



JUSTIÇA FEDERAL  
Conselho da Justiça Federal

# **Processo de Gerenciamento de Mudanças**

## Conteúdo

Política do Processo .....	3
Objetivos .....	3
Definições.....	3
Status - Ciclo de vida da mudança.....	3
Categorias.....	4
Formulário de Requisições de Mudança .....	5
Comitê Consultivo de Mudanças.....	6
Métricas.....	7
Papéis .....	7
Relacionamento entre RDM e outros registros .....	9
Fluxo do processo.....	9
Matriz de responsabilidade das atividades do processo .....	15

## Política do Processo

### Objetivo

Assegurar que toda alteração em ambiente produtivo é planejada, registrada, analisada, autorizada, implementada, documentada e revisada.

### Definições

- Mudança: Qualquer alteração em item de configuração que demande planejamento e aprovação de áreas técnicas e de negócio;
- Requisição de Mudança (RDM): É a formalização do pedido de execução de uma mudança;
- Plano de Remediação: É o conjunto de atividades que deverá ser executado caso a RDM falhe. Seu objetivo é restaurar os itens de configuração ao seu estado anterior ou a um estado funcional;
- Comitê Consultivo de Mudanças (CCM): Comitê formado por aprovadores de mudança convocados pelo Gerente de Mudanças para análise e aprovação de RDM em sua pauta;
- Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais (CCME): Comitê formado por aprovadores de mudança convocados pelo Gerente de Mudanças para análise e aprovação de RDM emergencial em sua pauta;
- Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI): Comitê composto pelo Secretário de TI, Subsecretários de Infraestrutura e de Engenharia de Software e Assessorias Técnicas se reúne semanalmente para tratar assuntos de interesse da Secretaria de Tecnologia da Informação - STI e demandas em geral.

### Status - Ciclo de vida da mudança

Os seguintes status são assumidos por uma mudança durante seu ciclo de vida.

**Em planejamento:** A RDM está em planejamento e foi criada no Sistema de Gerenciamento de Serviço. Ela receberá uma identificação e não há restrição de preenchimento para sua gravação.

**Em Validação:** Indica que o planejamento foi concluído e que a RDM está pronta para ser validada e aprovada. O sistema só aceitará RDM com o preenchimento de todos os campos, com exceção da justificativa de mudanças emergenciais, aprovações e anexos. Entretanto, caso a RDM seja categorizada como emergencial, o campo para justificar a emergência, se torna obrigatório.

O registro da RDM deve passar pela análise do Gerente de Mudança e dos aprovadores. Será verificado o preenchimento da RDM, se ela é repetição de outra RDM já em aprovação, se já foi recusada anteriormente ou se é impraticável. Nesses casos ela será cancelada e retornada ao

líder da mudança com a razão para a recusa. A exceção é a mudança padrão, que passa deste status imediatamente para o próximo: Aprovada.

**Aprovada:** Significa que a RDM foi aceita e sua execução foi programada. A programação das mudanças deve ser publicada para o Comitê Gestor de TI, a Central de Serviços e os usuários afetados.

**Em Execução:** Significa que a RDM foi iniciada e as atividades estão sendo realizadas.

**Executada:** Indica que as atividades da RDM foram realizadas e a revisão pós-implantação pode ser feita. A revisão irá indicar o substatus apropriado:

- Executada com sucesso: As atividades foram concluídas e o efeito desejado foi produzido;
- Executada com falha: Houve falha na execução de atividades ou o efeito desejado não foi alcançado, todavia não foi necessário executar o Plano de Remediação;
- Remediação executada: Além da falha foi necessário executar as atividades de remediação.

**Encerrada:** A revisão pós-implantação foi concluída, lições aprendidas e demais registros foram armazenados e a mudança pode ser dada como encerrada.

**Cancelada:** A qualquer momento a RDM pode ser cancelada por decisão do Gerente de Mudança. O motivo de cancelamento deve ser registrado na RDM.

**Abortada:** A RDM já estava aprovada e teve o seu início cancelado por decisão do Gerente de Mudança ou não ter sido iniciada no horário acordado. Há uma tolerância de 60 minutos de atraso para o início de qualquer RDM.

