Operacional



- Define quais são os processos operacionais que o provisionamento de informações deve fazer para administrar as informações de negócios.

Gestão



- Lida com custos, contratos e planejamento, cuida dos sistemas e softwares usados na gestão da empresa.

Estratégia



- Lida com os acordos estratégicos com o futuro do provisionamento de informação.

Os domínios são partes de um processo que quando bem feito gera resultados eficientes na prestação de informações.

As Principais Tarefas do Gerenciamento de Informações de Negócios



Reconhecer as necessidades ou demandas do usuário dentro da organização.



Traduzir essa demanda em soluções por meio de medidas ou mudanças na prestação de informações.

Decidir e emitir as atribuições do serviço de TI e gerenciar, acompanhar e avaliar a sua entrega ou fornecimento.



Nem toda necessidade do usuário será suprida com ações do gerenciamento de informações de negócios, por vezes, há uma necessidade e é outra área que irá resolver.



Responsabilidades do Gerenciamento de Informações de Negócios



Receita de “Como Definir o Modo de Trabalhar”



Cuidar da Prestação de Informações Também é...

- Ajustar as aplicações automatizadas;
- Ajudar a desenvolver os aplicativos;
- Descrever a infraestrutura técnica;
- Gerenciar atividades que geram informações constantes.



Cuidar da Prestação de Informações Também é...

- Informar ao programador quais são as necessidades do sistema, em termos mensuráveis;
- Definição de níveis relativos a hierarquia do usuário;
- Pedir que sejam colocados limites e permissões;
- Definir quantos usuários por vez devem usar o sistema;
- Dizer em termos mais específicos que telas ou funções o sistema precisa ter.



É preciso ainda ajustar, organizar, portanto, também permanece a necessidade de um controle contínuo da oferta de informação.

Conferindo Conceitos



1. O que é
Gerenciamento de
Informação do
Negócio?

É gerenciar e provisionar as informações em uma organização, de uma forma orientada tanto ao negócio quanto ao usuário, estas informações vão ajudar a melhorar a produtividade e a reduzir os riscos nas tomadas de decisões estratégicas para o crescimento da empresa.

Conferindo Conceitos

É a mesma coisa que Gerenciamento de Informação?

Não. Mas são parecidos. O Gerenciamento de informação é responsável por captar todas as informações da empresa, não há um filtro que separa o que é útil ou não. São todos os dados que são inseridos no sistema, tudo vira informação. E esta informação é passada ao Gerenciamento de Informações de Negócios, para que só fique o que for útil e relevante.



Conferindo Conceitos

**Confuso? É
informação demais
na mesma frase,
não é?**

O Gerenciamento de Informação de Negócios pega todas as informações e dados da empresa que foram adquiridos pelo “gerenciamento de informação”, todas as coisas mais complicadas e técnicas, tipo os detalhes operacionais, financeiros, estudos mercadológicos, planilhas da contabilidade e do marketing, dados da infraestrutura, e transforma em uma informação fácil, que é passada para quem precisa, que pode ser o presidente da empresa, ou o recepcionista, entregando exatamente o que eles precisam, para trabalhar de forma mais eficaz.



Conferindo Conceitos

E o que é o
Gerenciamento
Funcional?

É verificar se as coisas estão cumprindo seu papel, se o que está sendo usado faz sentido, se está sendo bem aproveitado. É o ajuste entre o que se tem e o que se precisa.



Conferindo Conceitos

Se o gerente de informações de negócios faz o meio de campo entre o usuário e o sistema de informações, é correto afirmar que ele e o TI é a mesma coisa?

A TI fica muitas vezes sob os cuidados do departamento de gerenciamento de informações, ou informações de negócios. Mas são dois departamentos diferentes. O que costuma acontecer é que pessoas que trabalhem com TI tenham mais afinidade com as especificações da área, e por terem que entender tanto do sistema quanto da parte operacional, acabam sendo confundidos, e tudo fica meio bagunçado como se fosse uma coisa só.



O Passo a Passo



- Cada área precisa recolher e analisar os dados dos últimos meses, para gerar uma previsão adequada.

- A rapidez vem da organização que é criada ao longo do processo, e a eficiência vem justamente do fato de seguir este processo.

Como é que se faz este tipo de trabalho ser eficiente e rápido?

Conteúdo a ser provido

Estrutura da informação a ser provida

A base para o BiSL é uma divisão do ponto de vista central, em duas partes. Ou duas linhas de frente.

BISL

O Passo a Passo

- Para cada uma destas linhas, há uma série de processos – de passos, a serem seguidos, e estes passos estão divididos em Clusters.



Nível estratégico, há 3 clusters:

- Estratégia de Organização;
- Estratégia de Informação;
- Conexão do processo estratégico.



No Gerenciamento, há um cluster:

- Gerenciamento de Processos.

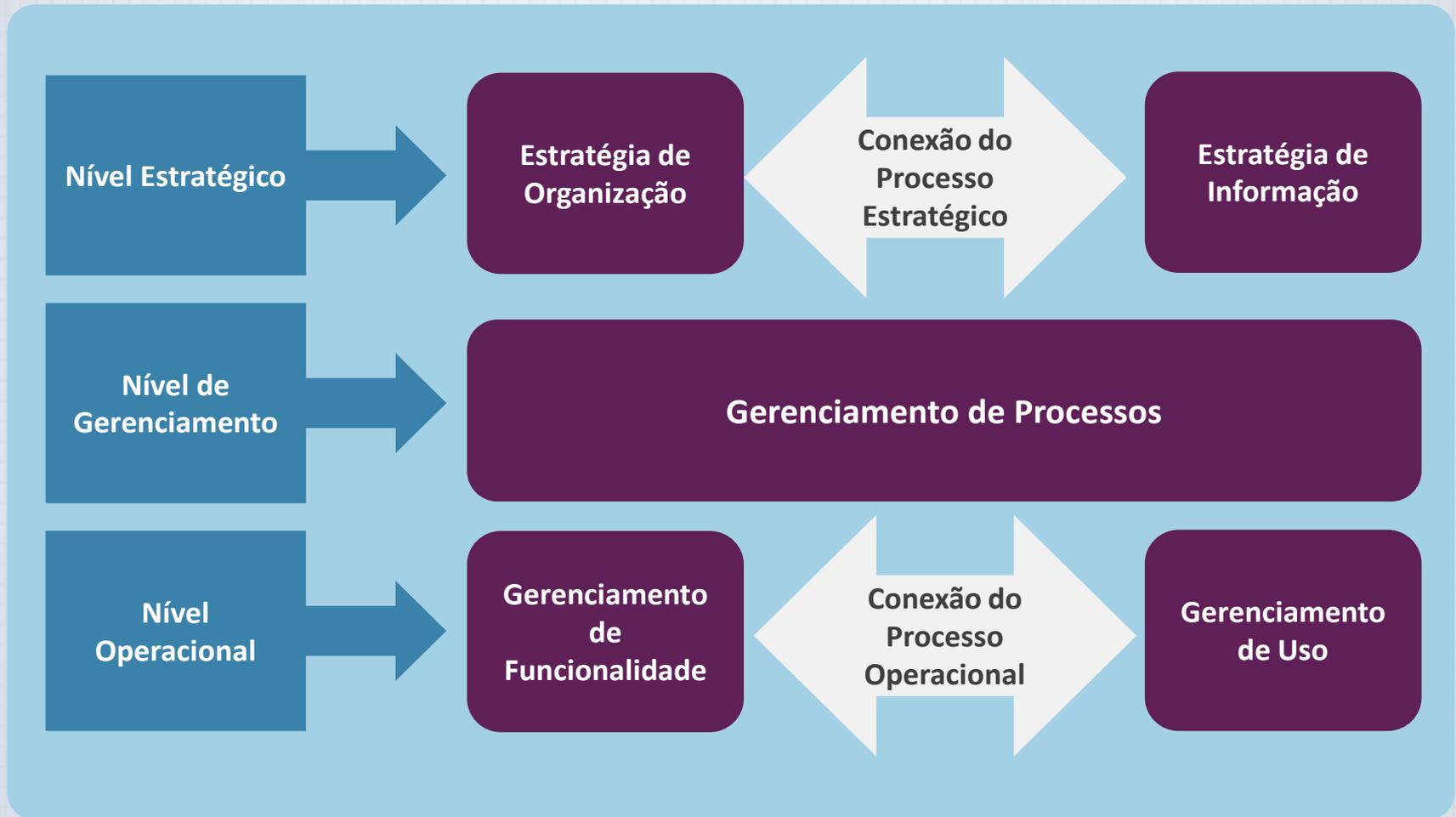


Nível Operacional os outros três:

- Gerenciamento de uso;
- Gerenciamento de Funcionalidade;
- Conexão do processo operacional.



Modelo de Funcionamento da BISL



Quem São e o Que Fazem Estes Clusters?



- No HD o cluster é a menor parte;
- No HD, um arquivo (grande ou pequeno) é dividido em vários clusters, mas um cluster não pode ter mais de um arquivo;
- Analogia: um processo da empresa é dividido entre os sete clusters do processo, a menor parte deste sistema de gerenciamento. E cada cluster, cuida da sua parte.

Quem São e o Que Fazem Estes Clusters?

Estratégia de Organização

Conexão do Processo Estratégico

Estratégia de Informação

Como estão organizados a realização e controle do provisionamento de informações?

Como nós trabalharemos juntos de acordo com as regras definidas?

Como fazer para a informação não ficar para trás no futuro?

Quem São e o Que Fazem Estes Clusters?



Processos
De
Gerenciamento

Como nós vamos gerenciar a
provisão de informação?

Quem São e o Que Fazem Estes Clusters?

A informação operacional é gerenciada e provida eficientemente?

Como e por que vamos mudar o fornecimento de informações?

Que rumo de provisão de informações tomará num futuro próximo?

**Gerenciamento
De
Funcionalidade**



**Conexão do
Processo
Operacional**



**Gerenciamento
De
Uso**



Os Três Níveis

Nível Operacional



- As atividades desse nível são as mais simples, porém, as de maior demanda;
- Aqui que a grande gama de informações é captada;
- Aqui que as práticas acabam desenhando o tipo de sistema que trabalha melhor.

Nível de Gerenciamento



- Possui atividades como custos e acordos, verificação de benefícios, ou de retorno quanto aos investimentos, planeja os contratos e verifica a qualidade e os acertos feitos com provedor de serviços de TI;
- As regras são feitas aqui.

Nível Estratégico

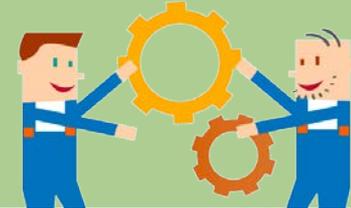


- Cuida dos detalhes no que diz respeito ao fornecimento de informações;
- É especificado como será organizado o controle sobre a prestação de informações.

Os Clusters dos Processos do Nível Operacional

- Garantir que o fornecimento de informação seja adequado, cuidar para que as informações atendam bem a todos que precisam delas. Em todas as esferas da organização.
- Apoiar usuário, para otimizar o uso do sistema, prestar suporte ao usuário, quanto a qualidade dos serviços de provisão de informações.
- Análise das alterações do provisionamento de informação, verificação do funcionamento, e conferência quanto a funcionalidade do sistema de informações de negócios.
- Gerenciar as mudanças que a empresa precisa passar quanto ao sistema de informações.
- Manter-se informado e atualizado com as práticas que possam melhorar o provisionamento de informação, além de estar ciente das necessidades específicas da empresa, e dos processos de negócios.
- Manter os projetos em andamento, conferir no dia a dia se as propostas estão seguindo o cronograma e obtendo os resultados esperados.

Gerenciamento de Uso



Gerenciamento De Funcionalidade



Conexão de Processos



Os Clusters dos Processos dos Níveis de Gerenciamento e Estratégicos

O Gerenciamento de Processos



Gerencia de forma global o funcionamento e as atividades do fornecimento de informações.

Cuida apenas dos assuntos pertinentes ao gerenciamento de informações de negócios.

Cria um meio possível para o fornecimento de informação ser bem aplicado e utilizado.

Cuida da parte burocrática, demanda e prazos, custos e benefícios, serviços de terceiros e contratos

Os Clusters dos Processos dos Níveis de Gerenciamento e Estratégicos

Clusters Dos Processos Estratégicos

Cluster de Estratégia da Informação



- Trabalha com o Planejamento e concepção do provisionamento da informação;
- Avalia cenários para decidir qual a melhor ação.

Cluster de Estratégia da Organização



- Trabalha com a responsabilidade da empresa nas várias divisões;
- Cria uma política para lidar com parceiros, fornecedores e relações entre a empresa e usuários.

Cluster de Conexão de Processos Estratégicos

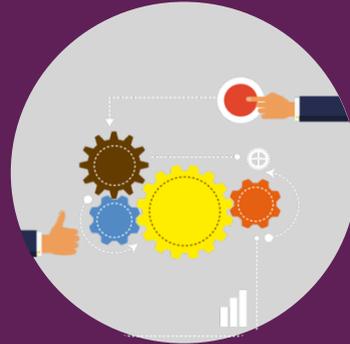


- Cuida da coordenação de informações, faz a comunicação entre os outros clusters;
- Coordena as comunicações e as políticas desenvolvidas em cada cluster.

Conexão Entre Clusters



O Gerenciamento de Uso vê as deficiências operacionais, e faz uma lista com erros e sugestões de soluções para que a empresa cresça com as melhorias sugeridas. Ele leva estas sugestões ao próximo cluster.



O Gerenciamento de Funcionalidade usa a lista feita pelo *Gerenciamento de Uso*, e cria um plano que possa resolver os problemas e incluir as sugestões. Transforma tudo em um plano de ação que possa ser colocado em prática.



O Gerenciamento de Processos confere a lista de problemas e a lista de soluções, depois, cria um plano que avalie e trate corretamente qualquer ação.. Depois, define o que vai ser feito e pede para que o *gerenciamento de funcionalidade* teste a ideia até ter certeza de que é viável.

Importância da Comunicação e Cooperação



Importância da Comunicação e Cooperação



Viu quanta gente que trabalha junto – mesmo estando separado?

- Uma empresa que aplica as boas praticas do BiSL cria uma politica interna de cooperação e comunicação.
- Cria mais disposição para a redução de falhas, porque o processo não fica centrado em um pequeno grupo fechado, não é apenas o TI ou outro setor, e há um envolvimento de todos os usuários e departamentos.
- Resolução mais rápida dos problemas dos usuários.
- Criação do histórico desta situação para uma futura base de conhecimento na empresa.
- Verificação de custo-benefício com mais agilidade.



Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo

Módulo 2

Gerenciamento de Uso

Objetivo do Gerenciamento de Uso



- É para que tanto uma parte quanto a outra recebam o melhor das informações que buscam, que o gerenciamento de uso trabalha.

Diferem quanto a execução e quanto ao foco central, que neste caso é voltado para a perspectiva do usuário.

BiSL

- Suporte ao usuário final;
- Gerenciamento das informações de negócios;
- Gerenciamento de suprimentos operacionais.



ERP

Recursos humanos, fabricação, vendas, marketing, produção, finanças, fiscal e contabilidade.

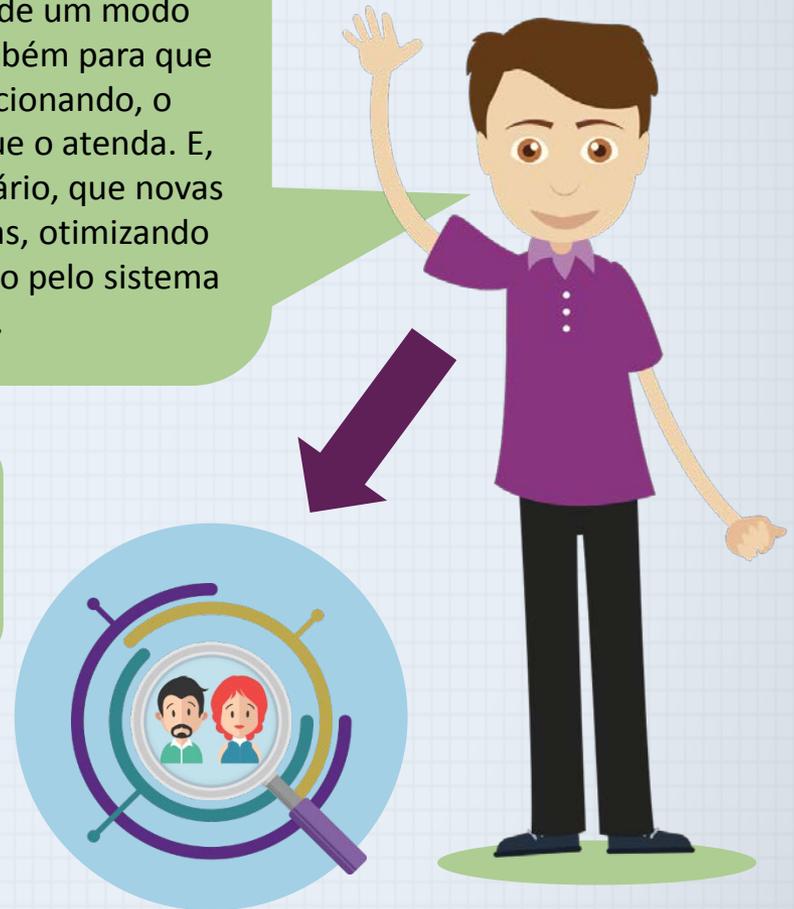
Dentro do Gerenciamento de Uso



O gerenciamento vai lidar com a funcionalidade do sistema de um modo mais amplo, e vai cuidar também para que além de ter o sistema funcionando, o usuário tenha um sistema que o atenda. E, quando for possível e necessário, que novas aplicações sejam implantadas, otimizando ainda mais o serviço oferecido pelo sistema de informação.

