

ITIL 4 Specialist

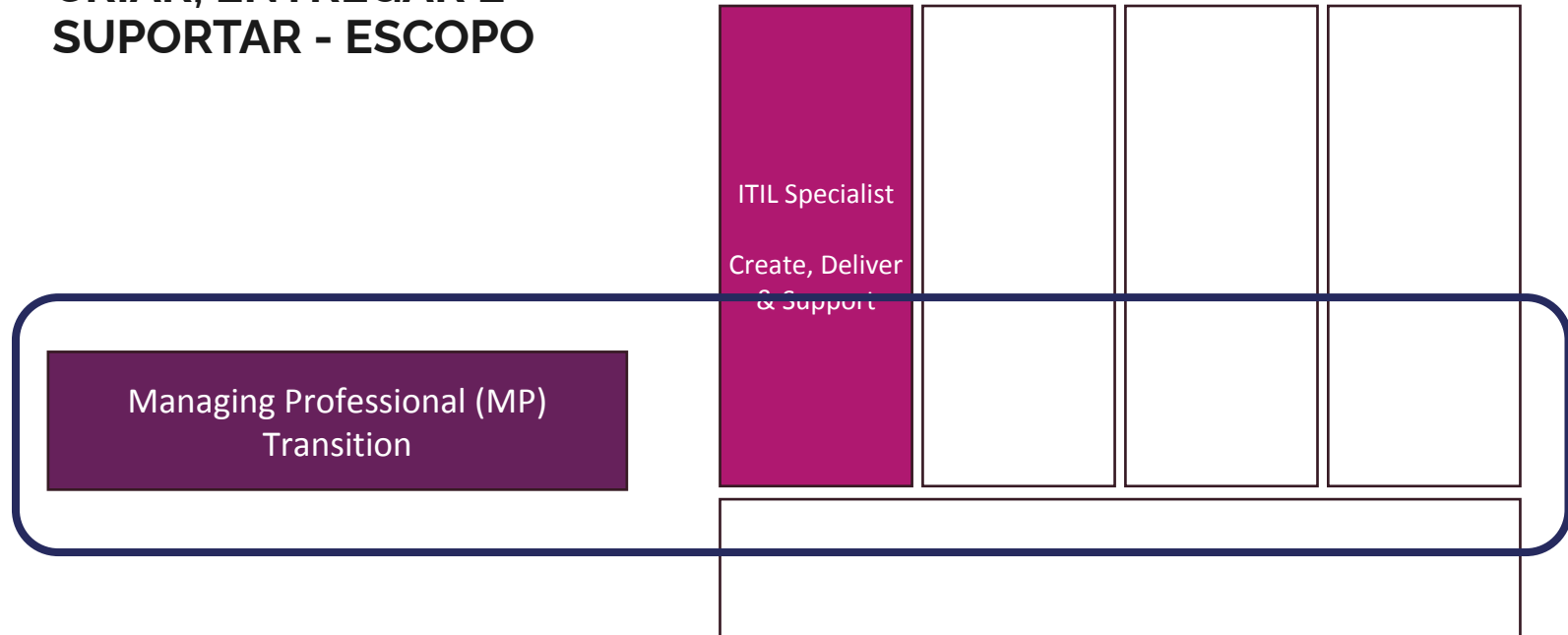
CDS – CREATE, DELIVER & SUPPORT

Criar, Entregar e Suportar

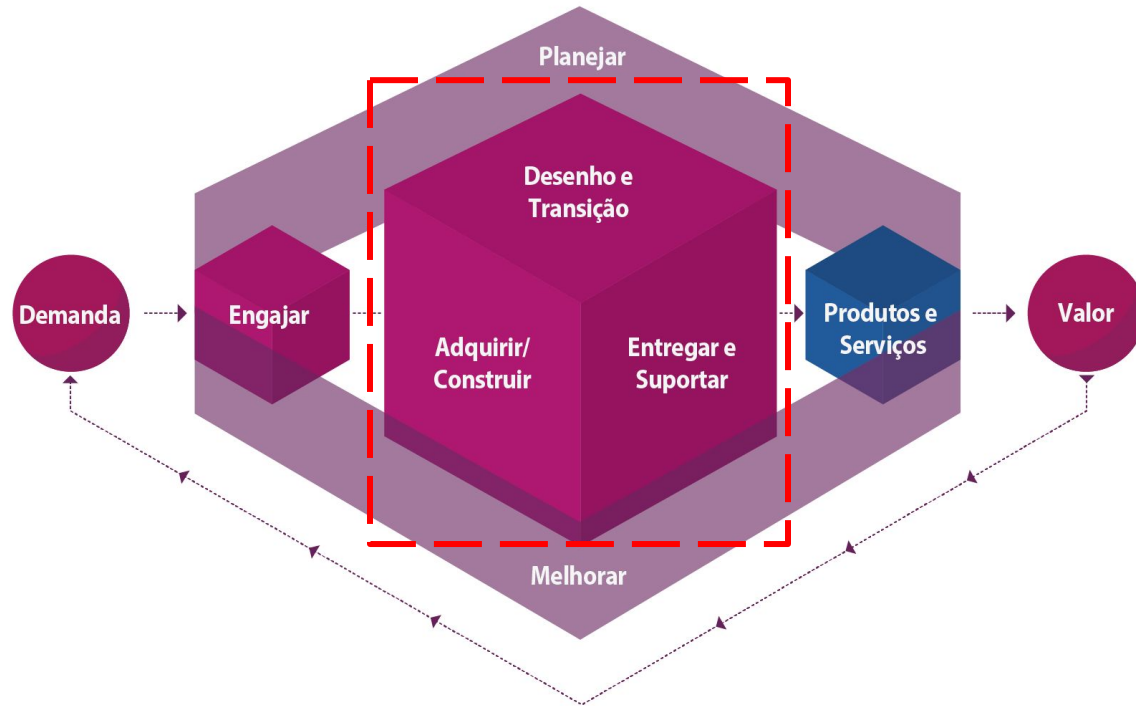
Escopo do CDS



CRIAR, ENTREGAR E SUPPORTAR - ESCOPO



Cadeia de valor de serviços



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

CDS – OBJETIVOS DE APRENDIZADO



O que você irá aprender neste treinamento:

- Saber como criar, entregar e suportar serviços
- Entender como planejar e construir um fluxo de valor de serviço para criar, entregar e suportar serviços
- Saber a relevância da contribuição das práticas ITIL para criação, entrega e suporte por meio do SVS e fluxos de valor

Estruturas Organizacionais

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- Tipos de estruturas organizacionais

Funcional	<ul style="list-style-type: none">Linhas hierárquicas e formais de autoridade determinam poder, papéis e responsabilidadesMuitas vezes, com base em áreas funcionais como RH, finanças de TI, marketing etc.
Divisional	<ul style="list-style-type: none">Com base em mercados, produtos, geografia etc.Cada divisão pode ter contabilidade de lucros & perdas, vendas, marketing, engenharia etc.
Matricial	<ul style="list-style-type: none">Grade de relacionamentosGrupos de pessoas que se deslocam entre equipesMuitas vezes tem duas linhas de atuação (ex: funcional e produto)Pode providenciar mais velocidade e agilidade
Horizontal (Flat)	<ul style="list-style-type: none">Baixa hierarquiaRemove barreiras para tomada de decisão, permitindo decisões rápidasDesafio de manter à medida que a organização cresce

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- Principais diferenças entre as estruturas:
 - Critérios de agrupamento (função, produto, território, cliente, etc.)
 - Localização
 - As relações com os fluxos de valor
 - Nível de autoridade e responsabilidade
 - Nível de integração com equipes externas à organização

USANDO PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA MELHORAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Focar no valor	Qual é o principal motivador para a mudança? É importante garantir que isso seja revisado e referenciado em cada etapa da transformação
Começar de onde estiver	Os aspectos culturais da organização devem ser considerados. Por exemplo, qual é o grau de maturidade atual da estrutura organizacional? Mapeamento de fluxo de valor e matrizes RACI podem ser usadas para compreender os papéis e responsabilidades atuais.
Progredir iterativamente com feedback	A transformação deve ser simplificada em etapas gerenciáveis para garantir que seja possível a adaptação aos requisitos da mudança.
Colaborar e promover visibilidade	É importante garantir que todas as partes interessadas estejam engajadas no processo de transformação. Uma abordagem no qual cada parte discute suas preocupações com os demais e chegam a um acordo, pode ajudar as mudanças a progredir rapidamente. Os líderes devem adotar uma política de portas abertas e serem acessíveis. Mudanças organizacionais devem claramente definidas e abertamente discutidas para facilitar a transparência
Pensar e trabalhar holisticamente	Colaborar com os líderes / gestores apropriados irá garantir que os potenciais riscos sejam identificados e gerenciados. Também ajudará a enviar uma mensagem consistente sobre os riscos e o progresso da transformação
Manter simples e prático	É importante reduzir a complexidade da organização o máximo possível, dando fluidez ao fluxo do trabalho e da informação. Eficiência e eficácia podem ser melhoradas pela redução da transferência do trabalho. Quando possível, equipes podem ser encorajadas a serem auto-gerenciáveis tomando decisões e ações dentro de certos critérios sem a necessidade de aprovação / verificação da gerência.
Otimizar e automatizar	Quando possível, tarefas devem ser consolidadas ou automatizadas para reduzir o desperdício. A intervenção humana deve acontecer somente quando contribui com um valor definido.

Integração e colaboração entre equipes

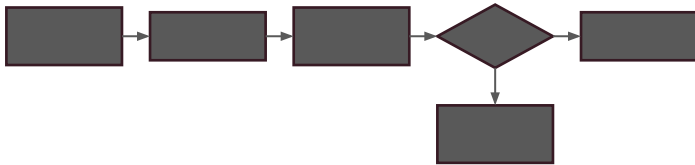
TIMES INTEGRADOS / COLABORATIVOS

Colaboração	Cooperação
Trabalham juntos em busca de uma meta/objetivo compartilhado	Metas separadas podem levar ao trabalho em silos/feudos
Metas compartilhadas e integradas	Metas alinhadas
Todos têm sucesso ou falham juntos	Indivíduos e times tem sucesso de forma independente
Metas e recursos alinhados em tempo real	Cooperativo, amigável, disposto a compartilhar informações
Tecnologia é necessária mas não suficiente	Tecnologia é necessária mas não suficiente
Precisa de respeito, confiança e transparência	Menos necessidade de confiança e transparência
Precisa de comunicação multi-canal (em pé, frente a frente, escuta ativa, mediada por ferramentas etc.)	Precisa de comunicação eficaz
Todos precisam entender como eles contribuem para o quadro geral	Todos precisam entender o seu próprio papel
Necessidade de entender os fatores PESTLE para todas as partes interessadas	Necessidade de entender os fatores PESTLE para o próprio papel

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

TIMES INTEGRADOS / COLABORATIVOS

Tarefas Algorítmicas	Tarefas Heurísticas
Segue um processo definido, com instruções estabelecidas	Depende da compreensão e intervenção humana
Segue as regras	Aprenda ou descubra o que é necessário
Entradas, saídas, instruções e ramificações bem definidas.	Precisa de flexibilidade, informação, conhecimento e experiência
Reatribuição e entrega entre equipes quando necessário	Colaboração, swarming, DevOps geralmente apropriados
Ao fazer o seu trabalho pode reconhecer oportunidades para melhorar como ele é feito. Isso deve fazer parte do seu papel.	Novas informações podem ser registradas para uso no futuro, movendo algum trabalho para algorítmico (removendo a “labuta”)



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

TIMES INTEGRADOS / COLABORATIVOS

Liderança de Serviço

Liderança que é focada no suporte explícito de pessoas em seus papéis

- Gestores devem atender as necessidades da organização em primeiro lugar, não somente de equipes individuais
- Gestores estão lá para suportar as pessoas que trabalham para eles, garantindo que eles possuem recursos e suporte adequados.

TIMES INTEGRADOS / COLABORATIVOS


- Com quem colaborar?
- Discussão em classe:
 - Identifique papéis diferentes e discuta oportunidade para colaboração
 - Como a colaboração é efetiva na sua organização?
 - O que pode ser feito para melhorar?
 - Por quê o princípio orientador da ITIL é “**Colabore e promova visibilidade**”?

Capacidades, papéis e competências

CAPACIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS DO TIME

- Os papéis de TI tradicionais eram tecnicamente focados em áreas tais como programação, análise de negócio, suporte técnico, designer etc.
- Novos papéis requerem mais flexibilidade e mudança constante
- Muitos papéis de TI e ITSM agora exigem habilidades de negócio tais como
 - Habilidade para gerenciar e motivar o time
 - Gerenciamento de relacionamento
 - Negociação
 - Gerenciamento de fornecedores e contratos

CAPACIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS DO TIME



Um **papel** é um conjunto de responsabilidades, atividades e autorizações garantidas para uma pessoa ou time em um contexto específico

Um **cargo** é uma posição dentro da organização que é atribuída para uma pessoa específica

**Uma única pessoa pode, como parte do seu cargo, desempenhar diferentes papéis.
Um único papel pode ser desempenhado por várias pessoas**

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

CAPACIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS DO TIME

- Competências de alto nível
 - Líder (L)
 - Administrador (A)
 - Coordenador / Comunicador (C)
 - Especialista em métodos e técnicas (M)
 - Especialista técnico (T)
- Exemplos de perfis de papéis baseados em competências
 - CAT
 - TMA
 - LCT
- Utilize estes perfis para:
 - Identificar os melhores candidatos para desempenhar um papel
 - Identificar gaps e planejar desenvolvimento pessoal
 - Definir requisitos para novos colaboradores e criar job descriptions
 - Fazer alinhamento com modelos de competência da indústria e programas de desenvolvimento pessoal

CAPACIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS DO TIME

- Competências de um profissional de ITSM inclui
 - Habilidades de comunicação
 - Escrita e verbal, habilidade de estabelecer relações de trabalho
 - Essencial para trabalhar com colegas, consumidores, gerentes e todos os outros stakeholders
 - Conhecimento de mercado e organizacional
 - Conhecimento da indústria específica, incluindo competidores, custos e capacidades relativos
 - Gerenciamento e administração
 - Delegação, documentação, logísticas, construção de times, recrutamento e desenvolvimento de pessoal
 - Liderança
 - Habilidade para influenciar, motivar e suportar
 - Qualquer um pode ser um líder, não só os gerentes
 - Todo time precisa de alguns líderes para ajudar a criar a cultura necessária

CAPACIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS DO TIME

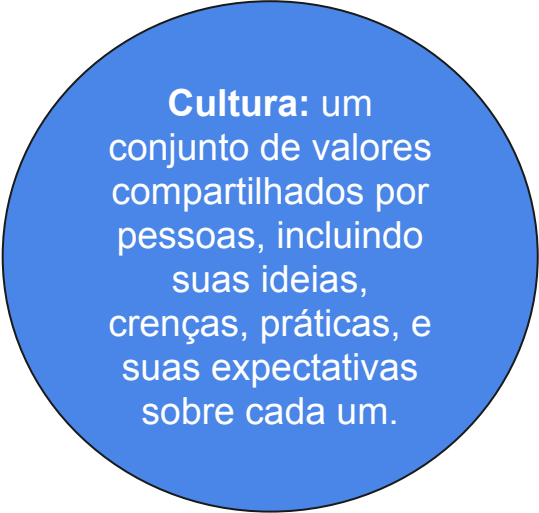
- Competências de um profissional de ITSM cont...
 - Habilidades de negócio e comerciais
 - Especificar, comprar, negociar, gerenciar relacionamentos com fornecedores
 - Reunir pessoas e motivar/acordar o caminho a ser seguido
 - Escrever e promover/vender um caso de negócio
 - Produzir material de marketing/promoção, apresentar e 'vender' serviços'
 - Habilidades de gerenciamento de relacionamento
 - Contato/ligação, captura de demanda, demonstração de valor, feedback, fluxo de comunicação
 - Inovação
 - Mentalidade empreendedora, identificar novas formas de trabalho, resolver problemas, identificar novas tecnologias

CAPACIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS DO TIME

- Desenvolvendo um conjunto amplo de competências
 - Treinamento específico – análise de negócio, programação, ITIL etc
 - Descrição de cargo que incluem habilidades técnicas e não técnicas completas
 - Reconhecendo experiência não TI (gerenciamento de times, aquisições etc)
 - Incluindo 'soft' skills como comunicação, liderança e descrição de papéis
 - Gerenciamento de performance, recompensas e avaliações refletem uma gama ampla de habilidades
 - Oportunidades para treinamento e desenvolvimento em todas as áreas
 - Encorajando CPD (Desenvolvimento profissional contínuo)
 - Modelos baseados em papéis, baseados em descrições de cargo, com planos de carreira
 - Modelos baseados em competência focados em habilidades genéricas
 - Modelos híbridos combinando papel e competência

Cultura de equipe

CULTURA DO TIME E DIFERENÇAS



Cultura: um conjunto de valores compartilhados por pessoas, incluindo suas ideias, crenças, práticas, e suas expectativas sobre cada um.

