

Os Quadrantes do Modelo de Processo

Última revisão feita em 23 de Agosto de 2007.

Objetivo

Com o quarto artigo da nossa série teremos a oportunidade de entender como funcionam os quadrantes do Modelo de Processo do MOF. Este artigo foge um pouco do padrão porque apresenta muito conteúdo de uma só vez, eu particularmente não gosto de fazer isso, pois acho que fica difícil prender a atenção do leitor, porém neste caso foi inevitável explicar este assunto sem estender um pouco o texto. Prometo que nos próximos artigos a abordagem será mais leve e para compensar ainda neste artigo eu apresento um resumo que ajudará nosso entendimento. Boa leitura para todos.

Introdução

Seguindo nossa linha de aprendizado iremos entender um pouco mais sobre os quadrantes do Modelo de Processo do MOF. Os processos que a biblioteca ITIL aborda nos Livros Service Support e Service Delivery em união com mais alguns processos adicionais criados pela experiência da Microsoft e seus parceiros com operações de TI formam um conjunto de 21 SMFs sugeridas pelo MOF. Estas SMFs são distribuídas entre os quatro quadrantes do Modelo de Processo: Changing, Operating, Supporting e Optimizing.

Cada quadrante tem uma missão única que é implementar e executar os processos operacionais e as atividades recomendadas para suas SMFs, já os detalhes e características sobre cada uma destas SMFs serão tratados nos próximos artigos. Aproveitando o momento é importante lembrar que embora a forma circular exibida pelos quadrantes insinue uma seqüência de atividades de quadrante para quadrante na maioria das vezes muitas atividades em quadrantes diferentes estarão sendo executadas simultaneamente.

No decorrer do artigo serão apresentados cada um dos quadrantes bem como suas metas e objetivos, a OMR relacionada e as SMFs atribuídas. Vou seguir a sugestão da Microsoft de apresentar as características destes quadrantes de forma clara e objetiva, buscando um entendimento simples e no final do artigo vou retomar o assunto com um breve resumo sobre os quatro quadrantes.

Vamos considerar para este artigo que a Meta de um quadrante indica onde devemos chegar e o Objetivo mostra como isso pode ser possível. Acompanhem.

Obs.: Mesmo tendo um diagrama próprio para representar os Grupos de Funções o Modelo de Equipe também utiliza o diagrama do Ciclo de Vida abordado no Modelo de Processo do MOF para fazer as ligações entre os Grupos de Funções e os Quadrantes do Modelo de Processo, mas estes detalhes serão apresentados em um outro artigo onde estudaremos com maiores detalhes os Modelo de Equipe e seus Grupos de Funções.

- Service Level Management
- Capacity Management
- Availability Management
- Security Management
- Infrastructure Engineering
- Financial Management
- Workforce Management
- IT Service Continuity Management