Cuida dos sistemas de informação que apoiam os processos de negócio, e tentam garantir que isto esteja sempre funcionando da forma mais eficiente e eficaz possível.

- O usuário que alimenta o sistema;
- Os recursos de TI;
- O conteúdo do sistema de informação.



Temas do Gerenciamento de Uso



- **O usuário** – que age como um cliente ou um colaborador e que alimenta o sistema, aqui há a necessidade de identificar e treinar para otimizar o acesso ao sistema e a qualidade da informação.



- **Os recursos de TI** - sistemas de informação automatizada, aplicações, e sistemas de infraestrutura que auxiliam os usuários em suas tarefas diárias. E também os sistemas que executam processamento sem a interação do usuário.



- **O conteúdo do sistema de informação** - O usuário do sistema e os recursos de TI estão dentro deste tema, porque ambos são parte do processo de negócio. É a grande variedade de dados e aplicações funcionais utilizados que acabam por definir qual a melhor forma de trabalhar, e é isto que molda o conteúdo que será gerado.

Processo de Suporte ao Usuário Final

O suporte ao usuário final



- O chamado pode ser para fazer uma observação quanto ao sistema, informar falta de alguma coisa, ou sugerir uma alteração. O usuário pode ainda contribuir para a criação de algo novo no campo de prestação de informações.

Chamado Técnico

Comunicação Com o Usuário

- O objetivo é apoiar trabalho dele, facilitar e orientar caso haja alguma dúvida, ou mesmo treinar para que ele possa trabalhar melhor, explicar o funcionamento e os detalhes na utilização do fornecimento de informações na prática diária.

Processos de Gerenciamento de Dados Empresariais e Suprimentos Operacionais

Gerenciamento de Dados Empresariais



- A função principal é a gestão dos dados, a verificação ponta a ponta se as informações estão sendo bem formuladas, se os dados estão corretos, completo, atualizados. Isto diz respeito tanto os próprios dados quanto as ações pré-definidas.

Gerenciamento de Suprimentos Operacionais



- Suprimentos aqui não é uma questão de “material” operacional, mas sim dos serviços de TI necessários para o “recolhimento” de dados.
- Este é o ponto de contato dentro do gerenciamento de informações de negócios com os fornecedores de TI e os processos de uso.
- As necessidades que o serviço de TI deve satisfazer; as condições que o fornecimento de informações e sistemas de informação devem cumprir; e o monitoramento deste serviço provido.
- Os serviços estejam sempre disponíveis; fáceis de usar e atendam as necessidades. Disponibilidade, capacidade e facilidade de uso são considerações típicas.

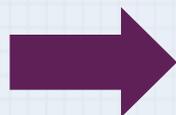
Suporte ao Usuário Final

O Suporte ao usuário Final compreende auxiliar o trabalho dele, instruir e tornar as informações que ele usa e alimentar as mais corretas e otimizadas possíveis.



É cuidar do processo que visa a utilização completa do sistema. É muito comum que as pessoas passem anos trabalhando com um determinado sistema de gerenciamento empresarial, sem saber quais são todas as funções que o sistema tem. Muitas vezes, uma simples combinação de teclas de atalho podem ajudar o usuário a cumprir seu trabalho de forma mais fácil e rápida.

Ctrl+C e Ctrl+V



Temas do Suporte ao Usuário Final



Ponto de Contato



- É quando a equipe de gestão de uso, na área de suporte ao usuário, vai até o usuário final e fala com ele.
- A ação pode ser preventiva, ou apenas com o intuito de informar.

Dois temas ou assuntos centrais dentro do Suporte ao usuário final:

Comunicação dos usuários com o Gerenciamento de Informações de Negócios.

É uma ação receptiva, onde o suporte como um todo recebe dos usuários os pedidos de ajuda, as dúvidas, as reclamações e informações quanto a problemas no sistema, como interrupções.

Dentro do suporte ao usuário final, fica a central de **Helpdesk**, que cuida dos chamados técnicos recebidos, é uma base de apoio direto para o usuário no uso dos sistemas de prestação de informações.

Comunicação Proativa

Registro e Tratamento de Chamados

Existe uma definição das atividades dentro do suporte ao usuário, estas atividades permitem que um padrão seja criado, e ajudam tanto o usuário quanto a equipe de gerenciamento de uso a saberem melhor suas funções, atribuições e limites.

- Contribui ainda para a criação de uma rotina e de um meio de registrar as informações, que passam a fazer parte de uma base de conhecimentos.
- São um ponto de partida, um roteiro que se seguido beneficia a ambas as partes.
- Os usuários podem fazer observações, perguntas, pedir informações pertinentes ao sistema, fazer reclamações quanto ao próprio sistema ou informar problemas técnicos, que podem incluir também o hardware, ou informar outras solicitações ou sobre interrupções no funcionamento.



Atividades de Registro



- Receber e Registrar os chamados, preferencialmente no começo do contato.
- Investigar o chamado, e saber se é pertinente, e então encaminhar para a tratativa necessária, que pode ser dentro da gestão de informação, na infra estrutura, ou no gerenciamento de aplicativos.
- Atender e resolver os chamados, na maioria dos casos a questão que o usuário traz é simplesmente um pedido de informação, que não precisa ser repassado para outra pessoa, e pode ser tratado ali mesmo.
- Fornecer feedback para os usuários sobre o status dos chamados tratados para que ninguém fique sem resposta, mesmo quando não há uma resposta no momento em que o chamado é feito, ele deve ser encerrado apenas quando o usuário receber um feedback, assim a comunicação fica completa, é como fechar o ciclo de vida do chamado.
- Fazer o Fechamento – encerramento dos chamados, depois de ter comunicado ao usuário a solução, o chamado pode e deve ser encerrado.

Comunicação e Relatórios de Chamados

Além das atividades receptivas do suporte, há a parte em que é feita uma **Comunicação ativa com o usuário**, que pode ser necessária até mesmo por conta de uma percepção do **helpdesk** quanto a necessidade. Por exemplo, múltiplos chamados sobre um problema específico, como uma função no programa de gerenciamento empresarial, podem sugerir a necessidade de um treinamento, ou a criação de um panfleto explicativo, ou manual.



Comunicação e Relatórios de Chamados

As Atividades de Comunicação proativa com os usuários são:

- Informar aos usuários sobre mudanças;
 - Falar sobre liberações, alterações de dados ou o uso de recursos de TI, dar treinamentos ;
 - Criar manuais e outras formas de informação que possam instruir o usuário nas atividades diárias.
- Fornecer a abertura de canais de comunicação como boletins, intranet / Internet, para que ele se sinta a vontade para trocar informações com o helpdesk e o suporte em geral.
- Organizar reuniões com o usuário final, assim há a possibilidade de ouvir mais sobre a percepção do usuário quanto aos sistemas de informações utilizados.



Comunicação e Relatórios de Chamados

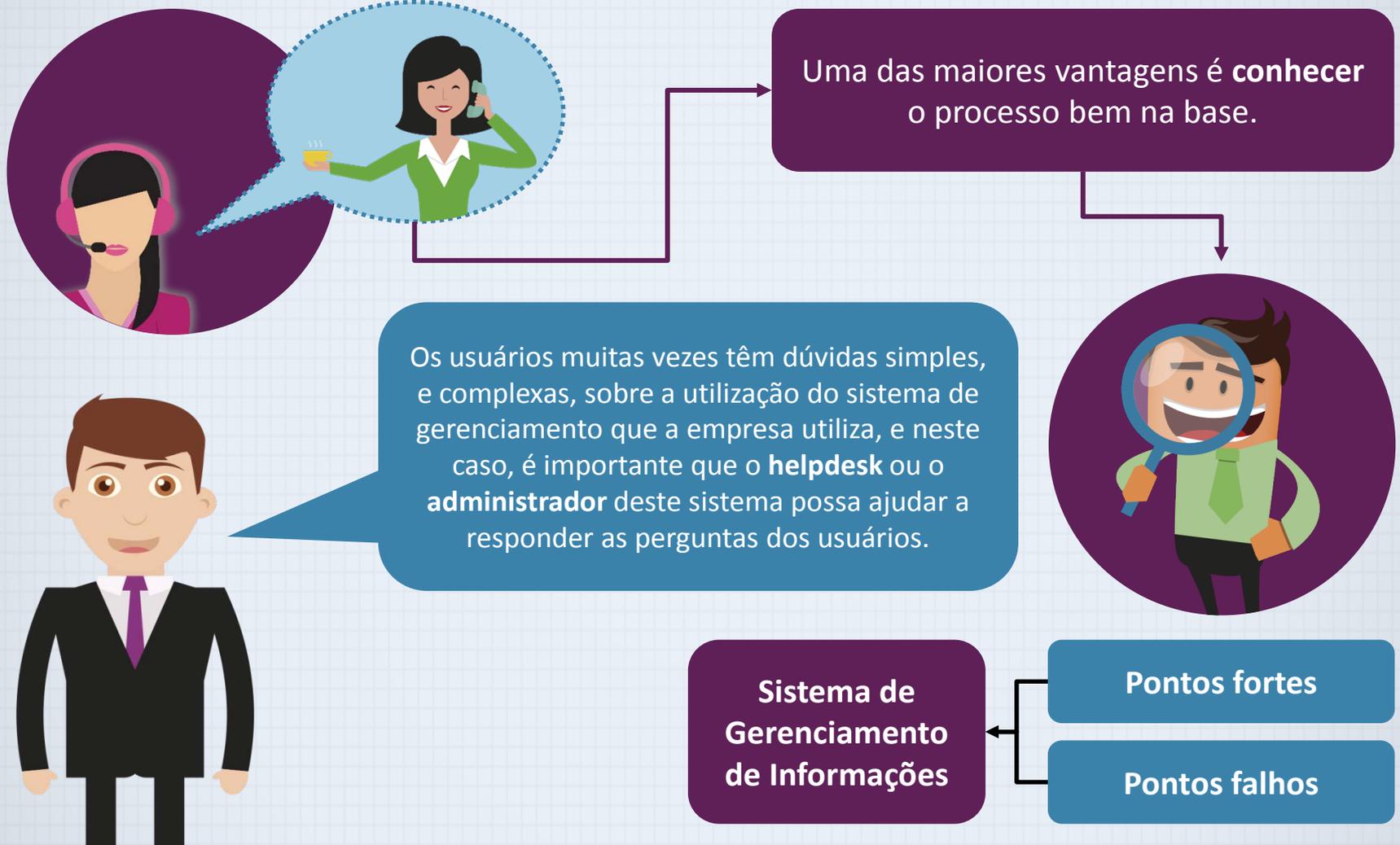
- Os chamados tratados pelo suporte são um termômetro que indica o andamento da empresa no que diz respeito ao sistema de gerenciamento de informações e informações de negócios como um todo.



Dentro da atividade de Relatórios de chamados é preciso atender o seguinte:

- Produzir relatórios sobre o tratamento de chamados;
- Informar o número de chamados relatados e concluídos;
- Qual o percentual de chamados resolvidos;
- Qual a natureza dos chamados;
- Qual o tempo gasto em média com os chamados.

Tratamento de Chamados e Perguntas



Tratamento de Chamados e Perguntas

Como os usuários lidam com o sistema de gerenciamento de informação, se eles usam de forma adequada ou não.

O método pelo qual o sistema de gerenciamento de informação se encaixa com os processos de negócio em prática.

O desdobramento da informação dentro do sistema, e os negócios que ele envolve.

O quanto estes sistemas são usados, e como são usados.



- No momento em que o chamado é aberto, uma oportunidade de mudança aparece.
- A resposta aos chamados, costuma levar a ações em outros processos de gestão.

Quais os Objetivos e Resultados do Gerenciamento de Uso?



- Garantir o uso e o fornecimento adequado da provisão de informações;
- Fazer a avaliação do sistema pela perspectiva do usuário final;
- Analisar as possíveis falhas do sistema de provisionamento de informações;
- Sugerir melhorias com base nas informações coletadas no suporte ao usuário;
- Prestar suporte ao usuário.

Quais os Objetivos e Resultados do Gerenciamento de Uso?

Resultados



- Conseguir medir ou mensurar a forma como o sistema é utilizado;
- Manter o fornecimento de informações funcionando com qualidade;
- Criar um histórico para uso futuro dos chamados, de modo a orientar melhor o usuário e as decisões quanto ao sistema de provisionamento de informações.

Gerenciamento de Dados de Negócios

- Os dados de negócios são as informações que permitem a empresa continuar no mercado.
- Você pode entender que são todas as informações que entram na empresa, desde o começo.



O gerenciamento de dados de negócios, tem a função de proteger os dados e entender os dados. É preciso saber que tipos de dado a empresa tem, e é preciso ainda saber ler estes dados.



Atividades do Gerenciamento de Dados de Negócios



- A alteração de dados;
- Verificação e coleta de dados, e verificação dos resultados do processamento de dados;
- Criação de Relatórios de gerenciamento, e relatórios específicos sob demanda.

Cuidados com as Atividades

É importante saber que estes dados, que são referentes as informações de negócios, **NÃO** necessitam de alterações frequentes.



O correto é que os dados sejam manipulados o mínimo possível.



- Requerem um grande conhecimento do sistema;
- Da politica da empresa;
- E do modelo de negócios.

Cuidados com as Atividades



Mas se não é para alterar, em que situação isto pode ser feito?



No envio de uma nota fiscal eletrônica o sistema parar, por uma razão qualquer, e quando houver o retorno do sistema, alguns dos campos desta nota fiscal ficarem incompletos.

Quando isto se torna frequente, é hora de rever se há a necessidade tanto de uma reciclagem com os usuários, quanto um aperfeiçoamento do próprio sistema.

Coleta de Dados

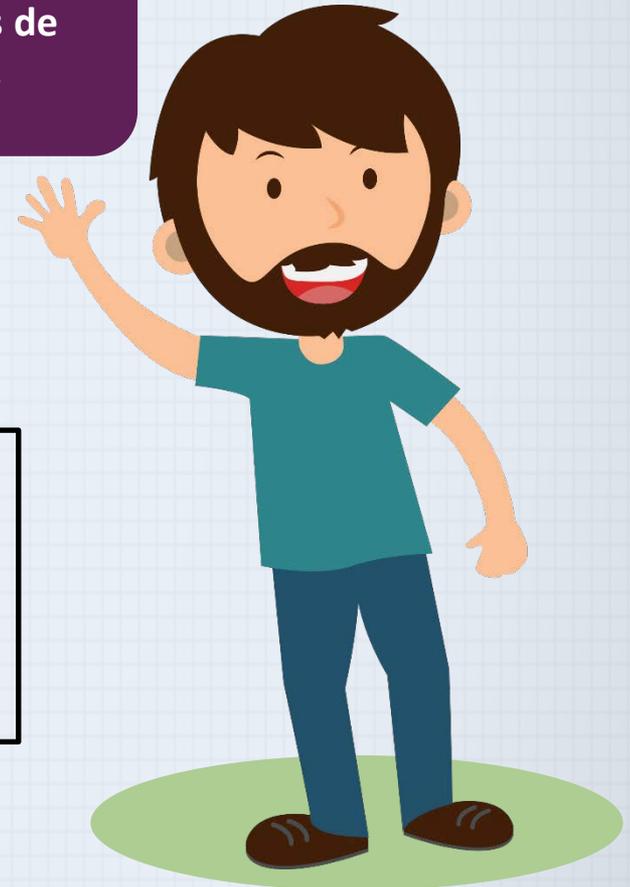
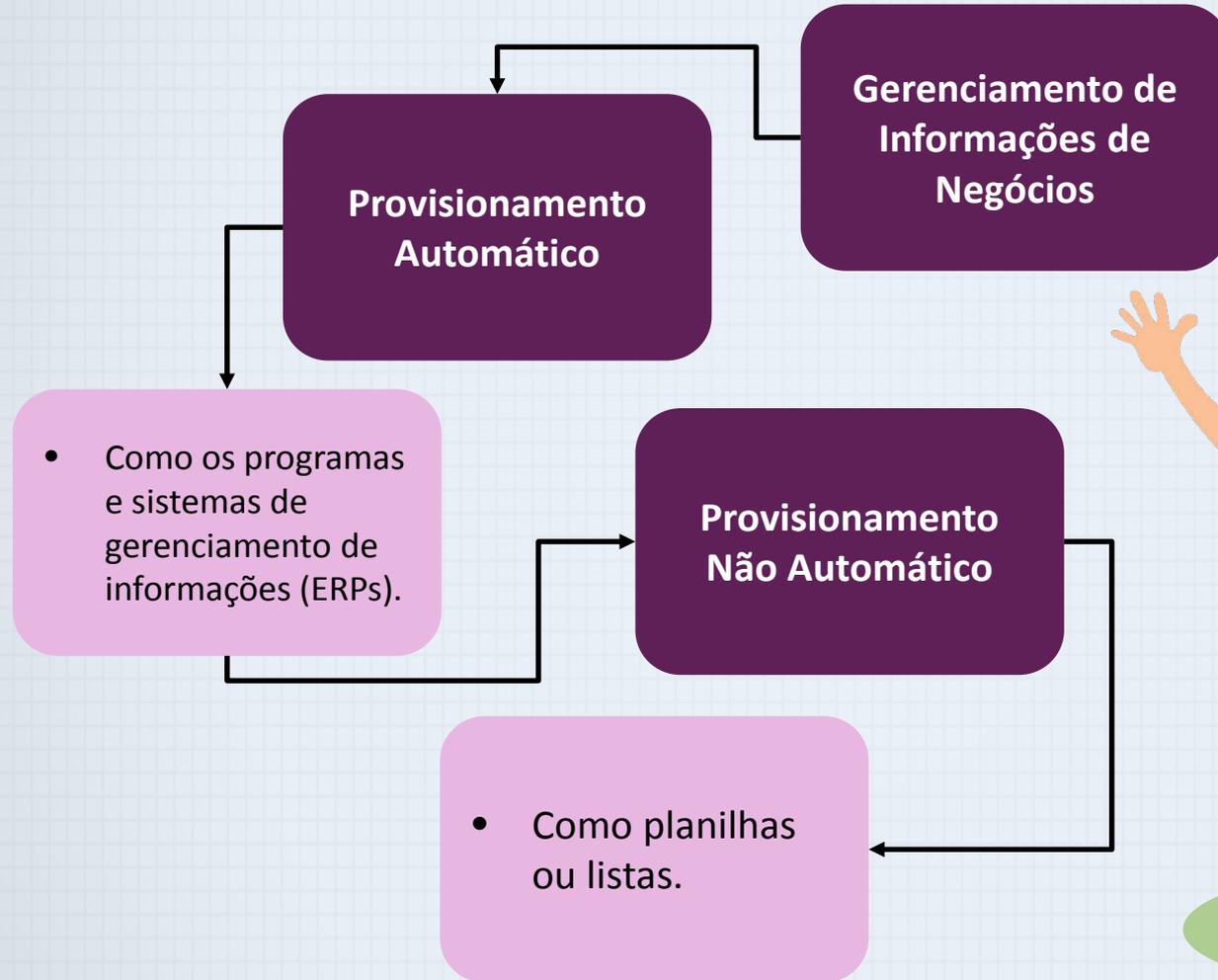
Verificação de Dados e Coleta de Dados

É feita para manter em sincronismo as necessidades da empresa com o que o sistema oferece. Assim, você tem o modelo de dados que a empresa quer, e verifica se é isto mesmo que ela está recebendo.