- Cultura é formada por valores, crenças, atitudes e comportamentos
- Como as pessoas trabalham juntas em direção a uma meta
- Como as pessoas se tratam
- Times podem ter culturas diferentes
 - Mas todas são influenciadas pela cultura geral da organização

CULTURA DO TIME E DIFERENÇAS

- Em uma cultura de time eficaz
 - Membros do time entendem como o time contribui para a organização
 - Pessoas sentem que fazem parte de algo maior que elas mesmas
 - Engajamento e satisfação no trabalho crescem
 - Pessoas entendem como elas podem alcançar metas pessoais e da organização
- Organizações precisam de times fortes, colaborativos em todos os níveis
 - Mutuamente responsável por entregas compartilhadas
 - Visão compartilhada forte e acordada
 - Dando e recebendo feedback
 - Entende o impacto deles um no outro
 - Aprendendo e melhorando continuamente, removendo barreiras para o sucesso

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

CULTURA DO TIME E DIFERENÇAS

- Como é o bom?
 - Colaboração de pessoas, conhecimento compartilhado, suportar um ao outro
 - Sentir seguro, fale e aceite desafios
 - Confiança e empoderamento
- Cultural fit
 - Crenças, valores e necessidades das pessoas correspondem ao ambiente de trabalho
 - Diversidade
- Como é o ruim?
 - Muitas regras e processos
 - Falta de empoderamento e autonomia
 - Resultados em produtos e serviços de qualidade pobre

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

CULTURA DO TIME E DIFERENÇAS

- Criando uma cultura forte no time
 - Criar e compartilhar a visão
 - Encontrar regularmente – discutir problemas, construir relacionamentos
 - Criar líderes, não gerentes. Mentoria, liderando pelo exemplo
 - Encorajar times informais
 - Treinamentos cruzados para fornecer entendimento organizacional geral
 - Integração social – conheça as pessoas pessoalmente
 - Forneça feedback
 - Promover uma cultura de aprendizagem

Gerenciamento da satisfação do colaborador

GERENCIAMENTO DA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

- Entender e gerenciar a satisfação do colaborador
 - O moral e o engajamento influenciam a produtividade, a satisfação do cliente, a retenção dos colaboradores.
- Precisa medir muitos aspectos da satisfação dos colaboradores
 - Liderança, cultura, clima da organização, atividades profissionais
 - Baseline dos níveis de satisfação
 - Identifique ações para melhorar o comprometimento e confiança
- Não meça apenas, melhore e seja visto para melhorar
 - Atribua recursos para atuar na medição
 - Resultados e ações devem ser evidenciados para os colaboradores

GERENCIAMENTO DA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

Como você poderia medir satisfação do colaborador?

- Considere contratar terceiros para permitir comentários confidenciais
- Pesquisas: Local ou em toda a organização
- Reuniões formais ou não estruturadas: ouça comentários para feedback
- Reuniões particulares: crie relacionamentos para incentivar feedback
- Revise os dados de doença e desgaste: procure tendências e mudanças
- Métricas direcionadas à equipe: permita que a equipe envie “indicadores de moral”

GERENCIAMENTO DA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

- Pesquisa com colaboradores
 - Quem é o patrocinador?
 - Qual é o propósito? O que você quer saber?
 - Amostragem ou todos os colaboradores?
 - Métodos de coleta de dados (pesquisa em papel, entrevista, online...)?
 - Atributos a serem medidos?
 - Satisfação, retenção, comunicação
 - Compreendendo objetivos e visão
 - Confiança e relacionamentos
 - Competitividade salarial e de benefícios
 - Estrutura de trabalho, treinamento, avanço, gerenciamento de desempenho
 - Nominal (qualitativo) ou ordinal (quantitativo, em escala)

Colaboradores satisfeitos levam a clientes satisfeitos

Mentalidade orientada ao cliente

MENTALIDADE ORIENTADA PARA O CLIENTE

- Uma abordagem para vendas e relacionamento com o cliente, na qual a equipe se concentra em ajudar os clientes a atender às necessidades e desejos de longo prazo
 - Coloque os clientes no centro das decisões de negócio
 - Observe e antecipe os desejos e necessidades dos clientes
 - Preocupe-se com a experiência do cliente e aprimore-a continuamente
 - Não basta criar produtos e serviços, crie um impacto positivo nos clientes
 - Cada cliente é único, entenda suas necessidades e desejos individuais
 - 'Foque no valor'

MENTALIDADE ORIENTADA PARA O CLIENTE

- Como criar uma estratégia orientada para o cliente
 - Crie uma proposta de valor ao cliente (CVP) – equilibre benefícios e lealdade
 - Mapeie a jornada de experiência do cliente/usuário – considere todos os pontos de contato
 - Recrute uma equipe amigável
 - Trate bem os colaboradores – colaboradores felizes fazem clientes felizes
 - Treine/oriente a equipe quanto aos clientes, produtos e indústrias que eles suportam
 - “Walk the talk”. Os gerentes seniores devem liderar pelo exemplo
 - Ouça a voz do cliente (VoC) – pesquisas, reuniões, etc
 - Use muitos dados de feedback: considere usar um BSC equilibrado de métricas
 - Empoderamento da equipe: dê a eles a autoridade para resolver problemas com o cliente.

Comunicação positiva

COMUNICAÇÃO POSITIVA

- Trabalho repetitivo e rotineiro de TI está movendo rapidamente para automação
- Interação e comunicação ainda dependem de pessoas
 - Comunicação é necessária entre clientes, fornecedores, colegas, colaboradores...
- Toda comunicação
 - Cria opiniões sobre o valor do time, ITSM e provedor de serviços
- Considere como gerenciar e coordenar a comunicação
 - Times pequenos para comunicar sobre projetos
 - Agentes da Central de Serviços para comunicar sobre incidentes

COMUNICAÇÃO POSITIVA

- Boa comunicação:
 - Começa com a escuta
 - É eficiente, ágil, profissional, eficaz e HUMANO
 - Estabelece relacionamentos positivos
 - Reduz problemas e stress
 - Reconhece necessidades intelectuais e emocionais
 - Promove confiança, empatia e objetivos compartilhados
 - Identifica problemas e oportunidades de melhoria
 - Inclui respostas emocionais, comerciais e técnicas
 - É oportuna, com base em expectativas definidas adequadamente
 - É simples, curta, relevante, limitada ao necessário e sem jargões



Sempre que ver esta imagem, é um sinal de que o conteúdo do slide CAI no exame!

COMUNICAÇÃO POSITIVA

- Princípios de comunicação
 - Comunicação é um processo de duas vias (bidirecional)
 - Estamos todos nos comunicando ao mesmo tempo
 - O tempo e a frequência são parâmetros importantes
 - Não existe um único método de comunicação que funcione para todos
 - A mensagem está no meio

Shift Left



"SHIFT LEFT"

- "Shift-left envolve mover o trabalho mais próximo de sua origem, por exemplo:
 - Mover o teste para mais próximo do desenvolvimento (fonte de componentes a serem testados)
 - Mover o suporte para mais perto do usuário (fonte das requisições e incidentes)
 - Incorporando controles de segurança da informação no desenvolvimento (DevSecOps)
 - Delegando a habilitação de mudança para equipes de desenvolvimento e infraestrutura
- Quando feito corretamente a abordagem do shift-left pode resultar em:
 - Tempos de resolução mais rápidos (levando a aumento da produtividade e melhor satisfação do cliente)
 - Custos e requisições e incidentes menores
 - Aumento na variedade de tarefas que membros de equipes podem desempenhar (levando a melhores índices de satisfação e retenção de colaboradores)

PRINCIPAIS PASSOS PARA CONSTRUIR UMA ABORDAGEM SHIFT-LEFT

1. Identificar oportunidades e objetivos por (por exemplo):
 - a. Revisando feedback da equipe e dos clientes
 - b. Estudando métricas e indicadores chave
2. Clarificar os custos e benefícios da abordagem por (por exemplo):
 - a. Identificando equipes, práticas, processos, etc, afetados
 - b. Realizando uma análise de custo benefício
3. Definir objetivos baseado no tipo de trabalho e metas (por exemplo):
 - a. Tempos de resolução ou cumprimento
 - b. Número de implantações
 - c. Número de falhas de auditoria

PRINCIPAIS PASSOS PARA CONSTRUIR UMA ABORDAGEM SHIFT-LEFT

4. Estabelecer a iniciativa de melhoria:

- a. Decidir sobre as ações e construí-las dentro de uma estratégia coerente
- b. Trabalhar com pessoas chave para vender os benefícios e os impactos

5. Progredir incrementalmente com feedback, por exemplo:

- a. Pilotar tarefas específicas para mover um percentual do trabalho
- b. Periodicamente analisar feedbacks para ajustar a abordagem o próximo incremento
- c. Implementar ou modificar a automação
- d. Modificar contratos com parceiros e fornecedores
- e. Adotar novos processos e instruções de trabalho
- f. Alterar papéis e responsabilidades

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PRINCIPAIS PASSOS PARA CONSTRUIR UMA ABORDAGEM SHIFT-LEFT

6. Revisar os resultados periodicamente ou quando as iniciativas terminam, para:
 - a. Identificar lições aprendidas e benefícios
 - b. Comunicar os benefícios para as partes interessadas relevantes

Planejamento da força de trabalho



PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- A força de trabalho é sem dúvida o ativo mais importante da maioria das organizações
- Identifique os papéis necessários, conhecimentos, habilidades e atitudes associadas...
 - Para manter a organização funcionando
 - Para explorar tecnologias emergentes
 - Para fornecer capacidades de liderança e mudança organizacional
 - Para posicionar a organização para um futuro de sucesso e crescimento

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

“O objetivo da prática de **gerenciamento de talento e força de trabalho** é permitir que a organização, líderes e gerentes se concentrem na criação de uma estratégia de pessoas eficaz e acionável (analisando a força de trabalho atual, determinando as necessidades futuras da força de trabalho, identificando a lacuna entre o presente e o futuro, e implementação de soluções) para que a organização possa alcançar sua missão, metas e objetivos estratégicos”

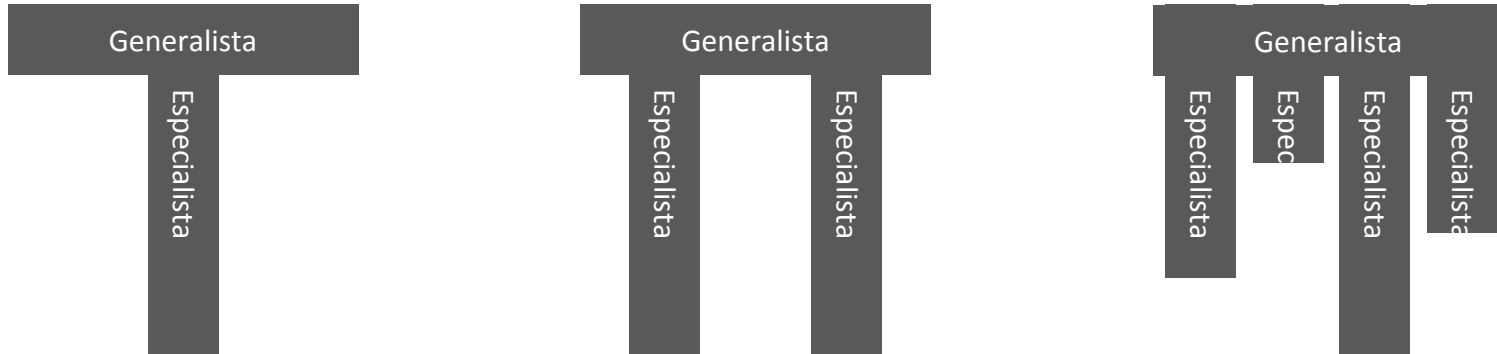
- Estratégias para recrutar, reter, desenvolver e gerenciar colaboradores
- Entendendo como os recursos humanos podem ser usados para atender às metas dos negócios
- Número de colaboradores, bem como habilidades e competências
- Em vários níveis, de toda a organização a um único projeto
- Para TODOS os recursos: serviços novos ou alterados, suporte etc.