## Categorias

As mudanças poderão pertencer as seguintes categorias:

- **Programada:** São as RDMs submetidas para aprovação antes da próxima reunião do CCM. A sua execução deve, com preferência, estar dentro da data e hora da execução de uma janela programada. Toda mudança programada passa obrigatoriamente pela análise e aprovação do CCM.
- **Emergencial:** Toda RDM para atender um incidente ou uma requisição urgente e que por isto, não poderá seguir o trâmite da mudança programada. Apesar de sua urgência, preferivelmente deve ser executada após às 19:00. Nos casos de grave indisponibilidade de serviços, a abertura e a aprovação da mudança deve ser realizada o mais rápido possível. No seu registro, caberá ao líder informar a razão para a emergência.
- **Padrão:** A RDM padrão tem a finalidade de simplificar o processo de análise e aprovação das requisições. Ela já é pré-aprovada e pode possuir requisitos próprios para sua execução. Deve haver um catálogo de mudanças padrão, com a lista de todos os

modelos de mudança e descrição do seu propósito. Por estes motivos, para uma RDM se tornar padrão, deve atender aos seguintes requisitos:

- As atividades devem ser as mesmas e com tempo de execução semelhante;
- Não há indisponibilidade prevista;
- Todos os aprovadores e analistas executores envolvidos devem aprovar a transformação da RDM em padrão;
- O modelo, quando inserido no Sistema de Gerenciamento do Serviço, deverá bloquear alterações nas atividades, permitindo apenas alteração no horário de execução e nos itens de configuração envolvidos.

## Formulário de Requisições de Mudança

O Sistema de Gerenciamento de Serviço provê um formulário para o registro de Requisições de Mudança. Este formulário é o único meio aceito para o encaminhamento das requisições e através dele será possível realizar as análises, aprovações, planejamento, revisões e auditorias.

O formulário será composto no mínimo dos seguintes campos:

- Identificação: Registro numérico que identifica de forma única a RDM;
- Categoria da Mudança: Campo preenchido automaticamente, baseando-se na data e hora de submissão da RDM e a data e hora de início. Este campo é apenas informativo, não pode ser alterado;
- Requisitante: Indica a pessoa que realizou uma solicitação que deverá ser executada via processo de gerenciamento de mudanças;
- Líder de mudança: Pessoa responsável pelo planejamento e coordenação da mudança;
- Responsável técnico: Indicação do profissional que atuará como ponto focal para um grupo de analistas envolvidos na RDM;
- Justificativa de mudança emergencial: No caso de uma mudança ser emergencial, o líder deve informar a natureza da emergência;
- Descrição da mudança: Um breve descritivo do que deverá ser alterado;
- Benefício esperado pela execução da mudança: Descrição do benefício que será obtido com a execução da mudança;
- Impactos da não implementação: Explicação dos efeitos esperados pela rejeição ou adiamento da mudança;
- Itens de configuração envolvidos: Lista dos itens de configuração que serão alterados ou que serão afetados pela mudança;
- Indisponibilidade: Indicação de indisponibilidade dos itens de configuração relacionados;
- Data e hora da solicitação: Registro da data em que a RDM foi incluída na ferramenta de Gestão de Serviços. É preenchido automaticamente;
- Data e hora de início: Indicação da data e hora de início;
- Data e hora de finalização: Indicação da data e hora prevista para finalização;

- Registros relacionados: Indicação dos chamados, problemas ou incidentes que estão relacionados com a mudança;
- Plano de implementação: É a lista ordenada de atividades com a descrição das atividades, analistas executores, data e hora de início e fim da atividade;
- Plano de remediação: Tem a mesma estrutura do plano de implementação, mas só deverá ser executado em caso de falha do plano de implementação;
- Plano de validação: Lista das atividades que deverão ser desenvolvidas para verificar o efeito da mudança;
- Aprovação do CCM: Lista criada dos aprovadores e a indicação de sua aprovação ou rejeição. O preenchimento deve ser automático pela ferramenta, a partir dos itens de configuração relacionados;
- Revisão pós-implementação: Declaração se o plano técnico alcançou ou não o objetivo da mudança;
- Riscos envolvidos na mudança: Indicação dos riscos que estão relacionados com a mudança;
- Anexos: Espaço para a inclusão de arquivos com informações necessárias para a execução da mudança.