- É feita com ferramentas próprias dos sistemas de gerenciamento;
- Em geral, a própria empresa que fornece os softwares de gestão já disponibiliza uma série de relatórios;
- Ou fazem relatórios especiais a medida em que são necessários.
- **BI (Business Intelligence)** que podem auxiliar, porque fazem conexão direta com o banco de dados e mostram as informações escolhidas.



Tipos de Dados de Negócios



Tipos de Dados de Negócios

Há dois tipos de dados:

Dados de Gerenciamento (ou gestão):

Estes dados dizem respeito ao funcionamento da empresa, são informações gerenciais, que são atualizadas dia a dia pelo sistema conforme o funcionamento da empresa. Contém dados intrínsecos como informações de alíquotas de impostos, ou descontos em tabelas, que são previamente cadastrados no sistema e que afetam as informações de venda. Se a contabilidade quiser saber qual o valor de um determinado imposto no mês, pode pedir um relatório sobre isto.

Dados Regulares

são colocados no sistema pelos usuários, são informações normais como pedidos de venda, dados de contato, informações dos clientes. Grande parte do que está aqui é usado por outras partes do sistema.

Modelo Que se Quer, Para o Que se Tem



- É a receita que os desenvolvedores precisam para fazer o sistema ideal, mas nem sempre esta receita está completa.

- Para que os sistema seja efetivo e completo, ele DEVE ter um desenho bem definido. Quanto mais exato, melhor será o desenvolvimento e melhores serão as informações recebidas por este sistema.



- É a coerência ou a ligação entre cada parte da empresa que quando colocada numa receita – ou modelo de informação bem planejado, que inclua a descrição com que os vários tipos de informações e dados da organização serão exibidos, e também manipulados, que faz do sistema ou dos sistemas de informação da empresa uma ferramenta realmente eficiente, ao gerenciamento de informações de negócios, cabe falar com as partes até que tudo o que se tem em mente passe a ser descrito no papel.

Gerenciamento Operacional de Fornecedores



O **Gerenciamento Operacional** de fornecedores é uma das importantes atividades de **Gerenciamento de Uso** dentro do **Gerenciamento de Informações de Negócios**.



É dizer aos **Fornecedores de TI** o que é preciso que eles façam, assim como acompanhar o que eles estão fazendo. Isto inclui também as informações automatizadas vindas de fornecedores de TI.

Gerenciamento Operacional de Fornecedores



São por exemplo, desde um helpdesk terceirizado que atenda as necessidades dos usuários quanto os serviços de manutenção que mantem o local de trabalho em funcionamento.



Podem ser faturas impressas, transferências eletrônicas ou relatórios de BI.



São em sua maioria produtos e serviços que não são identificados ou acordados completamente no contrato.

EX.: Quando há a implantação de um novo sistema de gerenciamento, isto começa como um projeto porque no decorrer da implantação podem ser encontradas diversas alterações até que se chegue a fase final, onde vão ficar mais claros os serviços que continuarão a ser oferecidos e os produtos que serão contratados.

Atividades do Gerenciamento Operacional de Fornecedores

Planejamento



Que define quando fazer e como fazer, além de especificar os resultados esperados com base nos requisitos existentes.

Assim, são passadas ao fornecedor as informações para que ele possa saber o que deve fazer e seguir um padrão, que o ajuda a definir o presente e o futuro de seus serviços.

Fornecimento



Onde se define o que foi entregue e o que ainda será feito, podemos dizer que é algo como um recibo de entrega. Com base nisso se consegue saber o histórico, caso seja preciso fazer uma mudança nos serviços.

Monitoramento



Que faz a verificação de que o que se recebe é aquilo que se pediu. Para isto, é preciso ter em mãos o que o planejamento pediu, e o que o fornecimento recebeu, para averiguar se há coerência entre as partes.

A **Gestão de informações de negócios**, acaba assim controlando e monitorando de forma ativa os fornecedores de TI.



Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo

Módulo 3

Gerenciamento de Funcionalidade

Gerenciamento de Funcionalidade



Tem o objetivo de iniciar e definição e implementação das mudanças desejadas na prestação de informações.



É um conjunto dos processos principais, que serão responsáveis em unir o fornecimento de informações ao processo de negócios, quando houverem mudanças na prestação de informações.

Áreas principais:

Prestação de informações automatizadas

A prestação de informações não automatizadas



Prestação de Informações Automatizada e Não Automatizada

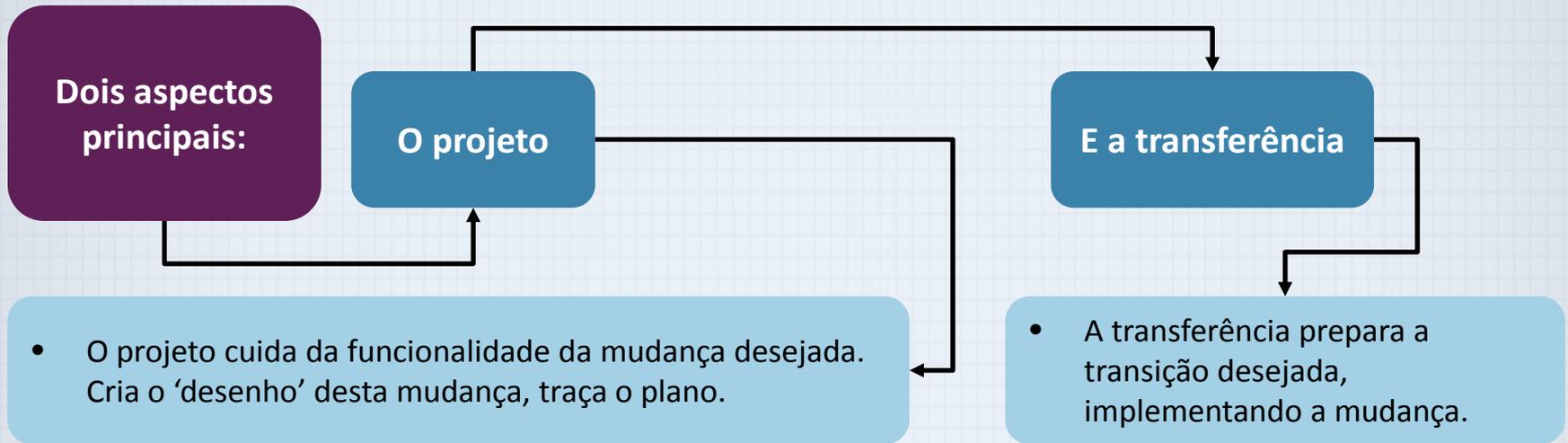


Por duas razões:

As informações não automatizadas as vezes fazem parte do resultado final, alimentam a provisão de informação total. Por isto devem ser especificadas nos manuais de modo operacional.

Precisa estar claro sua importância final, para que seja feita corretamente. Algumas informações não automatizadas são criadas como um controle extra, seja pelo gestor ou pelos próprios usuários. E em alguns casos a implementação de um sistema automatizado não seja possível ou seja muito caro.

Processos no Gerenciamento de Funcionalidade



Estes dois aspectos ficam mais claros nos **quatro processos** dentro do conjunto de gestão de funcionalidade, que são:

Especificar os requisitos de informação

Projeto de sistemas de informações não automatizada

Revisão e Teste

Preparação para transição

Especificar os Requisitos de Informação



“pensar antes de agir”

Este processo tem que **traduzir** e **estabelecer** as alterações de funcionalidades do sistema atual, ou do que a empresa deseja, e transformar isto em requisitos fáceis de seguir para a empresa que vai desenvolver o sistema.



Validar a exatidão da solução escolhida e as suas especificações.



Detalhar e estabelecer esta solução nas especificações.



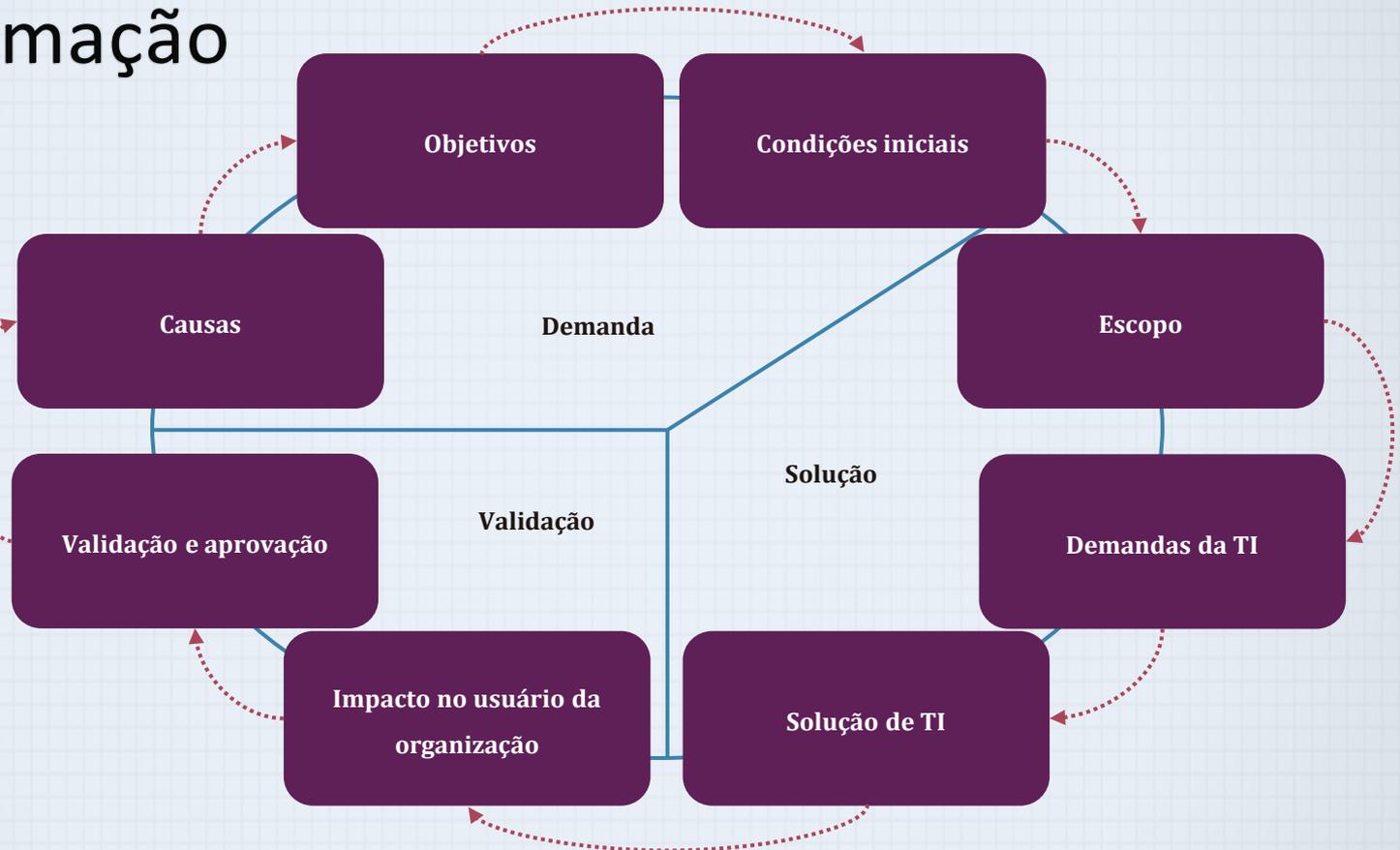
Considerar instruções de solução:

Escolher uma solução e dar feedback sobre isso para o gerenciamento de mudanças e, se necessário, para os processos de tomada de decisão.

Esclarecer a exigência:

Ver se é o requisito correto, se faz sentido e quais são as estruturas que cercam esta a exigência (qual o embasamento).

Etapas Dentro da Especificação dos Requisitos de Informação



A Demanda



DEMANDA - A gente pode pensar em necessidade. um projeto de mudança que esteja baseado em atualização de design sem a necessidade real, pode acabar estressando a equipe e causando mais danos do que benefícios.

- Estabelecendo as causas, descobrindo os motivos e as razões para a mudança.

- Definindo os objetivos, prevendo quais resultados que esta mudança pode trazer, o que ela solucionaria e onde seriam os impactos.

- Conferindo as estruturas, ou o ponto de partida. Ver se a mudança pode ser aplicada a estrutura atual, se há necessidades de grandes mudanças estruturais .

A Solução

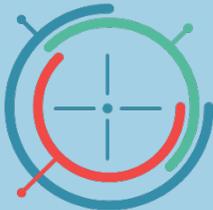


Tudo bem, definimos que há um problema, agora precisamos saber onde procurar uma solução.



Uma das funções do **BiSL** é montar uma estratégia em que a solução resolve não só o problema atual, mas trabalha em acordo com o restante da empresa.

Área de aplicação da solução – define ou limita em qual área no provisionamento de informação esta solução ou as instruções para resolver, devem ser procuradas.



Exigências ou especificações – aponta quais são as demandas desejadas para a TI existente.



Solução de TI – descreve qual seria a solução ideal, é uma espécie de desenho do que se quer. Se o problema é um programa que está incompleto, aqui se desenha um modelo para o novo, por exemplo.

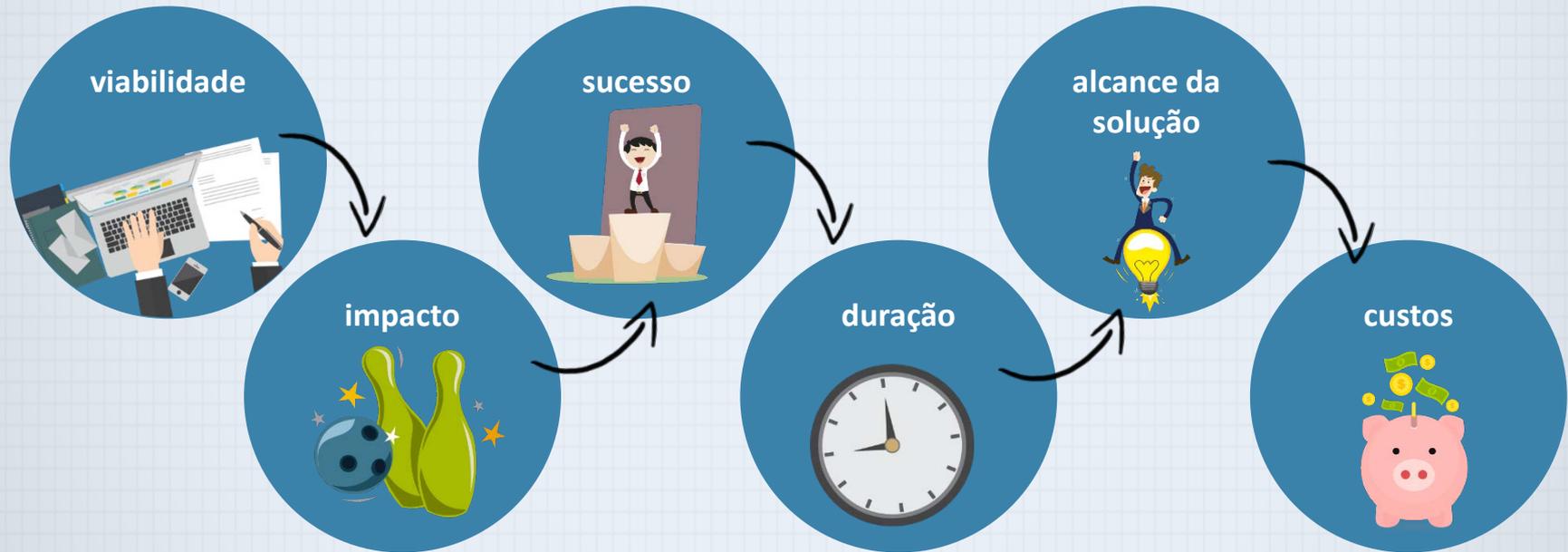


Validação e Aprovação

Propostas



É preciso verificar a validade desta solução, podemos chamar de eficácia. E depois, mesmo que ela seja eficaz, ela deve ser aprovada.



Verificar os Impactos

Qual o alcance destas soluções



Para saber até onde uma solução poderá impactar na organização como um todo...



- bem feitas;
- e que sejam atualizadas.



Em alguns Casos...

- mudar o sistema;
- e mudar parte da infraestrutura;
- ou a rede interna e o provedor de internet.