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- Gerenciamento da força de trabalho e talento
 - Planejar
 - Entenda os requisitos atuais e futuros de habilidades e a rotatividade de pessoal
 - Melhorar
 - Adapta-se continuamente para atender às crescentes necessidades de negócio
 - Engajar
 - Entenda e preveja as mudanças na demanda por serviços e como isso afetará a força de trabalho
 - Desenho e Transição
 - Entenda as competências necessárias para Agile, DevOps etc para definir os planos de treinamento
 - Obter/Construir
 - Habilidades de treinamento, mentoria, planejamento de sucessão, recrutamento ou fornecimento
 - Entregar e Suportar
 - Medir como o conhecimento, as habilidades e as atitudes afetam as práticas

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A competência das pessoas pode ser em forma de T-shaped, Pi-shaped, Comb-shaped



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

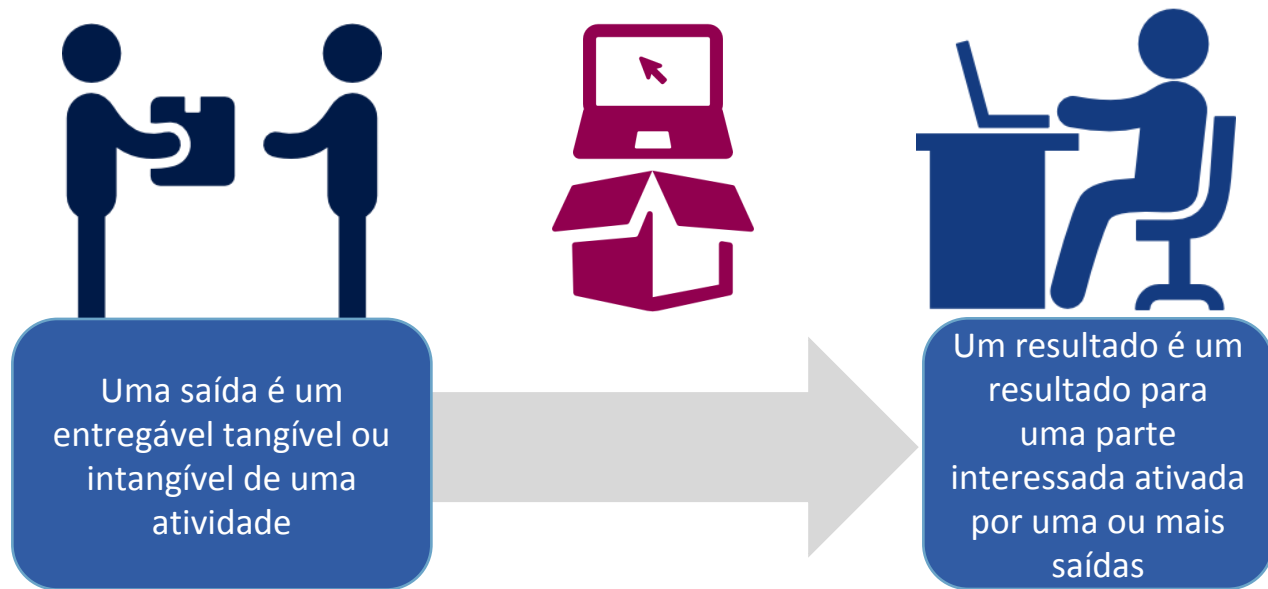
Resultados baseados em medição e relatórios

RESULTADOS BASEADOS EM MEDIÇÃO E RELATÓRIOS

- Por que medir?
 - Para identificar estado corrente e planejar estado futuro
 - Para medir a realização de melhorias, mudanças ou planos
 - Medir o progresso em direção a metas ou objetivos
 - Para suportar decisões de negócio
 - Para conduzir comportamentos
 - Para entender o quanto os serviços estão atendendo às necessidades/expectativas dos clientes
 - Identificar oportunidades de melhoria

RESULTADOS BASEADOS EM MEDIÇÃO E RELATÓRIOS

- Saídas e resultados



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

RESULTADOS BASEADOS EM MEDIÇÃO E RELATÓRIOS

Medindo pessoas

- Os comportamentos devem ser medidos quando
 - não há um relacionamento claro entre comportamento e os resultados
 - os resultados irão acontecer a longo prazo
 - os resultados não estão no controle daqueles que estão sendo medidos
- Resultados devem ser medidos quando
 - Há uma conexão clara entre comportamentos e resultados
 - Maneira mais fácil de traduzir objetivos estratégicos em ações medidas
 - Bom quando as pessoas tem conhecimento e habilidade necessária para completar seu trabalho e corrigir seus próprios comportamentos
 - Motiva as pessoas a melhorar, permite autonomia sobre como entregar os resultados

RESULTADOS BASEADOS EM MEDIÇÃO E RELATÓRIOS

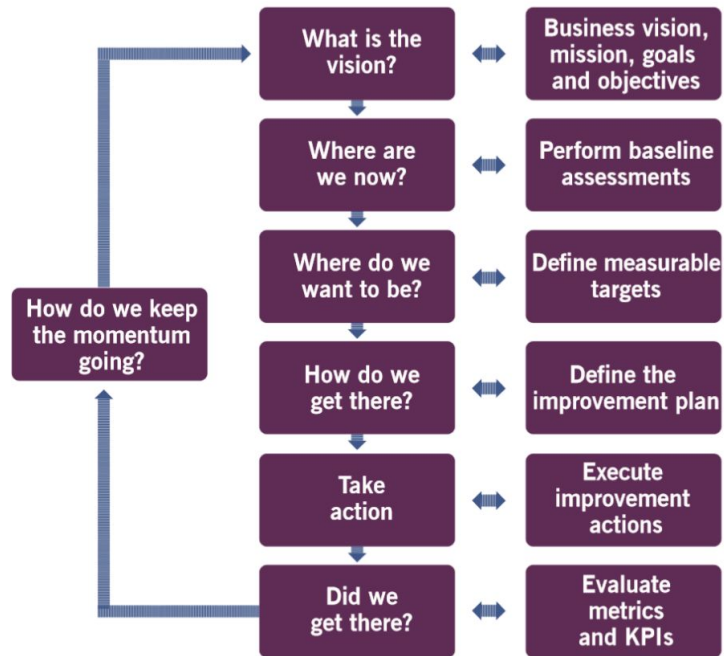
- Metas de desempenho
 - Reúna-se pessoalmente para discutir e concordar metas
 - Tenha certeza que as metas sejam adequadas para o indivíduo
 - Garanta que as metas sejam específicas, mensuráveis e documentadas
 - Defina metas para cada organização, função, time, colaborador
 - Conecte cada meta dos times com as metas da organização ou metas do serviço
 - Alinhe as metas com as necessidades do cliente e atividades de trabalho
 - Use metas qualitativas e quantitativas
 - Monitore as metas e ajuste-as se elas não forem realistas ou se a situação mudar (progrida iterativamente com feedback)
 - Boas metas ajudam a medir o impacto das mudanças e melhorias

Cultura de melhoria contínua

CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA

- Todo mundo sabe que a melhoria contínua é uma coisa boa
- MAS só é eficaz quando incorporado à cultura
 - Isso não acontece por si só
 - Mesmo se você tiver um registro de melhoria contínua e um processo para gerenciar melhorias, isso não fará com que isso aconteça

CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados



CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA

- Pessoas-chave costumam impulsionar a melhoria contínua
 - Isso é ótimo até que eles deixem ou mudem de função
- Grandes organizações incorporam a melhoria contínua em sua cultura
 - Transparência e confiança: incentive e capacite/empodere as pessoas a experimentar novas idéias
 - Gerencie como exemplo
 - Incentivo ativo de comportamentos positivos em:
 - Recrutamento, integração, cultura, idioma, idioma, taxonomia
 - Expectativa de melhoria contínua
 - Marketing e celebração do sucesso
 - Clareza no processo de melhoria contínua, ferramentas, tomada de decisão etc
- Considere utilizar o gerenciamento de mudança organizacional para ajudar a chegar lá

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

Tecnologia da Informação

O VALOR DA INFORMAÇÃO E DA TECNOLOGIA ATRAVÉS DO SISTEMA DE VALOR DE SERVIÇO

Entender o uso da tecnologia e da informação através do sistema de valor de serviço , incluindo: (BL2)

- a) Abordagens e ferramentas para gerenciamento de serviços integrado
- b) Compartilhamento e integração de dados
- c) Análise avançada e reporte
- d) Colaboração e fluxo de trabalho
- e) RPA (Robot Process Automation)
- f) Inteligência artificial e aprendizagem de máquina
- g) Integração e Entrega/Implementação contínua (CI/CD)
- h) Modelos de informação

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

ABORDAGENS E FERRAMENTAS PARA GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS INTEGRADO

- Benefícios e funcionalidade
 - Habilidade dinâmica em tempo real para gerenciar o trabalho
 - Análise de negócio e reporte
 - Trilhas de auditoria
 - Sistemas de registro e engajamento
 - Utilizado para criar, classificar, priorizar, escalar e resolver questões, incidentes, requisições e mudanças
 - gerenciamento das expectativas para entrega e cumprimento
 - funções administrativas

ABORDAGENS E FERRAMENTAS PARA GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS INTEGRADO

- Expectativas
 - Automação eficaz de fluxos de trabalho
 - Inventário, monitoração e gerenciamento de evento eficaz
 - Integração eficaz com:
 - outras abordagens e ferramentas da organização
 - redes sociais e canais de comunicação
 - outros sistemas de informação
 - Um alto nível de garantia de serviço
 - Conformidade com requisitos e padrões em evolução
 - Análise avançada e reporte
 - Etc...

INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE DADOS

- Topologias de integração

- Ponto a ponto

- Link direto entre pares de sistemas
-

- Publicação-inscrição

- Sistemas trocam mensagens via um broker de eventos

- Abordagens de integração

- Big-bang

- Para integrações simples com escopo pequeno (integração de uma vez)
- Pode ficar extremamente grande e levar a problemas

- Entrega incremental

- Integração incremental separada de sistemas múltiplos em uma ordem pré-definida

- Integração direta

- Sem ordem pré-definida, bastante flexibilidade, altos requisitos de testes

REPORTE E ANÁLISE AVANÇADA

Análise Avançada (Advanced Analytics)

Examinação de dados ou conteúdos de forma autônoma ou semi-autônoma usando técnicas e ferramentas além da tradicional BI para descobrir insights novos ou mais profundos, fazer previsões ou gerar recomendações

Análise de Dados (Data analytics)

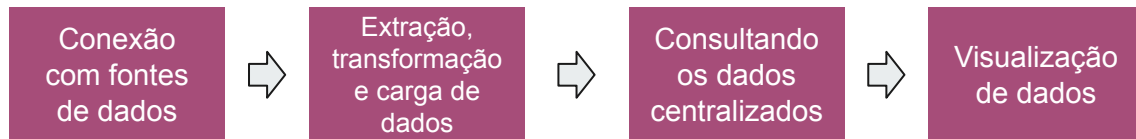
Um método para examinar conjunto de dados para desenhar conclusões sobre a informação que eles contêm. Ela habilita as organizações para tomar decisões embasadas e ajudar cientistas e pesquisadores a verificarem modelos científicos, teorias e hipóteses.

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

REPORTE E ANÁLISE AVANÇADA

- Big Data

- Grandes volumes de dados estruturados, semi-estruturados e não estruturados
- Extração de informações a partir de big data requer poder de processamento, capacidade de análise e competências específicas
- Compreender e avaliar a complexidade dos dados é importante ao decidir se uma solução é apropriada
- Critérios de complexidade:
 - Tamanho do dado
 - Estrutura do dado
 - Tipo do dado
 - Linguagem de consulta
 - Fontes de dados
 - Taxa de crescimento dos dados



COLABORAÇÃO E FLUXO DE TRABALHO

- Suportando métodos de trabalho ágeis
 - Tornando o trabalho visível
 - Fóruns baseados em tópicos
 - Mapeamento de fluxos de trabalho
 - Times pequenos e sprints
 - Feedback simples
 - Colaboração e redes sociais
- Boa colaboração envolve transparência, visibilidade do trabalho e times pequenos e flexíveis.

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA)

- **Robotic Process Automation é uma maneira potencial para organizações tornarem suas operações de negócio mais diretas, reduzir custos de pessoal e reduzir erros operacionais.**
 - Através do uso de software (bots), tarefas cotidianas e repetitivas podem ser automatizadas, permitindo que recursos sejam alocados em atividades de maior valor.
- **Tecnologias de RPA**
 - **Automação de processos**
 - Automatiza tarefas que dependem de dados estruturados
 - **Automação de processos inteligente e melhorada**
 - Trabalha com dados não estruturados, aprende pela experiência e aplica o conhecimento obtido
 - **Plataformas cognitivas**
 - Compreende consultas "humanas" e pode desempenhar tarefas que antes precisavam de intervenção humana

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA)

- **Benefícios**

- Redução de custo de Labour
- Taxa de transferência
- Precisão aumentada

- **Considerações**

- Qualidade de dados de entrada
- Skills específicos
- Retorno sobre investimento
- Colaboração
- Princípios orientadores (otimizar e automatizar, manter simples e prático)

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

- **Automação de processo e decisão**

- Seleção dos caminhos apropriados do processo baseado na análise de fatos conhecidos

- **Processamento em linguagem natural**

- Interpretação de textos não estruturados para propósitos como tradução, sumarização ou análise de sentimento.

- **Interfaces de conversação**

- Habilita humanos a interagirem com sistemas de informação em linguagem escrita ou falada. Um exemplo comum são chatbots para auto-serviço.

- **Análise preditiva**

- Projeção do estado futuro de uma métrica ou situação, permitindo a tomada de decisão proativa

- **Descoberta**

- Identificação de insights úteis a partir de grandes coleções de informação

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

- **AIOPS (Algorithmic IT Operations or Artificial Intelligence for IT Operations)**

- A ideia é coletar todos os dados de monitoração importados em um lugar e usar aprendizagem de máquina para identificar padrões e detectar anormalidades.
- Estes insights podem ser úteis para:
 - Previsão e detecção de incidentes
 - Manutenção e ajuste proativo de sistemas
 - Análise de limites (thresholds)
- Algumas organizações utilizam AIOPS além das operações de TI para suportar gerentes de negócio com insights em tempo real sobre o impacto da TI nos negócios.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

- **Aprendizagem de máquina (Machine Learning)**

- Baseado no princípio de sistemas respondendo a dados, e adaptando suas ações e saída de acordo.
- Pode se tornar base para a tomada de decisão
- Aprendizagem de máquina supervisionada e não supervisionada
- A performance dos sistemas de aprendizagem de máquina é totalmente dependente dos dados, dos algoritmos utilizados e, para sistemas supervisionados, a qualidade do treinamento
- Deep Learning é um subtipo de machine learning baseado em redes neurais artificiais. Ele se baseia em sistemas computacionais modelados sob as redes neurais artificiais
- Deep learning pode ser supervisionado, semi-supervisionado ou sem supervisão de acordo com dados de entrada e de saída.