## **Comitê Consultivo de Mudanças**

O Comitê Consultivo de Mudanças tem o objetivo de apoiar o Gerente de Mudanças na análise e aprovação das RDMs encaminhadas. A composição do comitê pode variar, dependendo da convocação realizada. Entretanto, faz-se sempre necessária a presença dos seguintes membros:

- Titular da SUTEC – Subsecretaria de Infraestrutura e Suporte Técnico;
- Titular da SUSOF – Subsecretaria de Engenharia de Software;
- Titular da SEATEN – Seção de Atendimento e Suporte ao Usuário;
- Titular da SESINF – Seção de Suporte à Infraestrutura;
- Titular da SESSER – Seção de Suporte a Serviços;
- Titular da SESERE – Seção de Segurança de Rede.

A sua reunião ocorre semanalmente em agenda definida pelo Gerente de Mudanças.

## **Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais**

O Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais tem o objetivo de apoiar o Gerente de Mudanças na análise e aprovação das RDMs emergenciais. A composição do comitê pode variar, dependendo da convocação realizada e sua reunião é reativa a existência de mudanças emergenciais. A sua composição mínima é a seguinte:

- Gerente de Mudanças;
- Líder de Mudanças.

## Atendimento de demandas por RDM

Todo chamado que necessitará de uma RDM para ser atendido, deve ser encaminhado para uma fila específica de atendimento: Mudanças. Essa fila de atendimento será organizada pelo Gerente de Mudança e os chamados atendidos pelos Líderes de Mudança. A distribuição dos chamados é feita em 4 grupos especialistas de líderes: Infraestrutura, Sistemas e Segurança e Aplicações.

## Janela pré-programada de Mudanças

Caberá ao Gerente de Mudanças negociar janelas pré-programadas de manutenção nos serviços. As manutenções rotineiras ou programadas deverão, preferencialmente, utilizar essas datas para sua execução. O calendário aprovado e quaisquer alterações deverão ser comunicados para usuários e clientes.

## Métricas

As seguintes métricas devem ser coletadas e reportadas periodicamente:

- Total de RDM, separadas por status, mensalmente;
- Total de RDM executadas com falha e com sucesso;
- Total de RDM por categoria;
- Quantidade de mudanças executadas e não aprovadas no mês;
- Quantidade de incidentes originados por RDM.

## Papéis

### Gerente de Mudanças

- Promover o uso correto do processo dentro da organização;
- Acompanhar a qualidade do atendimento das demandas;
- Representar o processo no relacionamento da TI com a organização e fornecedores;
- Acordar as metas de atendimento de mudanças para a organização;
- Reportar as metas alcançadas pelo processo;
- Promover ações de melhoria no processo;
- Avaliar e autorizar a execução de todas as RDMs registradas;
- Analisar os riscos e priorização das RDMs;
- Definir o calendário de janelas pré-programadas de mudanças;
- Gerenciar as filas de atendimento de mudanças;
- Convocar e presidir o CCM e CCME;

- Divulgar a programação das mudanças;
- Comunicar as ações e impactos esperados das mudanças programadas.

### **Comitê Consultivo de Mudanças**

- Analisar os riscos e custos das mudanças programadas;
- Definir o agendamento das mudanças programadas;
- Aprovar a execução das RDMs programadas;

### **Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais**

- Analisar os riscos e custos das mudanças emergenciais;
- Aprovar a execução das RDMs emergenciais.

### **Líder da Mudança**

- Coordenar e validar o planejamento das atividades técnicas da RDM;
- Explicitar os riscos e benefícios da RDM;
- Realizar a revisão pós-implementação das RDMs;
- Atender aos chamados designados para criação de RDMs;
- Coordenar a execução de RDMs autorizadas;
- Comunicar ao Gerente de Mudanças sobre o sucesso ou falha da mudança e a necessidade da execução do plano de remediação.

### **Responsável Técnico**

- Auxiliar o Líder da Mudança no planejamento e registro das atividades técnicas da RDM;
- Delegar as atividades técnicas programadas;
- Comunicar ao Líder de Mudança sobre a execução das atividades;
- Fornecer feedback técnico a respeito das atividades, riscos e viabilidade da RDM.

### **Analista executor**

- Auxiliar o Líder da Mudança no planejamento e registro das atividades técnicas da RDM;
- Definir as atividades técnicas da RDM;
- Realizar as atividades técnicas programadas;
- Comunicar com o Responsável Técnico sobre a execução das atividades;

- Fornecer feedback técnico a respeito das atividades, riscos e viabilidade da RDM.

### **Requisitante da Mudança**

- Informar as suas necessidades de forma clara;
- Cooperar com o Líder da Mudança durante o planejamento da RDM;
- Fornecer resposta necessária para validação dos efeitos da mudança.