- Neste caso, para corrigir um problema, outras partes da empresa precisarão necessariamente sofrer também um certo impacto.



Verificar o conhecimento do próprio fornecedor de Ti, porque ele pode sugerir soluções que atendam as necessidades e que não foram previamente pensadas.



Projetar Sistemas de Informação Não Autorizados



Muita gente só enxerga como provisionamento de informação os sistemas de informação utilizados e as tecnologias como...



- Manuais de usuários – com instruções de como utilizar o sistema de informação automatizado.

- Explicações sobre procedimentos e instruções de trabalho.

- Ferramentas administrativas não automatizadas ou semiautomáticas como – listas de papel, folhas de cálculo, cartão de ponto, e etc.

- Métodos e acordos – como lidar com sistemas de informação e informações, que estão ou não documentadas.

Controle de folhas de ponto feito no Excel.



Ou um controle de entrada e saída de materiais feito em outro programa sem integração com outras partes da empresa.



Escopo e Passos do Processo Não Automatizado



Razões:

- A funcionalidade é muito cara ou muito incomum e não está embutida no programa utilizado pela empresa. E assim, os usuários aprendem a realizar esta tarefa e passam este conceito aos outros usuários que os sucedem.
- A funcionalidade que é muito complexa para ser feita por um computador, coisas que precisam de avaliação e bom senso humanos, ou tarefas que precisam de outras etapas mas que não pode ser definidas de forma estruturada.

Escopo e Passos do Processo Não Automatizado

Passos:

- Determinar os objetivos, o ponto de partida, o que deve ser mantido como base e quais são as soluções globais que isto atende.
- Determinar em que ponto este tipo de informações fora do sistema se encontra com as informações dentro do sistema. E definir quais são as funcionalidades adicionais, ou controle de etapas que estas atividades tem.
- Elaborar formas de associar os dois tipos de informação, ou diminuir o espaço entre eles, se for possível.
- Estabelecer se os usuários conseguiriam trabalhar com este novo processo, este novo método estruturado e diferenciado.



Coerência No Processo Não Automatizado



- É ideal conseguir padronizar, para que seja feito até mesmo um manual deste modo operacional fora do sistema oficial.



Revisão e Teste



Quais os motivos de realizar a avaliação e teste de uma solução?



- saber se tudo o que foi pedido está de acordo;
- ver se esta solução é viável;
- saber se a longo prazo ela vai continuar sendo interessante;
- se há algum erro;
- corrigir antes que a empresa inteira passe pela mudança.

Revisão e Teste

Fatores são avaliados

Provisionamento Automatizado de Informação



Fornecimento de informações não automatizada



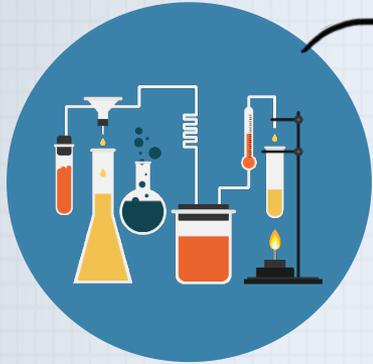
Usuário da organização



Plano de transição



Teste de Aceitação

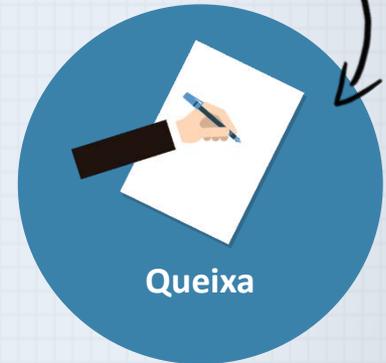


Teste de Aceitação



- Testar as mudanças propostas e ver se a solução para o problema inicial foi encontrada.

- É possível **chamar** este mesmo usuário para que teste o sistema antes de aceitar que está tudo funcionando corretamente.



Queixa



- É muito importante que as **alterações**, os requisitos todos estejam bem definidos, porque é por eles que esta avaliação será feita.

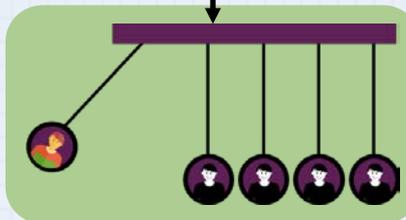
Preparando a Transição

- Os acordos quanto à disponibilidade e desempenho desta nova solução precisam ser revistos, assim como as atividades que ficarão a encargo da TI depois da transição.
- As atividades referentes ao gerenciamento de informações de negócios da empresa podem ter sofrido alguma mudança no modo operacional, assim, é bom ver quais foram e criar um plano para avisar as pessoas que forem sentir esta alteração.
- Os usuários podem precisar de permissões diferenciadas, ou novas atribuições de responsabilidades. – pode ser que agora eles tenham acesso a funções que não tinham antes, ou que possam ver telas que precisam ser controladas.
- Se houver uma migração de dados, quem vai cuidar da conversão dos dados antigos para o sistema atual? E o que será feito do sistema antigo?
- As mudanças também podem afetar o dia a dia dos usuários, assim que os processos que antes não eram automatizados passam a ser, e eles precisam ser orientados em como agir para alimentar o sistema.



Plano de Transição

A preparação da transição e a própria transição tem tantas coisas e variáveis envolvidas, que o processo todo é realmente bem grande, e as coisas a se levar em conta mudam de acordo...



- O impacto ou a natureza da alteração faz toda a diferença conforme a ocasião.

- Será mais complexo se for necessário parametrizar todo o sistema.

10
LOJAS



Mais de mil funcionários

Novas regras fiscais



O sistema novo tem que conter as **informações** e históricos do anterior, sem perda de dados.



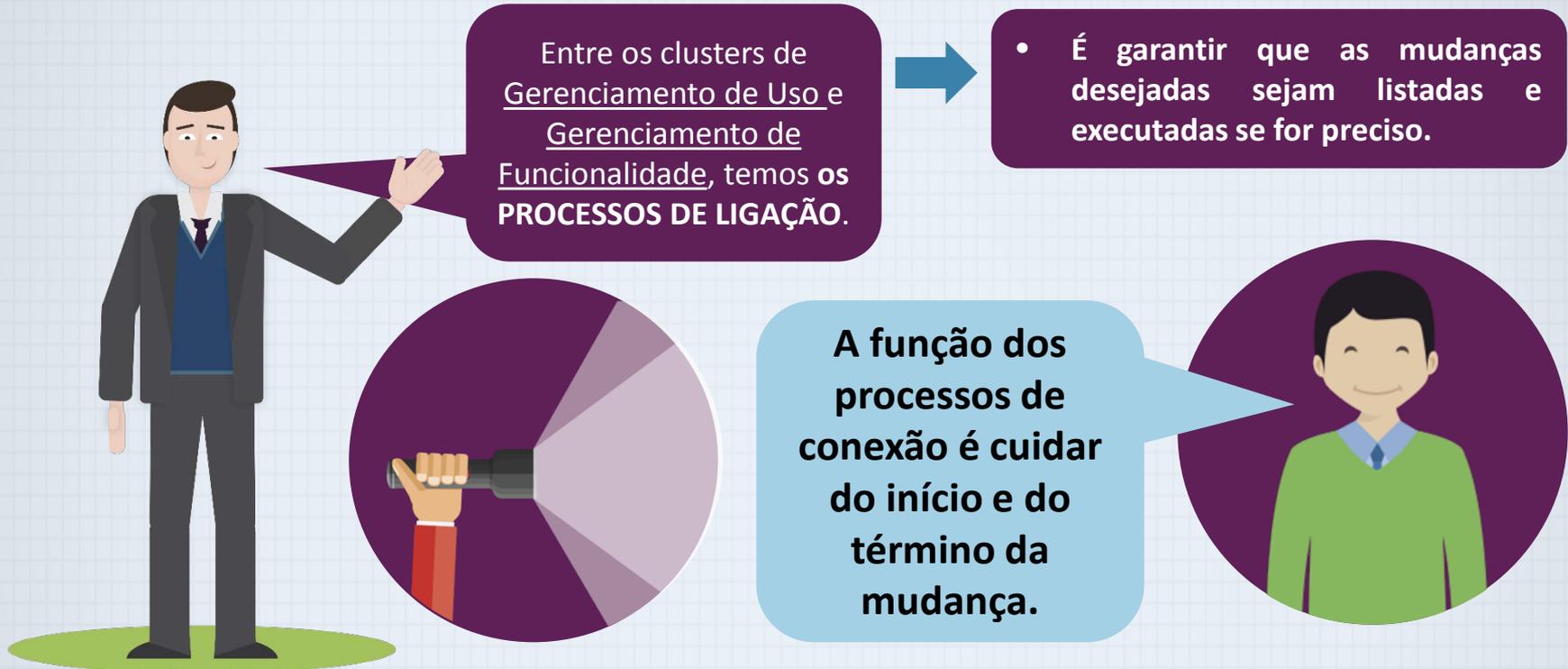
Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo

Módulo 4

Processos de Conexão

Conexão do Processo Operacional



• **Gerenciamento da Mudança** – que reconhece e decide quais mudanças devem ser realizadas, e que também informa que pode iniciar a mudança.

• **Gerenciamento de Transição** – que coordena a execução da mudança que vai afetar o usuário. Podemos dizer que este processo ajuda a fazer aquele plano de transição com o passo a passo de cada mudança.

Gerenciamento de Mudanças

Gerenciamento de Mudanças

Conexão do Processo Operacional

- Requer muito trabalho e preparação, e parte desta preparação ocorre no momento em que se começa a pensar em mudar alguma coisa.

1

É decidir corretamente quanto as alterações, como implantação de sistemas ou renovações no provisionamento de informações de negócios.



2

É criar um plano funcional para esta mudança.



“Força-Tarefa”

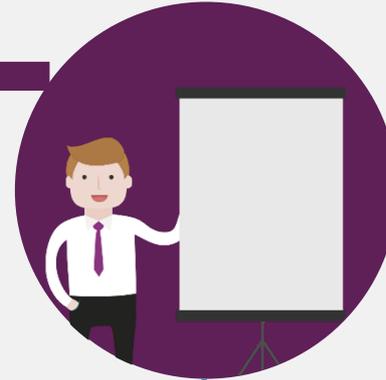
para que as necessidades e solicitações de mudanças sejam administradas, analisadas, priorizadas e iniciadas, de acordo com a decisão tomada.



Gerenciamento de Mudanças



Avalia o que precisa e o que não precisa, e reúne informações para tornar a mudança possível, visando economizar nos custos e ganhar em eficácia.



Atividades Dentro do Gerenciamento de Mudanças



Dentro do Gerenciamento de Mudanças, há duas atividades principais:

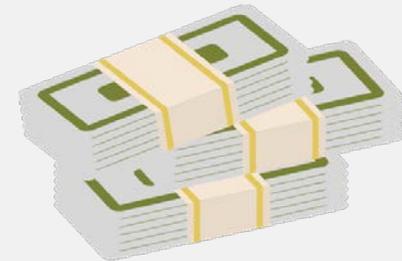
- Receber e administrar as mudanças, e fornecer feedback.
- Organizar e concluir o processo de tomada de decisão.

Atividades Dentro do Gerenciamento de Mudanças

Gerenciamento de Mudanças



Especificação de Requisitos



- Tem um efeito significativo nos custos, na qualidade, e na eficácia do provisionamento informações, tanto no presente quanto no futuro.



Atividades Dentro do Gerenciamento de Mudanças

- O gerenciamento de mudanças tem a função de identificar e retirar pedidos de mudança que sejam desnecessários, supérfluos, ou sem real importância. Evitando gastos desnecessários.
- A priorização eficiente reduz o tempo de implementação de mudanças importantes, e ajuda administrar os benefícios do provisionamento de informação e sua funcionalidade no processo de negócios.
- O planejamento bem feito auxilia na mudança das versões do sistema de gerenciamento, o que também reduz os custos das mudanças.



Especificação de Requisitos e Gerenciamento de Mudanças

Gerenciamento de Mudanças

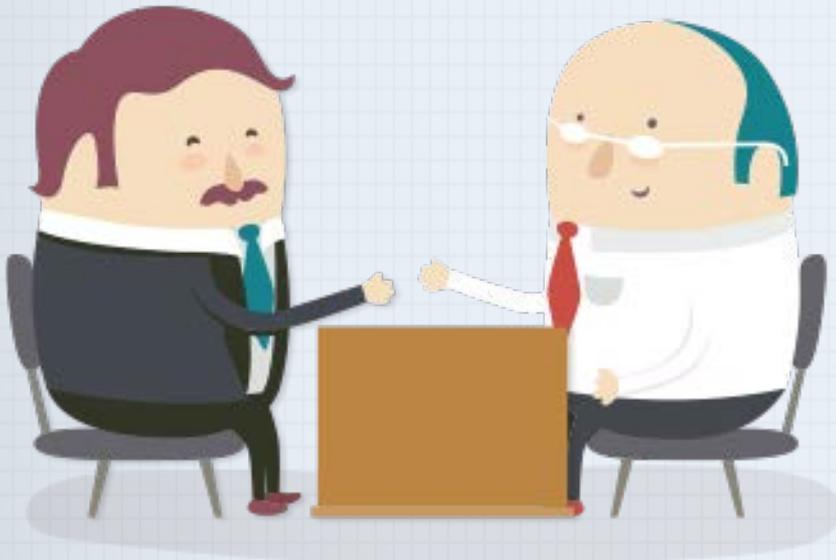
Especificação de Requisitos

Por isto que o Gerenciamento de Mudanças tem a função de “receber, administrar as mudanças, e fornecer feedback”.

Junta as peças

Avalia e diz se é preciso mudar

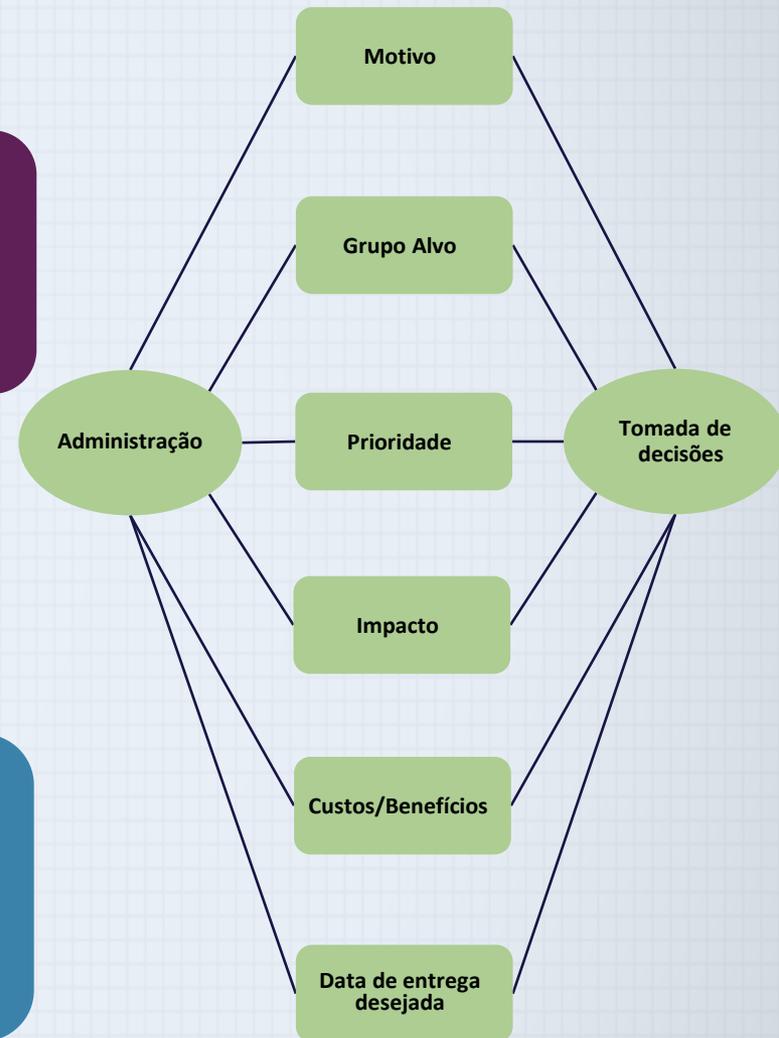
Ajuda a desenhar uma solução e mostra novamente o Gerenciamento de Mudanças.



Pedidos de Mudanças



Gerenciamento de Mudanças não cria contratos, não faz emissão de ordens de serviço diretas ao TI. Assim, se alguma coisa precisa ser feita, primeiro é informado ao Gerenciamento de Contratos, que vai olhar o pedido e escolher um prestador de serviço já contratado ou contratar um para a ação específica.



Gerenciamento de Transição

Garante que as mudanças realizadas no provisionamento de informação sejam implementadas com sucesso



Este processo começa dentro do gerenciamento de mudanças, e termina dentro do gerenciamento de funcionalidade.

Na verdade cada mudança é uma situação nova, e traz consigo novos parâmetros, mas há algumas atividades que podem ser padronizadas, para ajudar a criar um modo operacional, um guia ou uma lista de coisas a fazer, de modo que este processo se torne mais fácil, ou pelo menos, mais estruturado.



Gerenciamento de Transição

- Existe três tipos de atividades dentro do Gerenciamento de transição:
- **Realização e continuidade** – onde depois de feita a mudança ainda é preciso parametrizar alguma coisa, ou informar os usuários sobre as alterações, distribuir as informações.
- **Monitoramento** – conferir se tudo foi realizado, se a lista de tarefas realmente foi cumprida e se todas as funções estão em operação.
- **Ajuste de medidas** – serve para cortar as arestas, e tomar as medidas necessárias caso tenha ficado alguma coisa faltando, ou se perceba a necessidade de um ajuste adicional.

Continuidade



Ajustes

Conexão do Processo Estratégico

As propostas, ou o método que o BiSL indica ser o melhor para o gerenciamento das informações de negócios em uma empresa.