CI/ CD

- **Integração contínua (Continuous integration)**

- Normalmente se refere a "empurrar" mudanças de software em um "pipeline" compartilhado de implementação em uma base frequente e regular.
- O código com check-in realizado é validado, tipicamente através de um conjunto de testes automatizados, então automaticamente fundidos (merged) em um branch de códigos compartilhados para seguirem para implementação em um ambiente de produção

- **Entrega contínua (Continuous delivery)**

- Implantações de códigos frequentes e tipicamente pequenas em ambientes de produção

- **Implantação contínua (Continuous deployment)**

- Implantação contínua às vezes é utilizado para descrever a automação da entrega contínua

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados



MODELOS DE INFORMAÇÃO (INFORMATION MODELS)

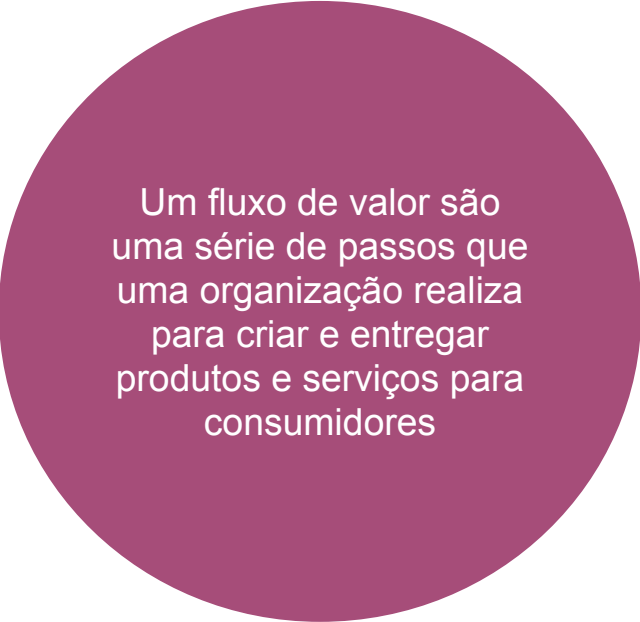
- Modelos de informação normalmente incluem:
 - Definição de fatos chave, terminologia, atividades e práticas dentro da organização
 - Representações estruturadas de componentes chave da organização, serviços de tecnologia e de negócios, e a relação entre eles.
- Modelos de informação devem superar o desafio de um cenário complexo, inconsistente e pouco claro de tecnologia da informação.
- Objetivo de alcançar um entendimento compartilhado da organização
- Dentro de uma mesma organização pode ter diferentes modelos para diferentes times.

Fluxos de Valor

FLUXOS DE VALOR

- Saber como:
 - Usar um fluxo de valor para projetar, desenvolver e fazer a transição de novos serviços
 - Usar um fluxo de valor para fornecer suporte ao usuário

FLUXOS DE VALOR



Um fluxo de valor são uma série de passos que uma organização realiza para criar e entregar produtos e serviços para consumidores

Um fluxo de valor pode:

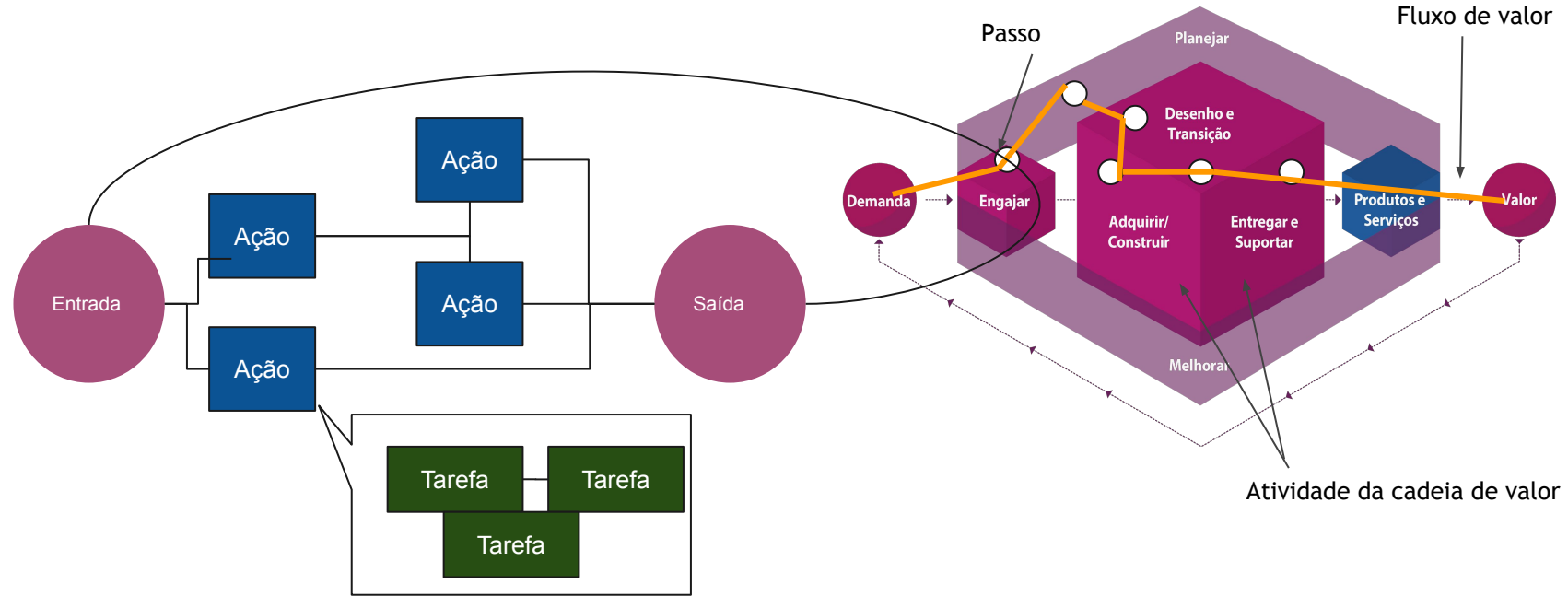
- Mencionar uma, algumas, ou todas as atividades da cadeia de valor
- Repetir atividades da cadeia de valor

Um fluxo de valor deve trabalhar dentro de restrições e políticas definidas pela organização

DESCREVENDO UM FLUXO DE VALOR

- Um fluxo de valor pode ser descrito usando campos como:
 - Nome
 - Dono
 - Descrição, incluindo caso de uso
 - Demanda
 - Gatilhos (triggers)
 - Resultados
 - Valor criado
 - Tempo de espera (lead time) alvo ou estimado

ANATOMIA DE UM FLUXO DE VALOR



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

ENTRADAS DE UM FLUXO DE VALOR

- Demanda (normalmente através de um gatilho ou evento)
- Informação fornecida por partes interessadas
- Recursos do provedor de serviços a partir de uma ou mais práticas de gerenciamento de serviço (pessoas, informação, ferramentas, parceiros e fornecedores, etc)
- Recursos do consumidor (ex. investimento, localização, identificação, etc)

SAÍDAS DE UM FLUXO DE VALOR

- Criação ou restauração do valor com serviços e produtos funcionando
- Artefatos (registros ou outros tipos de saídas) que podem ser usados para gerar resultados para os consumidores
- (Às vezes) Modificação de recursos, por exemplo:
 - Criando novos skills e competências em uma equipe
 - Atualização de itens de conhecimento
- (Às vezes) Desencadeadores para outros fluxos de valor, por exemplo:
 - Fluxo de valor para registrar um novo colaborador (RH) pode desencadear um fluxo de valor fazer o onboard de um novo colaboradores (TI)

FLUXOS DE VALOR E ORGANIZAÇÕES

- Um fluxo de valor é fundamentalmente conectado ao escopo da organização, seja uma única pessoa ou toda a empresa
- Um passo em um fluxo de valor pode ser:
 - Um processo de uma prática organizacional
 - Um fluxo de valor de outra organização
- O cascadeamento de fluxos de valor e processos permite a organização:
 - Focar no valor
 - Progredir iterativamente
 - Colaborar e promover visibilidade
 - Trabalhar e pensar de forma holística

CONSIDERAÇÕES SOBRE FLUXOS DE VALORES

- Um fluxo de valor pode ser documentado a partir de duas perspectivas:
 - Refletindo as aspirações do provedor de serviço ("essa é a maneira como devemos trabalhar juntos")
 - Refletir comportamentos observados ("essa é a maneira como trabalhamos hoje")
- Diferenças nestas perspectivas podem desencadear a prática de melhoria contínua, para endereçar oportunidades para:
 - Atualizar a documentação do fluxo de valor
 - Otimizar as formas de trabalho, para ser mais efetivo, rápido, automatizado, etc
- Um fluxo de valor deve refletir um tom / mensagem de fora para dentro, ou a linguagem do cliente (ou leitor)

CONSIDERAÇÕES SOBRE FLUXOS DE VALORES

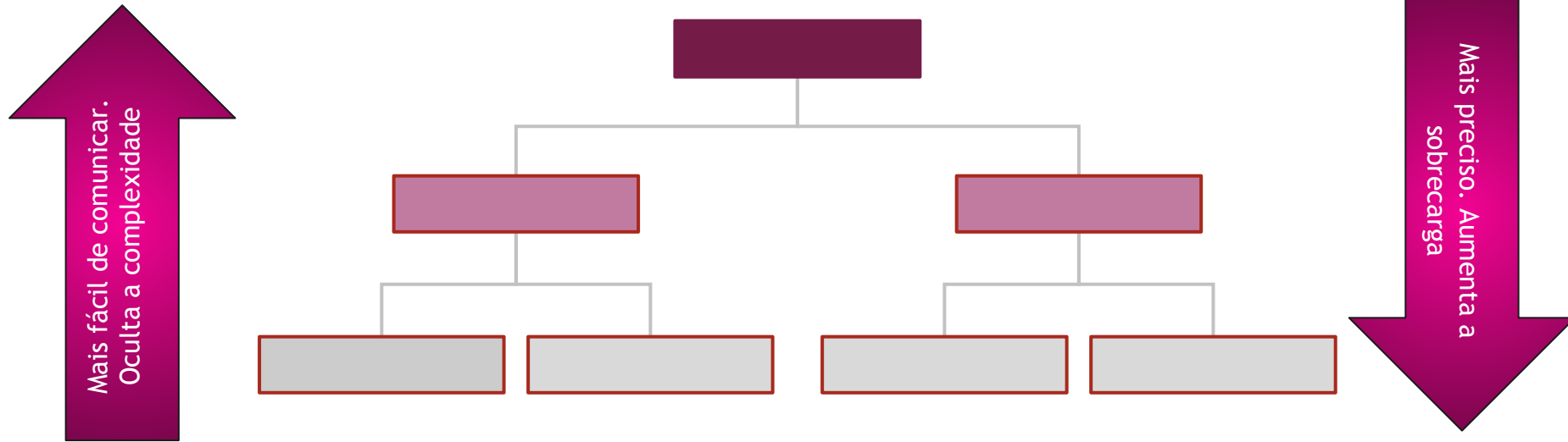
- Um fluxo de valor reflete o nível de granularidade. Por exemplo:
 - Um passo do desenvolvimento ágil de software pode documentar múltiplas iterações de trabalho, ou
 - Todo o desenvolvimento do software pode ser representado em um único passo em um fluxo de valor de nível mais alto
- O primeiro passo não necessariamente pode ser "Engajar"
- Um passo pode requerer contribuições de muitas práticas, por exemplo
 - "Registro de consulta de um usuário" pode requerer contribuições das práticas de central de serviço, gerenciamento de incidentes, gerenciamento de relacionamento, gerenciamento do nível de serviço, etc

CONSIDERAÇÕES AO DESENHAR O FLUXO DE VALOR



- O fluxo de valor precisa considerar todas as atividades de ponta a ponta no fluxo de valor que tratam a demanda e ajudem a co-criar valor
- O fluxo de valor pode representar atividade de muitas equipes diferentes
 - E.g. escritório de projeto, equipes integradas de produtos, equipes separadas por silos cuidando da arquitetura e desenho, desenvolvimento, infraestrutura, testes, lançamentos etc.
- O fluxo de valor deve ser desenhado para aprimorar toda a jornada do cliente, não apenas os pontos de contato individuais
 - A abordagem de fora para dentro (outside-in) considera tudo do ponto de vista do cliente
 - Ao contrário da abordagem de dentro para fora centrada na TI, baseada apenas nos requisitos
- Envolver todas as partes interessadas na cadeia de valor o mais cedo possível
 - Incluindo clientes, não apenas a equipe de TI

COMBINANDO E DECOMPONDO PASSOS DE UM FLUXO DE VALOR



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PASSOS PARA DOCUMENTAR UM FLUXO DE VALOR

1. Definir o caso de uso ou cenário, incluindo descrição(ções) de demanda, desencadeador(es) e resultado(s)
2. Descrever os passos para criar valor em resposta à demanda
3. Mapear os passos para as atividades da cadeia de valor de serviço
4. Se necessário, também descrever as ações e tarefas
5. Identificar a contribuição das práticas e recursos para completar os passos (bem como ações e tarefas)

DESCREVENDO UM PASSO EM UM FLUXO DE VALOR

- O passo de um fluxo de valor pode ser descrito em campos como:
 - Nome do passo
 - Número (ou alguma referência de sua ordem dentro do fluxo de valor)
 - Entradas desencadeadoras
 - Informação necessária para concluir o passo
 - Práticas que contribuem
 - Ações e tarefas
 - Restrições
 - Saídas
 - Tempo de espera (lead time) esperado ou definido

MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR

- Técnica de origem no Lean Manufacturing
- Visualização do fluxo e filas durante o caminho da demanda até o valor
- Ajudas as organizações a:
 - Comunicar visualmente os passos necessários para atender a demanda
 - Destacar desperdícios e trabalho desnecessário
 - Destacar outras oportunidades de melhoria
 - Fornecer uma linguagem comum e linha de base para discutir fluxos de valor e processos

MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR

- Crie uma imagem de ponta a ponta de como o serviço será usado e experimentado
- Envolver o maior número de partes interessadas possível
- Foque nos pontos de vista do cliente e do usuário de todas as atividades
 - Mas inclua outros pontos de vista também, quando necessário
- Muitas vezes, feito em uma parede grande com notas adesivas (post-it) e folhas de papel
- Identifique os pontos de falha, áreas de risco, bloqueio etc.
 - E.g. dependência de uma única pessoa, processo, fornecedor etc.