## **Relacionamento entre RDM e outros registros**

Toda RDM deve, obrigatoriamente, relacionar os itens de configuração que serão alterados ou impactados. Além disso, a RDM pode ser associada com registros de chamados, incidentes e problemas, tanto antes como depois de sua execução.

## **Fluxo do processo**

### **1. Abrir a RDM**

O primeiro passo é a abertura de um registro de RDM. Esse ticket é o local onde ficarão registradas todas as informações e os dados a respeito da mudança. No momento da abertura, a RDM recebe um número de identificação e passa ter o status “Em planejamento”. Não há restrições para o preenchimento do formulário nesse ponto.

### **2. Planejar a RDM**

O planejamento da RDM envolve a definição de suas atividades técnicas, avaliação dos seus riscos, determinação dos resultados desejados, e outras avaliações e decisões que serão importantes para garantir a entrega do benefício esperado pelo requisitante.

Há muita interação entre o Líder da Mudança com o Responsável Técnico e o Requisitante durante o planejamento. O correto entendimento das necessidades, premissas e restrições, as quais a RDM está envolvida é crítico para a redução dos riscos.

É durante esta atividade que também é decidido se a RDM será ou não padrão, qual o dia e horário mais adequados para sua execução, os prazos a serem cumpridos, evidências que serão coletadas e apresentadas e quem será envolvido

### 3. Definir atividades técnicas da RDM

Um dos principais pontos do planejamento da RDM é a definição das atividades técnicas que serão desempenhadas. Devem ser determinadas as ações a serem realizadas para entregar o benefício esperado pelo Requisitante; as ações em caso de falha ou erro durante a execução da RDM, de maneira a garantir a disponibilidade do serviço; e ações para verificar os resultados alcançados.

Como se trata do desenvolvimento de procedimentos técnicos, é importante que sejam definidas por analistas especialistas, preferencialmente os mesmos que os executarão.

Caso o Líder da Mudança escolha uma mudança padrão, o modelo escolhido deverá preencher automaticamente todos os campos do formulário. Neste caso a definição das atividades técnicas é prévia e pré-aprovada.

### 4. Registrar o planejamento na RDM

Com o planejamento concluído, todos os seus detalhes devem ser registrados na RDM. Todos os campos obrigatórios do formulário devem ser preenchidos para que o Líder da Mudança faça a sua validação antes de categorizá-la e submetê-la a aprovação.

Essa atividade é desnecessária no caso de mudanças padrão, pois o seu preenchimento será automático.

### 5. Validar o planejamento

Com todas as informações incluídas no registro da RDM, o Líder deve validar se o planejamento concluído está de acordo com a demanda. É importante observar se o prazo das atividades está dentro do acordado com o Requisitante.

Caso haja incongruências no planejamento, o mesmo deve ser refeito com as correções necessárias. Contudo, estando o Líder satisfeito com o planejamento apresentado, ele prossegue com a RDM registrada.

### 6. Categorizar a RDM

Caso o Líder queira utilizar uma mudança padrão, deve então categorizá-la como padrão e escolher o modelo de mudança adequado. Neste caso, o formulário será automaticamente preenchido e ele pode indicar a data de início, itens de configuração e anexos que precisar e então ao submetê-la, será encaminhada diretamente para execução.

Caso a mudança não seja padrão, quando o Líder a submeter, o Sistema de Gerenciamento de Serviços, a sua categorização será automática pelo seguinte critério:

- A mudança será considerada programada se a data de submissão for anterior a próxima reunião do CCM;
- As demais mudanças serão consideradas emergenciais.

O status da RDM muda para “Em avaliação” e uma mensagem eletrônica deve ser enviada ao Gerente de Mudanças para avisar que uma nova RDM está pronta para avaliação.

#### 7. Avaliar e validar a RDM

Após a categorização da RDM, ela será encaminhada para análise e validação. A validação é feita automaticamente pelo Sistema de Gerenciamento de Serviços, ao checar se todos os atributos obrigatórios do formulário de registro da RDM foram preenchidos. O atributo para justificativa para mudança emergencial só será exigida, caso a RDM seja categorizada como emergencial.

A avaliação deve ser feita pelo Gerente de Mudanças, ao ler o conteúdo da RDM e determinar que está correto. A RDM que estiver preenchida com informações incorretas, imprecisas, inadequadas ou impróprias deve ser rejeitada.

Sendo então considerada adequada, a RDM é encaminhada para aprovação e autorização nos comitês indicados.