Cada cluster tem uma função principal, mas que eles são muito parecidos, e sempre se conectam de alguma forma. Cada processo esta intimamente ligado as outras etapas.

Cada cluster estará ligado ao outro para formar uma sinfonia, uma musica que toca movendo a empresa, e o resultado pode ser um som agradável, e motivador, ou pode ser aquele tipo de musica que a gente muda logo antes que nos incomode mais.



Coordenação das Informações

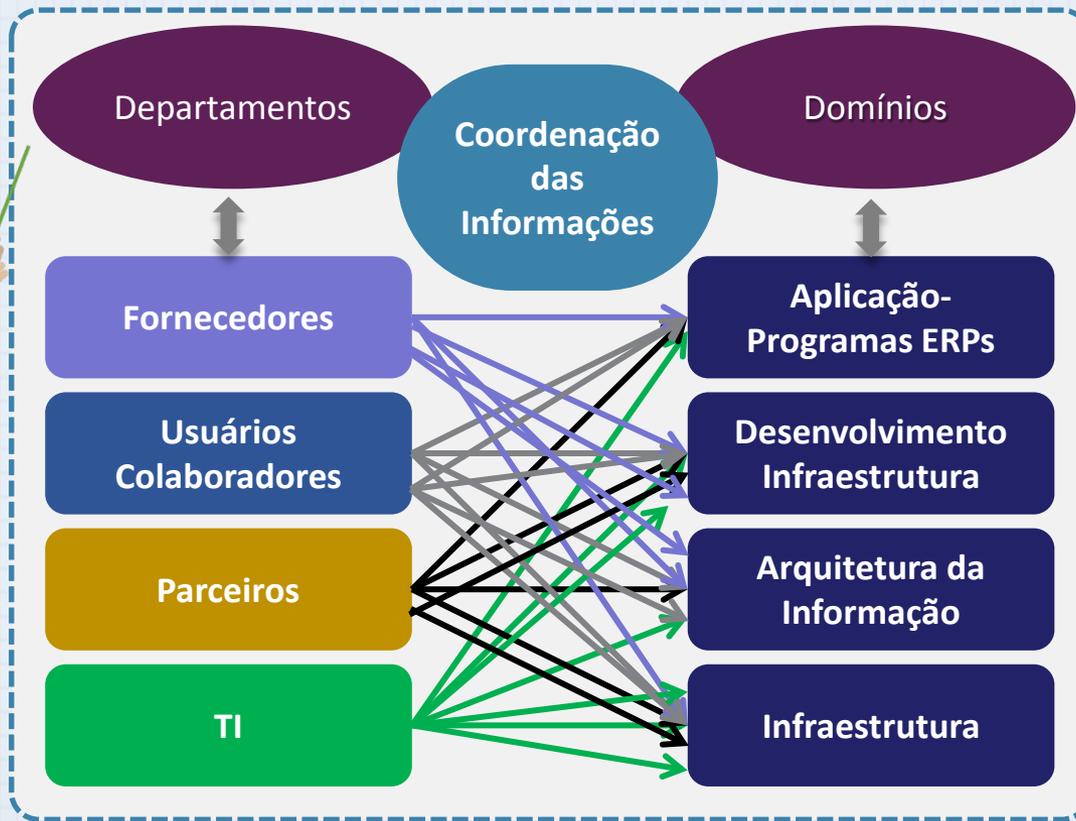


O acordo integral entre o conteúdo e a organização



Interesses e Responsabilidades na Coordenação das Informações

“Gerenciamento de Informações de Negócios”



Coordenar a Política e Coordenar as Responsabilidades



Coordenar a Política e Coordenar as Responsabilidades



- exige um cronograma, uma ação conjunta nos diversos campos afetados.

- É precisamente este plano e este campo para uma ação conjunta que a coordenação de informações vai criar.

- É a ação do maestro, do treinador. Que ao fazer parte do time, precisa essencialmente conhecer muito bem todas as partes envolvidas no processo.



- **É acompanhar e supervisionar a coerência dos planos para o provisionamento de informação e organizar o provisionamento das informações.**



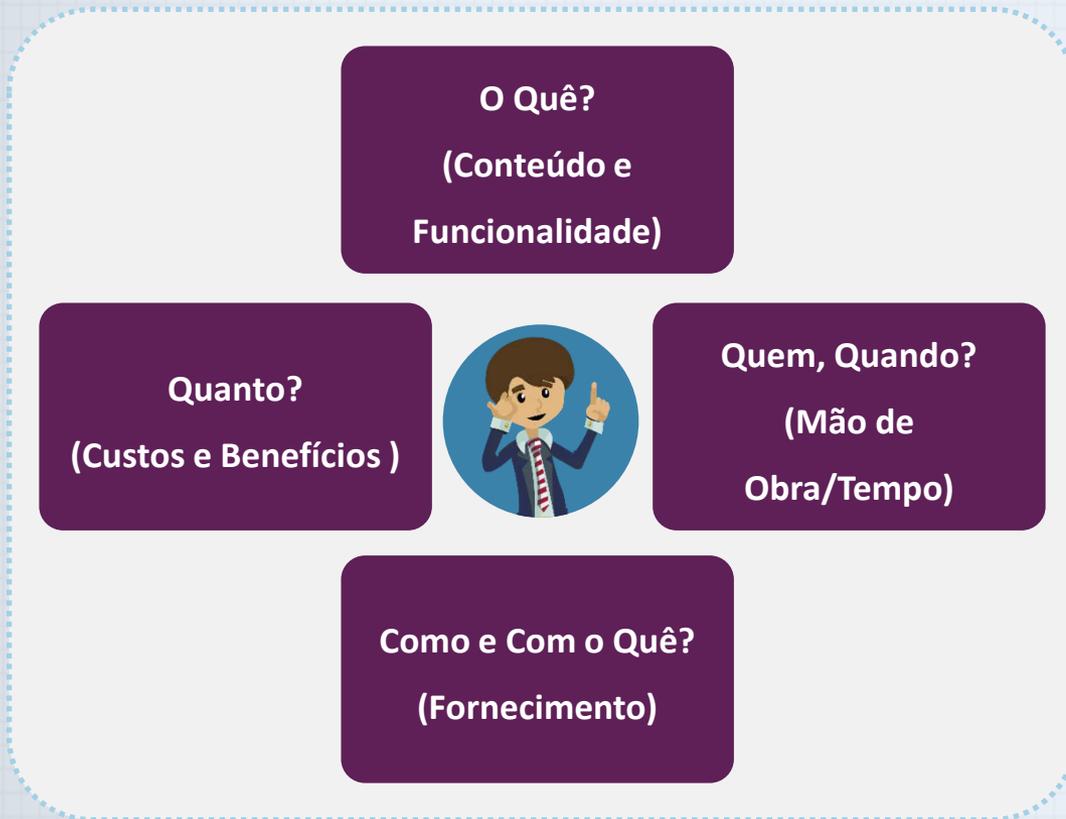
Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo

Módulo 5

Processos de Gerenciamento

Cluster de Processos de Gerenciamento



Processo de Planejamento e Gerenciamento de Recursos



O tempo disponível

O tempo necessário

A capacidade necessária

E o tempo de entrega



Processo de Planejamento e Gerenciamento de Recursos

São funções do Planejamento e Gerenciamento de Recursos:

- 1** Planejar e avaliar o tempo e o pessoal disponível, a fim de realizar os serviços na área de provisionamento da informação, incluindo qualquer alteração que seja necessária.
- 2** Planejar quais as medidas a tomar se for preciso aumentar a força de trabalho para satisfazer as necessidades, ou medidas a tomar para diminuir esta demanda.
- 3** Ver se é preciso aumentar ou reduzir as mudanças no provisionamento de informação, e dependendo da ação escolhida, coordenar as mudanças com as áreas envolvidas, como usuários e provedores de TI.
- 4** Acompanhar o andamento dos processos.

Toda a Empresa Faz Parte

Saber quem pode realizar esta ou aquela tarefa.



Ver quantas pessoas são necessárias.



Conferir se o custo de contratação vale a pena.



As atividades do planejamento e gerenciamento de recursos são:

- Planejar os cronogramas, com base na capacidade de pessoal e prevendo a necessidade de alterações no projeto inicial e coordenar os cronogramas das outras partes envolvidas no projeto.
- Verificar e monitorar a capacidade, disponibilidade, consumo, e progresso. E ajustar ou tomar medidas, se necessário.
- Avaliar a realização dos planos, reconhecendo ou ajustando, fazendo sugestões para melhorias, ou mesmo trocando pessoas, alocando em situações em que possam ser mais úteis.

Processo de Gerenciamento Financeiro

Os custos incluem desde licenças de software até despesas com o pessoal do TI, por exemplo:

- formulários usados para entrada de dados não automatizados;
- manuais de apoio ao usuário;
- desenvolvimento de sistemas;
- aquisição e manutenção de hardware;
- treinamento aos usuários ou para o TI;
- custos envolvidos nas mudanças;
- conversão entre sistemas;



Processo de Gerenciamento Financeiro

Satisfação dos usuários ou clientes



Obrigações do mercado ou da legislação



Uma adequação as políticas da empresa



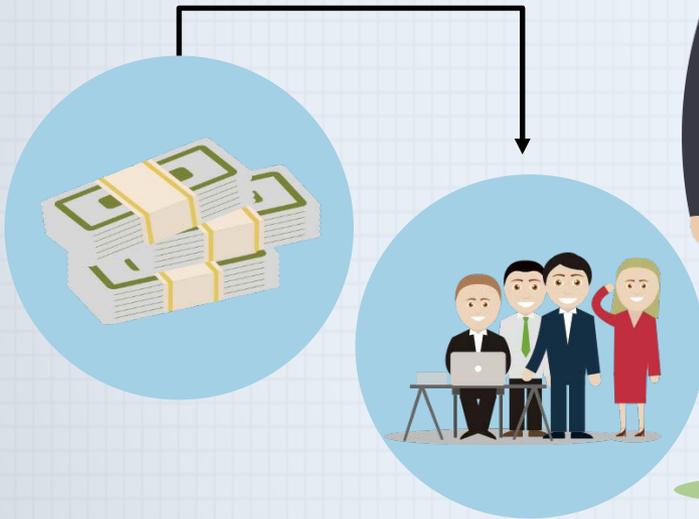
Criar possibilidades de negócios futuros



O Business Case – Caso de Negócios

Não é necessário criar um caso de negócios para cada mudança, mesmo porque há alterações que são mais fáceis de avaliar, mas em caso de mudanças com valores muito altos, é preciso usar esta abordagem.

É a forma de avaliar ponto a ponto todos os aspectos de uma mudança, é um documento que aponta os argumentos que sustentam a necessidade da mudança por meio dos resultados que isto pode trazer, não apenas no momento atual, mas para a empresa a longo prazo.



O Business Case – Caso de Negócios



Lembra das especificações de requisitos?



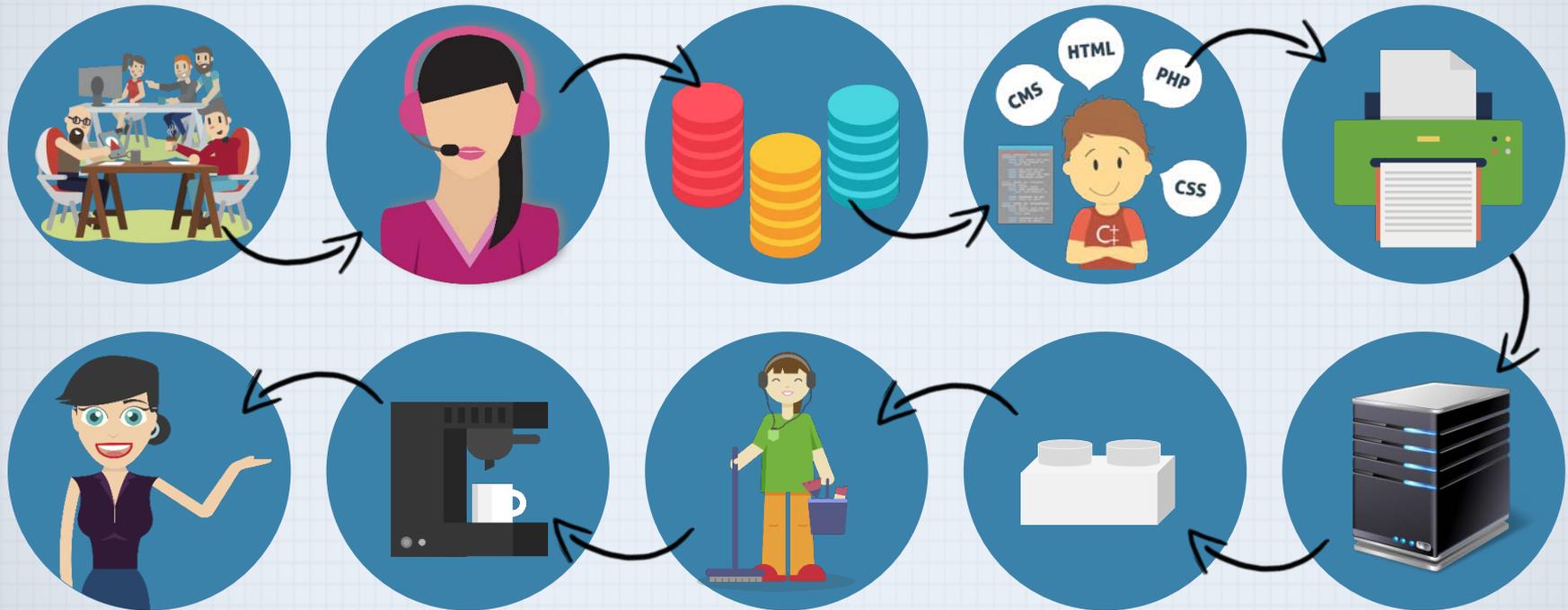
- Os benefícios esperados;
- As possíveis soluções;
- Os motivos para aceitar ou rejeitar cada uma;
- Os custos do projeto;
- Uma análise dos riscos.

Processo de Gerenciamento de Contratos

Fornecedor de TI

- Quem hospeda o site da empresa na internet ;

- Quanto quem envia um técnico para lidar com a rede .



“focal point”

Processo de Gerenciamento de Contratos

O gerenciamento de contratos tem duas áreas de responsabilidade:

- Desenvolver e acordar o conteúdo do contrato, criar um relacionamento eficaz com o fornecedor de modo a cumprir as exigências do contrato.
- Acompanhar o contrato e as avaliações de desempenho do fornecedor, para conferir se está mesmo sendo entregue que foi combinado.



Cuidado com Contratos



Ajustes Contratuais e Ciclo de Gerenciamento

3 anos

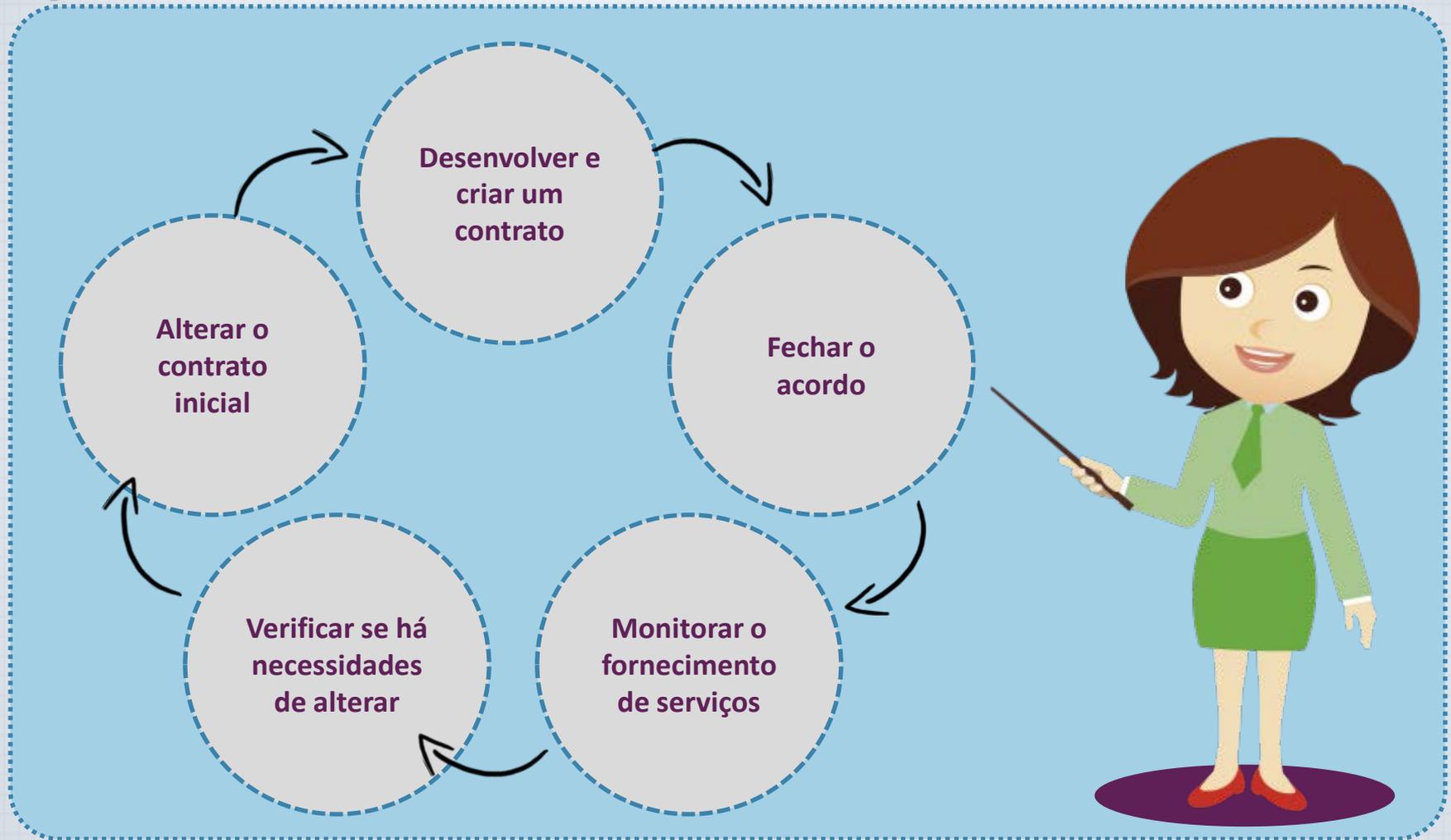
A realidade da empresa era uma



E tanto pode ser um crescimento quanto um corte de custos, mas a verdade é que depois de alguns anos, pode ser necessário mudar.