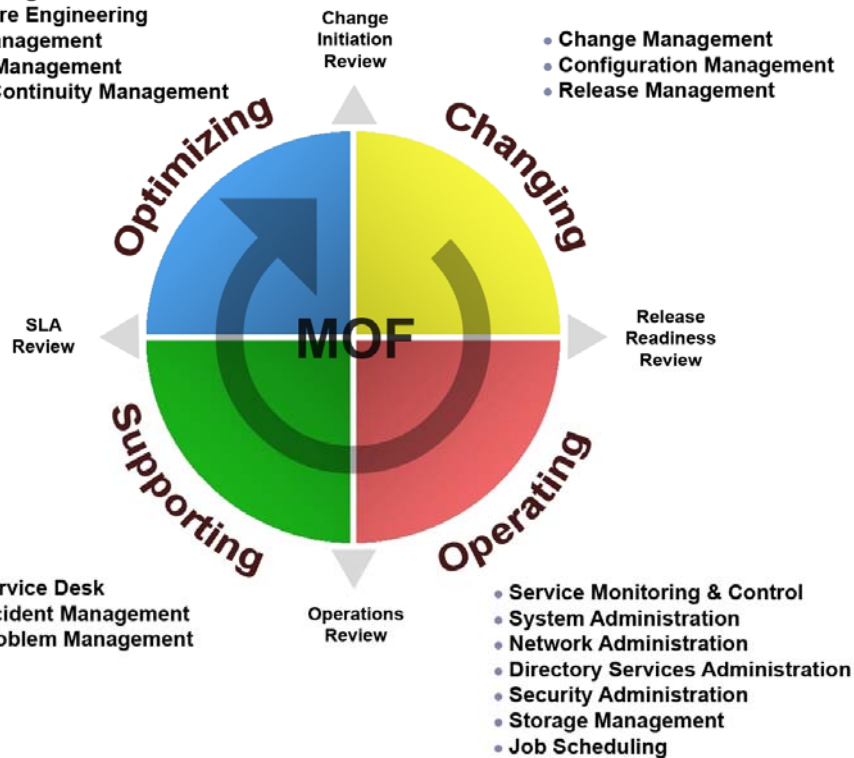


Figura 1 – Diagrama do Modelo de Processo com as OMRs e as SMFs.

Quadrante de Alteração Changing

O primeiro quadrante inicia o ciclo desenvolvendo os processos e procedimentos para identificar, revisar, aprovar e incorporar mudanças em um ambiente de produção. Tem como meta introduzir novas tecnologias, Sistemas, Aplicações, Hardware, Ferramentas, Processos e também Mudanças em funções e responsabilidades da equipe de TI, isso tudo sempre buscando interromper o mínimo possível os serviços de TI em atividade.

Objetivos

As necessidades do negócio devem ser atendidas de forma efetiva mantendo o ambiente gerenciado em um estado conhecido, gerenciando as alterações como um pacote de mudanças feito para criar uma vantagem competitiva à organização e em certos casos implantando novos serviços de forma tranqüila e segura. Todas as alterações devem ser aprovadas antes da solução entrar para o ambiente de produção, seguindo orientações ágeis que devem fazer parte do ciclo de vida durante todo o projeto.

Operations Management Review - OMR

Como primeiro milestone, a Release Readiness Review - Análise de Preparação de Versão, será executada como uma análise final para decidir se o ciclo segue para o próximo quadrante ou não (Go/No-go). Nesta análise são avaliados alguns atributos fundamentais como Padrões, Políticas, Métricas de Qualidade, e também são levados em consideração alguns critérios referentes ao Ambiente de Produção, Planos de Treinamento, os Planos de Suporte, os Planos de Rollout e Rollback e o Plano de Gerenciamento de Riscos. Mesmo depois que aprovar a solução ainda existirá um

procedimento chamado de Post-implementation Review (PIR) que é avaliar e medir o sucesso da alteração no ambiente de produção, documentando as lições aprendidas para futuras liberações, como também é feito na biblioteca ITIL.

Service Management Functions - SMFs

Para este quadrante existem três SMFs. O MOF usa como base as mesmas SMFs da biblioteca ITIL, mas também inclui práticas específicas para um ambiente Microsoft e adiciona as melhores práticas do mercado.

- Change Management
- Configuration Management
- Release Management

Quadrante de Operação **Operating**

Na seqüência o segundo quadrante aborda padrões operacionais, processos e procedimentos aplicados para alcançar e manter os níveis de serviço dentro do que foi pré-determinado. Orientações prescritivas e guias com passo a passo são utilizados para assegurar que as SMFs contidas neste quadrante tenham suas recomendações bem aplicadas pelo pessoal de operações. Já existem muitas Guias de Operações (Aceleradores) baseados no MOF para diversos produtos da Microsoft, este será um assunto para um próximo artigo paralelo aos nossos estudos. Tem como meta executar as tarefas do dia-a-dia de forma previsível, manual ou automaticamente.