#### 8. Aprovar e Autorizar a execução da RDM

É responsabilidade do Líder da Mudança consultar e obter a anuência dos aprovadores e a autorização final cabe ao Gerente de Mudanças. O tipo de aprovação e autorização depende do tipo da mudança: RDM programada sempre deverá ter a aprovação dos membros do CCM, RDM emergencial deve ser aprovada pelos membros do CCME e as RDMs padrão são aprovadas automaticamente. Na falta, ou impossibilidade de contato com algum aprovador, o Gerente de Mudanças pode realizar a aprovação em seu lugar.

Não é necessário o registro da aprovação individual de cada membro dos comitês, apenas a sua aprovação coletiva. Então, o Gerente de Mudanças realiza a autorização da RDM, mudando o seu status para “Aprovada”.

#### 9. Comunicar sobre a programação de mudanças

O Gerente de Mudanças deve comunicar aos usuários do Conselho e ao CGTI, sobre a programação das RDM aprovadas. A comunicação deve ocorrer por 2 diferentes meios:

- Disponibilizar a agenda geral de programação das RDMs;
- Envio de mensagem eletrônica para orientação, explicar as razões e atividades que serão realizadas, ou informar indisponibilidade de serviços críticos para o Conselho;

#### 10. Coordenar a execução da RDM

O Líder da Mudança realiza a coordenação da execução da RDM. Esse trabalho consiste em acompanhar as atividades técnicas, obter o feedback dos executores, acionar analistas e comunicar com o Gerente de Mudanças e a Central de Serviços sobre o andamento do trabalho.

Quando o primeiro analista executor iniciar as atividades da RDM, ele deve registrar o início no Sistema de Gerenciamento do Serviço e a RDM passa a ter o status “Em execução”. Durante seu trabalho, os analistas devem comunicar ao líder quaisquer eventos não previstos que ocorrerem e se perceber que o prazo de execução não puder ser cumprido.

Em caso de imprevistos, cabe ao Líder da Mudança decidir pela execução ou não da remediação, ou então pela extensão do prazo planejado para a RDM. Ele pode consultar o Gerente de Mudanças para auxiliar na decisão.

#### 11. Executar atividades

Cabe ao analista executor realizar as atividades determinadas no planejamento da mudança. O analista não deve alterar o escopo ou a finalidade da sua atividade. Caso haja algum imprevisto ou impedimento para a realização da atividade, o analista deve informar ao Líder da Mudança para que uma decisão seja tomada.

É importante também indicar adequadamente informações e a conclusão da sua atividade para o bom andamento da RDM. Além da aplicação correta do conhecimento técnico, a comunicação entre os analistas, responsável técnico e o Líder da Mudança é crucial para o seu sucesso.

#### 12. Informar sobre a conclusão da RDM

Quando a última atividade técnica for executada ou seja impossível dar continuidade no plano de implementação, o analista executor deve comunicar ao Líder da Mudança. Neste ponto, o Líder da Mudança deve então determinar se a RDM atingiu o seu objetivo ou não. Se necessário, solicitar esta análise do requisitante. Caso a RDM tenha sido mal sucedida, o Líder da Mudança também deve decidir se o Plano de Remediação é necessário.

#### 13. Executar atividades de remediação

Esta atividade só é mandatória caso o Líder da Mudança tenha decidido que o Plano de Remediação é necessário para o restabelecimento do ambiente operacional. A sua execução segue os mesmos princípios da execução das atividades do Plano de Implementação da RDM.

#### 14. Informar sobre a conclusão da remediação

Ao final da execução do Plano de Remediação, o analista deve informar ao Líder da Mudança que todas as atividades foram executadas. A verificação do funcionamento do ambiente afetado na mudança deve ser realizada para garantir que o serviço foi disponibilizado adequadamente.

#### 15. Realizar a revisão pós-implementação

Ao concluir todas as atividades do Plano de Implementação ou do Plano de Remediação, o último analista executor deve indicar que a RDM foi concluída e ela passa ao status de "Executada". O Líder da Mudança deve, então, executar a revisão sobre os resultados alcançados pela RDM.