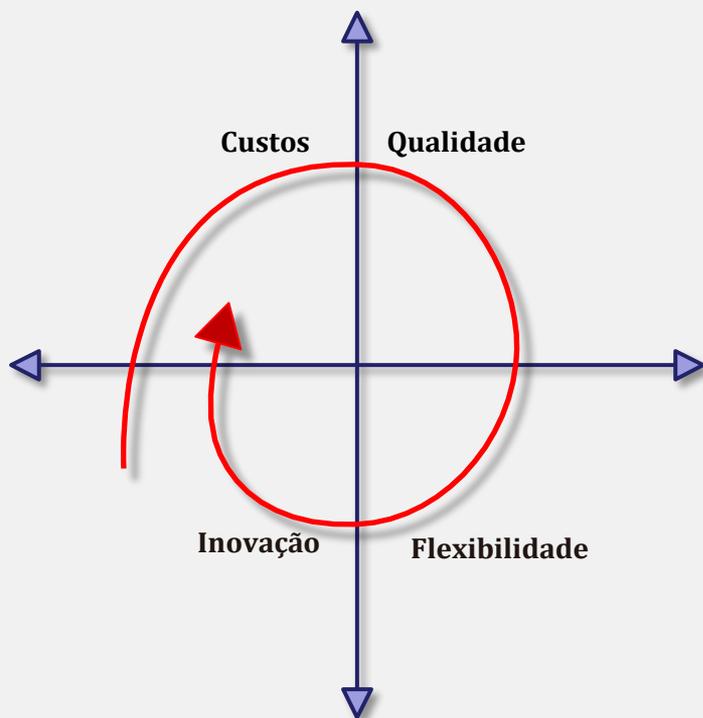
Um ponto importante a ter em mente é que por melhor que seja o contrato, ele não vale nada se ficar apenas guardado na gaveta. É preciso constantemente dar uma olhada e acompanhar sua execução.

Ajustes Contratuais e Ciclo de Gerenciamento



Ajustes Contratuais e Ciclo de Gerenciamento

O gerenciamento de contratos começa antes de ter um contrato, quando o conteúdo começa a ser criado, ou quando as especificações são desenvolvidas. Tanto pela parte do contratante quanto do fornecedor.



Processo de Gerenciamento de Demanda

O último processo dentro do Cluster de **Processos de Gerenciamento**, é o **Gerenciamento de Demanda**.



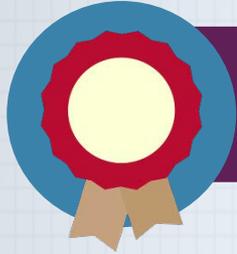
Cuida do tipo de informação, para que sempre esteja de acordo com o **Processo de Negócios**.

Hoje com a quantidade de informações disponíveis gratuitamente nas redes sociais, não seria mais fácil e mais barato encontrar um meio de chegar até o consumidor assim?



Alinha a demanda à informação, ou melhor, ajusta a informação a demanda, e melhora sempre que possível. Isto não serve apenas para questões comerciais, mas também para adequações quanto a novas leis, novas demandas de produtos por parte do mercado ou quando o mercado pede que novos produtos sejam criados.

Qualidade da Informação



A qualidade da informação provisionada é crucial para este tipo de mudanças, e estas informações acabam muitas vezes resultando em mudanças significativas para toda a empresa.

Qualidade do fornecimento de informações



Qualidade dos serviços e a qualidade do processamento dos serviços.



Os sistemas são bons?

São seguros e eficientes?

Os sistemas que a empresa usa estão alinhados com o ramo atual, e estão também funcionando na melhor performance?

O servidor está rodando direito e a capacidade de processamento dele não vai deixar a empresa na mão?

Qualidade da Informação

Um alinhamento com o processo de negócio e o provisionamento de informações, para que o processo de negócios se encaixe com os passos e as etapas no provisionamento de informação e as funções do sistema de informação.

Eficiência

Que aumenta na proporção que o provisionamento de informação se encaixa com o conhecimento e as habilidades dos usuários e na medida em que eles podem lidar com mais facilidade com o provisionamento de informação.

Qualidade da informação

A medida em que o provisionamento de informação fornece os requisitos e as informações, por exemplo, para a gerenciamento ou a realização do processo de negócios.





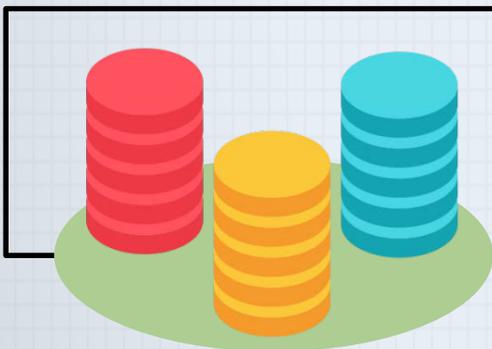
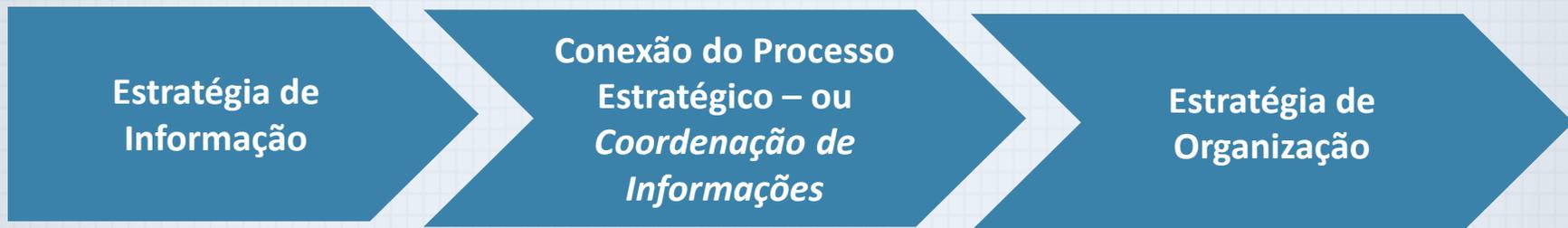
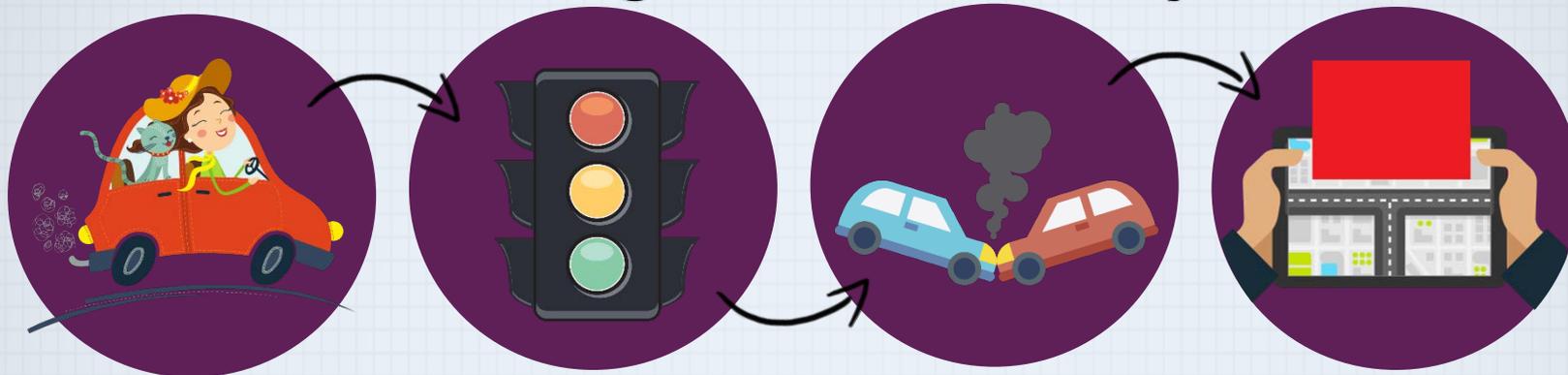
Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo

Módulo 6

Estratégia da Informação

Clusters de Estratégias da Informação



Informações úteis, que possam auxiliar na tomada de decisões da empresa.

Definem a política da empresa no que diz respeito a informação e como esta fará parte do futuro da empresa.

“Filtrar” este excesso de informações.



Estratégia de Informação



Vai criar uma visão sobre como a provisão de informações deve ser feita de modo a não ficar obsoleta tão rapidamente.

- Informações obsoletas são aquelas que não tem mais nenhuma utilidade agora, elas “perderam” a validade.

- Trabalha para evitar que as informações percam a validade. Neste caso, o que se cria são mecanismos para manter as informações sempre em dia.



Internas

- São as informações que o próprio sistema gera.

Externas

- São informações vindas do meio ambiente – e neste caso, você pode considerar as pesquisas com clientes, as leis, a situação econômica, o mercado financeiro e até as campanhas dos concorrentes.

Estratégia de Informação



- Promover a eficiência organizacional ao organizar e atender as demandas por informação vindas de dentro e de fora;
- Planejar as políticas de informação;
- Desenvolver sistemas e serviços de informação mais enxutos e funcionais;
- Otimizar os fluxos de informação;
- Controlar a tecnologia de informação.

Desenvolvimentos que Influenciam o Provisionamento de informações

Agora você já sabe que as informações podem – e geralmente vão – mudar a empresa. Mas há três fontes que devem ser consideradas porque elas podem levar a mudanças estruturais no provisionamento de informações na empresa:

Dentro da organização do usuário e dos processos de negócios, uma série de mudanças ocorrem como resultado de mudanças na política ou forçados pelo meio de negócios.

O provisionamento informação faz parte de uma cadeia de informação em que as mudanças ocorrem.

Há desenvolvimentos em tecnologia, tanto com evolução de sistemas que obrigam a empresa a mudar, quanto a descontinuidades, onde um sistema antigo não é mais suportado e a empresa deve mudar também.

Desenvolvimentos que Influenciam o Provisionamento de informações



Assim, os desenvolvimentos podem vir destes processos:

- Do processo de negócio e organização do usuário;
- Da tecnologia;
- Do ambiente de negócios .

Gerenciamento
do ciclo da
informação



Gerenciamento de
portfólios de
informações



1. Estabelecer a Evolução da Cadeia de Informação

Mapear os desenvolvimentos



A longo prazo



- Os temas de interesse são os seguintes :
- Objetivos, possibilidades e limitações de cooperação;
- Os processos de negócios das respectivas organizações;
- Fluxos recíprocos de informações entre as organizações;
- Funcionamento do fornecimento de informações.

Autorização,
proteção e
privacidade
das
informações

Aspectos de
tempo e
atualidade

Estrutura
dos
processos e
etapas do
processo de
negócio



Ganham Todos os Lados Envolvidos

As empresas envolvidas na cadeia de informações tendem a crescer juntas, e também a ter sua credibilidade aumentada no mercado.



- Há uma gama maior de estudos de caso possíveis.
- É possível aprender com os erros e com os acertos um dos outros.
- Há uma troca também no nível tecnológico.
- É possível ver o que funciona melhor.
- Tendem a ter um sistema de gerenciamento de informações mais estável.

Atividades da Cadeia de Informações

- Definir quais os desenvolvimentos existentes para as cadeias atuais e definir o seu impacto para a prestação de informação atual;
- Definir a possibilidade e a oportunidade de novas cadeias;
- Mapear o impacto destes desenvolvimentos para as informações e os componentes subjacentes – ou os desdobramentos disto;
- Indicar uma proposta inicial de política com base na cadeia de informações .



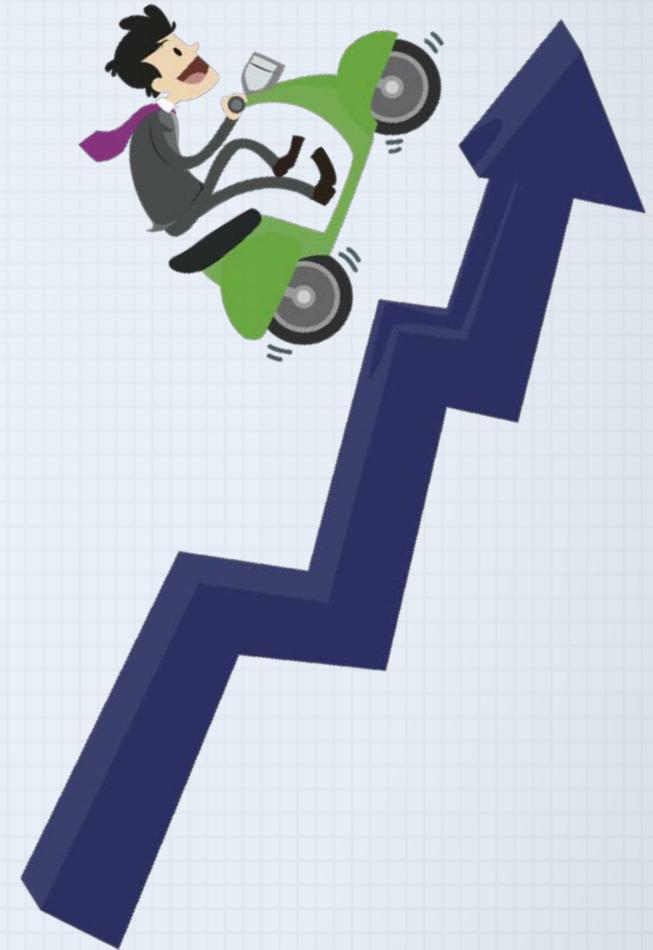
2. Estabelecer a Evolução dos Processos de Negócios

• Evolução do processo de negócio:

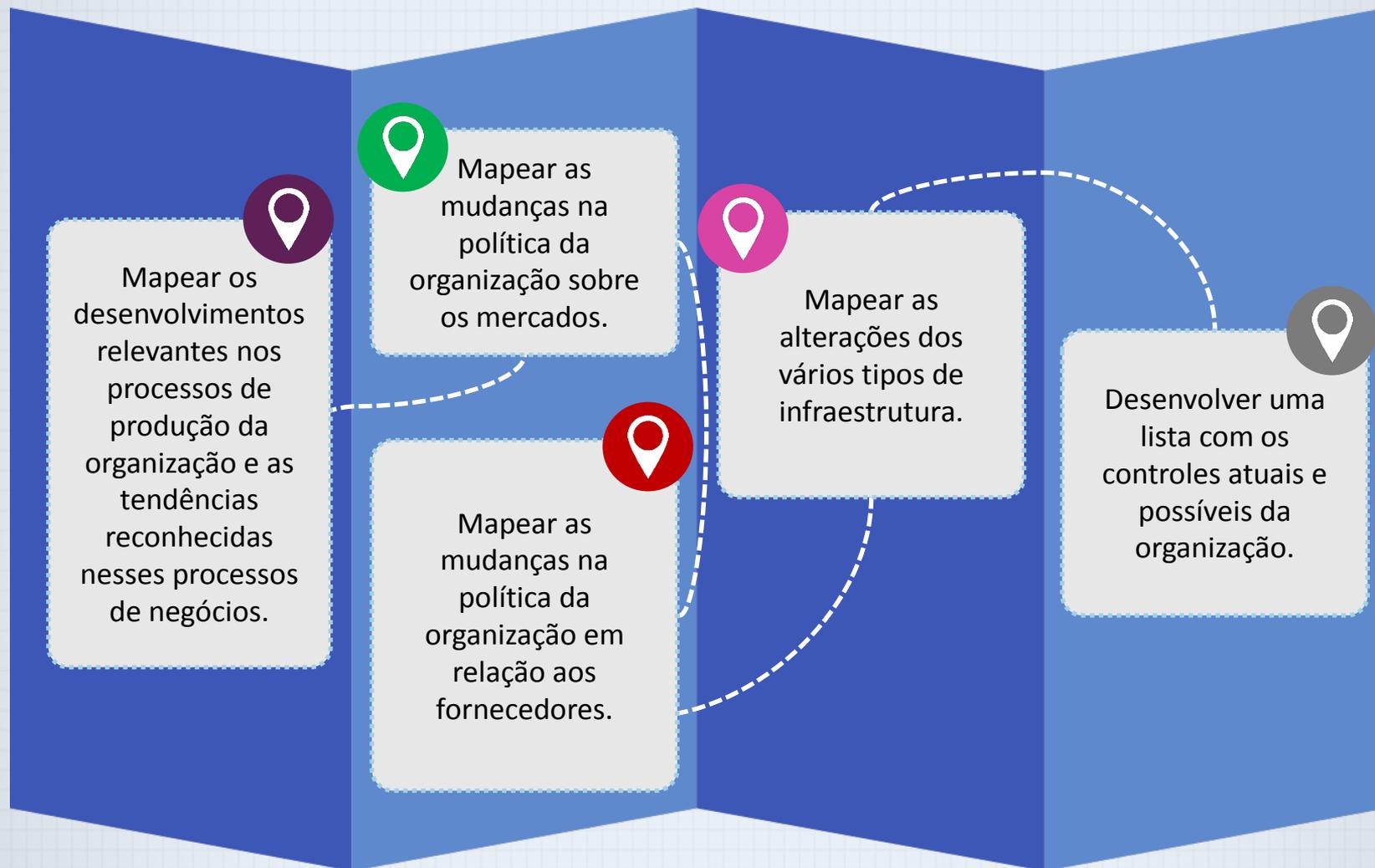
- São aplicadas de forma gradual;
- Geralmente são parte de um desenvolvimento fundamental com base nas demandas sobre o provisionamento de informação e os ajustes desejados;
- Não costuma ser uma mudança muito radical.