MÉTRICAS CHAVE PARA PASSOS, AÇÕES OU TAREFAS

- Tempo de ciclo (Cycle time) - em quanto tempo as entradas são convertidas em saídas
- Fila (Queue) - o número de unidades de trabalho aguardando serem processadas
- Tempo de espera (Wait time) - quanto tempo uma unidade de trabalho espera para ser processada em uma fila
- Tempo de entrega (Lead time) - Tempo do ciclo + tempo de espera
- Trabalho em progresso (Work in progress / WIP) - o número de unidades de trabalho sendo processadas
- Taxa de transferência (throughput) - taxa no qual um trabalho entra ou sai do sistema

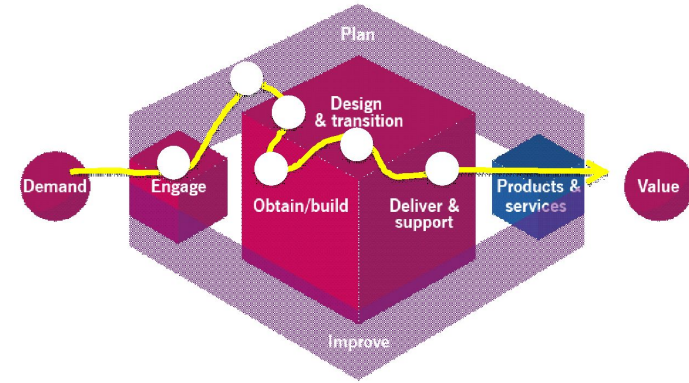
Modelo de Fluxo de valor para um novo serviço

CONSIDERAÇÕES AO DESENHAR O FLUXO DE VALOR

- O trabalho será gerenciado em pequenos ou grandes lotes, sequencialmente ou iterativamente?
- Como a jornada pode ser descrita do ponto de vista do cliente
- Como a organização pode adotar uma perspectiva holística do trabalho necessário?
- Qual é o nível correto de supervisão e burocracia?
- Como todos os membros da organização podem ter um entendimento claro dos objetivos e expectativas, incluindo
 - Objetivos cascadeados para níveis mais baixos de atividades
 - Eliminar conflitos e inconsistências em níveis mais baixos de atividades

VISÃO GERAL

- Fluxo de valor em alto nível para um novo serviço
 1. Compreender e documentar os requisitos do serviço
 2. Decidir se deseja investir no novo serviço
 3. Projetar e arquitetar o novo serviço para atender aos requisitos do cliente
 4. Construir, configurar ou comprar componentes do serviço
 5. Implantar componentes do serviços
 6. Liberar serviço para clientes e usuários

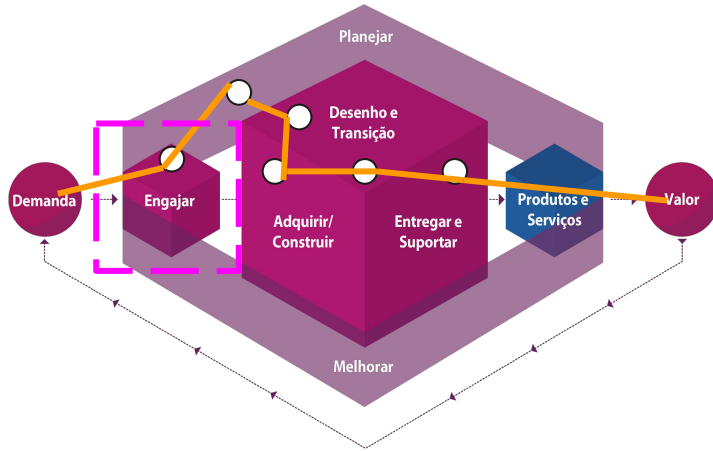


PASSO 0: DEMANDA

- Este fluxo de valor é desencadeado por uma demanda para criar um novo serviço (ou modificar um serviço existente)
- Demanda pode ser originada de:
 - Um consumidor (patrocinador, cliente ou usuário)
 - Uma parte interessada externa (ex. fornecedor ou órgão regulador)
 - Uma unidade de negócio (ex. vendas ou marketing) que identificou uma nova oportunidade
 - Membros do conselho administrativo da organização

PASSO 1: RECONHECER E DOCUMENTAR A REQUISIÇÃO

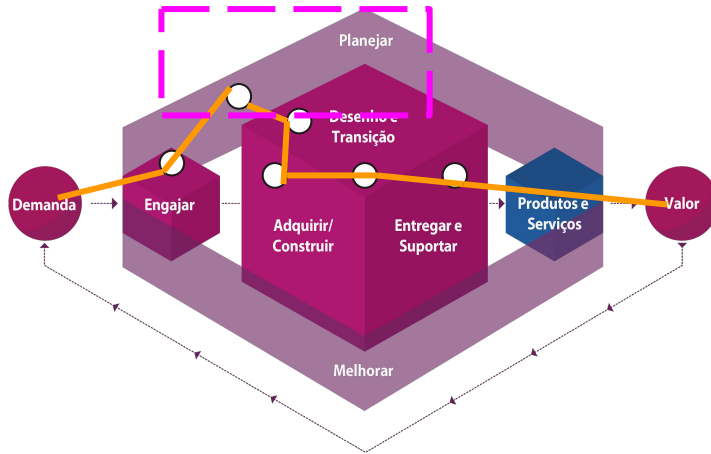
Cadeia de valor de serviços



- Este passo requer que a organização **engaje com o requisitante e outras partes interessadas**
- O objetivo é obter informações necessárias para uma avaliação de viabilidade
- Práticas que podem contribuir:
 - Análise de negócio
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento do relacionamento
 - Gerenciamento de nível de serviço
 - Gerenciamento de portfólio de serviço

PASSO 2: AVALIAR OS REQUISITOS

Cadeia de valor de serviços

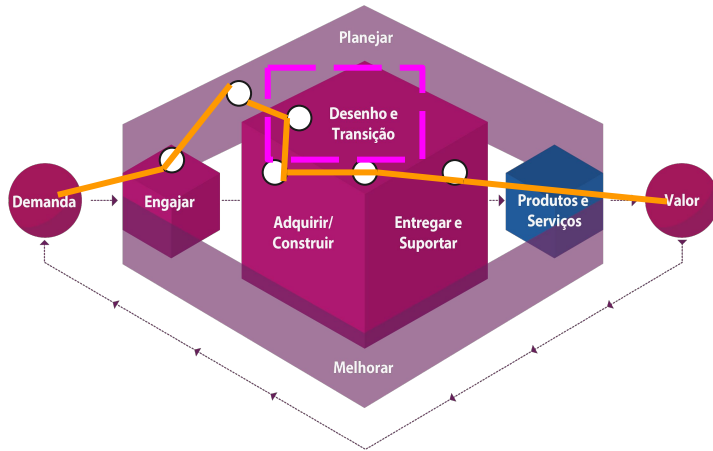


- Este passo requer que a organização **planeje se vai investir recursos**
- O objetivo é conduzir uma análise de viabilidade e o investimento em recursos necessário para cumprir a requisição
- Práticas que podem contribuir:
 - Análise de negócio
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento de problema
 - Gerenciamento de projeto
 - Gerenciamento de risco
 - **Desenho de serviço**
 - Central de serviço
 - Gerenciamento financeiro de serviço
 - Gerenciamento de nível de serviço
 - Gerenciamento de portfólio de serviço
 - **Gerenciamento e Desenvolvimento de software**

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PASSO 3: DESENHAR O SERVIÇO

Cadeia de valor de serviços

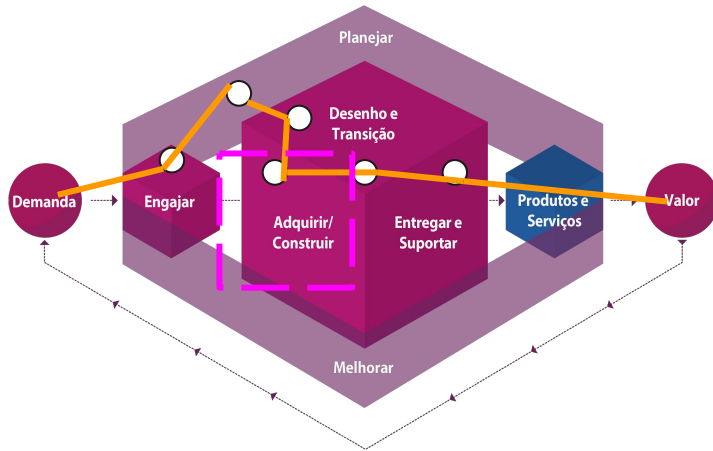


- Este passo requer que a organização **desenhe o serviço e os componentes do serviço**
- O objetivo é criar um pacote de desenho de serviço e traduzir funcionalidades requeridas em especificações de componentes
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento de arquitetura
 - Gerenciamento da disponibilidade
 - Gerenciamento da capacidade e desempenho
 - Análise de negócio
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento da segurança da informação
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento da continuidade do serviço
 - Gerenciamento de projeto
 - **Desenho de serviço**
 - Gerenciamento de nível de serviço
 - **Gerenciamento e Desenvolvimento de software**
 - Gerenciamento de fornecedor

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PASSO 4: CRIAR E VALIDAR COMPONENTES DE SERVIÇO

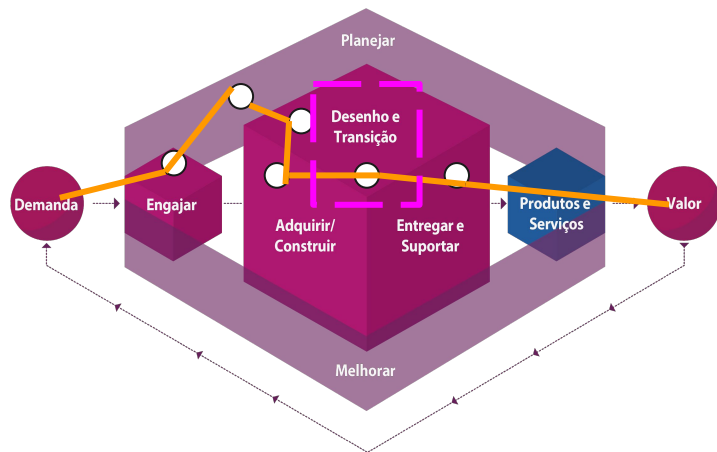
Cadeia de valor de serviços



- Este passo requer que a organização **obtenha ou construa vários componentes de serviço** de acordo com a especificação
- O objetivo é criar componentes de serviço adequados ao propósito e adequados ao uso (técnicos e não técnicos) prontos para serem implementados em uma eventual liberação
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento de projeto
 - **Gerenciamento de liberação**
 - Gerenciamento de risco
 - Gerenciamento de portfólio de serviço
 - **Validação e teste de serviço**
 - **Gerenciamento e desenvolvimento de software**
 - Gerenciamento de fornecedor

PASSO 5: PREPARAR PARA ENTREGAR PRODUTOS OU SERVIÇOS NOVOS OU MODIFICADOS

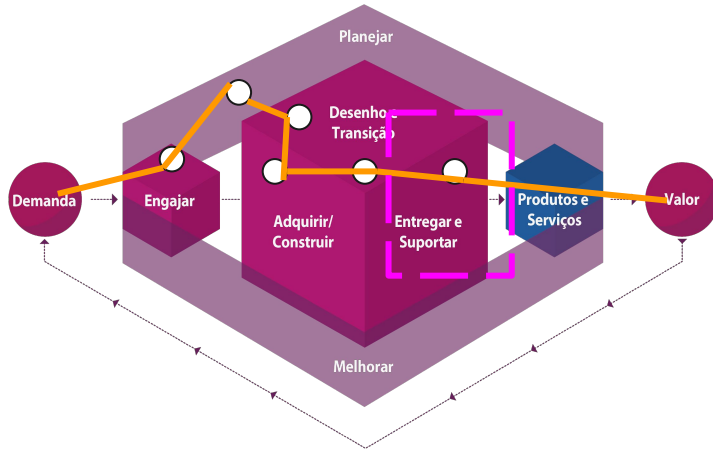
Cadeia de valor de serviços



- Este passo requer que a organização **implemente e libere serviços e componentes de serviço**
- O objetivo é tornar componentes de serviços operacionais
- Práticas que podem contribuir:
 - **Habilitação de mudança**
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de implantação
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento do conhecimento
 - Gerenciamento de projeto
 - **Gerenciamento de liberação**
 - Central de serviço
 - Gerenciamento de fornecedor

PASSO 6: DISPONIBILIZAR NOVAS FUNCIONALIDADES PARA OS CLIENTES

Cadeia de valor de serviços



- Este passo requer que a organização **inicie a entrega e o suporte** do novo serviço
- O objetivo é tornar disponíveis as funcionalidades para os usuários, fornecendo um suporte antecipado e transicionando para padrões de negócio (BAU)
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento de problema
 - Gerenciamento de relacionamento
 - **Gerenciamento de liberação**
 - Central de serviço
 - **Gerenciamento e desenvolvimento de software**
 - Gerenciamento de fornecedor

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: DESENHO DE SERVIÇO

- O propósito da prática de desenho de serviço é desenhar produtos e serviços **que sejam adequados ao propósito, adequados ao uso**, e que possam ser entregues pela organização e seu ecossistema.
 - Isso inclui planejar e organizar pessoas, parceiros e fornecedores, informação, comunicação, tecnologia e práticas para serviços novos ou modificados, e a interação entre a organização e seus clientes.
- Uma abordagem holística e orientada a resultados para todos os aspectos do desenho de serviço deve ser adotada, e ao alterar ou incluir qualquer um dos elementos individuais do desenho de serviço, todos os demais aspectos devem ser considerados.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: DESENHO DE SERVIÇO

- O desenho e desenvolvimento de produtos e serviços novos ou modificados não devem ser feitos isoladamente, mas devem considerar o impacto que terão em:
 - outros produtos e serviços
 - todas as partes interessadas, incluindo clientes e fornecedores
 - as arquiteturas existentes
 - a tecnologia requerida
 - as práticas de gerenciamento de serviços
 - as medições e métricas necessárias
- A orquestração de todos os recursos é necessária para atingir o resultado, incluindo fornecedores, informação, tecnologia, pessoas, processos e modelos de operação



PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: DESENHO DE SERVIÇO

● Design Thinking

- Inspiração e empatia: observação direta das pessoas e como eles trabalham ou interagem com os produtos e serviços, assim como identificando como elas interagem com diferentemente com outras soluções;
- Ideação: combina pensamento divergente e convergente. Pensamento divergente é a habilidade de oferecer ideias diferentes, únicas ou variantes, enquanto pensamento convergente é a habilidade de encontrar a solução preferida para um dado problema. Pensamento divergente assegura que muitas soluções são exploradas, e pensamento convergente refina ao final para uma solução preferida.
- Prototipação: é aqui que essas idéias são testadas antes, iteradas e refinadas. Um protótipo ajuda a obter feedback e melhorar uma ideia. Os protótipos aceleram o processo de inovação, permitindo que os projetistas de serviços compreendam melhor os pontos fortes e fracos de novas soluções.
- Implementação: é aqui que os conceitos são trazidos à vida. Isso deve ser coordenado com todas as práticas relevantes de gerenciamento de serviços e outras partes. A metodologia ágil pode ser empregada para desenvolver e implementar a solução de maneira iterativa.
- Avaliação: em conjunto com outras práticas, incluindo gerenciamento de projetos e gerenciamento de liberação, mede o desempenho real da implementação de produtos ou serviços para garantir que os critérios de aceitação sejam atendidos e para encontrar oportunidades de aprimoramento.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

- O propósito da prática de gerenciamento e desenvolvimento de software é garantir que aplicações atendam necessidades de partes interessadas internas e externas, em termos de funcionalidade, confiabilidade, manutenibilidade, conformidade e auditabilidade
- Tipo de Desenvolvimento:
 - Waterfall (Cascata): é apropriado quando os requisitos e prioridades são conhecidos e sabem como vão desenvolver o SW e quais recursos são necessários.
 - Timeboxing: o item mais importante é desenvolvido primeiro. É apropriado quando os requisitos e prioridades são conhecidos, mas ainda não sabem como vão desenvolver o SW e quais são os recursos necessários.
 - Iterativo linear é apropriado quando os requisitos e prioridades são conhecidos em nível alto mas ocorre dificuldade para finalizar. Permite ao dono do produto experimentar e refinar o produto nas iterações.
 - Experimentação paralela é apropriado para fornecer ao dono do produto protótipos que ajudam a formular os requisitos quando esses estão ambíguos or desarticulados.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO

- O propósito da prática de gerenciamento de implantação é mover hardware, software, documentação, processos, ou quaisquer outros componentes novos ou modificados para ambientes de produção
 - Isso pode envolver implementação de componentes em outros ambientes, como teste e staging
- Tratar implantações e liberações separadamente
- Fazer implantações e liberações incrementais
- Implantações menores e mais frequentes

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE LIBERAÇÃO

- O propósito da prática de gerenciamento de liberação é serviços e funcionalidades novas ou modificadas disponíveis para uso
- Abordagens para o gerenciamento de liberação
- Tipos de liberação
- Suporte antecipado (early life support)

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: VALIDAÇÃO E TESTE DE SERVIÇO

- O propósito da prática de validação e teste de serviço é garantir que produtos e serviços novos ou modificados atendam aos requisitos definidos.
 - A definição do valor do serviço é baseada no input dos clientes, objetivos de negócio, e requisitos regulatórios, e é documentado como parte da atividade de desenho e transição da cadeia de valor
 - Estas entradas são usadas para estabelecer indicadores mensuráveis de qualidade e desempenho que suportem a definição de critérios de garantia e requisitos de teste.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: VALIDAÇÃO E TESTE DE SERVIÇO

- Fases do teste
- **Unidade:** Comprometida pelos desenvolvedores para verificar se o que eles desenvolveram atende aos requisitos. Uma unidade é normalmente um componente do sistema geral que é testado isoladamente.
- **Integração:** Realizada quando o desenvolvimento está completo o suficiente para começar a integrar diferentes sistemas, preocupado com o teste da integração entre sistemas.
- **Sistema:** Comprometido quando foi verificado que os componentes do sistema podem ser integrados, o teste do sistema considera a funcionalidade de ponta a ponta do sistema.
- **Aceitação:** O teste de aceitação do usuário (UAT) é a fase de teste formal em que os usuários finais verificam e validam se o que será entregue atende aos seus requisitos.