Objetivos

Assegurar que todas as guias de operações existentes estejam atualizadas para todos os serviços prestados, gerenciando de forma efetiva os acordos de níveis operacionais entre as equipes que mantêm o SLA acordado com o cliente, sempre fornecendo automatização e monitoramento pró-ativo de eventuais problemas de sistemas em toda sua extensão.

Operations Management Review - OMR

Segundo ponto de revisão, na Operations Review - Análise de Operações, os processos operacionais internos e os procedimentos serão avaliados e se necessário melhorados. Estas melhorias deverão ser registradas pelo Gerenciamento de Mudanças como já falado anteriormente. A revisão aborda os processos descritos nos Operating Level Agreements - OLAs, Acordos de Nível Operacional, desenvolvidos para suportar as necessidades dos usuários, logo a informação levantada poderá ser utilizada para revisar o SLA acordado com o cliente também. Um objetivo secundário desta OMR é validar se a equipe de operações documentou as atividades do dia-a-dia e adicionou em algum sistema como uma Base de Conhecimento, assegurando que as práticas operacionais estejam acessíveis a todos os membros da equipe de operações.

Service Management Functions - SMFs

Para este quadrante existem sete SMFs. As SMFs deste quadrante são as que contêm a maior quantidade de informações técnicas em toda a documentação do MOF. As práticas aqui implementadas podem variar de acordo com o tipo de serviço prestado, porém o foco operacional pode ser atribuído a um ambiente Microsoft ou qualquer um outro. Vale como curiosidade citar que as SMFs aqui não são baseadas em nenhum processo sugerido pela ITIL, ou seja, esta é uma das partes mais evidentes onde o MOF vai além com relação à biblioteca ITIL.

- System Administration
- Security Administration
- Directory Services Administration
- Network Administration
- Service Monitoring and Control
- Storage Management
- Job Scheduling

Quadrante de Suporte **Supporting**

Como parte de extrema importância no ciclo o terceiro quadrante inclui os processos, procedimentos, ferramentas e o pessoal necessário para identificar, determinar, diagnosticar, localizar e solucionar incidentes, problemas e solicitações de usuários e clientes que estejam dentro do SLA. Tem como meta solucionar de forma rápida e efetiva as necessidades dos usuários finais dos serviços de TI fornecidos.

Objetivos

Garantir que o acordo de níveis de serviço esteja sendo cumprido. Seja com solução reativa, que vai depender da habilidade de uma organização em responder rapidamente aos incidentes e problemas, ou com uma solução pró-ativa que é a forma ideal, pois tenta evitar problemas identificando sua causa raiz antes mesmo que aconteçam. Como foco o Service Desk deve conhecer as necessidades dos usuários e clientes em paralelo com as exigências do negócio e junto com a equipe de operações monitorarem problemas em potencial para poder ter mais tempo para resolvê-los ou até mesmo solucioná-los antes que eles aconteçam e afetem os usuários. Embora os processos de suporte façam parte do quadrante de suporte estes processos também integram processos do dia-a-dia nos outros quadrantes, em especial o quadrante de operação.

Operations Management Review - OMR

Um ponto crucial para revisão, a SLA Review - Análise de Acordo de Nível de Serviço, avalia a efetividade do grupo de operações de TI na entrega de serviços cumprindo os níveis acordados entre o cliente e a área de TI na SLA. Esta revisão foca o cumprimento dos níveis de serviço para usuários-finais externos e qualquer mudança que possam atrapalhar estes serviços, trabalhando de forma complementar à OMR do quadrante de Operação, Operations Review, que tem o foco na eficiência operacional para usuários-finais internos. O MOF recomenda que os clientes, usuários-finais e a equipe de operações façam a citada Análise de SLA regularmente, seja mensal ou trimestralmente, em busca de monitorar a entrega de serviços e identificar mudanças necessárias nos níveis de serviço, funcionalidades do sistema, exigências do negócio ou até mesmo alterações em processos.