• Organização e do controle:

- Abrange coisas como a descentralização – ou a divisão do poder; a centralização com a concentração de poder em áreas específicas, a consciência de custo ou a consciência da qualidade;
- São também mais repentinas;
- Criam uma revolução tanto para a empresa quanto para o gerenciamento dela;
- Tem um impacto menor no provisionamento de informação como parte do processo de negócio principal.



Atividades da Evolução dos Processos de Negócios



Atividades da Evolução dos Processos de Negócios

- Mapear o impacto para o fornecimento de informações e as partes subjacentes – se forem feitas alterações.



- Desenvolver uma primeira proposta para a alteração da prestação de informações.

3. Estabelecer a Evolução Tecnológica

Comunicação direta
com o cliente



Feedback imediato ao
fornecedor



Até a possibilidade de
fazer um levantamento
que ajude a apoiar as
decisões de negócios .



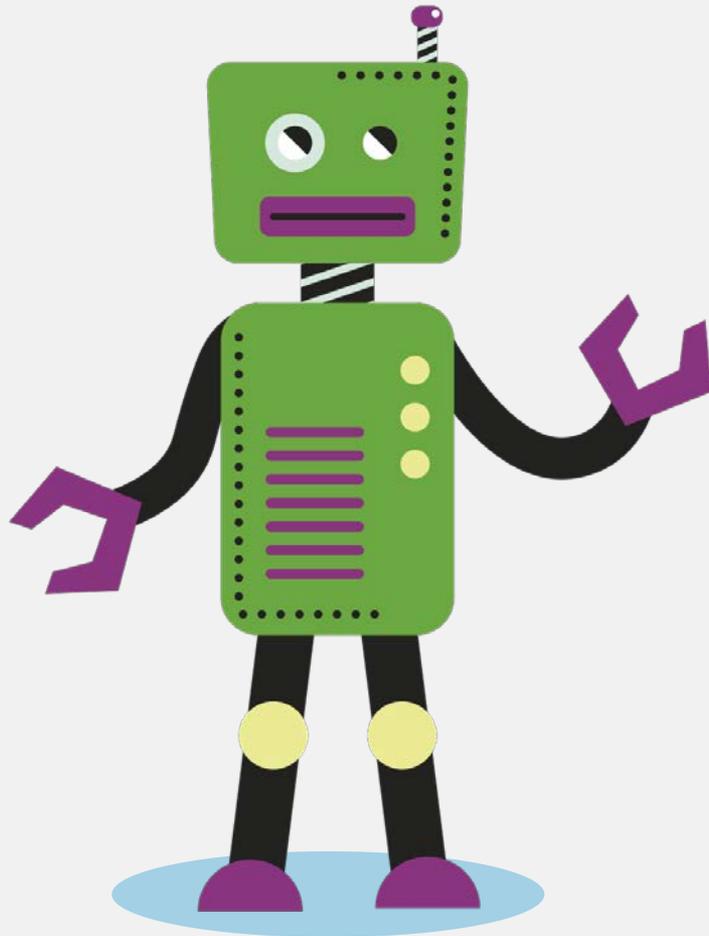
Sistemas
Mobile



Computação
em Nuvem

- Ou que fica obsoletos por novas legislações.
- Reservar meios significativos para migrar as soluções existentes ou então adquirirem soluções alternativas.
- Vai além do software, e trata também de hardware específico, como computadores e redes.

3. Estabelecer a Evolução Tecnológica



- A tecnologia oferece novas possibilidades para antecipar as demandas, e para ter benefícios nos custos.
- A tecnologia existente é por vezes substituída, alterada ou 'arquivada'.
- Os custos da tecnologia podem ser bem altos, manter um alinhamento coerente com as exigências do processo de negócio ou a conectividade da tecnologia nem sempre é simples.
- A maioria das organizações precisa padronizar suas tecnologias, e esta atualização pode ter uma prioridade maior que outros interesses na tomada de decisões sobre o fornecimento de informações.

Dentro do Processo de Estabelecer a Evolução Tecnológica

Lógica das aplicações



- Todos os dias novas aplicações – ou o que chamamos de gerenciadores, ou ERPs chegam ao mercado. Cada um como uma inovação uma integração, ou um ponto de segurança melhor que o anterior. Do ponto de vista da gestão da informação das empresas, estas soluções oferecem possibilidades limitadas de gestão intrínsecos.

Infraestrutura



- Infraestrutura significa tanto os recursos na área de hardware, como equipamentos, quanto os softwares, e neste caso os softwares são os que servem de apoio para o gerenciamento das aplicações – como banco de dados e servidores, que são utilizados pelos provedores de TI para manter o fornecimento automatizado da prestação de informações.

Influência



Fornecedores

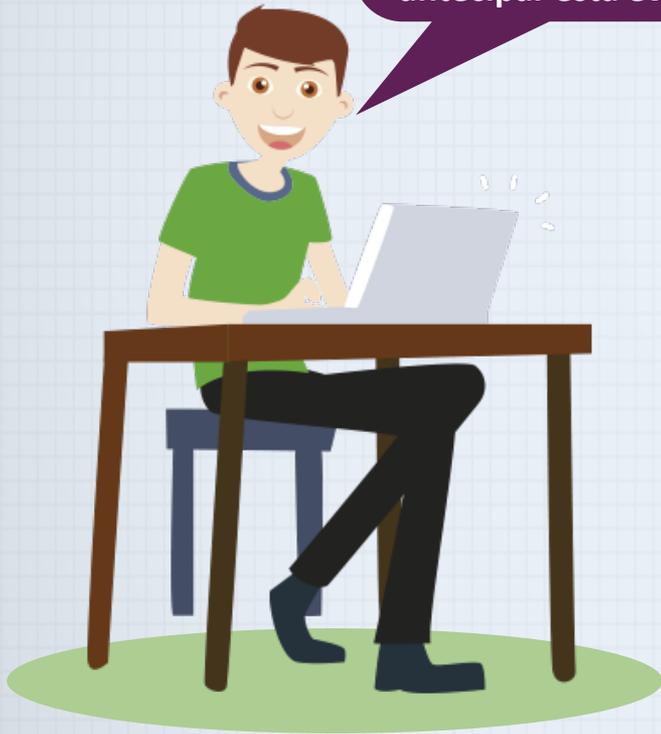
A Tecnologia é entregue quase sempre por fornecedores e eles desenvolvem suas próprias políticas a respeito de como lidar com produtos e serviços.

Mercado: usuários e o meio ambiente

É possível que alguns desenvolvimentos necessários nem sejam percebidos pela empresa como um todo, mas há outros pontos que mudariam em grande parte o modo como a empresa enxerga a tecnologia.

Atividades do Processo de Estabelecer a Evolução Tecnológica

Assim como nos processos anteriores, há uma lista de a atividades que devem ser desenvolvidas para antecipar esta evolução.

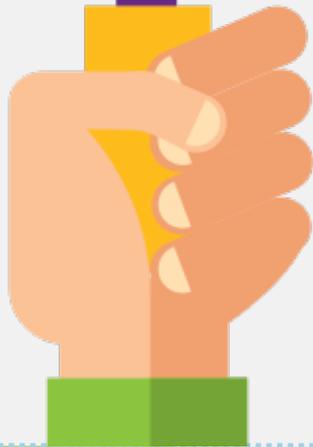


Atividades

- Mapear a tecnologia atual e como ela é usada;
- Mapear os desenvolvimentos tecnológicos relevantes no mercado;
- Buscar ou receber informações dos fornecedores de TI sobre a sua visão da evolução futura.

Atividades do Processo de Estabelecer a Evolução Tecnológica

Com a lista pronta, o próximo passo é definir o impacto dos desenvolvimentos:



- Mapear as oportunidades e ameaças para a prestação de informações;
- Listar possíveis vantagens na área de tecnologia;
- Listar possíveis custos e benefícios da mudança de tecnologia;
- Fazer um primeiro passo para uma estratégia.

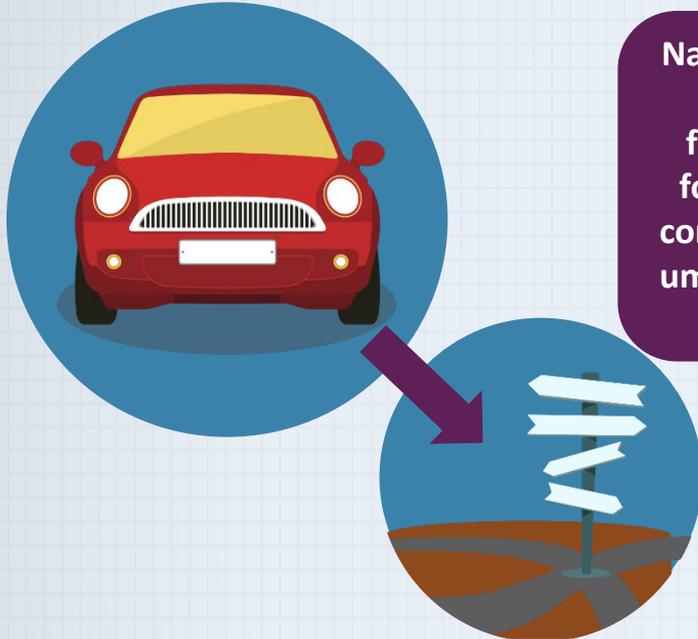
Atividades do Processo de Estabelecer a Evolução Tecnológica



Todo processo visa um resultado, não é mesmo?

- E listar o impacto dos desenvolvimentos, pode ajudar a formar uma primeira avaliação do impacto da evolução na área de tecnologia para o fornecimento de informação.
- E pode também dar uma ideia sobre as oportunidades e as consequências das possibilidades tecnológicas ainda não utilizadas e uma primeira indicação dos custos e benefícios relacionados com o uso desta nova tecnologia.

Processo de Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação



Nas empresas a forma de trabalhar não muda muito, pelo menos não com frequência. Mas as informações e as formas de trabalhar com ela, mudam constantemente, e se não mudarem, há um risco real para a empresa que acaba ficando parada no tempo.

- Avaliar como trabalhar para que estas mudanças da tecnologia não afetem negativamente a empresa.
- Como transformar todas as informações recebidas, todas as listas, em uma estratégia que possa ser aplicada a longo prazo.
- Para cada área de informação serão estabelecidas as possibilidades futuras de gestão, manutenção e renovação da prestação de informações.



Onde Estamos – Para Onde Vamos?

Levando em conta os objetivos, o melhor a fazer é partir de um **ponto** inicial, e traçar uma rota, ou uma meta para alguns anos a frente.



3
anos

50 horas
de viagem

8
estados

4 mil
KM



Onde Estamos – Para Onde Vamos?

O que é mais fácil, pegar o endereço e ir seguindo naquela direção perguntando por onde passar qual o próximo passo, ou criar um mapa que norteia a travessia ao menos através de cada estado?



3
anos

50 horas
de viagem

8
estados

4 mil
KM



Onde Estamos – Para Onde Vamos?

Para traçar uma estratégia de sucesso, é preciso verificar o que a empresa já possui. O que ela tem, e para onde ela vai. Três perguntas são essenciais neste cenário.



Atividades do Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação



Cenários e Rascunhos do Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação



A criação de um rascunho ou cenário, passa pela tradução de todas as exigências de mudança e com base nas possibilidades reais...

- Definir as implicações de todas as exigências de mudança – onde cada mudança poderá nos levar?
- Definir outras opções de soluções – quantas saídas existem? Qual a outra opção para este problema?
- Definir o impacto das opções de soluções – e qual seria o resultado se escolhêssemos estas opções?
- Propor uma opção selecionada – qual das opções vai ser escolhida?



Gerenciamento do Ciclo de Vida da informação

Trata do cenário e do projeto, justamente das partes que são voltadas para outras partes do fornecimento de informações e de outras pessoas envolvidas.

É feito também os ajustes, para confirmar se esta ideia é realmente boa.

Resultados do Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação

Relatórios de status

- Este relatório define o status de fornecimento de informação atual para uma determinada área de gestão de informação, fornecendo informações sobre os ajustes, o valor do investimento, custos, quaisquer benefícios, pontos fortes e fracos, status da mudança e o uso de prestação de informações.

Enfim, a Estratégia de Informação



A estratégia é um norte para a empresa, e sua principal função é realmente fazer o possível para que a empresa não fique obsoleta em relação as demais.



Gerenciamento de Portfólio de Informação

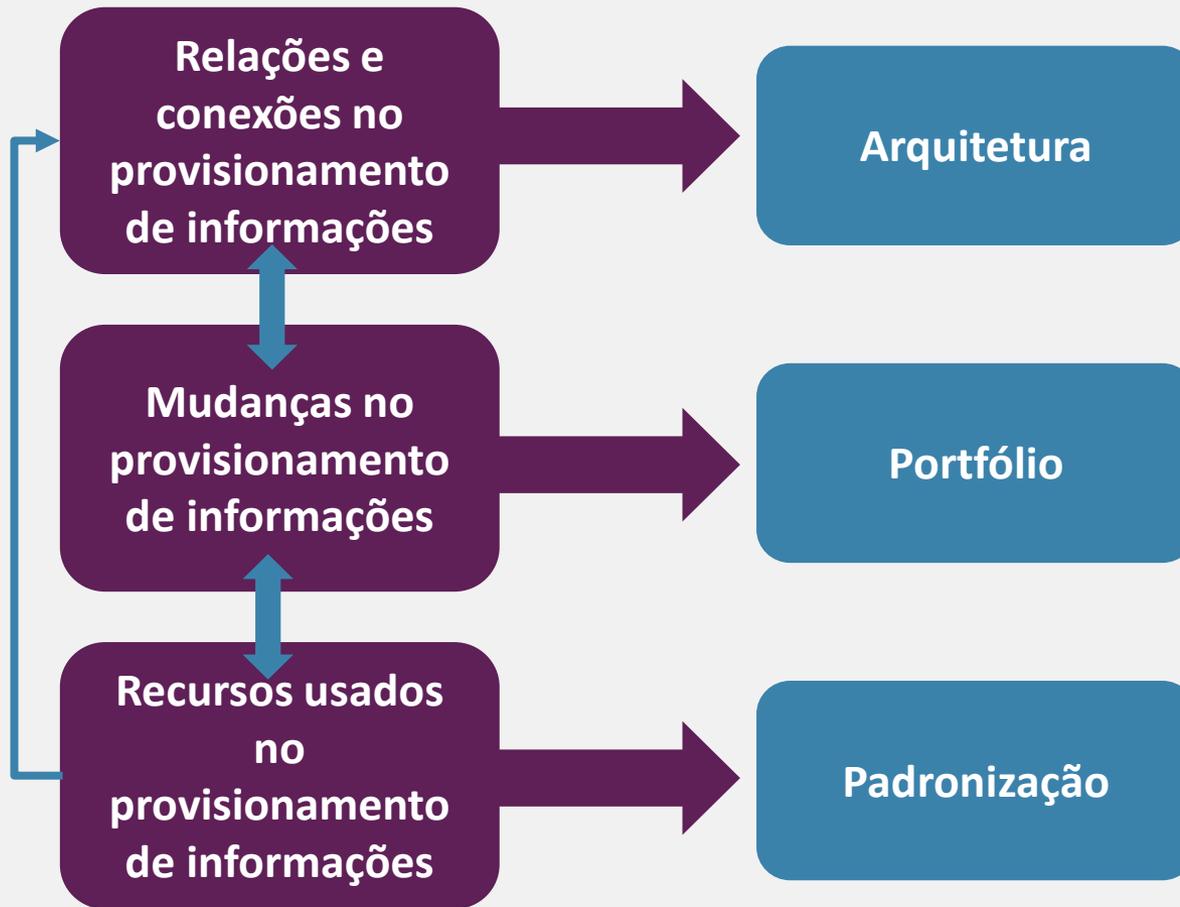
- Lida com a coordenação da política da empresa em relação a todo o provisionamento de informação – e faz isto acompanhando a coerência das informações dentro da empresa – ou das empresas envolvidas na cadeia de informações.



O fornecimento de informações dentro de toda a empresa e a coerência destas informações.

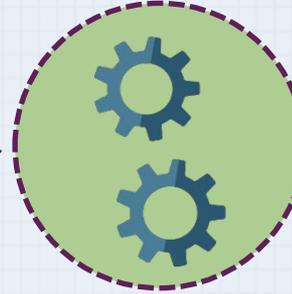


Gerenciamento de Portfólio de Informação



Estrutura do Fornecimento de Informações

- Este processo lida com o fornecimento de informação geral, que abrange todas as várias partes e sua conexão entre as diferentes partes da prestação de informações.



Estrutura do Fornecimento de Informações

A informação fica dividida por **DOMÍNIOS**, e é direcionada as partes interessadas ou aos grupos alvos.

Domínios

Devem ser claramente definidos

- É administrar e tornar claro como o fornecimento de informações está relacionado em seus vários níveis.

Lida com a forma como tudo isto é dividido e a ligação entre os departamentos.



Portfólio: Une Todas as Mudanças na Prestação de Informações



Existem várias razões pelas quais as mudanças em um nível mais elevado devem ser coordenadas:



- É fazer com que todas as mudanças e oportunidades fiquem claras para todos que se beneficiam da informação, fazer com que fique transparente.
- E coordenar todo o domínio da prestação de informações, especificando quais mudanças vão ser implementadas e quais não serão.

Portfólio: Une Todas as Mudanças na Prestação de Informações

O resultado pode ser a correção deste excesso de informações desnecessárias e ferramentas que permitam a integração entre os departamentos melhorando a forma como o gerenciamento da própria empresa vai funcionar.