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: VALIDAÇÃO E TESTE DE SERVIÇO

- Estratégia de teste
 - Organização do teste
 - Planejamento e controle do teste
 - Análise e desenho do teste
 - Fases e ciclos (acrescentar)
 - Preparação e execução do teste
 - Progresso e relatório do teste e avaliar critério de saída
 - Fechamento do teste
- Sob um ponto de vista de DevOps e com uma estratégia de shift left em vigor, os testes são automatizados como parte das práticas de Teste Contínuo e Implantação e Desenvolvimento Contínuos.
- Testes automatizados de integração são escritos por desenvolvedores para testar se uma parte do sistema funciona conforme o consumidor espera.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: HABILITAÇÃO DE MUDANÇA

- O propósito da prática de habilitação de mudança é maximizar o número de mudanças bem sucedidas garantindo que riscos sejam apropriadamente avaliados, mudanças sejam autorizadas, e um calendário de mudanças gerenciado.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: HABILITAÇÃO DE MUDANÇA

- Garantindo que as mudanças sejam feitas de maneira eficaz e em tempo.
- Eficácia (effectiveness)
 - Saídas: transformação bem sucedida de um estado inicial para um estado alvo pré-definido
 - Resultados: contribuição bem sucedida para o atingimento dos resultados desejados pré-definidos.
- Pontualidade de entrega (timeliness)
 - Uma medida do cumprimento das expectativas e requisitos do iniciador da mudança a respeito do tempo para conclusão da mudança
 - A pontualidade de entrega de uma mudança pode ser mensurada com relação ao plano aprovado da mudança, mas atender a necessidade do iniciador da mudança é a principal preocupação

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: HABILITAÇÃO DE MUDANÇA

- Eficácia e pontualidade de entrega de mudanças pode ser melhorada através de:
 - reduzindo o tamanho de mudanças individuais
 - padronizando e automatizando mudanças
 - incluindo um ciclo de feedback em cada iteração do planejamento e da realização da mudança
 - capturando expectativas e comunicando o progresso das mudanças
 - integrando efetivamente múltiplas práticas do ITIL para mudanças no contexto dos fluxos de valores.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: HABILITAÇÃO DE MUDANÇA

- Minimizando o impacto negativo de mudanças
 - Balanceando a eficácia, pontualidade de entrega e níveis de risco
 - Abordagem baseada em complexidade
 - Controles manuais e automatizados
- A minimização dos riscos é realizada pela redução do impacto de cada mudança individual, rápido retorno automatizado para o estado previamente estável (em caso de falha na mudança) e gerenciamento automatizado de configuração

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: HABILITAÇÃO DE MUDANÇA

- Garantindo a satisfação da parte interessada
 - equipes do provedor de serviço
 - usuários
 - clientes
 - patrocinadores da provisão do serviço
 - patrocinadores do consumo do serviço
 - fornecedores e parceiros
- A habilitação de mudança prioritariamente foca na monitoração contínua do engajamento e satisfação das partes interessadas durante a realização da mudança e após a conclusão da mudança. Comunicação contínua, atualização de status e feedback são componentes importantes para o gerenciamento da satisfação

O FLUXO DE VALOR PARA UM SERVIÇO NOVO

Abordagem tradicional em cascata

Prós	Cons
Data clara da “entrada em produção”	Pode levar à abordagem em SILOS com projetos “bem sucedidos” que não entregam valor
Projetos previsíveis com fases definidas, desde casos de negócio até a co-criação de valor	Pode se concentrar muito em “entrar em operação” com pensamento insuficiente sobre como executar e dar suporte
Os custos podem ser alocados a projetos relacionados à demanda de negócios	Difícil de gerenciar requisitos de mudança, pode fornecer resultados que atendem às necessidades desatualizadas
Muitas pessoas tem experiência em trabalhar dessa maneira	Defeitos detectados tardiamente podem ser caros (ou impossíveis) de corrigir
Podem ser necessários para atender demandas que ocorrem em determinado período (ex. Evento esportivo grande)	O foco na data de entrega pode levar à má qualidade

O FLUXO DE VALOR PARA UM SERVIÇO NOVO

Abordagem Ágil

Prós	Cons
Atende as necessidades de velocidade e time-to-market	Pode precisar de mudanças significativas na cultura
Pode revisar e atualizar constantemente os requisitos	Pode ser difícil obter financiamento para entregas e prazos pouco claros
Validação do usuário no início do ciclo de vida	Precisa de apoio de toda a organização
Foco no fluxo, feedback, aprendizado e aprimoramento	Pode ser difícil se comprometer com prazos, especialmente em ambientes de alto risco
Equipes pequenas, flexíveis e multifuncionais	Difícil em ambientes de múltiplos fornecedores quando alguns fornecedores usam cascata

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

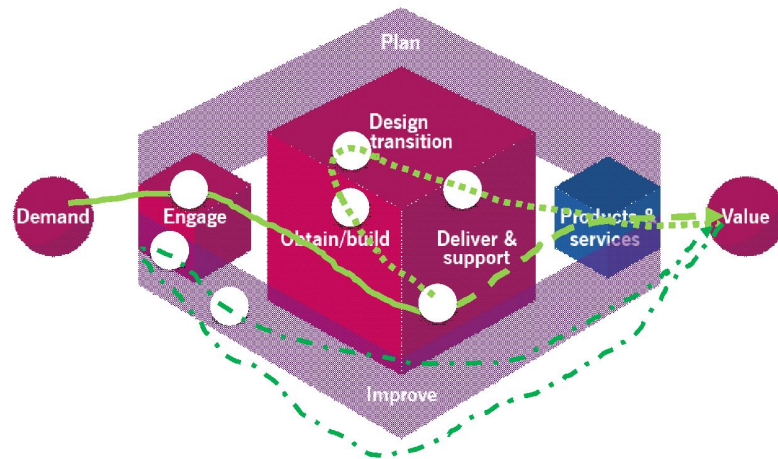
Modelo de fluxo de valor para restaurar um serviço

CONSIDERAÇÕES AO DESENHAR O FLUXO DE VALOR

- Identifique as partes interessadas, e o que a restauração do serviço significa para eles, por ex:
 - Para usuários, pode significar o retorno da utilização de produtos e serviços
 - Para gestores de conformidade, pode significar a manutenção de registros apropriados
 - Para donos de serviço, pode significar a documentação da atividade para permitir uma melhoria
- Ter uma abordagem de fora para dentro para compreender o impacto dos incidentes para os usuários
- Destacar dependências / riscos das atividades realizadas por fornecedores e parceiros
- Compreender como os sistemas podem ser integrados para facilitar o compartilhamento de dados

O FLUXO DE VALOR PARA SUPORTE AO USUÁRIO

1. Reconhecer e registrar a consulta do usuário (engajar)
2. Investigar, classificar como um incidente, tente resolver (entregar e suportar)
3. Obter correção pela equipe especializada (obter/construir)
4. Implantar a correção (desenhar e transicionar)
5. Verificar se o incidente foi resolvido (entregar e suportar)
6. Requisitar feedback do usuário (engajar)
7. Identificar oportunidades de melhoria (melhorar)



O FLUXO DE VALOR PARA SUPORTE AO USUÁRIO

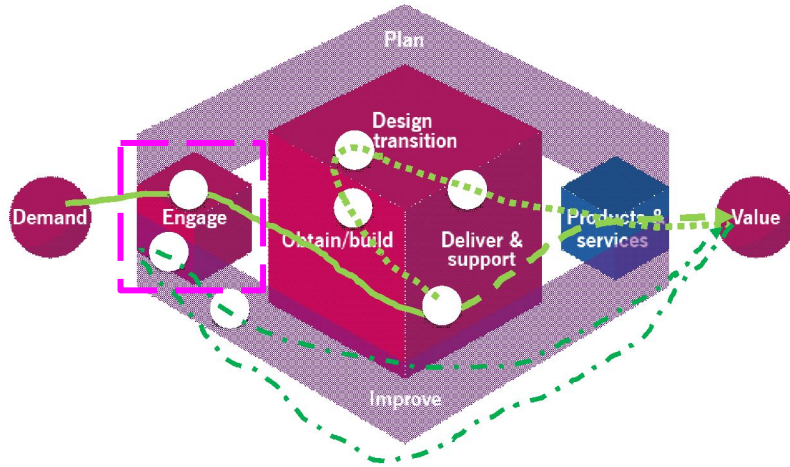
Partes interessadas no fluxo valor de suporte ao usuário

- Usuários
- Clientes
- Times de suporte
- Fornecedores e parceiros
- Gerentes de relacionamento(e gerentes de nível de serviço)
- Gerência Sênior

PASSO 0: DEMANDA

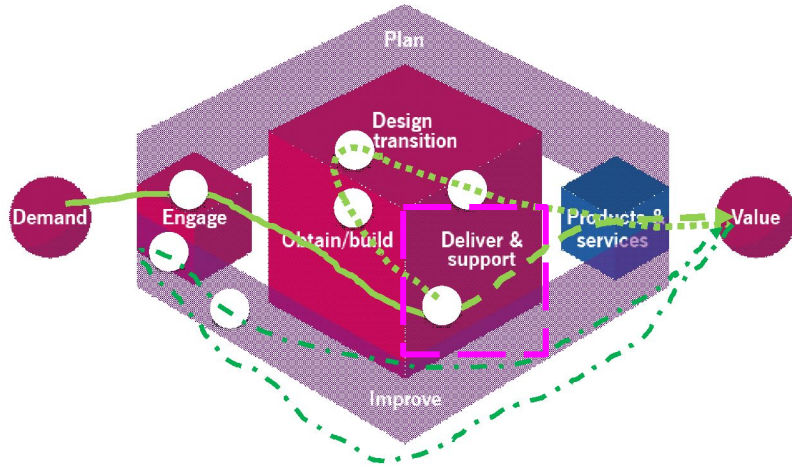
- Este fluxo de valor é desencadeado pela impossibilidade de utilizar um serviço ou produto, que pode ser considerado como "perda de valor".
- A demanda pode ser originada:
 - de um consumidor (patrocinador, cliente ou usuário)
 - do próprio provedor de serviço (ex. monitoração proativas)

PASSO 1: RECONHECER E DOCUMENTAR O CASO



- Este passo requer que a organização **engaje com o usuário para obter detalhes**
- Como o provedor não determinou se o usuário reportou um incidente ou requisição, vamos nos referir ao "caso do usuário"
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento do catálogo de serviço
 - Central de serviço

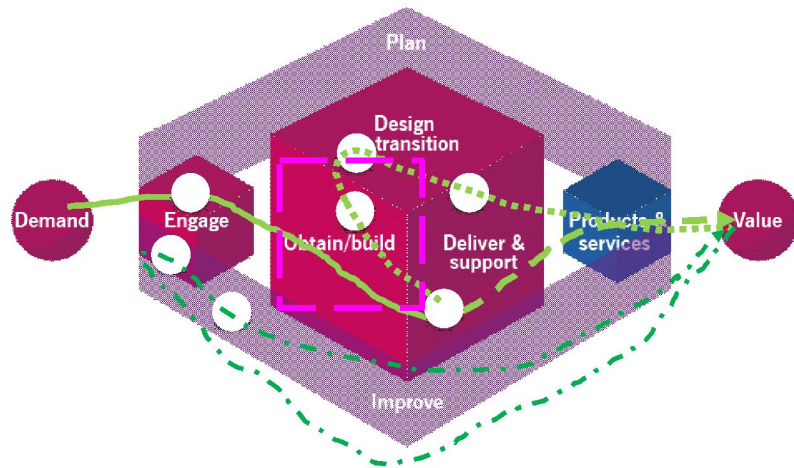
PASSO 2: INVESTIGAR O INCIDENTE E TENTAR CORRIGIR



- Este passo requer que a organização **suporte o usuário corrigindo o incidente**
- Agentes de suporte geralmente seguem scripts esclarecer se o caso é mesmo um incidente, e oferecer opções rápidas de solução
- Atenção deve ser dada para fatores técnicos e não técnicos
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento do conhecimento
 - Monitoração e gerenciamento de evento
 - Central de Serviço
 - Gerenciamento de nível de serviço

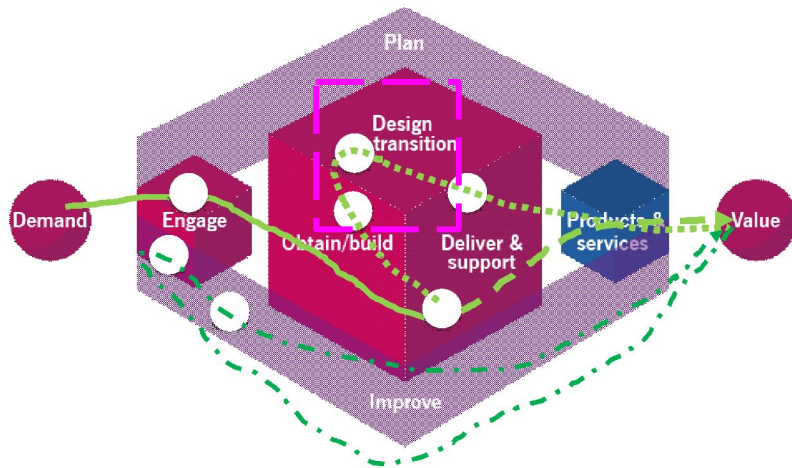
Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PASSO 3: OBTER A CORREÇÃO DE UMA EQUIPE ESPECIALIZADA