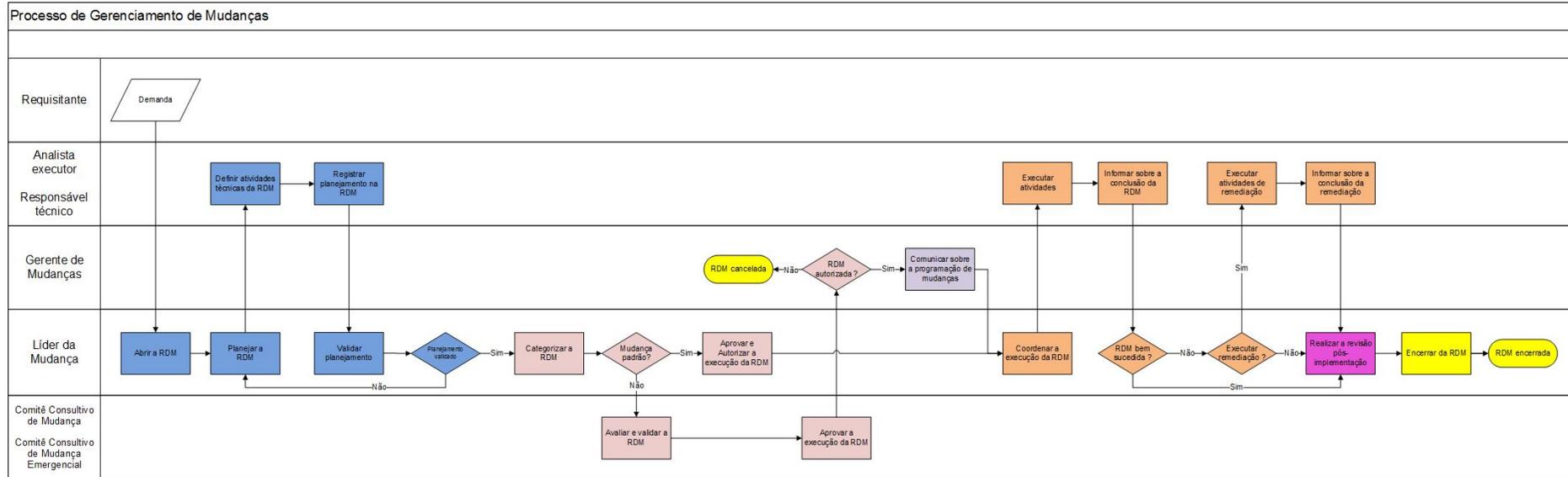
Deve-se verificar, também, se houve efeitos colaterais, como incidentes ou alarmes não previstos. Nesse caso, os incidentes devem ser tratados e relacionados com a RDM.

O Líder da Mudança tem um prazo de 2 dias para escolher o substatus apropriado para a RDM: "Executada com sucesso", "Executada com falha", "Remediação executada". E por fim, atualizar se necessário, os itens de configuração envolvidos.

Caso o prazo tenha expirado, sem que uma revisão tenha sido concluída, tanto o líder da mudança, como o Gerente de Mudanças, recebem uma mensagem eletrônica alertando para a necessidade de se concluir a revisão.

#### 16. Encerrar a RDM

Depois que a revisão dos resultados da mudança RDM for concluída, ela será automaticamente encerrada.



## Matriz de responsabilidade das atividades do processo

A matriz abaixo define as seguintes responsabilidades:

Símbolo	Responsabilidade
R	Executor da atividade
A	Responsável pela atividade
C	Consultor
I	Informado

Papéis / Atividade	Gerente de Mudanças	Comitê Consultivo de Mudanças	Comitê Consultivo de Mudanças Emergenciais	Responsável Técnico	Analista executor	Requisitante	Líder da Mudança
Abrir a RDM	I						A/R
Planejar a RDM	I			C	C	C	A/R
Definir atividades técnicas da RDM				A/R	R		C/I
Registrar o planejamento na RDM				A/R	C		I
Validar o planejamento				C	C		A/R
Categorizar a RDM							A/R
Avaliar e validar a RDM	A/R	R	R	C			C
Aprovar e Autorizar a execução da RDM	A/R	R	R	C			C/I
Comunicar sobre a programação de mudanças	A/R			I	I	I	I
Coordenar a execução da RDM	I			C	C		A/R
Executar atividades				A/R	R		I
Informar sobre a conclusão da RDM	I			A/R	R		I
Executar atividades de remediação				A/R	R		I
Informar sobre a conclusão da remediação	I			A/R	R		I
Realizar a revisão pós-implementação	I			C	C	C/I	A/R
Encerrar a RDM	I					I	A/R
Promover ações de melhoria no processo	A/R						
Reportar sobre os resultados do processo	A/R						