Service Management Functions - SMFs

Para este quadrante existem três SMFs. O MOF usa como base as mesmas SMFs da biblioteca ITIL, mas também inclui práticas específicas para um ambiente Microsoft e adiciona as melhores práticas do mercado.

- Service Desk
- Incident Management
- Problem Management

Quadrante de Otimização **Optimizing**

Completando uma volta pelo ciclo de vida o quarto quadrante planeja as melhorias para o Gerenciamento de Serviços de TI, sempre com pró-atividade e uma visão macro em longo prazo com relação a todos os processos do Modelo de Processo, fazendo a Revisão de Incidentes, Análise de períodos em que algum sistema fica indisponível, Avaliação de pessoal, Disponibilidade, Análise de Desempenho, Custos com Infra-estrutura e também Estimativa de Capacidade. Tem como meta agregar valor ao negócio otimizando custos, desempenho, capacidade e disponibilidade na entrega de serviços de TI.

Objetivos

Identificar oportunidades, em curto e longo prazo, de alterações que tragam redução de custos com TI avaliando métodos para melhorar ou agilizar processos e níveis de

serviço, sempre alinhado com o crescimento da organização e direcionando avaliações para as operações existentes prevendo atividades futuras para a operação de TI.

Operations Management Review - OMR

Milestone de grande importância, a Change Initiation Review - Análise de Iniciação de Alterações, é uma aprovação formal para uma proposta de alteração, aqui são avaliadas possíveis alterações no ambiente que possam agregar ao negócio melhor custo e benefício, e se aprovadas um novo ciclo é iniciado. Esta revisão tem grande importância, pois a partir dela que os recursos para TI, muitas vezes limitados, serão direcionados buscando melhorar o desempenho das operações, otimizando custos e agregando valor. As alterações podem ser sugeridas com base nas necessidades do negócio, da equipe de TI, de Fornecedores ou Parceiros e até mesmo de fontes externas. Em projetos maiores ou mais complexos esta revisão é feita com base nos princípios do MSF, alinhada com o processo de Autorização de Mudanças da ITIL, mas não é o nosso foco com este artigo.

Service Management Functions - SMFs

Para este quadrante existem oito SMFs. Algumas baseadas na biblioteca ITIL, mas estendidas com as práticas da Microsoft e outras exclusivas do MOF.

- Service Level Management
- Financial Management
- Capacity Management
- Availability Management
- IT Service Continuity Management
- Workforce Management
- Security Management
- Infrastructure Engineering

Resumo dos Quadrantes

Como eu prometi no início do artigo vou escrever um breve resumo sobre cada um dos quadrantes apresentados, pois com tanta informação, objetivos, OMRs e SMFs alguma coisa pode ter passado despercebida. Vale lembrar novamente que embora a forma circular tomada pelos quadrantes insinue uma seqüência de atividades de quadrante para quadrante na maioria das vezes muitas atividades em quadrantes diferentes estarão sendo executadas simultaneamente. Agora é hora de retomar os conceitos:

No ciclo de vida do MOF o primeiro quadrante que encontramos é o Changing - Alteração, uma vez que uma alteração, contendo uma ou mais mudanças, foi desenvolvida, testada, aprovada e liberada para implantação (segundo as recomendações do MSF ou de outra metodologia para Gerenciamento de Projetos) o ciclo de vida do MOF tem início. Logo é aplicada uma revisão chamada de Release Readiness Review - Análise de Preparação de Versão, que determina se a alteração está pronta para ser implementada no ambiente de produção. Em caso positivo, após a alteração ser aprovada também na revisão, começa o desenvolvimento dos Planos de Treinamento, Planos de Suporte, Planos de Rollout e Rollback e do Plano de Gerenciamento de Riscos seguindo as orientações das SMFs descritas para este quadrante. A Revisão de Pós-implantação - Post-implementation Review (PIR), incluirá uma avaliação para determinar o grau de sucesso e o resultado da implementação no ambiente de produção, documentando as lições aprendidas para futuras liberações.