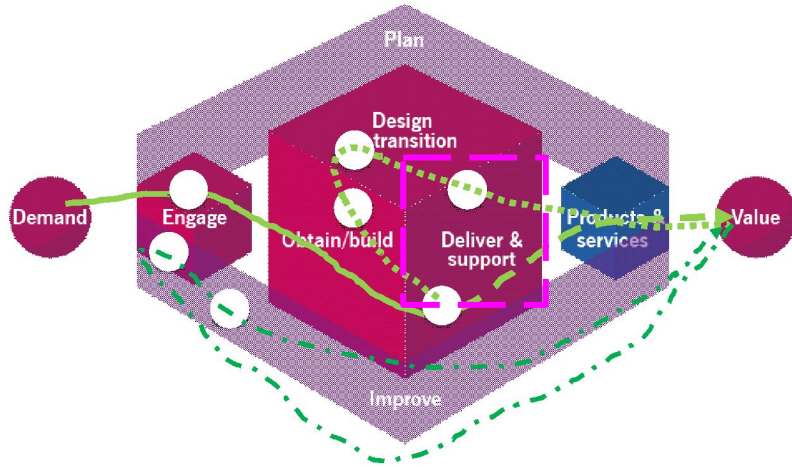
- Este passo requer que a organização escale o incidente e **obtenha uma correção de uma equipe especializada**
- A equipe especializada pode ser interna ou externa à organização
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento do conhecimento
 - Central de Serviço
 - Gerenciamento financeiro de serviço
 - Validação e teste de serviço
 - Gerenciamento e desenvolvimento de software
 - Gerenciamento de fornecedor

PASSO 4: IMPLEMENTAR A CORREÇÃO



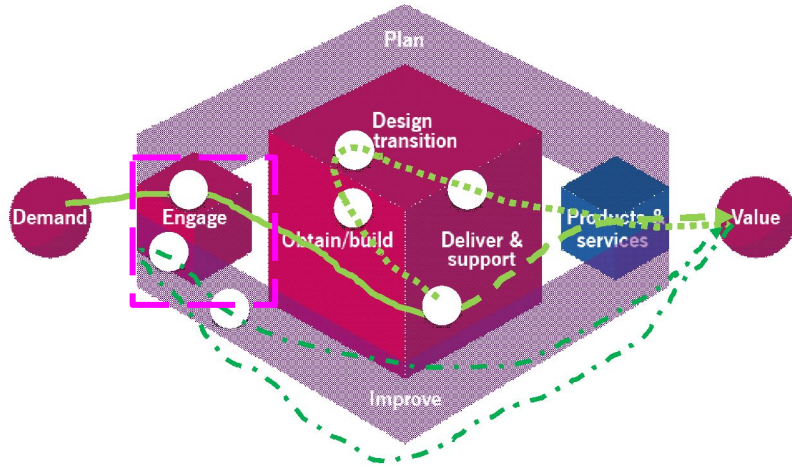
- Este passo requer que a organização **implemente a correção para o usuário ou no ambiente de produção**
- Dependendo da natureza, a implementação da correção pode ser automatizada (ex. Pipeline CD/CI) ou manual (ex. entregando um computador a um usuário)
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de implantação
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento do conhecimento
 - Central de Serviço
 - Gerenciamento financeiro de serviço
 - Gerenciamento e desenvolvimento de software
 - Gerenciamento de fornecedor

PASSO 5: VERIFICAR SE O INCIDENTE FOI RESOLVIDO



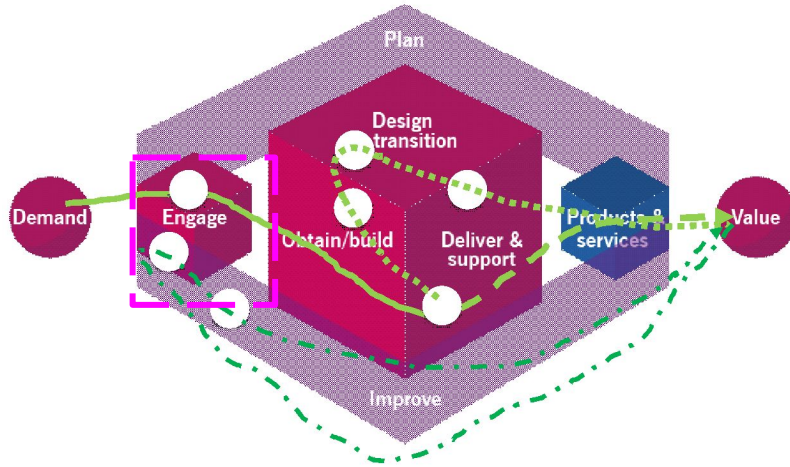
- Este passo requer que a organização dê **prosseguimento às atividades de suporte ao usuário**
- Mesmo que falhas técnicas tenham sido resolvidas, **o valor pode não ter sido restaurado (ainda)**
- Atividades adicionais de suporte podem ser necessárias antes do incidente ser fechado
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento do conhecimento
 - Central de Serviço
 - Gerenciamento de nível de serviço

PASSO 6: SOLICITAR FEEDBACK DO CLIENTE



- Este passo requer que a organização **engaje com o usuário para obter feedback sobre a experiência de suporte**
- Dados qualitativos podem complementar dados quantitativos para identificar oportunidades de melhoria
- Práticas que podem contribuir:
 - Melhoria contínua
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Central de serviço
 - Gerenciamento e desenvolvimento de software
 - Gerenciamento de fornecedor

PASSO 7: IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA



- Este passo requer que a organização analise o feedback para identificar formas de **melhorar o sistema**
- Melhorias podem ser realizadas em qualquer parte do SVS e através das quatro dimensões
- Práticas que podem contribuir:
 - Gerenciamento da configuração
 - Melhoria contínua
 - Gerenciamento de implantação
 - Gerenciamento de incidente
 - Gerenciamento de infraestrutura e plataforma
 - Gerenciamento do conhecimento
 - Monitoração e gerenciamento de evento
 - Gerenciamento de problema
 - Gerenciamento de risco
 - Central de serviço
 - Gerenciamento financeiro de serviço
 - Validação e teste de serviço
 - Gerenciamento de nível de serviço
 - Gerenciamento e desenvolvimento de software
 - Gerenciamento de fornecedor

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: CENTRAL DE SERVIÇO

- O propósito da prática de central de serviço é capturar demanda para a resolução de incidentes e requisições de serviço
 - Também deve ser o ponto de entrada e ponto único de contato para provedor de serviço com todos os seus usuários
 - A prática da central de serviços nas quatro dimensões
 - Equipe(s) da central de serviço (organização e pessoas)
 - Ferramenta(s) da central de serviço (informação e tecnologia)
 - Processos da central de serviço (fluxo de valor e processos)
 - Parceiros e fornecedores da central de serviços (parceiros e fornecedores)

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: CENTRAL DE SERVIÇO

- Viabilizar comunicações eficazes, eficientes e convenientes entre o provedor de serviços e seus clientes
 - Disponibilidade
 - Acessibilidade
 - Usabilidade
 - Inteligência contextual
 - Familiaridade
 - Integração
 - Alinhamento emocional
 - Confiança

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: CENTRAL DE SERVIÇO

- Habilitar integração eficaz da comunicação com usuários dentro dos fluxos de valor
 - Comunicações iniciadas pelo provedor de serviço
 - Requisitos e contexto claros
 - Comunicações iniciadas pelo usuário
 - Necessário fazer a triagem para definir o contexto e processar a rota para cada caso
- Omnichannel X Multichannel

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE INCIDENTE

- O propósito da prática de gerenciamento de incidente é minimizar o impacto negativo dos incidentes restaurando a operação normal do serviço o mais rápido possível
- Detecção antecipada de incidentes
- Resolução rápida e eficiente de incidentes

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE INCIDENTE

- Detecção antecipada de incidentes
 - Detecção e registro automático de incidentes antes que eles afetem os usuários
 - diminuição do tempo de indisponibilidade ou degradação do serviço
 - melhor qualidade dos dados iniciais
 - alguns incidentes permanecem invisíveis para os usuários, melhorando a satisfação
 - alguns incidentes podem ser resolvidos antes que afetem a qualidade acordada com os clientes
 - custos associados aos incidentes podem diminuir
 - Quando a detecção automática de incidentes não é possível, incidentes são normalmente detectados quando eles já causaram algum impacto para os usuários
 - Mesmo assim, quanto antes o incidentes for detectado e registrado, melhor
 - Isso pode ser possível através de uma cultura de consumo responsável dos serviços por parte dos usuários, encorajando o reporte de eventos e comportamentos suspeitos

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE INCIDENTE

- Resolução rápida e eficiente de incidentes
 - Depois que os incidentes são identificados, devem ser tratados de forma eficaz e eficiente, considerando a complexidade do ambiente
 - Procedimentos pré-definidos
 - Análise especializada
 - Swarming
 - Independentemente da complexidade, é importante confirmar uma alta qualidade dos dados do incidente logo nos primeiros passos do seu tratamento. Isso tem uma forte influência em:
 - decisões assertivas
 - velocidade da recuperação do serviço
 - uso eficiente dos recursos
 - a habilidade de encontrar e remediar as causas subjacentes
 - a possibilidade e qualidade do aprendizado de máquina

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE PROBLEMA

- O propósito da prática de gerenciamento de problema é reduzir a probabilidade de impacto dos incidentes identificando as causas reais e potenciais dos incidentes, e gerenciando soluções de contorno e erros conhecidos.
- Identificar e compreender os problemas e seus impactos nos serviços.
- Otimizar a resolução e mitigação de problemas.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE PROBLEMA

- Identificar e compreender os problemas e seus impactos nos serviços.
 - As organizações devem compreender os erros em seus produtos porque eles podem causar incidentes e afetar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes
 - O gerenciamento de problema garante a identificação do problema e a sua contribuição com a melhoria contínua de produtos e serviços. Isso é mais efetivo se realizado de forma proativa do que de forma reativa
- Otimizar a resolução e mitigação de problemas.
 - Uma vez identificados, os problemas devem ser tratados de forma efetiva e eficiente
 - É raramente possível corrigir (eliminar) todos os problemas dos serviços e produtos de uma organização, mas a identificação sem uma resolução tem o valor significativamente menor para a organização e seus clientes
 - Os custos, riscos e impactos associados a qualidade do serviço devem ser considerados.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE CONHECIMENTO

- O propósito da prática de gerenciamento de conhecimento é manter e melhorar o uso efetivo, eficiente e conveniente da informação e do conhecimento por toda a organização
 - suportando a tomada de decisão
 - auxiliando a lidar com a complexidade
 - criando condições para a inovação
 - sustentando redes especializadas para que possam responder às questões
 - habilitando o aprendizado organizacional e individual
 - contribuindo com a redução do custo com uma maior produtividade
 - reduzindo os riscos de esforços desperdiçados em retrabalho, perda de conhecimento, turnover de colaboradores e repetição de erros
- **Modelo SECI** (socialização, externalização, combinação e internalização)

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

- O propósito da prática de gerenciamento de nível de serviço é definir metas claras de níveis de serviço baseadas no negócio, e garantir que a entrega dos serviços seja apropriadamente avaliada, monitorada e gerenciada com relação a estas metas.
 - Estabelecendo uma visão compartilhada das metas de níveis de serviço com os clientes
 - Supervisionando como a organização atende os níveis de serviços definidos
 - Realizando revisões de serviços
 - Capturando e reportando oportunidades de melhoria

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

- Estabelecer uma visão compartilhada das metas de níveis de serviço com os clientes
 - Funcionalidade
 - Disponibilidade
 - Desempenho
 - Tempo de entrega
 - Suporte ao usuário
 - Precisão
 - Experiência do usuário
- Serviços "tailored" VS "out-of-the-box"
- Gaps entre necessidades, expectativas, requisitos e acordos

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

- Supervisionando como a organização atende os níveis de serviços definidos
- O provedor de serviços deve controlar a qualidade dos serviços:
- Níveis de serviço atingidos
 - com relação aos níveis de serviços acordados, baseado em medições acordadas
- Satisfação dos usuários com o serviço
 - baseado em feedback improvisado, feedback baseado em transações e pesquisas periódicas
- Satisfação dos clientes com o serviço
 - baseado discussões periódicas, pesquisas, observação em tempo real do sentimento do cliente nas redes sociais

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

- Realizar revisões de serviço
 - Baseado em intervalos
 - Baseado em eventos
 - Juntos ou separados
- Há uma correlação direta entre a qualidade da revisão e a qualidade resultante dos serviços e da satisfação das partes interessadas
 - Revisões de serviço também são a fonte principal das oportunidades de melhoria de serviço

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

- Melhorias podem ter como objetivo corrigir a qualidade real do serviço, para que atenda ao nível de serviço acordado, ou melhorar a satisfação do usuário e cliente com os serviços
- Quando as melhorias são desencadeadas pelo feedback dos usuários ou clientes assim como durante uma revisão de serviço, é importante garantir a transparência da melhoria em termos dos planos, progresso e os resultados para usuários e clientes
- A maioria das iniciativas de melhoria do serviço são assumidas por alguém que seja responsável pelo produto ou serviço, por exemplo um Product Owner ou Service Owner.

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: MONITORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE EVENTO

- O propósito da prática de monitoração e gerenciamento de evento é observar sistematicamente os serviços e os componentes de serviço, e registrar e reportar mudanças selecionadas de estado identificadas como eventos
 - Essa prática identifica e prioriza infraestrutura, serviços, processos de negócio e eventos de segurança da informação, e estabelece a resposta apropriada para estes eventos, inclusive respondendo a condições que possam levar a potenciais falhas ou incidentes



Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PRÁTICAS NO FLUXO DE VALOR: MONITORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE EVENTO

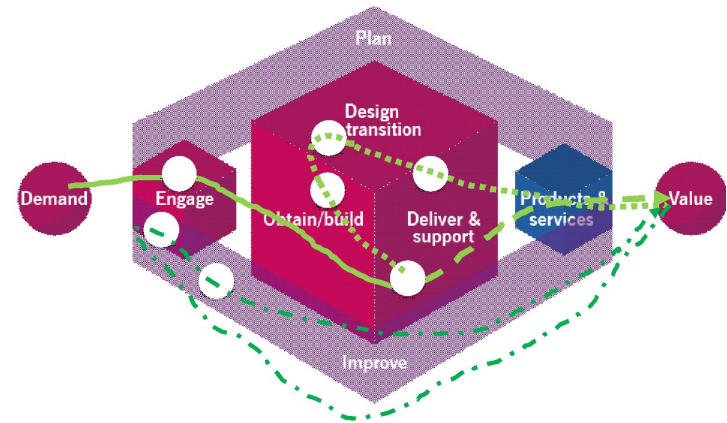
- Estabelecer e continuamente melhorar abordagens / modelos para monitorar e detectar, dando significância agindo sobre os eventos
 - Manual e automatizado, incluindo IA
 - Em todas as quatro dimensões do gerenciamento de serviços
 - Baseado nas necessidades de outras práticas no contexto dos fluxos de valor
- Coleta, detecção e processamento eficaz de eventos, e compartilhamento de informações
 - de acordo com abordagens estabelecidas
 - em conjunto com outras práticas
 - correlação de eventos
 - Machine learning

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

O FLUXO DE VALOR PARA SUPORTE AO USUÁRIO

LEMBRE-SE

- Todo fluxo de valor começa com uma demanda e termina com valor
- Um fluxo de valor pode envolver muitas atividades de cadeia de valor da ITIL
- O mapeamento do fluxo de valor pode ser usado para projetar melhorar fluxos de valor



O FLUXO DE VALOR PARA SUPORTE AO USUÁRIO

Como gerenciar o trabalho nesse fluxo de valor?