Portfólio: Une Todas as Mudanças na Prestação de Informações



- Quando uma padronização é definida, ela não deve ser alterada a todo momento.
- A função principal de uma padronização, uma normatização é criar estabilidade.

Portfólio: Une Todas as Mudanças na Prestação de Informações



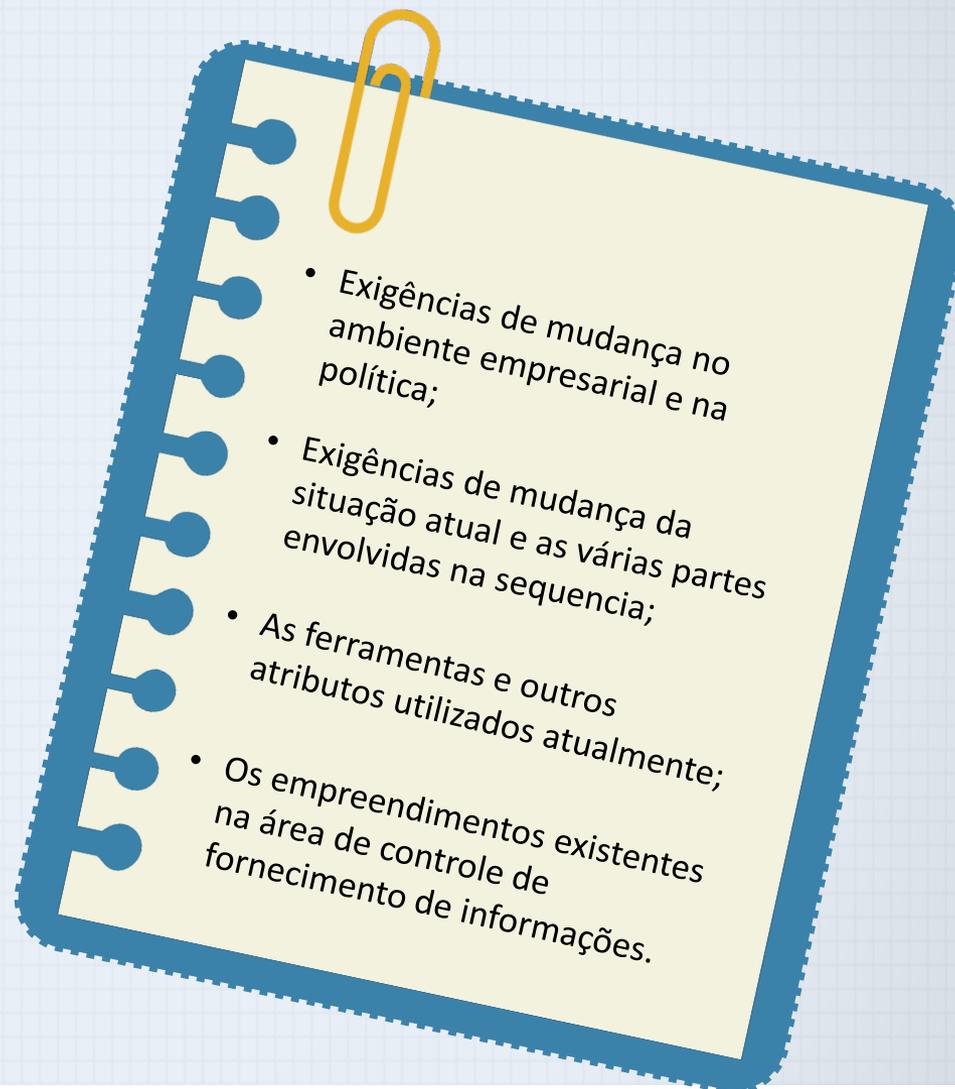
Tecnologia

- Quando uma padronização é definida, ela não deve ser alterada a todo momento.
- A função principal de uma padronização, uma normatização é criar estabilidade.



Já imaginou se uma empresa decide que vai trocar todas as máquinas por um modelo mais novo, e depois percebe que o modelo antigo oferecia melhores benefícios?

Atividades e Resultados do Gerenciamento de Portfólio da Informação



Atividades e Resultados do Gerenciamento de Portfólio da Informação

- Relacionando os vários desenvolvimentos.
- Avaliar os desenvolvimentos nas áreas do portfolio, arquitetura e padrões.
- Propor as prioridades de arquitetura e padrões.

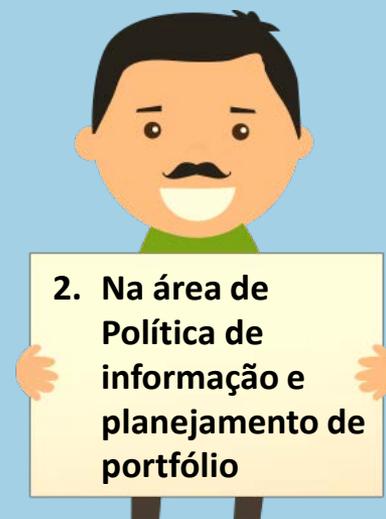


Atividades e Resultados do Gerenciamento de Portfólio da Informação

Acontece uma subdivisão das principais características da prestação de informações previstas em uma arquitetura de informação global, o que passa a incluir características específicas para as partes, como finanças, contabilidade, valores de investimento, juros, pontos fortes e pontos fracos.



Fica mais fácil de tomar decisões em grande escala com base em todos os desenvolvimentos, e nas tendências de organização, nos processos, mercado, e na tecnologia. Além de considerar também a prioridade das mudanças e os custos e impactos de cada mudança.





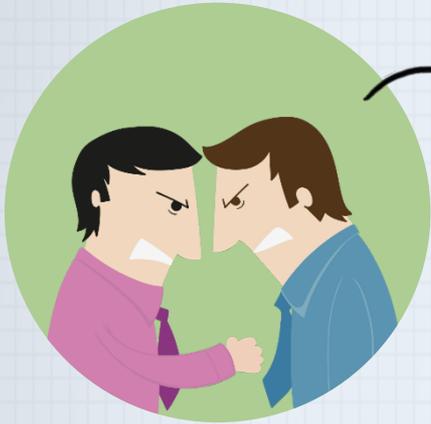
Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo

Módulo 7

**Estratégia da Organização da
Informação**

Cluster de Estratégia de Organização da Informação



Fazer acordos de cooperação entre pessoas e funções na área de fornecimento de informações.

Ter clareza sobre os mandatos e responsabilidades e coordenar isto com os interesses.

Simplificar os processos com que as informações e tomada de decisões ocorrem.

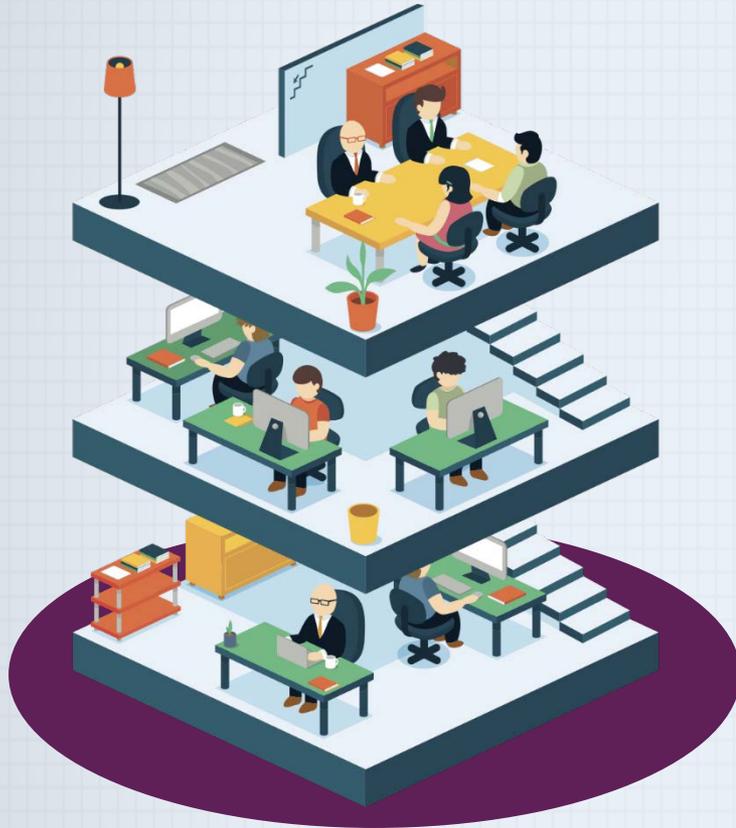
Assim, o objetivo deste cluster, é configurar e ajustar dentro da empresa o provisionamento informações e determinar a estratégia quanto à forma de alcançar este objetivo.



Cluster de Estratégia de Organização da Informação



Objetivos e Processos



- Por esse controle não ser claro ou por não ter em conta a situação da gestão ou o equilíbrio de poder na organização.
- Que as partes envolvidas na tomada de decisões sobre as ações não se comuniquem muito bem, umas com as outras.
- Se cada departamento tem sua própria política, fica bastante comprometido o resultado final, porque olhando apenas para a sua parte, é difícil conseguir compreender o quadro todo.



- **A função de gestão da informação de negócio dentro da organização.**

Objetivos e Processos



Gerenciamento de Fornecedores



- É definir quais parceiros são os mais adequados para fornecer os conhecimentos e recursos necessários no provisionamento de informações, e assim definir o papel e as responsabilidades desses fornecedores de TI.



outsourcing

Co - sourcing

out-tasking.



Expectativas /
realização



Responsabilidades
– Nem todo mundo
faz tudo



Acordos – e contratos.
Lembra de que o
combinado não as
caro?



Atividade do Processo de Gerenciamento Estratégico de Fornecedores



Quais são os fornecedores, e qual o leque de serviços que esses fornecedores oferecem?

Quais os fornecedores que são bons na oferta de serviços específicos e de tecnologia específica?

Quais os fornecedores que são capazes de cumprir seu papel em termos de provisionamento de informações para a empresa?

Qual o comportamento desejável dos vários fornecedores?

Quais são as expectativas e qual é a relação entre os resultados e as expectativas?

Quais são as relações com um fornecedor?

Como é que vamos selecionar um fornecedor?

Qual a melhor forma de seleção de fornecedores a adotar?

Qual é a dependência da empresa em relação a um fornecedor?

Qual é a posição da empresa sobre isso e qual é a relação entre esta dependência e a capacidade do fornecedor de continuar no negócio?

Que responsabilidades devem ser passadas ao fornecedor?

Que acordos básicos deveriam ser firmados, e quais acordos existem?

Atividade do Processo de Gerenciamento Estratégico de Fornecedores

A política do Fornecedor

a formulação de uma política sobre como lidar com os fornecedores, desde os mais simples até os que fornecem serviços mais complexos.

Gestão de fornecedores

a organização, gestão e o intercâmbio de informações sobre as relações que existem com um fornecedor específico em vários níveis dentro da organização.



A seleção e avaliação de fornecedores

a ideia é conseguir responder a perguntas como: quais fornecedores trabalham atualmente na empresa e para qual parte serão selecionados os outros fornecedores?

2. Gerenciamento Estratégico das Informações de Parceiros

Quando um novo acordo é feito, ou quando há uma alteração na cadeia de informações, é preciso esclarecer todos os pontos desta parceria o melhor possível, em relação a quais contribuições serão feitas e qual a importância de cada um dos parceiros nesta cadeia.

É preciso também prestar muita atenção ao modo como este provisionamento de informação será realizado e o que será feito caso surja algum problema, ou seja, é preciso ter sempre um plano de contingência.

Lida com os acordos entre os vários membros de uma cadeia de informações, tratando de assuntos sobre o método de cooperação, sobre o que são e o que não são as parcerias – ou seja, definindo limites, e quais as contribuições que devem ser feitas pelas diversas organizações nessa cadeia, bem como como as alterações serão tratadas .



3. Gerenciamento Estratégico de Relacionamento de Usuários



- São criar, no sentido de implementar, e monitorar a ligação, comunicação e consistência entre a função de provisionamento de informações e o usuário da organização.

- Assegura que as relações dentro da empresa estejam coordenadas com a função do gerenciamento de informações de negócios.



Mandato



Comunicação



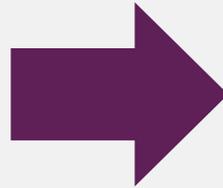
Abordagem

4. Estratégia de Organização da Informação

- Este processo lida com as relações dentro de todas as funções de gerenciamento na área do provisionamento informações.



4. Estratégia de Organização da Informação



- A Estrutura, para ajustar e encontrar a coerência da empresa na área de gestão de informações empresariais.
- As Responsabilidades e mandatos da empresa.
- Os métodos pelos quais a comunicação e coordenação foram organizados internamente.
- Os processos e métodos com os quais se trabalha.

- Analisar a situação sobre os assuntos mencionados.
- Com base nisso, formular uma política e implementar ações para a mudança ou melhoria.
- Gerenciar ou ajustar, se a estrutura não for satisfatória, ou se as regras não forem cumpridas, ou, no caso de haver conflitos.

O Que É, e o Que Não É a BiSL



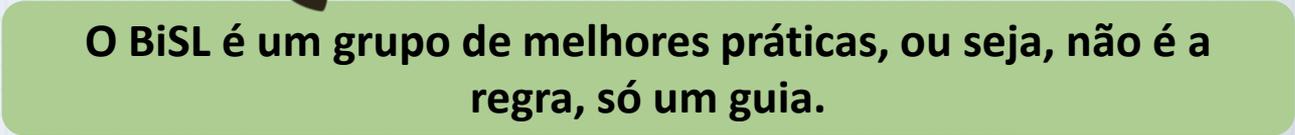
Agora que você já conhece o que é o BiSL e sua forma de funcionar, é hora de saber como aplicar a empresa, e depois, vamos rever alguns conceitos que podem ter ficado um pouco confusos ao longo do caminho.



Não é um ponto de partida



Não é algo que deva ser feito como base principal



O BiSL é um grupo de melhores práticas, ou seja, não é a regra, só um guia.

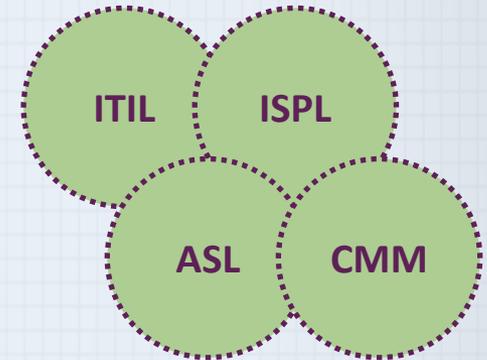
Qual o Modo Perfeito?



Aumentar a qualidade da prestação de informações.

E, quem não quer melhorar os níveis de qualidade, não é mesmo?

O ponto de partida, é conhecer o negócio.



- Conhecer os processos que envolvem o negócio, estar literalmente por dentro do ramo em que a empresa atua.
- É preciso associar a isto também, uma compreensão do fornecimento de informações e quais os papéis que estas informações desempenham nos processos da empresa.

Além de Conhecer o Negócio, Alguns Outros Passos São Bem Úteis

2 – A organização da gestão de informações de negócios normalmente deve cooperar com outros grupos de gerenciamento de informações da empresa, ou até mesmo experimentar a oposição de outros grupos de decisões políticas internos ou externos.

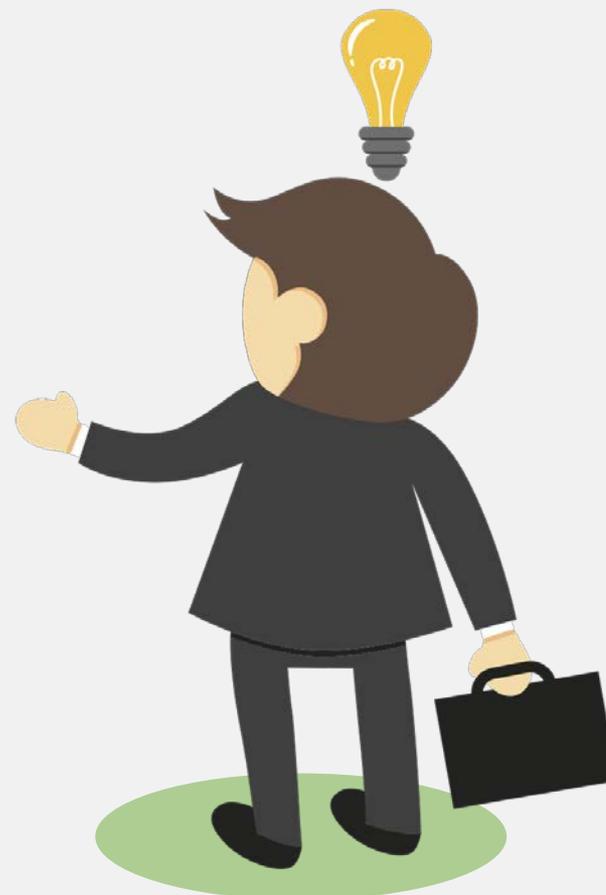
1 – O desejo de implementação precisa ser acompanhado de mais otimismo do que de uma metodologia extremamente dogmática.

3 – Cada parte da gestão de informação é feita sob medida, nem sempre está tudo relacionado do ponto de vista dos usuários, mas pode ser que haja a necessidade de fazer este gerenciamento de informações de negócios pelo ponto de vista do fornecedor em termos de funcionalidade.



Além de Conhecer o Negócio, Alguns Outros Passos São Bem Úteis

- É preciso determinar o nível de melhorias desejadas, o nível de ambição.
- Considerar os custos que podem ser assumidos, ou um orçamento padrão, um teto.
- Determinar o que está em excesso.
- Estabelecer o que deseja alcançar, quão urgente é isso, quando se deseja conseguir isso, e como isso é possível.





Pronto para o próximo?

Feche este módulo e
inicie o próximo