Dando seqüência temos o quadrante Operating - Operação, assumindo que a solução já foi desenvolvida as atividades diárias de operações já estão sendo executadas. As SMFs deste quadrante asseguram que a operação seja executada de forma tranquila e previsível e também essencial que toda a experiência adquirida com a operação da solução nesta etapa seja documentada e se possível registrada em alguma base de conhecimento. Considerando que a base de conhecimento possibilitará que toda a equipe de operações mantenha o mesmo nível de serviço prestado a seus clientes. Os

processos operacionais internos e os procedimentos serão avaliados aqui através da OMR Operations Review - Análise de Operações.

O centro de contato do usuário e cliente está descrito no terceiro quadrante, Supporting - Suporte, que contém as principais SMFs necessárias para oferecer um suporte contínuo para os usuários dos serviços de TI, bem como qualquer processo, sistema, aplicação, problemas e assuntos que inevitavelmente surgirão quando as operações começarem. O pessoal de suporte e de operações juntos tem que identificar, determinar, diagnosticar, localizar e solucionar incidentes, problemas e solicitações de usuários e clientes que estejam dentro do SLA. A OMR aqui, a SLA Review - Análise de Acordo de Nível de Serviço, avalia a efetividade do grupo de operações de TI na entrega de serviços cumprindo os níveis acordados entre o cliente e a área de TI na SLA.

O último quadrante, Optimizing - Otimização, se preocupa em melhorar o desempenho das operações de TI para que a organização obtenha o maior sucesso possível frente mercado competitivo tendo como foco o planejamento visando o crescimento das áreas sempre alinhado com o crescimento da organização e direcionando avaliações para as operações existentes prevendo atividades futuras para a operação de TI. Os três elementos fundamentais deste quadrante são: Foco do negócio em gerenciar os níveis de serviço, gerenciamento de custos com TI e planejamento de mudanças e melhorias, já a missão aqui é reduzir custos ao mesmo tempo em que mantendo ou melhorando os níveis de serviço gerenciando os sistemas com pró-atividade.

E para finalizar, utilizando os quadrantes do MOF conforme descritos aqui e aplicando o conceito de um ciclo de vida espiral estas práticas podem ser utilizadas para a implementação desde uma aplicação específica até para todo um ambiente de operações, sendo um ciclo adaptável para ambientes de qualquer tamanho.

Conclusão

Chegamos ao fim de mais um ponto em nossos estudos, desta vez eu tive que estender um pouco nosso texto para poder passar todo o conteúdo necessário para entendermos o funcionamento dos quatro quadrantes do Modelo de Processo do MOF. Aprendemos que durante todo o ciclo passamos pelo planejamento no quadrante de Alteração, em seguida pela implantação e administração no quadrante de Operação, aprendemos também que os eventuais problemas são analisados e resolvidos no quadrante de Suporte junto com a equipe de operações e por fim o quadrante de Otimização estuda possibilidades de melhorar o desempenho dos serviços prestados visando redução de custos com TI e manter a organização competitiva. Um ponto importante que também aprendemos foi a revisão na busca da melhoria contínua por parte das OMRs, e este será o assunto abordado no próximo artigo onde estudaremos com um pouco mais de detalhes o processo de revisão com base nas Operations Management Reviews - OMRs. Até lá conto com críticas e sugestões para melhorarmos cada vez mais a abordagem dos próximos artigos. Muito obrigado.

Bibliografia

Referências utilizadas na elaboração deste artigo:

1. Microsoft. www.microsoft.com
2. Microsoft Brasil. www.microsoft.com.br
3. Documentação oficial do MOF. www.microsoft.com/mof

Escreveu,

Cleber Marques
contato@clebermarques.com

Quinta-feira, 23 de Agosto de 2007.