- Centralizado ou distribuído? Local ou externo (offshore)?
- Service desk físico, swarming, outro formato?
- Central de serviços dispatcher ou alta taxa de resolução em primeiro nível?
- 2nd and 3rd nível de suporte – dedicado, standby, swarming, shift left?
- Horas de suporte? Níveis de suporte fora do horário comercial?
- Como o trabalho é distribuído entre equipes?
- Modelos de fornecimento, como os fornecedores estão envolvidos?

Priorizando o trabalho e gerenciando filas

GERENCIANDO FILAS E BACKLOGS

- É importante gerenciar o fluxo de trabalho
 - Lean, DevOps e outras abordagens modernas enfatizam isso
 - O trabalho em espera nas filas é uma interrupção no fluxo
 - Realocação dinâmica dos recursos pode ajudar a mitigar os efeitos na fila

GERENCIANDO FILAS E BACKLOGS

Todo sistema precisa de folga para lidar com a variação da chegada das demandas de trabalho

- Nem sempre é possível adicionar pessoas para lidar com picos de carga ocasionais
- Métodos para minimizar filas
 - Reduzir a variação na demanda com mecanismos de preço
 - Ex. Desconto para horários específicos, ou para os primeiros 10 itens
 - Reduzir a variação na demanda com políticas
 - Ex. Número máximo de vezes que um funcionário pode alterar os benefícios
 - Aumentar a capacidade de aceitar demanda
 - Usando automação, aumento do número de colaboradores, plataforma de nuvem elástica, terceirização
 - Desviar a demanda do fluxo de valor
 - Usando automação ou shift-left

GERENCIANDO FILAS E BACKLOGS

- Filas levam a atrasos que podem afetar a experiência do usuário
 - Mitigue isso com atualização de status confiáveis
 - Mantenha os usuários envolvidos na situação
 - Solicite atualização dos usuários para criar um senso de atividade de envolvimento
 - Defina as expectativas quando os usuários serão atualizados e as atenda

GERENCIANDO FILAS E BACKLOGS

- Dispatch swarming
 - Trate os itens simples assim que chegarem, nunca os coloque na fila
 - Pode melhorar o desempenho, reduzindo o número de tarefas na fila
 - O swarming também pode reduzir o número de vezes que um trabalho específico é devolvido entre filas
- *Swarming é discutido com mais profundidade no módulo DPI*

PRIORIZANDO TRABALHO

- **Todo trabalho precisa ser priorizado**
 - Porque nunca temos recursos suficientes para gerenciar tudo imediatamente e perfeitamente
- **Isso não é apenas para incidentes**
 - Também se aplica a solicitações, defeitos, solicitações de desenvolvimento, projetos, oportunidades de melhoria etc.

PRIORIZANDO TRABALHO

Priorizando o trabalho que entra no fluxo de valor

- Aumenta a necessidade de gerenciar as expectativas dos usuários/clientes

Priorizando o trabalho em cada etapa do fluxo de valor

- Pode criar ou remover a restrição ou gargalo
- Pode resultar em recursos ociosos
- Pode criar uma lista de espera a montante da etapa

PRIORIZANDO TRABALHO

Técnicas baseadas na disponibilidade ou qualidade de recursos, por exemplo:

- Não aceite trabalho se o recurso necessário estiver ocupado, atribua outro trabalho aos outros recursos

Técnicas baseadas em fatores de tempo, por exemplo:

- Primeiro a entrar, primeiro a sair; o próximo item em espera mais antigo é tratado
- Último a entrar, primeiro a sair: O item espera mais recente é tratado a seguir
- Item mais curto primeiro: o trabalho que pode ser concluído mais rapidamente é tratado a seguir
- Item mais longo primeiro: o trabalho que requer mais tempo para ser concluído é tratado a seguir.



PRIORIZANDO TRABALHO

Técnicas baseadas em fatores financeiros

- Maior benefício econômico ou maior impacto financeiro primeiro

Técnicas baseadas na fonte ou tipo da demanda

- Status VIP para alguns usuários na prioridade do incidente

Técnicas que consideram múltiplos fatores

- Custo do atraso considera tempo e finanças
- O menor trabalho ponderado considera primeiro o custo do atraso e a duração do trabalho
- Triagem com base na urgência e no impacto (veja próximo slide)

PRIORIZANDO TRABALHO

Triagem

- Vem do contexto médico militar
- Identifica o trabalho mais urgente e continua com ele
- Concentre-se no trabalho de prioridade média quando todo o trabalho urgente estiver sob controle
- Trabalho de baixa prioridade realizado apenas quando todo o trabalho de urgência/média prioridade está sob controle
- Usado para gerenciar a lista de pendências de desenvolvimento, filas de incidentes e muito mais
- Precisa de uma estratégia para garantir que o trabalho de baixa prioridade não seja deixado para sempre na espera

PRIORIZANDO TRABALHO

Swarming

- Alternativa a grupos de suporte em camadas e escalção
- Problemas com suporte em camadas incluem:
 - Várias filas, criando trabalhos em andamento acumulados
 - Várias filas podem aumentar o tempo necessário para chegar à pessoa certa
 - O trabalho pode “saltar” com várias re-atribuições
 - A equipe que está escalando o trabalho, por definição, não possui as habilidades certas
 - Portanto, informações essenciais podem não ter sido coletadas e os problemas podem ser encaminhados para a equipe errada
 - Algumas equipes e grupos podem ficar sobrecarregados
 - Os principais especialistas podem se tornar um gargalo no fluxo de valor

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

PRIORIZANDO TRABALHO

Swarming

- Equipe colaborativa única, em vez de escalação em camadas
- Dispatch swarm – encontros frequentemente para revisar o trabalho recebido
 - ‘Escolhe de cereja’ soluções rápidas
 - Validar que informações corretas foram coletadas
- Backlog swarm – convocada de forma flexível ou periódica para revisar o atraso
- Drop-in swarm – especialistas estão sempre disponíveis para o pessoal da linha de frente

PRIORIZANDO O TRABALHO

Desafios do Swarming

- Aumento percebido no custo “por registro”, pois colaboradores mais qualificados podem ser envolvidos mais cedo
- Dificuldade para avaliar contribuições individuais, pois o trabalho é mais colaborativo, pode afetar o monitoramento e os relatórios
- Indivíduos dominantes podem sobrecarregar os outros na conversa
- Encontrar as pessoas certas para o swarm pode ser difícil
- Requer suporte executivo, afrouxamento de regras, mudança do processo rígido para cultura da autoconfiança nas equipes

Opções e considerações sobre Sourcing



OPÇÕES E CONSIDERAÇÕES SOBRE SOURCING

- Compreender o uso e o valor dos seguintes através do sistema de valor de serviço:
 - Considerações sobre comprar ou construir (build Vs Buy)
 - Opções de sourcing
 - Integração e gerenciamento de serviços



CONSIDERAÇÕES COMERCIAIS E SOURCING

- É cada vez mais raro organizações criarem produtos e serviços utilizando **somente** seus próprios recursos
- Uma estratégia formal de sourcing deve ser levada em consideração para:
 - Necessidades atuais e futuras de sourcing
 - Custos atuais e estimados de componentes de serviços
 - Escassez de recursos
 - Influência dos competidores, fornecedores e clientes
 - Barreiras de entrada para fornecedores emergentes
 - Custos e riscos do sourcing de componentes de diferentes fornecedores

CONSIDERAÇÕES COMERCIAIS E SOURCING

Desenvolver componentes funciona melhor quando...	Comprar (contratar) componentes funciona melhor quando...
O componentes depende fortemente do conhecimento da organização e seus negócios	Recursos internos são escassos ou muito utilizados em outras áreas
A demanda do por produtos, serviços ou experiências personalizadas é alta	Os skills e competências necessários são altamente especializados e pode demorar para serem formados
O ecossistema é volátil ou sujeito a mudanças repentinas	O processo para criar produtos e serviços é imaturo
Falta adoção em massa dos componentes no mercado	Componentes são altamente commoditizados
Conformidade com padrões e políticas é prioritária	A demanda por componentes é baixa ou sujeita a flutuação significativa
Requisitos mudam com frequência	O componente não é vital para a estratégia, marca ou vantagem competitiva do provedor
	A criação do componente é previsível e repetível
	O ecossistema é estável e raramente sujeito a flutuação

Baseado nos materiais oficiais do módulo CDS Material utilizado sob licença da Axelos Limitada. Todos os direitos reservados

COMODITIZAÇÃO

- Conforme a adoção da tecnologia aumenta, ela pode ser tornar mais padronizada, levando a:
 - Diminuição dos custos componentes
 - Aumento das opções para terceirizar componentes
 - Uso de tecnologia em larga escala
- Este fenômeno é chamado de "comoditização" (ou commodificação)
- Ferramentas emergentes de para gerenciar componentes comoditizados:
 - Ferramentas de virtualização para gerenciar infraestrutura virtual de larga escala
 - Plataformas de cloud para gerenciar recursos computacionais e storage em larga escala
- A comoditização deve ser considerada ao tomar decisões sobre Desenvolver ou Adquirir

DEFININDO REQUISITOS DE SOURCING

- Requisitos devem refletir uma grande variedade de perspectivas e necessidades, exigindo cooperação e negociação entre as partes interessadas.
- A decisão sobre requisitos é normalmente complexa e carregada de emoções. Por isso utilizar o método MoSCoW pode ajudar:
 - **Must Have** - Requisitos críticos para o sucesso
 - **Should Have** - Requisitos são importantes, mas não necessários, para o sucesso
 - **Could Have** - Requisitos são desejáveis mas não importantes ou necessários
 - **Won't Have** - Requisitos que não são necessários / apropriados, nem mesmo críticos para o sucesso

TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES (VENDORS)

- Organizações publicam requisitos e convidam potenciais parceiros e fornecedores para responderem
- Dependendo do contexto, o exercício pode ser nomeado como:
 - **Request for Quote (RFQ)** - requisitos foram definidos. A organização precisa de informações de como os fornecedores podem atender estes requisitos, e quanto isso irá custar
 - **Request for Proposal (RFP)** - a definição do problema ou desafio é claramente definida, mas os requisitos exatos não estão claros. A organização busca por recomendações que enderecem os benefícios, resultados e custos
 - **Request for Information (RFI)** - requisitos não estão claros ou estão incompletos. A organização precisa de assistência externa para refinar ou adicionar requisitos.

CONVIDANDO PROVEDORES INTERNOS PARA SELEÇÃO

- Muitas organizações convidam provedores de serviços de TI internos para responder a RFQs, RFPs e RFIs
- Deve-se tomar os seguintes cuidados:
 - Reconhecer e tratar provedores internos como colegas, não fornecedores
 - Reconhecer que provedores internos operam sob as mesmas condições (ameaças, fraquezas, preocupações, etc) que o "comprador".
 - Reconhecer que enquanto os recursos internos possuem conhecimento e objetivos em comum, eles normalmente custam mais caro para a organização

MODELOS DE SOURCING

- Uma organização pode ter vários modelos de sourcing, refletindo (por exemplo):
 - Linhas de negócio
 - Responsabilidade pelo orçamento
 - Tipo de componente de serviço
 - Requisitos de conformidade
 - Cobertura geográfica
 - Níveis de garantia
 - Termos de pagamento



MODELOS DE SOURCING COMUNS

- **Insourcing** - os recursos existentes da organização são usados para criar, entregar e suportar componentes de serviço
- **Outsourcing** - transferir a responsabilidade (para uma entidade externa) para um ou mais dos seguintes:
 - Saídas específicas
 - Resultados
 - Funções
 - Produtos e serviços
 - *A parte da organização compradora que **não é** terceirizada é conhecida como **organização retida***
- **Onshoring** - fornecedores estão localizados no mesmo país
- **Nearshoring** - fornecedores estão localizados em diferentes países ou continentes, mas com uma diferença mínima no fuso horário
- **Offshoring** - há uma significativa diferença no fuso horário entre a organização e o fornecedor

CONSIDERAÇÕES SOBRE OUTSOURCING

- É importante reter o conhecimento e skills dentro da organização?
- Quais são os impactos aos riscos corporativos - eles estão mitigados, agravados, ou há algum risco emergente?
- A indústria ou o escopo do trabalho da organização naturalmente tende ao outsourcing?
- As diferenças culturais e de idioma são importantes (tanto no lado positivo quanto negativo)?
- Qual será a sobrecarga de gerenciamento ao fazer o outsourcing?



INTEGRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

- Uma abordagem na qual organizações gerenciam e integram múltiplos fornecedores em um fluxo de valor
- Existem quatro principais modelos:
 - Organização retida atuando como integrador e gestor de serviços
 - Um único fornecedor provendo todos os serviços e atuando como integrador
 - Guardião do serviço (fornecedor) fornece pelo menos uma função de entrega e gerencia / integra o trabalho de outros fornecedores
 - Integrador de serviços

IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

- Fornecedores estão cada vez mais especializados em um ou mais nichos
- Produtos e serviços estão gradativamente mais complexos, exigindo muitos fornecedores para prover serviços na organização
- Comoditização significa que fornecedores podem ser (relativamente) facilmente substituídos como opção para um melhor preço ou uma melhor experiência.

CONSIDERAÇÕES SOBRE INTEGRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

- O comprador pode trabalhar em um modelo de integração e gerenciamento de serviços?
- Quais são as métricas apropriadas para medir e incentivar o desempenho de fornecedores (qualidade do serviço, colaboração com outros fornecedores, etc)?
- Como o SLA do comprador com seus clientes será impactado com o uso de múltiplos fornecedores ?
- Como os SLAs irão influenciar o comportamento do fornecedor?
- Qual é o nível de sobrecarga de gerenciamento aceitável para o comprador?
- Como as práticas do comprador mudarão em decorrência deste modelo (ex. Ger incidentes, Ger. conhecimento, etc)?

OBRIGADO